

# **Budování značky CENTURY 21 All Inclusive v lokalitě Brno-Bystrc**

Bc. Daniel Slámečka

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniel Slámečka**  
Osobní číslo: **K15122**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Budování značky CENTURY 21 All Inclusive v lokalitě Brno-Bystrc**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce a definujte základní pojmy k budování a řízení značky.
2. Stanovte cíle, výzkumné metody a výzkumné otázky.
3. Zpracujte analýzu konkurenčního prostředí a realizujte primární dotazníkové šetření.
4. Vyhodnoťte zjištěná data a verifikujte výzkumné otázky.
5. Na základě výzkumu vyvodte příležitosti pro firmu a navrhnete komunikační kampaň.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 306 s. ISBN 80-7226-885-6.**

**KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.**

**VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.**

**HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.**

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

**KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, xi, 172 s. ISBN 80-7179-578-x.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

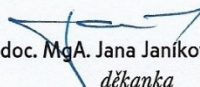
Datum zadání diplomové práce:

**31. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce:

**21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



  
doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*



## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně .....10.4.2014.....

DANIEL SLÁMEČKA, Sošm

Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje tématu budování značky realitní kanceláře Century 21 All Inclusive v místě svého podnikání a je zaměřena na poskytování služeb v oblasti realitního trhu. Práce je rozdělena na tři části. V první části jsou vymezeny teoretické rámce práce týkající se významu značky a jejího budování, využívání značek ve službách, a dále marketingu služeb a jejich vlastností. Následně je stanovena metodika práce, cíle práce a výzkumné předpoklady.

Druhá část diplomové práce se zabývá analýzou konkurence firmy využitím Porterova pětifaktorového modelu konkurenčních sil, a dále realizací dotazníkového šetření v dané lokalitě, kde předmětem výzkumu je analýza znalosti značky Century 21 a současné preference zákazníků při výběru značky. Na základě výsledků výzkumů je navržena komunikační kampaň ve třetí části této práce, s cílem zvýšit povědomí o značce a tržní podíl firmy ve zkoumané lokalitě.

Klíčová slova:

Význam značky, budování a řízení značky, hodnota značky, marketing služeb, vlastnosti služeb, marketingový mix služeb, Porteruv pětifaktorový model konkurenčních sil, komunikační kampaň

## **ABSTRACT**

This thesis deals with building of the brand 'Century 21 All Inclusive' real estate agency at its domestic location, and is focused on providing services on real estate market. The thesis consists of 3 sections. The first part defines the theoretical frameworks of thesis regarding brand importance, brand building, the usage of brands in services, marketing services and its specifics. Further on, the methodical foundations, the targets of thesis and prerequisites of research are explained.

The second section of this thesis reviews the competitive environment using Porter's five forces analysis and lays out the details of a questionnaire survey which was done in the brands domestic location to investigate the brand awareness of 'Century 21' and customers overall brand preferences. Based on the results of the prior research, the proposed communication campaign in section 3 of this thesis aims at increasing brand awareness and market share of Century 21 in its domestic location.

Keywords:

Importance of a brand, brand building and brand management, brand value, service marketing, service features, marketing mix of services, Porter's five forces analysis, communication campaign

Velké díky patří mým nejbližším a přátelům za jejich trpělivost a podporu, kterou mi poskytovali během celého studia.

Speciální poděkování patří paní Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za odborné vedení, doporučení a cenné rady, které přispěly k vytvoření této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ZNAČKA.....</b>	<b>13</b>
1.1 HISTORIE ZNAČKY .....	13
1.2 DEFINICE A VÝZNAM ZNAČKY .....	14
1.3 HODNOTA ZNAČKY.....	16
1.4 BUDOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZNAČKY .....	17
1.5 ZNAČKY VE SLUŽBÁCH.....	20
<b>2 MARKETING VE SLUŽBÁCH.....</b>	<b>22</b>
2.1 SLUŽBY A JEJICH VLASTNOSTI .....	24
2.2 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH.....	26
<b>3 METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>29</b>
3.1 ANALÝZA KONKURENCE .....	30
3.1.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí .....	31
3.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	33
3.2.1 Dotazování .....	34
3.2.2 Osobní dotazování.....	34
3.2.3 Příprava a realizace marketingového výzkumu .....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CENTURY 21 .....</b>	<b>38</b>
4.1 FRANŠÍZA CENTURY 21 ALL INCLUSIVE .....	38
<b>5 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ V MČ BRNO-BYSTRC .....</b>	<b>41</b>
5.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ .....	41
5.1.1 Přímí konkurenti.....	41
5.1.2 Nepřímí konkurenti .....	48
5.1.3 Hodnocení konkurenční rivality v odvětví.....	51
5.1.4 Závěr .....	52
5.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ.....	53
5.2.1 Hodnocení vyjednávací síly zákazníků .....	54
5.2.2 Závěr .....	56
5.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	56
5.3.1 Hlavní dodavatelé firmy.....	56
5.3.2 Vedlejší dodavatelé firmy .....	58
5.3.3 Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů.....	59
5.3.4 Závěr .....	60
5.4 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ .....	61
5.4.1 Bariéry vstupu do odvětví .....	61



5.4.2	Hodnocení hrozby vstupu do odvětví .....	62
5.4.3	Závěr .....	63
5.5	HROZBA SUBSTITUTŮ .....	64
5.5.1	Největší substituty na trhu .....	65
5.5.2	Hodnocení hrozby substitutů .....	65
5.5.3	Závěr .....	67
5.6	ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ .....	67
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM V MČ BRNO-BYSTRC.....</b>	<b>69</b>
6.1	CÍL A ÚČEL VÝZKUMU .....	69
6.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	69
6.3	METODA ZKOUMÁNÍ.....	69
6.4	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU .....	70
6.5	POPISNÉ HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	70
6.6	ZÁVĚR VÝZKUMU .....	73
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>74</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ KAMPAŇ CENTURY 21 ALL INCLUSIVE .....</b>	<b>77</b>
8.1	PŘEDMĚT KOMUNIKACE .....	77
8.1.1	Firemní filozofie.....	77
8.1.2	Produkty firmy .....	78
8.1.3	Atmosféra firmy .....	78
8.1.4	Dosavadní komunikační aktivity firmy.....	78
8.1.5	Image firmy .....	79
8.1.6	Prostředí působení firmy .....	80
8.1.7	Obor podnikání.....	80
8.1.8	Konkurence firmy .....	80
8.2	CÍLOVÉ SKUPINY .....	81
8.3	CÍL KAMPANĚ.....	81
8.4	NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO SDĚLENÍ A KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY .....	82
8.5	ČASOVÝ PLÁN .....	85
8.6	FINANČNÍ PLÁN .....	86
8.7	ZPĚTNÁ VAZBA.....	87
8.8	ZÁVĚR PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	88
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>

## ÚVOD

Diplomová práce se věnuje tématu budování značky realitní kanceláře v místě svého podnikání a je tedy zaměřena na poskytování služeb v oblasti realitního trhu. V úvodu bych chtěl proto krátce nastínit, co je zprostředkování realitních služeb a co obnáší práce realitního makléře.

Zprostředkování realitních služeb zahrnuje prodej, koupi či pronájem bytů, rodinných a činžovních domů, pozemků, ale i komerčních prostor a nebytových prostor. Tyto služby nabízejí realitní kanceláře, které se liší jak nabídkou a kvalitou svých služeb, tak i velikostí a počtem makléřů. Na českém trhu působí nadnárodní realitní sítě s celorepublikovou působností, ale i malé realitní kanceláře působící jen v určité lokalitě. Realitní kanceláře zastupují realitní makléři, kteří jednají s klienty a reprezentují značku dané kanceláře.

Profese realitního makléře není veřejností moc pozitivně vnímána, což je dáno hlavně špatnou zkušeností s prací realitních makléřů nebo realitních kanceláří. Zprostředkování realitních služeb je forma osobního prodeje, a to vyžaduje určité schopnosti v jednání a vystupování realitního makléře, ale také přehled a znalosti v oblasti práva, financí či daní. Realitní podnikání však nevyžaduje žádné odborné znalosti pro získání živnostenského oprávnění a makléře tak může dělat prakticky každý. V oboru působí velmi mnoho makléřů, ale je zde také velká fluktuace osob. Kvalita poskytovaných služeb a přístup makléřů ke klientům jsou velice rozdílné a díky tomu není těžké v této profesi vyniknout oproti konkurenci. Poctivou prací a seriózním přístupem ke klientům se lze vypracovat na profesionála, kterého budou klienti vyhledávat a doporučovat.

Více než tři roky pracuji jako realitní makléř pro franšizu Century 21 All Inclusive, která sídlí v městské části Brno-Bystrc. Na začátku jsem hodně zvažoval, zda chci pracovat v oboru, který nemá moc dobrou pověst. Přesvědčili mě nejen kolegové, kteří již tuto profesi vykonávají, ale také touha pracovat s lidmi a pomáhat jim řešit jejich situaci s bydlením a v neposlední řadě také výhody, které tato práce přináší. Mým cílem bylo také pozvednout tento obor na lepší úroveň a dle ohlasů svých klientů věřím, že se mi to daří.

Konkurence v oboru realitních služeb je velká a je důležité v tomto oboru vyniknout nad ostatními, třeba kvalitou poskytovaných služeb, prezentací firmy, či budováním dlouhodobých vztahů s klienty a budováním značky.

Domnívám se, že franšíza Century 21 All Inclusive patří k těm, které vynikají na brněnském trhu a také ve vlastní síti, ale zároveň se domnívám, že v místě svého sídla není moc známá, ačkoliv zde již nějakou dobu působí. Zběžným pohledem na online inzerci nemovitostí v této lokalitě lze vyzorovat, že konkurenční prostředí je zde vysoké a samotná firma zde nabízí pouze několik málo bytů. Firma detailně nesleduje konkurenci ve svém místě působení a také její komunikační aktivity v místě nejsou nijak výrazné. Těmito problémy bych se chtěl zabývat detailněji v diplomové práci.

Chci zmapovat konkurenci v místě sídla firmy, ale zajímají mě také důvody, proč má firma malý podíl na místním trhu, na základě jakých atributů si lidé vybírají realitní kancelář, jak moc je firma známá ve své lokalitě a pokud toto povědomí je nízké, tak jakým způsobem by bylo možné jej zvýšit. Důvody, proč jsem si vybral dané téma diplomové práce jsou tedy profesní, její výsledky budu moci využít ve své práci a po realizaci komunikační kampaně si také ověřit její správnost v praxi.

### **Cíl práce**

Cílem této diplomové práce bude zjistit, jaké je povědomí o firmě Century 21 All Inclusive v lokalitě Brno-Bystrc, zda tuto firmu znají místní obyvatelé a podle čeho si vybírají nebo by si vybrali realitní kancelář pro prodej svého bytu, jaká je konkurence firmy v místě podnikání či jaký má firma tržní podíl v dané lokalitě. Na základě zjištěných skutečností budou navržena opatření, která povedou ke zvýšení povědomí o značce v této lokalitě.

Diplomová práce bude rozdělena na tři části. V první části práce budou vymezeny teoretické rámce práce a uvedeny přístupy řešení daného problému různými autory. Bude definován význam a hodnota značky, budování a řízení značky, ale také využití značek ve službách. Realitní zprostředkování je služba, a proto bude teoretický rámec zahrnovat také marketing ve službách, vlastnosti služeb a marketingový mix ve službách. Další kapitolou teoretické části bude metodika práce a stanovení výzkumné otázky. Jelikož bude součástí praktické části analýza konkurenčního prostředí dle Porterova pětifaktorového modelu a dotazníkové šetření formou osobního dotazování v dané lokalitě, budou tyto nástroje výzkumu rovněž vymezeny v teoretické části práce.

Druhou částí diplomové práce bude praktická část, ve které bude představena společnost Century 21 a její franšíza Century 21 All Inclusive. Díky využití Porterova pětifaktorového modelu získám přehled o konkurenčním prostředí v lokalitě a případných hrozbách pro

firmu. V rámci dotazníkového šetření bude zjištěna znalost značky Century 21 a budou zkoumány postoje a preference zákazníků při výběru realitní kanceláře v dané lokalitě.

Třetí částí diplomové práce bude projekt, který navrhne komunikační kampaň pro zvýšení povědomí o značce Century 21 All Inclusive v dané lokalitě. Kampaň bude postavena na základě výsledků analýzy a marketingového výzkumu v praktické části.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZNAČKA

„Značka je to, co prodává. Značka je vztah mezi produktem a zákazníkem. Značka je orientačním bodem při výběru. Značka je soubor vjemů v hlavě zákazníka. Značka je nositelem klíčových hodnot důležitých pro zákazníka. Výrobce vlastní produkt, značku vlastní zákazník, protože značka je to, co mají zákazníci v hlavě, ve své mysli.“ (Štarchoň, Juříková, 2015, s. 24)

## 1.1 Historie značky

Značky nás provází po staletí a jejich vznik se datuje do období antiky. Už v této době bylo jejich hlavní funkcí odlišit zboží jednotlivých výrobců od konkurence. „Výrobně-obchodní značky používali výrobci ve starověku na své výrobky v podobě rozličných znaků. Byla to hrdost výrobců na své kvalitní výrobky a symbolem chtěli odlišit svůj produkt od podobného sortimentu svého konkurenta. Postupem času se začal kupující, pokud byl s výrobkem spokojený zajímat právě o označovaný výrobek. Svůj význam získala tato forma propagačních prostředků ve starověku. Známa je ze starého Egypta, ale využívali ji také Fénicičané a rozvinuli Římané. Z počátku to byly iniciály výrobců, dnes jsou to obrazovo-textové značky, logotypy, resp. ochranné známky se svými specifickými funkcemi.“ (Horňák, 2010, s. 130)

Větší rozvoj používání obchodních značek nastal v období středověku, kde spolu s rozvojem měst dochází k rozvoji obchodu a řemesel, a tím vzniká konkurenční prostředí. Ve středověkých městech v období 13. – 15. století vznikaly cechy, které sdružovaly řemeslníky stejných nebo podobných profesí. „Obchodní značky se vlivem cechových sdružení v období středověku také výrazně rozšířily. Řemeslníci a kupci si začali vytvářet svoje znaky podle šlechtických erbů, které v čase svého vzniku chránili zboží cechů i jednotlivců. Obdobou výrobních cechových sdružení se stali u kupců tzv. obchodní kupecké gildy. Pokud zboží nemělo značku kupecké gildy, které falšování bylo přísně stíhané, nesmělo se vůbec prodávat. Je zajímavé, že už ve středověku měly značky základy dnešní funkce ochranné známky.“ (Horňák, 2010, s. 132).

Keller (2013, s. 62) uvádí, že v roce 1266 byl v Anglii schválen zákon, kdy museli pekaři označovat každý bochník chleba svojí značkou, aby bylo možné dohledat výrobce v případě, že by chleba neodpovídal správné hmotnosti. Také zlatníci a řemeslníci museli své výrobky označovat svým podpisem, symbolem a udávat punc kvality kovu. V roce 1597 byli dva



zlatníci odsouzeni za uvedení nepravdivých údajů na svém zboží, a tvrdě bylo trestáno také padělání značek jiných řemeslníků.

Značky, jak je známe z dnešní doby začaly vznikat v USA v 19. století v období po občanské válce, a to díky průmyslové revoluci, rozvoji dopravy a dálkové komunikaci, hromadné výrobě a rozvoji ekonomiky a zvýšení populace v tomto období. Zlepšily se výrobní procesy a bylo možné vyrábět velké objemy zboží ve vysoké kvalitě, volně ložené zboží se začalo balit a označovat značkami výrobců. Změny v zákoně o ochraně obchodních značek v roce 1879 a 1906 usnadnily jejich ochranu. Vznikají velké značky jako Levi Strauss Overalls (1873) nebo Coca-Cola (1886), které jsou dodnes známé.

## 1.2 Definice a význam značky

Původ anglického slova Brand (značka) vysvětluje Keller<sup>1</sup> následovně: „Slovo Brand je odvozeno od staronorského slova *brandr*, což znamená vypálit, protože značky byly a jsou prostředky, které používají vlastníci hospodářských zvířat ke značkování, aby svá zvířata identifikovali.“ (Keller, 2013, s. 30)

Existuje mnoho definic značky v odborné literatuře. Za historickou a základní definici v oblasti značky označují Štarchoň a Juříková definici publikovanou v roce 1960 Americkou marketingovou asociací: „Jméno, název, symbol, vzor nebo jejich kombinace, jejichž účelem je identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží nebo služeb konkurence.“ (Štarchoň, Juříková, 2015, s. 9)

S touto základní definicí pracují také další autoři odborné literatury. Například Kotler uvádí definici značky následovně: „Značka je název, termín, znak, symbol, design nebo kombinace těchto prvků, která identifikuje výrobce nebo prodejce výrobku či služby. Spotřebitelé vnímají značku jako významnou součást produktu, použití značek tak může zvýšit jeho hodnotu. Značka může nabídnout záruku kvality a spolehlivosti.“ (Kotler, 2007, s. 626)

---

<sup>1</sup> The word *brand* is derived from the Old Norse word *brandr*, which means “to burn,” as brands were and still are the means by which owners of livestock mark their animals to identify them. (Keller, 2013, s. 30)

Značka však nemusí nutně znamenat pouze grafické znázornění nebo logo, podle Kellera<sup>2</sup> „používání značek vytváří mentální struktury a pomáhá spotřebitelům uspořádat si své znalosti o produktech nebo službách, což jim usnadní jejich rozhodování. Spotřebitelé vnímají rozdíly mezi značkami v kategorii produktu, a tyto rozdíly se mohou vztahovat k výhodám samotného výrobku nebo služby, anebo více k nehmotným obrazovým úvahám. Kdykoliv se pak musejí spotřebitelé rozhodovat mezi alternativami, značky mohou hrát důležitou rozhodovací roli.“ (Keller, 2013, s.36)

Jurášková o značce uvádí: „Značku tvoří nejen logo, vizuální styl, konkrétní výrobek, ale taky služby a servis spojené s produktem, firma a její image, komunikace značky, konzistentnost komunikačních sdělení v čase (ukázkovým příkladem konzistentní komunikace je komunikace značky Marlboro s typickým kovbojem, dnes už jen kovbojským kloboukem, který se stal jednoznačně identifikovatelným prvkem značky).“ (Vysekalová, 2014, s. 219)

Vysekalová navíc spojuje značku s emočním požitkem, který je důležitý pro identifikaci a přijetí výrobku a prožívání image, spotřebitel si vytváří osobní vztah na základě zkušenosti s výrobkem a osobních emočních dispozic: „Značka usnadňuje vznik silného emočního vztahu a pomáhá spotřebiteli na trhu přesyceném informacemi. Efektivní je vytvořit a upevnit spojení produktu/značky s pozitivní emoci, které zvyšuje pravděpodobnost jeho/její volby. Tím, že značky vystupují například jako „mladé“, „provokativní“ nebo „důvěryhodné“, zdůrazňují svoji emocionalitu a tomu jsou přizpůsobovány i další části marketingového mixu, především marketingové komunikace.“ (Vysekalová, 2014, s. 58)

Podobný názor zastává také Taylor, který se zamýšlí nad užitečností značek a tím, jak by vypadal nákup ve světě bez značek. Dle něho bychom potřebovali k běžnému nákupu celý den, než bychom se zorientovali v nabídce. „Značky byly vytvořeny proto, aby zjednodušily náš život tím, že nám pomohou rychleji se orientovat v rámci našich nákupních rozhodnutí. Vidíme to v definici „značky“, která se odvolává na emocionální přitažlivost, ale zdůrazňuje

---

<sup>2</sup> Branding creates mental structures and helps consumers organize their knowledge about products and services in a way that clarifies their decision making and, in the process, provides value to the firm. *The key to branding is that consumers perceive differences among brands in a product category.* These differences can be related to attributes or benefits of the product or service itself, or they may be related to more intangible image considerations. Whenever and wherever consumers are deciding between alternatives, brands can play an important decision-making role. (Keller, 2013, s. 36)

důvěru: Jméno a symbol spojený se známou zkušeností a důvěrou, jež jsou přitažlivé pro hlavu i srdce.“ (Taylor, 2007, s. 71-72)

Podle Kellera<sup>3</sup> (2013, s. 36) je označování výrobků značkou nezbytné proto, abychom naučili spotřebitele jednak rozeznat „čím“ je produkt – k jehož identifikaci nám pomáhá, že mu dáme jméno a využijeme další prvky značky – a dále poznat co produkt dělá a proč by se měli spotřebitelé o něho zajímat. Jinými slovy musí dát marketéři spotřebitelům štítek, kterým označí produkt a tím ho dokáží rozpoznat, a dále musí poskytnout význam značce, která řekne, co produkt umí a proč je tak speciální a odlišný od jiných značek.

Kotler a Keller (2007, s. 314) uvádí, že branding je vybavování produktů (výrobků a služeb) silou značky a jeho podstatou je vytváření rozdílů. Branding lze aplikovat všude, kde má spotřebitel na výběr, tedy může to být fyzické zboží, služba, obchod, osoba, místo, organizace či nějaká idea.

### 1.3 Hodnota značky

Na trhu existuje nepřehledné množství různých značek a jejich hodnota se liší. Některé značky mají vyšší hodnotu a jiné nižší, a to je dáno tím, že některé značky jsou více známější, zákazníci je vnímají jako více kvalitní a jsou jim více věrní než ostatním značkám.

„Aby byly brandingové strategie úspěšné a došlo k vytvoření hodnoty značky, musí být spotřebitelé přesvědčeni, že v určité produktové kategorii existují mezi značkami smysluplné rozdíly. Smyslem brandingů je docílit, aby si spotřebitelé nemysleli, že všechny značky v kategorii jsou stejné.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 314)

Podle Aakera (2003, s. 8, 23–24) je hodnotou značky sada aktiv a pasiv spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje nebo snižuje hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě anebo zákazníkovi. Hlavní kategorie této hodnoty tvoří znalost jména značky, věrnost značce, vnímaná kvalita a asociace spojené se značkou.

---

<sup>3</sup> To brand a product it is necessary to teach consumers “who” the product is—by giving it a name and using other brand elements to help identify it—as well as what the product does and why consumers should care. In other words, marketers must give consumers a *label* for the product (“here’s how you can identify the product”) and provide *meaning* for the brand (“here’s what this particular product can do for you, and why it’s special and different from other brand name products”).

Pro vybudování silné značky je klíčová identita značky, což jsou asociace spojené se značkou v rovině emotivní a v rovině zákazníka a jsou děleny do čtyř perspektiv identity značky: značka jako výrobek (vlastnosti, kvalita, účel, využití), značka jako firma (lokální vs. globální, inovace, pozice na trhu), značka jako osoba (lidské vlastnosti spojované se značkou, vztah značky a zákazníka) a značka jako symbol (odkazy značky).

Kotler (2007, s.635) uvádí, že „hodnota značky představuje pozitivní rozdíl, kterým se projeví znalost značky na odezvě zákazníka na výrobek či službu. Značky, které si získaly větší loajalitu, mají známější jméno, vyšší vnímanou kvalitu, vyvolávají silné asociace a pojí se s nimi další výhody, například patenty, obchodní známky a vztahy s distributory, mají vyšší hodnotu. Měřítkem této hodnoty je míra, v níž jsou zákazníci ochotni platit za značku více peněz.“

#### 1.4 Budování a řízení značky

Budováním a řízením značek zvyšujeme jejich image a hodnotu a snažíme se o to, aby tato hodnota neklesala. Kotler (2007, s. 636) uvádí, že „vysoká hodnota značky nabízí firmě mnoho výhod. Silná značka je mezi spotřebiteli známá a má loajální zákazníky, což pro firmu znamená menší marketingové náklady v poměru k výnosům. Protože spotřebitelé od obchodů očekávají, že jim značku nabídnou, mají firmy při jednání s maloobchody lepší pozici. Značka s sebou nese značnou důvěryhodnost, a tak může firma snáze rozšiřovat produktové řady a značky. Silná značka však především umožňuje firmě bránit se nelítostné cenové konkurenci.“

Podle Štarchoně a Juříkové (2015, s. 26) jsou pro budování značky důležité dva faktory, komunikace značky a osobní zkušenost se značkou. Zákazník si značku nekoupí, pokud ji nezná a v první fázi je tedy důležitá komunikace značky a seznámení zákazníka s touto značkou a jejími benefity. Cílem komunikace nemusí být nutně prodej, ale pouze předání informací a relevantních benefitů, které zvýší důvěryhodnost komunikace. Ta může být navíc podpořena osobním doporučením, třeba ambasadorem značky nebo vlivem dalších členů sociální skupiny, ve které zákazník žije.

Zákazníkovi by tak měla značka utkvět v paměti, měla by utvořit názory a postoje v jejich mysli, které se následně zákazníkovi vybaví při setkání se značkou. To se označuje jako positioning.

Kotler (2007, s. 648) uvádí, že firmy musí své značky pečlivě řídit a je třeba průběžně posilovat jejich positioning v myslích spotřebitelů. Zákazníci získávají informace o značkách z reklamních kampaní, díky nimž mohou získat značky jméno či jisté preference. Ale důležitější je zkušenost se značkou. Zákazník se informace o značce může dozvědět z reklamy, od obchodního zástupce, webových stránek firmy či telefonického hovoru, a to může ovlivnit jeho postoje ke značce, ať už pozitivně nebo negativně. Firmy by měly proto věnovat i velkou péči při řízení těchto kontaktů. Firmy musí své lidi školit, ještě lépe v nich vyvolat hrdost na své výrobky a služby, aby ji tak zaměstnanci přenesli i na zákazníky. Protože pokud ve firmě nežijí danou značkou, nemůže positioning zcela dobře fungovat. Někdy je však třeba změnit positioning značky, pokud se změní preference zákazníka nebo na trh vstoupí nová konkurence.

„Budování značky stojí na čtyřech základních pilířích:

- Diferenciace – jak se značka odlišuje od jiných značek
- Relevance – jak značka splňuje to, co od ní očekávám
- Vážnost – jak moc si značky vážím, jak značka splňuje to, co o sobě říká v prvních dvou pilířích
- Začlenění – jak moc se značka stala součástí mého života“

(Štarchoň, Juříková, 2015, s. 26)

S těmito čtyřmi základními pilíři pracuje také Kotler a Keller (2007, s. 316-317), kteří je řadí k jednomu z modelů hodnoty značky, nazvaným Brand Asset Valuator. Diferenciace a relevance společně určují sílu značky a poukazují na budoucnost značky. Vážnost a začlenění, resp. úcta a znalost vytvářejí postavení značky, které je odrazem minulosti. Prozkoumáním vztahů mezi těmito čtyřmi dimenzemi značky lze získat informace o jejím současném a budoucím postavení, a kombinací síly značky a postavení značky, lze vytvořit matici a zobrazit tak stádia cyklu vývoje značky.

Keller (2013, s. 58-61) rozlišuje 4 hlavní kroky v procesu strategického řízení značek:

1. Identifikace a vypracování plánů značky – stanoví jasnou představu o tom, co má značka představovat a její umístění s ohledem na konkurenci. Plánování využívá tři vzájemně propojené modely: model umístění značky (integrováný marketing a využití maxima konkurenčních výhod), model rezonance značky (vytvoření intenzivních a věrnostních vztahů se zákazníky) a model hodnotového řetězce značky (sledování procesu vytváření hodnoty značky a pochopení finančních dopadů na marketingové

výdaje a investice značky). Budování hodnoty značky vyžaduje správné umístění v myslích zákazníků a dosažení co největší rezonance značky, a to úzce souvisí s druhým krokem.

2. Projektování a realizace marketingových aktivit značky – zahrnuje výběr prvků značky (název značky, URL, logo, symbol, znaky, balení a slogany), začlenění značky do marketingových aktivit (produktová a komunikační strategie), a využití sekundární asociace (spojení značky například s firmou, zemí původu, sponzorstvím, mluvčím apod.).
3. Měření a interpretace výkonů značky – je sada výzkumných postupů, které poskytnou aktuální, přesné a užitečné informace pro taktické a strategické rozhodnutí. Zahrnuje tři klíčové kroky, a to audit značky (posouzení zdraví značky, odhalí zdroje hodnoty značky, navrhne způsob zlepšení hodnoty a jejího využití na maximum), dále sledování značky (sběr informací od spotřebitelů o výkonu značky pomocí kvantitativního měření) a systém řízení hodnoty značky (procesy jejíž cílem je zlepšit porozumění a použití konceptu hodnoty značky ve firmě).
4. Zvyšování a udržování hodnoty značky – se zabývá brandingovými strategiemi a rozšiřováním značek v průběhu času, přes geografické hranice nebo několik segmentů trhu. Jeden z konceptů architektury značky je portfolio značek, tedy značky jedné firmy v určité kategorii, a druhý koncept je hierarchie značek, které zobrazují společnou povahu a charakteristiky značek firmy. Dlouhodobé perspektivy řízení značek produkují proaktivní strategie na udržení a rozšíření hodnoty značky a reaktivní strategie na oživení značky, pokud by se dostala do problémů.

V procesu řízení značky je důležitá komunikace, která buduje její znalost a image. Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 323) je důležité vyhodnocovat veškeré komunikační možnosti ve vztahu jejich schopnosti ovlivnit hodnotu značky, jak jsou účinné a účelné a jak ovlivňují znalost značky nebo jak udržují nebo posilují image značky. „Znalost značky je schopnost spotřebitelů identifikovat značku za různých podmínek, jak se odráží v jejich schopnosti poznat a vybavit si. Image značky je souhrnem dojmů a názorů spotřebitele, jak se odrážejí v asociacích uchovaných v jejich paměti.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 323)

Štarchoň a Juříková (2015, s. 97) uvádí, že „image značky je složité budovat, ale jednoduché zničit. Dobré značky investují čas, peníze a energii do dlouhodobé vzájemné komunikace se zákazníkem. Využití moderních komunikačních nástrojů, znalost trhu a respektování jeho specifik a zapojení zákazníků do komunikace značky je cestou, která vede k vytvoření silné



a stabilní značky. Budovat značku je třeba nejdříve u vlastních lidí, zaměstnanců, kteří tvoří hodnotu a podstatu značky.“

## 1.5 Značky ve službách

Podle Olinse (2009, s. 74-76) je velký rozdíl mezi řízením značky u výrobků a u služeb, a navzdory reklamám firmy nevědí, jak správně řídit značku v oblasti služeb, protože si za vzor neustále berou produktové značky. Tradiční marketingový specialisté byli vyškoleni k práci s výrobky a nedokáží pochopit co znamená budovat značku v oblasti služeb. Značky v oblasti služeb závisí na lidech a každá transakce je odlišná oproti výrobkům, které jsou každý stejný. Pro výrobky je nejdůležitější zákazník, pro služby jsou to vlastní zaměstnanci. „Má-li být značková služba efektivní, je nutné naučit zaměstnance, aby se se značkou naprosto ztotožnili. Pro zákazníka je značkou člověk, který tuto značku zastupuje. Pokud představitel značky nepodá žádoucí výkon, může vztah mezi značkou a zákazníkem zaniknout. Dovednosti potřebné k tomu, abychom naučili zaměstnance ztotožnit se se značkou, jsou založeny spíše s uměním řídit lidi než na konvenčním marketingovém řízení.“ (Olins, 2009, s. 75)

„Jedním z problémů v marketingu služeb je, že jsou méně hmatatelné oproti výrobkům a mohou se lišit v kvalitě, která závisí na konkrétní osobě, jež službu poskytuje. Z tohoto důvodu může být branding zvlášť důležitý pro firmy poskytující služby, jako způsob, jak řešit problémy s nehmataelností a rozdílností poskytovaných služeb. Značky tak pomáhají vytvořit z abstraktní povahy služeb jejich konkrétnější podobu a mohou pomoci firmám identifikovat a dát smysl různým službám, které poskytují.“ Keller (2013, s. 42)<sup>4</sup>

Keller dále uvádí, že označením služby mohou dát firmy účinným způsobem vědět zákazníkům, že firma vytvořila konkrétní nabídku služeb, která je zvláštní a zaslouží si mít značku. A branding se jasně stal konkurenceschopnou zbraní pro služby.

Označení služby značkou však nemusí být dostačující a je třeba spolu se značkou nabídnout něco navíc, co nás může odlišit od konkurence. Kotler a Keller (2007, s. 459–461) uvádí, že

---

<sup>4</sup> One of the challenges in marketing services is that they are less tangible than products and more likely to vary in quality, depending on the particular person or people providing them. For that reason, branding can be particularly important to service firms as a way to address intangibility and variability problems. Brand symbols may also be especially important, because they help make the abstract nature of services more concrete. Brands can help identify and provide meaning to the different services provided by a firm. (Keller, 2013, s. 42)

při řízení značek ve službách je jednak důležitá diferenciací služeb a k základnímu balíčku služeb nabídnout druhotné prvky služby a pravidelně zavádět inovace, kterými lze získat výhody nad konkurenty. Při volbě prvků značky je důležitý snadno zapamatovatelný název a další prvky, které se snaží učinit službu a její klíčové výhody hmatatelnější, konkrétnější a reálnější. Obzvláště důležité jsou fyzické prostory poskytovatele služby – prostory, prostředí, recepce, výzdoba, průvodní materiály apod. Dimenzi image vytváří asociace, které mají uživatele služeb spojené s firmou – jak ji vnímají lidé, kteří službu užívají a mohou tak ovlivnit hodnocení kvality služby. K nejdůležitějším asociacím patří důvěryhodnost firmy a její vnímané odborné zkušenosti a sympatie. Vytváření takových asociací lze podpořit efektivní komunikací se zákazníky.

„Firmy služeb musí proto navrhovat marketingovou komunikaci a informační programy, které umožní zákazníkovi dozvědět se o společnosti více než je to, co zjistil při svých interakcích s firmou. Součástí těchto programů je i marketingová komunikace, která může být obzvláště účinná při vytváření požadované značky.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 460)

## 2 MARKETING VE SLUŽBÁCH

V minulosti byly služby podceňovány a považovány za statky, které nevytváří žádnou hodnotu. To se změnilo ke konci minulého století zejména v západních zemích, u nás došlo k velkému rozvoji služeb až na počátku 90. let. Tento sektor však roste velkým tempem v posledních letech. Podle Kotlera (2007, s. 709) je rozvoj služeb je spojený s tím, že mají lidé více času a také peněz, více nových výrobků je spojeno s poskytováním služeb, anebo se firmy snaží o odlišení od konkurence tím, že poskytují špičkové služby, aby si udržely zákazníky. Význam služeb je velký, v rozvinutých zemích tvoří až 60 % ekonomiky a do budoucna se očekává vznik nových pracovních míst hlavně v sektoru služeb.

„Práce ve službách se však netýká jen lidí zaměstnaných přímo v sektoru služeb – v hotelech, aerolinkách, bankách, advokátních kancelářích, či třeba v telekomunikacích – ale i ve výrobních oborech, kde pracují například firemní právníci, zdravotnický personál či školící pracovníci. Výrobní firmy navíc nabízejí k hmotnému zboží doprovodné služby. BMW a Ford nenabízejí jen motorová vozidla. Jejich nabídka zahrnuje také opravy a údržbu, záruku, předváděcí prostory a další služby. Spotřebitelské služby jsou nabízeny jednotlivcům i domácnostem, zatímco průmyslové služby jsou nabízeny podnikům a dalším organizacím.“ (Kotler, 2007, s.709)

Firmy poskytující služby využívaly donedávna marketing méně než firmy výrobní, ale to se již změnilo. Samozřejmě ne každý si může dovolit drahou marketingovou kampaň z důvodu nákladů, zejména malé firmy a drobní živnostníci. Nicméně silnou značku na cílovém trhu lze vybudovat správným využitím nástrojů marketingového mixu i s menším rozpočtem. Marketing ve službách se liší od klasického marketingu zboží, i když v základu je mnoho společného. Liší se pak hlavně v oblasti, kdy firma vstupuje do přímého kontaktu se zákazníkem.

„Protože se služby od hmotných produktů liší, vyžadují i jiné marketingové přístupy. Ve výrobním podniku jsou výrobky značně standardizované a mohou ležet na pultech a čekat na své zákazníky. Ale ve službách zákazník vstupuje do interakce s klíčovými zaměstnanci a z této interakce vzniká služba. Poskytovatelé služeb tedy musí pracovat na efektivní interakci se zákazníky, aby jim v průběhu těchto setkání poskytli vynikající hodnotu. Efektivní interakce zase závisí na dovednostech klíčového personálu a na procesech tvorby a podpory služeb určených pro podporu tohoto personálu.“ (Kotler, 2007, s. 719)

Kotler (2007, s. 720) tedy rozlišuje tři typy marketingu ve službách, jejichž vzájemná interakce zajistí dosažení cílů v oblasti zisku a růst služeb. Jedná se o externí marketing, interní marketing a interaktivní marketing.



Obrázek 1: Tři typy marketingu ve službách (zdroj: Kotler, 2007, s. 720)

Tradiční externí marketing tvoří marketingový mix, tzv. 4P (cena, produkt, distribuce a propagace).

Interní marketing probíhá mezi firmou a zaměstnanci a jeho cílem je vybrat a vyškolit a dále motivovat zaměstnance tak, aby poskytovali kvalitní služby, všichni pracovali jako tým a zajistili spokojenost zákazníka. „Aby mohla firma trvale zajišťovat vysokou kvalitu služeb, musí být všichni pracovníci orientovaní na zákazníka. Interní marketing musí dokonce předcházet marketingu externímu. Nedává příliš smysl inzerovat vynikající služby dříve, než je personál připravený, ochotný a schopný je poskytovat. Proto musí servisní organizace své zaměstnance pečlivě orientovat, vštípit jim hrdost a motivovat je uznáním a odměňováním vynikajících výkonů.“ (Kotler, 2007, s. 720)

Interaktivní marketing probíhá mezi zaměstnanci a zákazníky, kvalita služby se posuzuje podle technické kvality (jak je služba poskytována a jaký je výsledek) a podle funkční kvality (kdo službu poskytuje a jeho chování a interakce). „Efektivní interakce mezi kupujícím a prodávajícím může pomoci zajistit spokojenost zákazníka. Avšak aby si firma zákazníka

dlouhodobě udržela, často musí získat a dále rozvíjet své dovednosti v oblasti vztahového marketingu pro řízení vztahů se zákazníky.“ (Kotler, 2007, s. 721)

## 2.1 Služby a jejich vlastnosti

Existuje mnoho druhů služeb a neustále vznikají nové služby spolu s tím, jak se mění životní styl lidí, vyvíjejí se nové výrobky nebo vznikají nové firmy. Služby mohou sloužit jako přidaná hodnota k výrobkům nebo pro odlišení se od konkurence. Služby lze dělit třeba podle odvětví, ve kterém jsou realizovány nebo podle svých rysů, např. jsou pro osobní spotřebu nebo firemní spotřebu, nebo vyžadují přítomnost klienta či nikoliv.

Co to tedy vlastně služba je? Nejlepší definici služby uvádí Kotler: „Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ (Kotler, 2007, s.710)

Služby se od výrobků liší, což je dáno jejich vlastnostmi, které podle Kotlera (2007, s. 711), stejně jako podle Janečkové a Vašítkové (2000, s. 13-18) jsou nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, resp. heterogenita, pomíjivost resp. zničitelnost a absence resp. nemožnost vlastnictví.

### Nehmotnost služeb

Nehmotnost služeb je jejich nejvýraznější vlastností. Zákazník si ve většině případech nemůže službu před její koupí nijak ověřit, vyzkoušet či prohlédnout. „Protože nabídka služeb nemá hmotné charakteristiky, které by mohl kupující před nákupem zhodnotit, panuje zde zvýšená nejistota. Aby tuto nejistotu snížili, hledají kupující „signály“ kvality služeb. Vytvářejí si závěry na základě viditelných atributů, jako jsou lokalita, zaměstnanci, vybavení, komunikační materiály a cena. Úkolem poskytovatele služeb tedy je dostatečně doložit kvalitu – snažit se dát službě „hmotnou podobu“ a zajistit konkrétní doklady o nabízených výhodách.“ (Kotler, 2007, s. 712) Tuto hmotnou podobu mohou poskytovatelé služeb zajistit prostřednictvím materiálního prostředí, svými vyškolenými pracovníky a širokou nabídkou kvalitních služeb a budováním silné značky.

### **Neoddělitelnost služeb**

Neoddělitelnost služeb značí, že ji nelze oddělit od poskytovatele služeb a ve většině případech vzniká interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Zákazník se stává spoluproducentem služby. „Producent služby a zákazník se musejí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Zákazník zpravidla nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby – jídlo v hotelu je uvařeno bez jeho osobní přítomnosti. Přítomnost zákazníka zpravidla vyžadují některé veřejné služby – lékař nemůže pacienta ošetřit bez jeho účasti.“ (Janečková, Vašítková, 2000, s. 15)

Kotler (2007, s. 714) uvádí ještě druhý rys neoddělitelnosti služeb, a to přítomnost i dalších zákazníků, jedná se o např. obecenstvo na koncertě, spolucestující ve vlaku apod. Ti všichni jsou přítomni při využívání služeb jedincem a zároveň mohou ovlivnit kvalitu dané služby, resp. spokojenost se službou svým chování, které bezprostředně ovlivňuje uživatele služby.

### **Proměnlivost služeb**

Proměnlivost služeb souvisí zejména se standardem kvality služeb. Osoby, které služby vytvářejí a poskytují značně ovlivňují kvalitu poskytované služby a nemusí vždy dodržet tožnou kvalitu služby. Například jeden číšník dokáže zákazníka mile a rychle obsloužit, zatímco jeho kolega může být pomalý a nepříjemný. Zajistit kvalitu poskytovaných služeb lze podle Kotlera (2007, s. 714-715) investicí do kvalitních postupů pro příjem a zaškolování pracovníků, rozvíjením jejich základních dovedností pro úspěšné vykonávání jejich práce, motivací zaměstnanců, jež zdůrazňuje a odměňuje kvalitu nebo i výměnou personálu za stroje (např. prodejní automaty) jež zajistí konzistentnost podávaného výkonu. „Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tj. jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv na zdůrazňování obchodního jména a značky.“ (Janečková, Vašítková, 2000, s. 16)

### **Pomíjivost služeb**

Pomíjivost služeb vyjadřuje jejich nemožnost uskladnění a jejich pozdější využití. Janečková a Vašítková (2000, s. 17) označují služby jako zničitelné, tedy pokud služby nejsou prodány v čase, kdy jsou nabízeny, jsou v daný okamžik ztraceny nebo zničeny. Například pokud se neprodá sedadlo v divadle na určité představení, po odehrání představení je ji tato služba zničena. Služby také nelze znovu prodat nebo je vrátit. Špatně poskytnuté služby lze reklamovat a pak mohou být nahrazeny třeba kvalitnější službou nebo mohou být zákazníkovi vráceny peníze.



### **Nemožnost vlastnictví služby**

Nemožnost vlastnictví služby je dáno tím, že jsou služby nehmotné. Zákazník může pouze vlastnit právo na poskytnutí služby a může ji spotřebovat pouze po omezenou dobu. Kotler (2007, s.717-718) doporučuje poskytovatelům služeb posilovat identitu značky a spřízněnost se zákazníkem, a to pomocí různých pobídek k opakovanému využití služby či formou klubů nebo sdružení, která nabízejí pocit sounáležitosti a vlastnictví.

Díky velké odlišnosti služeb od výrobků je třeba v marketingu využít nastavbových prvků v marketingovém mixu. Rozšíření marketingového mixu se bude věnovat následující kapitola 2.2.

## **2.2 Marketingový mix ve službách**

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).“ (Kotler, 2007, s.70)

Podle Janečkové a Vašítkové (2000, s.29) jsou výše uvedená 4P nedostačující v oblasti marketingu služeb, a to zejména díky vlastnostem služeb jako jsou nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví. Marketingový mix byl rozšířen o další 3P, jakési nastavbové prvky, kterými jsou materiální předpoklady či prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (proces). Tento marketingový mix pro oblast služeb je zobrazen na následujícím obrázku:

<b>PRODUKT</b> Rozsah Kvalita Úroveň značky Produkční řada Záruky Prodejní služby	<b>CENA</b> Úroveň Slevy Platební podmínky Vnímání hodnoty služeb zákazníkem Kvalita versus cena Diferenciace	<b>MÍSTO</b> Umístění Přístupnost Distribuční kanály Pokrytí trhu distribucí	<b>PODPORA PRODEJE</b> Reklama Osobní prodej Propagace Publicita Public relations
<b>LIDÉ</b> <i>Zaměstnanci:</i> Vzdělání Výběr mezi zákazníky Přínosy Motivace Vystupování Mezilidské vztahy Postoje	<i>Zákazníci:</i> Chování Kontakty	<b>MATERIÁLNÍ PŘEDPOKLADY</b> <i>Prostředí:</i> Zařízení Barevnost Rozmístění Úroveň hluku Usnadňování zboží Hmotné podněty	<b>PROCES</b> Politika Postupy Mechanizace Prostor pro rozhodování podřízených Spolupráce se zákazníky Usměrňování zákazníka Průběh aktivit

Obrázek 2: Marketingový mix služeb (zdroj: Janečková, Vašítková, 2000, s. 30)

Lidé jsou jedním z nejvíce důležitých prvků marketingového mixu, protože na nich záleží kvalita poskytované služby. Kvalitu služeb poskytovaných svými pracovníky ovlivňuje firma interním marketingem, tedy výběrem pracovníků, jejich vzděláváním a motivací. Tím se také může firma odlišit od konkurence, pokud nabídne zákazníkům schopnější obsluhující personál než ostatní firmy. Janečková a Vašítková (2000, s.154-155) rozlišují tři základní formy podílu lidí na nabídce služeb. První formou je účast pracovníků firmy na produkci služeb, které nabízí. Účast může být přímá a tito pracovníci se nazývají kontaktní personál. Tento personál je v přímém kontaktu se zákazníky. Management firmy, který ovlivňuje podobu služeb, strategii firmy a provozní plány je v roli ovlivňovatelů. A ostatní personál, který se podílí na a pomáhá při produkci firmy, ale jeho účast je nepřímá se nazývá pomocný personál. Druhou formou je aktivní zapojení zákazníka, který se stává spoluproducentem služby. Například jeho účast je třeba při poskytování finančních služeb, návštěvy lékaře či kadeřnictví. A třetí formou je, že se zákazník a jeho blízcí a přátelé podílí ústní reklamou na vytváření image produktu a firmy, a jsou součástí referenčního trhu.

Materiální prostředí může pomoci zhmotnit službu zákazníkovi a tím si udělat názor na firmu ještě předtím, než si zakoupí její službu. Podle Janečkové a Vašíkové (2000, s. 31) může mít materiální prostředí mnoho forem, např. vlastní budova či kancelář, vybavení a interiér, ve které je služba poskytována, nebo brožura firmy, kterou si s sebou zákazník odnese, ale je to také jednotné oblečení zaměstnanců, např. u leteckých společností, hotelů či rychlého občerstvení.

Procesy jsou zaměřeny na to, jakým způsobem je služba poskytována, procesy jsou analyzovány a následně navrhována opatření pro zefektivnění a zjednodušení procesů. Například „pokud nejsou žadateli o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu, jejich srovnání s konkurenčními produkty, pokud mu není poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře, není celý proces poskytování služby dobře zvládnut a zákazník odchází nespokojen. Proto je nutno provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů, zjednodušit jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.“ (Janečková, Vašíková, 2000, s. 31)

### 3 METODIKA PRÁCE

#### Cíl práce

Cílem této diplomové práce je:

- Zjistit, jaké je povědomí o firmě Century 21 All Inclusive v lokalitě Brno-Bystrc
- Zjistit, zda tuto firmu znají místní obyvatelé a vědí, že má sídlo v MČ Brno-Bystrc
- Zjistit, podle jakých atributů si lidé vybírají nebo by si vybrali realitní kancelář pro prodej svého bytu
- Zjistit podíl firmy na místním trhu v segmentu rezidenčního bydlení
- analyzovat konkurenční prostředí firmy v dané lokalitě a zjistit případné hrozby pro firmu
- na základě zjištěných skutečností navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení povědomí o značce v této lokalitě či podílu firmy na trhu

V první části práce byly vymezeny teoretické rámce práce, které se týkají značky, její definice a významu, ale také budování a řízení značky. Vzhledem k tomu, že firma podniká v oblasti poskytování služeb, byly do teoretického rámce zahrnuty také kapitoly o marketingu ve službách, o vlastnostech služeb a marketingovém mixu se zaměřením na nastavbové prvky pro služby, tedy materiální prostředí, lidi a procesy.

V následující kapitole budou dále vymezeny nástroje z oblasti analýzy a marketingového výzkumu, které budou následně použity pro realizaci v praktické části práce. Jedná se o Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí a marketingový výzkum, tedy konkrétně dotazníkové šetření.

Praktická část diplomové práce bude tedy zaměřena na analýzu konkurence firmy v lokalitě Brno-Bystrc. To bude zjišťováno využitím Porterova pětifaktorového modelu konkurenčních sil, díky němuž lze získat přehled o konkurenčním prostředí a případných potencionálních hrozbách pro firmu. Ve výsledku analýzy budou definovány konkurenční síly, které ohrožují firmu, a dále návrhy opatření, díky nimž lze tyto hrozby eliminovat. Následovat bude realizace dotazníkového šetření v dané lokalitě, kde předmětem výzkumu bude analýza znalosti značky Century 21 a současné preference zákazníků při výběru značky, tedy realitní kanceláře v uvedené lokalitě. Na základě výsledků analýzy a výzkumu budou formulována východiska pro projektovou část.

V praktické části budou využity údaje z realitního portálu sreality.cz, protože tento portál patří k nejnavštěvovanějším v oblasti realitního trhu v České republice a reprezentuje tak polovinu celého trhu s nabídkami nemovitostí.

V projektové části bude navržena komunikační kampaň firmy Century 21 All Inclusive, která bude zohledňovat výsledky analýzy a výzkumu v praktické části a jejímž cílem bude zvýšení povědomí o značce Century 21 All Inclusive v městské části Brno-Bystrc.

### **Výzkumná otázka**

Na základě informací o nabídkách bytů v lokalitě Brno-Bystrc inzerovaných na realitním portále sreality.cz a porovnáním současné nabídky firmy Century 21 All Inclusive v této lokalitě, lze formulovat následující předpoklady:

- tržní podíl firmy v uvedené lokalitě je nízký a je zde velká konkurence realitních kanceláří
- znalost firmy Century 21 All Inclusive mezi obyvateli je nízká, navzdory více než čtyřletému působení firmy v dané lokalitě
- konkurence realitních kanceláří v lokalitě Brno-Bystrc je velká, a to pravděpodobně proto, že povědomí o značce Century 21 je v dané lokalitě velmi nízké a obyvatelé nevědí, že má firma sídlo v místě jejich bydliště.

Tyto předpoklady budou ověřeny Porterovou analýzou konkurenčního prostředí a dále dotazníkovým šetřením v uvedené lokalitě

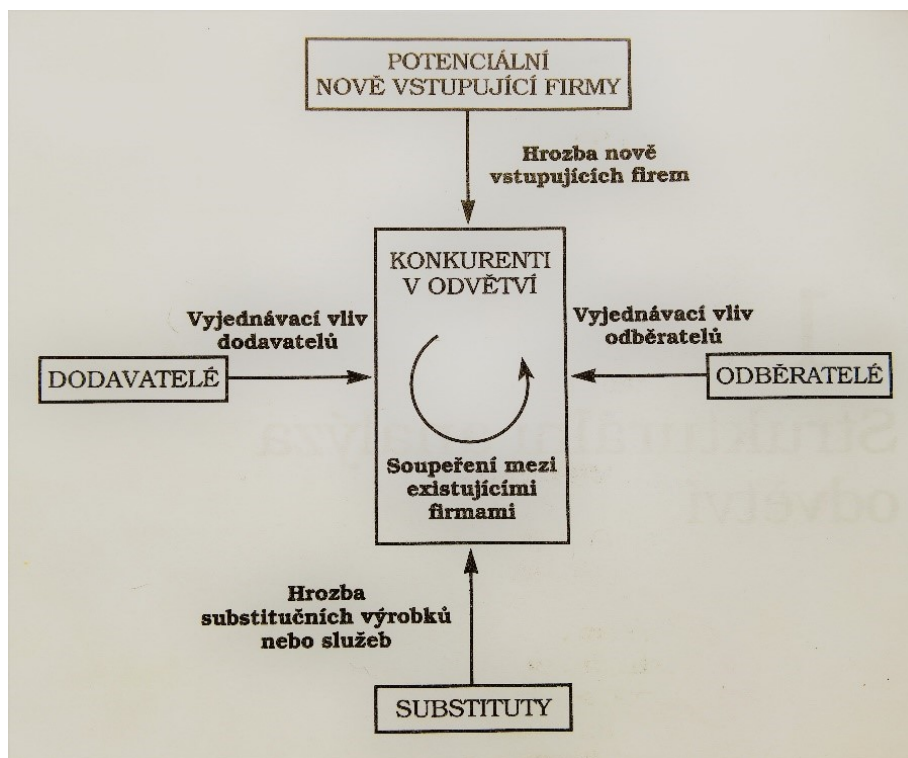
## **3.1 Analýza konkurence**

V době krize se hodně firem zaměřilo na snižování a optimalizaci nákladů a nevěnovalo pozornost klientům, kteří mezitím odešli ke konkurenci. Orientace firmy na zákazníka a poskytování kvalitních služeb je tedy velmi důležitá. Bylo by však pošetilé si myslet, že pouze takovým přístupem si firma zajistí prosperitu. Neméně důležité je také sledování konkurence. Analýza konkurence pomáhá firmám v jejich strategickém rozhodování. Díky informacím o konkurenci, o jejich plánech, cílech a strategiích se dokáží firmy přizpůsobit. „Dnes musí být firmy zaměřené na trh a věnovat stejnou pozornost jak zákazníkům, tak konkurenci.“ (Kotler, 2007, s. 601)

### 3.1.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 53) považují Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí za často využívaný nástroj analýzy oborového okolí podniku. Soukalová (2015, s. 126) o tomto modelu uvádí: „Základní přehled o konkurenci lze získat provedením analýzy konkurenčního prostředí pomocí Porterova 5-ti faktorového modelu, který vnímá celé tržní prostředí jako prostředí konkurenční. Mezi pět základních faktorů lze zařadit: odvětvovou konkurenci, potenciální uchazeče o vstup do odvětví, za konkurenty lze považovat zákazníky i dodavatele a substituční produkty.“

Následující obrázek zobrazuje pět základních konkurenčních sil a jejich vzájemné působení.



Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví (zdroj: Porter, 1994, s. 4)

Pomocí Porterova pětifaktorového modelu získáme jednak přehled o konkurenci, odhalíme potenciální hrozby konkurentů, např. substitučních výrobků, které by mohly ohrozit náš podnik, ale zjistíme také příležitosti, které bychom mohli využít ve svůj prospěch a tím snížit riziko hrozeb konkurence. Porter (1994, s. 3-5) uvádí, že souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, ale všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku. Potenciál se různí dle odvětví a např. v odvětví výroby pneumatik nebo papíru nemají firmy zvlášť vysoké zisky, a naopak v odvětví výroby kosmetiky a drogerie

nebo ve službách jsou vysoké výnosy běžné. Podnik by měl ve svém odvětví nalézt takové postavení, aby co nejlépe čelil konkurenčním silám. Analýzou těchto sil zjistil kritické přednosti a slabiny podniku, byl schopen měnit odvětvovou pozici a dělal strategická rozhodnutí s co největším efektem a zaměřením na nové trendy v odvětví.

„Všech pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Největší síla nebo síly získávají převahu a stávají se rozhodujícími z hlediska formulování strategie.“ (Porter, 1994, s. 6)

Kotler a Keller (2007, s. 380-381) popisují konkurenční síly z pohledu hrozeb následovně:

### **Hrozba silné rivality v segmentu**

Mnoho konkurentů nebo silných a agresivních konkurentů v odvětví činí segment neatraktivní, nebo jsou v segmentu vysoké fixní náklady, vysoké bariéry vstupu či je velká motivace pro konkurenty se v segmentu udržet. To způsobuje časté cenové a reklamní války, a zvyšuje náklady zaváděním nových produktů.

### **Hrozba nově vstupujících konkurentů**

Hrozbu vstupu nových konkurentů do segmentu a tím jeho atraktivnost určuje výška vstupních a výstupních bariér. Neatraktivnější segment je s vysokými vstupními a nízkými výstupními bariérami, a nejziskovější je ten segment, kde jsou vstupní a výstupní bariéry vysoké. Naopak nízké zisky jsou v segmentu s nízkými vstupními a výstupními bariérami nebo v segmentu s nízkými vstupními a vysokými výstupními bariérami.

### **Hrozba náhražek**

Potencionální nebo již existující náhražky snižují zisky a atraktivnost segmentu.

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Atraktivita segmentu je dána vyjednávací silou zákazníků. Vysokou vyjednávací sílu způsobuje koncentrace a organizování zákazníků, kteří se mohou spojit a postupovat společně. Snižit hrozbu lze výběrem zákazníků s nízkou vyjednávací silou nebo vytvořením takové nabídky, které je atraktivní i pro zákazníky s vysokou vyjednávací silou.

### **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů**

Dodavatelé, kteří jsou schopni se organizovat a postupovat společně, nebo jsou schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávky činí segment neatraktivní, stejně jako vysoké náklady na změnu dodavatele, existence minimálního množství náhražek dodávaného produktu nebo

když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby. Snížit hrozbu lze vytvořením dobrých vztahů s dodavateli či nalezením náhradních dodavatelů.

### 3.2 Marketingový výzkum

Podle Foreta (2012, s. 7-8) poskytuje marketingový výzkum empirické informace o situaci na trhu, a to především o našich zákaznících, které jsou získány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality. Z této reality si však vybíráme pouze některé, pro nás nejpodstatnější jevy, na kterých sledujeme jen určité aspekty a tyto zjišťujeme pouze jedním zvoleným nástrojem.

Stávková (2004, s. 16) uvádí, že marketingový výzkum je součástí procesu marketingového řízení a jeho efektivnost souvisí s informacemi, se kterými podnik pracuje. Tyto informace, jež pocházejí zvenku i zevnitř podniku, pomáhají při rozhodování, objevování nových příležitostí, snižují riziko podniku a racionalizují řídicí proces. Marketingový výzkum spočívá v identifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které nám pak pomáhají při manažerském rozhodování.

Toto manažerské rozhodování přibližuje Zbořil v definici marketingového výzkumu: “Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které umožňují /1/ porozumět trhu, na kterém firma podniká nebo na kterém hodlá podnikat, /2/ identifikovat problémy spojené s podnikáním na tomto trhu, a identifikovat příležitosti, které se na něm pro podnikání vyskytují nebo mohou vyskytnout, /3/ formulovat směry marketingové činnosti a /4/ hodnotit její výsledky.” (Zbořil, 1996, s. 7)

Foret (2012, s. 23-26) rozlišuje dvě hlavní fáze v průběhu výzkumu, fázi přípravy a fázi realizace, které se skládají z několika po sobě jdoucích kroků, a které spolu navzájem souvisejí:

Definování marketingového problému a cílů výzkumu

Sestavení plánu výzkumu

Shromáždění informací

Statistické zpracování a analýza informací

Prezentace výsledků a praktická doporučení



K nejdůležitější části výzkumu patří přesné definování marketingového problému, jež lze podpořit teoretickým vymezením problému a souvisejících pojmů. Na jeho základě lze následně stanovit cíl výzkumu, který jasně vyjadřuje, co má výzkum zjistit. Informace, které získáme v marketingovém výzkumu by měly být relevantní s daným výzkumem, platné po obsahové stránce, spolehlivé pro opakované měření a efektivní s ohledem na rychlost a vynaložené náklady. Způsob sběru informací ovlivňuje účel a cíl výzkumu a dále charakter zkoumaných skutečností.

Protože autor práce bude zkoumat povědomí o značce a preferencích při volbě realitní kanceláře mezi obyvateli v MČ Brno-Bystrc, pro marketingový výzkum byla zvolena metoda kvantitativního šetření osobním dotazováním mezi obyvateli v uvedené MČ. Metodě osobního dotazování se bude věnovat následující kapitola.

### 3.2.1 Dotazování

„Dotazování představuje metodu sběru primárních dat založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem podle předem předepsané formy otázek, jež slouží ke sjednocování podmínek a usnadnění zpracování výsledků. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu.“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 175)

Metodu dotazování lze rozdělit na několik typů dle způsobu provedení sběru dat. Jedná se o osobní dotazování, telefonické dotazování, online dotazování a písemné dotazování.

### 3.2.2 Osobní dotazování

Osobní dotazování má podobu rozhovoru, kdy tazatel přímo komunikuje s respondentem, čte otázky respondentovi a jeho odpovědi zaznamenává do předem připravených odpovědních archů nebo dotazníku. Tato tradiční forma papírových dotazníků se nazývá P+P (paper + pencil), ale je čím dál více nahrazována formou CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing), kdy jsou odpovědi zaznamenávány elektronicky pomocí přenosných počítačů nebo tabletů.

Mezi výhody osobního dotazování patří, podle Kozla (2011, s. 175) zejména existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem, tazatel může motivovat k odpovědím, upřesnit výklad nebo použít názorné pomůcky. Navíc lze získat o respondentovi také další informace

pozorováním. Tento typ dotazování má nejvyšší návratnost, ale také časovou a finanční náročnost. Jedná se o nejkvalitnější metodu realizace kvantitativních výzkumů.

Metoda však má i negativa, například nemusíme zastihnout respondenta doma, může být i neochota respondenta odpovídat, anebo díky své neochotě záměrně uvádí nepravdivé informace.

### 3.2.3 Příprava a realizace marketingového výzkumu

Před samotným sestavením dotazníku je třeba učinit kroky, které povedou ke správnému sestavení otázek, stanovení cílů výzkumu či výběru cílové skupiny.

Nejdříve je potřeba stanovit výzkumný problém a určit cíle výzkumu. Správným stanovením problému a cíle je hlavním předpokladem toho, že získáme relevantní výsledky z výzkumu a naše úsilí a náklady nebudou zbytečně vynaloženy. „Definování problému vysvětluje účel výzkumu a vymezuje jeho cíle. Účel výzkumu představuje odpověď na otázku, proč se má výzkum provádět. Při správném postupu bychom měli určit, v čem spočívá problém.“ (Kozel a kol., 2006, s. 71).

Následujícím krokem je orientační analýza situace, která je jakýmsi předvýzkumem a tato analýza nám ujasní, zda naše cíle a hypotézy jsou správně nastaveny, ale také zda již neexistují dostupné sekundární informace k našemu výzkumu, který bychom mohli použít bez dalšího zjišťování primárních informací realizací výzkumu.

Posledním krokem v přípravné fázi výzkumu je plán výzkumného projektu. Dle Kozla a kol. (2006, s. 79-87) je tento plán v podstatě plánem realizace a kontroly výzkumu. Zahrnuje v sobě všechny významné činnosti, k nimž dojde v průběhu celého procesu výzkumu. Slouží jako podklad pro dohodu mezi zadavatelem a výzkumníkem a je v něm specifikován způsob řešení problému, ale může představovat také nabídku pro zadání externí agentuře, kterou je možné porovnávat s konkurencí. Plán výzkumu především specifikuje:

- Typy údajů, které budou shromažďovány
- Způsob jejich sběru (metoda, technika, vzorek)
- Metody jejich analýzy
- Rozpočet výzkumu
- Stanovení přesných specifických úkolů jednotlivým pracovníkům
- Vypracování časového harmonogramu činností
- Kontrolu plánu

Následuje samotné sestavení dotazníku a zvolení otázek pro dotazník. „Otázky mohou být s uzavřeným koncem nebo s otevřeným koncem. Otázky s otevřeným koncem jsou obtížně zpracovatelné, na druhé straně však lépe vypovídají o vnímání a povědomí respondenta. Dbáme také i na sled otázek, například obtížné a osobní otázky zařadíme spíše ke konci dotazníku. Zvažujeme také použití dichotomických otázek, to jsou ty, na něž lze odpovědět pouze ano/ne. Použít můžeme i mnohonásobný výběr, který nabízí 3 a více odpovědí. Dále máme na výběr i různé škály hodnocení, např.:

Škálu souhlasu (od plně souhlasím až po zásadně nesouhlasím)

Škálu důležitosti (od hodně důležité až po naprosto nedůležité)

Hodnotící škála (výběr ze stupnice 1-5, hodnocení jako ve škole) a další způsoby.“

(Soukalová, 2015, s. 30)

Po sestavení dotazníku následuje realizační fáze a prvním krokem je shromáždění informací a dat. Tento krok je nejnáročnější, a to jak časově, tak finančně. Je třeba zajistit a vyškolit tým tazatelů, protože na jejich práci bude záviset výsledek výzkumu. Je třeba jim vysvětlit metodiku výzkumu, projít si s nimi jednotlivé otázky a udělat si zkušební dotazování.

V momentě, kdy máme data shromážděná následuje jejich statistické zpracování a analýza. „Zpravidla začínáme tím, že analyzujeme výsledky každé otázky (proměnné). Teprve na základě těchto výsledků pokračujeme v hlubších analýzách, které zkoumají odpovědi několika otázek dohromady či jednotlivých skupin respondentů. Postupně zjišťujeme:

- Četnost (výskyt) zjištěných odpovědí
- Úroveň (polohu), variabilitu (proměnlivost) a rozložení (průběh) zkoumaných znaků
- Závislosti mezi proměnnými“

(Kozel a kol., 2006, s 95-96)

Posledním krokem v realizaci marketingového výzkumu je prezentace výsledků a praktická doporučení. V prezentaci je stanoveno, zda hypotézy byly potvrzeny nebo vyvráceny, zda byla zodpovězena výzkumná otázka a jsou navržena praktická doporučení pro další rozhodování a řešení zkoumaného problému.

Marketingový výzkum metodou osobního dotazování je realizován v praktické části práce, v kapitole 6, sestavený dotazník pro výzkum je v příloze PI.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CENTURY 21

Dle internetových stránek společnosti (CENTURY 21, © 2015-2016) patří realitní síť Century 21 k nejstarším franšizovým společnostem v oblasti realit. Její vznik se datuje do roku 1971, kdy byla otevřena první kancelář v Kalifornii. Již koncem 70. let se stala jedničkou na americkém realitním trhu v počtu a objemu realitních transakcí. Následná expanze na nové mezinárodní trhy v průběhu dalších let zajistila společnosti její dnešní prvenství a pozici lídra na nejvýznamnějších realitních trzích. Realitní síť v dnešní době představuje téměř 7 000 nezávisle vlastněných a provozovaných realitních kanceláří v 78 zemích světa s více než 101 000 nezávislých prodejců nemovitostí.

Na český trh vstoupila společnost v listopadu 2008 a od roku 2009 začala Century 21 Czech Republic oficiálně poskytovat licence zájemcům o vstup do této realitní sítě. V prvním roce působení firmy bylo vybráno 40 franšizových partnerů a Century 21 Czech Republic se stala nejúspěšněji se rozvíjejícím mezinárodním regionem v celé síti. V současné době zastupuje značku Century 21 v České republice téměř 50 realitních kanceláří a 275 realitních makléřů.

„Hlavní ambicí CENTURY 21 je přesvědčit české zákazníky, resp. potenciální klientelu, že realitní kanceláře umí nabídnout kvalitní služby, že dobře vyškolený makléř dokáže nabídnout klientům skutečně prvotřídní servis, dodržuje etické zásady a dovede obchodní případ rychle, bezpečně a k plné spokojenosti klienta až k úspěšnému konci. CENTURY 21 chce předat českému realitnímu trhu zkušenosti ze zahraničí, kde značka CENTURY 21 představuje vysokou kvalitu, spolehlivost a jistotu již čtyřicet pět let.“ (CENTURY 21, © 2015-2016)

### 4.1 Franšíza CENTURY 21 All Inclusive

Century 21 All Inclusive je franšíza realitní sítě Century 21 a má sídlo a provozovnu v MČ Brno-Bystrc. Kancelář byla založena 1. 2. 2012 a v prvním roce zde pracovalo celkem 9 makléřů. V průběhu let se kancelář rozrostla a k dnešnímu dni zde pracuje 20 makléřů.

Kancelář nabízí komplexní služby v oblasti prodeje, koupě a pronájmu nemovitostí. Jedná se zejména o stanovení tržní nemovitosti a vytvoření prodejní a marketingové strategie, právní servis a advokátní úschovu, finanční poradenství, zajištění odhadců nemovitostí, odhadů pro dědické řízení, průkazů energetické náročnosti budov, poprodejní servis zahrnující přepisy energií, či vypracování a podání daňového přiznání k dani z nabytí nemovitých věcí.

Firma si velmi zakládá na tom, aby všechny nemovitosti v nabídce kanceláře byly profesionálně nafocené s využitím služby home staging. Home staging je příprava nemovitosti před focením a prohlídkami, kde se drobnými nebo většími úpravami v interiéru, docílí lepšího vzhledu a uspořádání nábytku v nemovitosti. Jedná se většinou o uklizení nadbytečných nebo osobních věcí ze záběru, aranžování dekorací a přesunutí nábytku, aby se docílilo většího prostoru a výsledné záběry vypadaly čistě, jednoduše, bez zbytečností s dostatkem světla. Taková prezentace osloví větší počet zájemců a zvyšuje cenu nemovitosti. Tuto službu nabízí firma zdarma u všech svých nemovitostí.



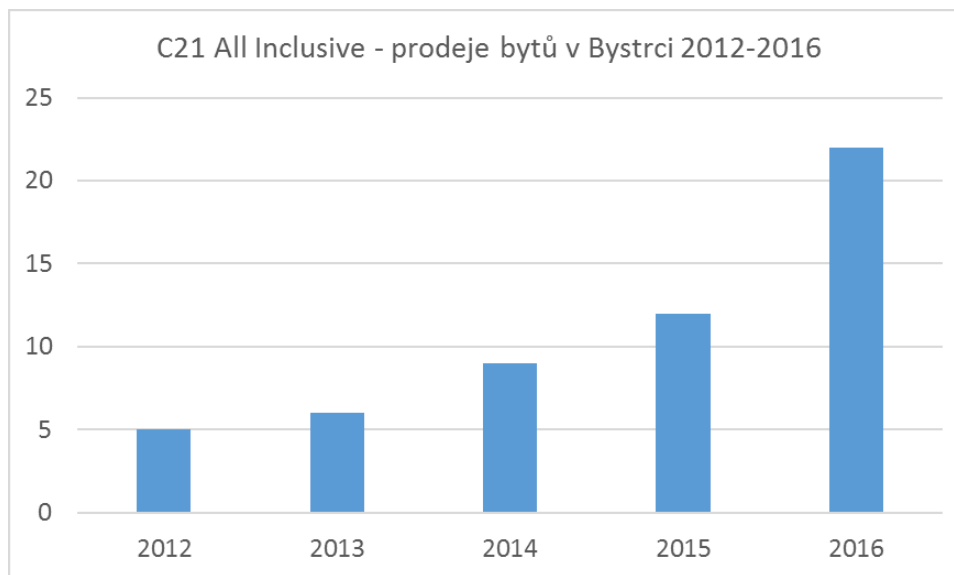
Obrázek 4: Home staging firmy Century 21 (zdroj: vlastní fotografie)

Firma patří do světové realitní sítě Century21 a využívá všech výhod, které z toho plynou. Nejviditelnější z nich je silná značka a s tím spojený jednotný vizuální styl. Firemní barvou je zlatá v kombinaci s bílou nebo černou barvou. Další výhodou je know-how a zkušenost, nastavení standardů systém školení a vzdělávání makléřů a franšizantů. Mezi standardy sítě patří třeba etický kodex nebo reklamační řád s možností přímé reklamace centrále firmy. C21 All Inclusive získala za dobu svého působení mnoho ocenění v rámci sítě a patří na Moravě k těm nejlepším kancelářím.

Jak již bylo uvedeno, firma má sídlo v MČ Brno-Bystrc od počátku svého založení, tedy od roku 2012. Dle informací z webových stránek městské části Brno-Bystrc (Úřad MČ Brno-Bystrc, © 2012), řadí se tato městská část počtem obyvatel k největším v Brně a svojí rozlohou 27,24 km<sup>2</sup> je největší městskou částí Brna. Na základě sčítání obyvatel z roku 2011 zde žilo 24 218 lidí v 10 617 obydlených bytech. Z toho připadlo celkem 638 bytů (6 %) na byty v rodinných domech a 9 867 (93 %) na byty v domech bytových.

Firma se doposud orientovala pouze na zákazníka, nikoliv na konkurenci. Nevede si detailní statistiky o konkurenci v této lokalitě, tudíž nelze odhadnout, jaký podíl měla firma na tomto

trhu od počátku svého působení. Z interních informací lze pouze vyčíst počty prodaných bytů v dané lokalitě, které jsou zobrazeny v následujícím grafu.



Obrázek 5: Počet prodaných bytů firmou C21 v Brno-Bystrci v letech 2012-2016 (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že se počty prodaných bytů v Bystrci každý rok zvyšují a rok 2016 byl rekordní, počty prodaných bytů se zdvojnásobily oproti předchozímu roku. To může být dáno několika faktory. Čím déle firma působí v dané lokalitě, tím více je známější. Na základě předchozích prodejů firmy mohou vznikat doporučení spokojených klientů dalším prodávajícím v lokalitě. Každoročně se zvyšuje počet makléřů ve firmě, kteří dokáží přinést nové zakázky z dané lokality.

Konkurenci firmy v dané lokalitě se bude podrobněji věnovat následující kapitola, jejíž součástí je analýza konkurenčního prostředí.

## 5 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ V MČ BRNO-BYSTRC

Analýzou konkurenčního prostředí s využitím Porterova pětifaktorového modelu aplikovaného na firmu C21 All Inclusive a lokalitu Brno-Bystrc, budou identifikovány potencionální hrozby pro firmu, ale také příležitosti, kterými by mohlo být riziko hrozeb eliminováno.

Porterův model tvoří pět sil či faktorů, kterými jsou konkurenční rivalita v odvětví, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů. Jednotlivé faktory aplikované na firmu a lokalitu budou v následujících kapitolách popsány a následně bude hodnoceno riziko hrozeb. Pro hodnocení těchto hrozeb bude použita metodika z publikace Strategické řízení (Keřkovský, Vykypl, s. 170-178), hodnocená kritéria u jednotlivých sil jsou uzpůsobena pro oblast služeb na realitním trhu.

Podle Keřkovského a Vykypl (2006, s.170) by měla být analýza hodnocena objektivně a na základě odhadu expertů. S ohledem na více než tříleté působení autora diplomové práce, v oblasti realit v uvedené lokalitě a firmě, lze hodnocení hrozeb považovat za objektivní názor experta v oblasti realitního trhu. V závěru analýzy budou jednotlivé síly porovnány dle největší hrozby, navržena opatření pro eliminaci této hrozby a formulována východiska pro projektovou část diplomové práce.

### 5.1 Konkurenční prostředí

Konkurenty realitní kanceláře C21 All Inclusive lze rozdělit na dvě skupiny. První skupinou jsou firmy, které mají sídlo a provozovnu v MČ Brno-Bystrc. Jsou tak přímými konkurenty v dané lokalitě. Druhou skupinou jsou realitní kanceláře, které nemají sídlo ani provozovnu v dané lokalitě, ale nabízejí zde nemovitosti k prodeji. Tuto skupiny lze označit za nepřímé konkurenty.

#### 5.1.1 Přímí konkurenti

Dle údajů internetového portálu firmy.cz sídlí v MČ Brno-Bystrc 13 firem, které poskytují realitní služby. Jedná se o následující firmy:

Century 21 All Inclusive, Náměstí 28. dubna 1069/2, 635 00 Brno, Bystrc

TREALITY, Teyschlova 1103/18, 635 00 Brno, Bystrc

Marek Ševčík, Kachlíkova 888/10, 635 00 Brno, Bystrc



KROK DOMŮ, Filipova 778/12, 635 00 Brno, Bystrc

Real-Aktiv, Říčanská 1370/15, Brno-Bystrc 635 00

Riff, s.r.o., Náměstí 28. dubna 1069/2, 635 00 Brno, Bystrc

Alena Ševčíková, Filipova 777/10, 635 00 Brno, Bystrc

Tanreal, Náměstí 28. dubna 421/54, 635 00 Brno, Bystrc

MEI Office Centers, Jakuba Obrovského 1070/21, 635 00 Brno, Bystrc

Moravian Real Trade, a.s., Fleischnerova 946/18, 635 00 Brno, Bystrc

TO&LE Real s.r.o., Vejrostova 951/4, 635 00 Brno, Bystrc

Morava Reality, s.r.o., Chudčická 1313/3, 635 00 Brno, Bystrc

Real Brno, s.r.o., Kubíčková 1115/8, 635 00 Brno, Bystrc

Z těchto firem mají pouze 4 svoji vlastní provozovnu umístěnou v MČ Brno-Bystrc. Ostatní firmy mají v této lokalitě buďto umístěné pouze sídlo firmy a provozovnu mají v jiné městské části, anebo se jedná o malé firmy, za kterými stojí jednotlivec bez podnikatelských prostor.

Pro analýzu konkurenčního prostředí ve skupině přímých konkurentů byly zvoleny pouze realitní kanceláře s vlastní provozovnou v lokalitě Bystrc:

Century 21 All Inclusive, Náměstí 28. dubna 1069/2, 635 00 Brno, Bystrc

Real-Aktiv, Říčanská 1370/15, Brno-Bystrc 635 00

Riff, s.r.o., Náměstí 28. dubna 1069/2, 635 00 Brno, Bystrc

Real Brno, s.r.o., Kubíčková 1115/8, 635 00 Brno, Bystrc

### **Realitní kancelář Real-Aktiv**

Adresa provozovny: Říčanská 1370/15, Brno-Bystrc 635 00

Webové stránky: <http://www.real-aktiv.cz/>

Dle webových stránek firmy (Real-Aktiv, © 2010) se jedná o zavedenou realitní kancelář, která nabízí služby v oblasti prodeje, koupě a pronájmu nemovitostí. Firma také nabízí nové byty z developerských projektů. Firma dříve působila v jiné lokalitě Brna, na současnou adresu se přestěhovala v srpnu 2014.

Real-Aktiv nabízí následující služby:

- širokou nabídku bytů z developerských projektů
- zprostředkování prodeje, koupě a pronájmu bytů, domů, pozemků a komerčních prostor
- výkup nemovitostí
- finanční poradenství
- odhady nemovitostí a odhady nemovitostí pro účely dědického řízení
- energetický audit budov
- kompletní právní služby

Real-Aktiv uvádí rozdílené informace na svých webových stránkách a na realitním portálu sreality.cz. Liší se údaje o počtu aktuálně nabízených bytů k prodeji a počtu realitních makléřů. Webové stránky firmy nejsou pravidelně aktualizované a proto budou uvedeny údaje uveřejněné na portálu sreality.cz:

Počet makléřů: 3

Počet nabídek bytů k prodeji: 10

Z toho počet nabídek bytů k prodeji v lokalitě Brno-Bystrc: 3

**Realitní kancelář Real Brno, s.r.o.**

Adresa provozovny: Kubíčková 1115/8, 635 00 Brno, Bystrc

Webové stránky: <http://www.realbrno.cz/>

Dle informací na webových stránkách firmy (Real Brno, © 2017), působí realitní kancelář Real Brno v MČ Brno-Bystrc od svého založení v roce 2010. Firma klade důraz na rodinný přístup ke klientům a jejich individuální požadavky. Zaručuje, že se u klientů nebudou střídat různí makléři, ale pouze jeden na celý obchodní případ. Při celkovém počtu dvou makléřů to ani jinak nelze dělat.

Real Brno nabízí následující služby:

- zprostředkování prodeje, koupě a pronájmů nemovitostí
- Tržní ocenění nemovitosti

- služby související s financováním nemovitostí
- Kvalitní propagace nemovitosti v médiích
- Zpracování průkazů energetické náročnosti budov
- Právní služby nezávislé advokátní kanceláře
- Advokátní úschova peněz
- Zpracování podkladů pro předání nemovitosti
- Osobní účast zástupce realitní kanceláře při předání nemovitosti
- Zpracování podkladů pro přiznání k dani z nabytí nemovitých věcí
- Zajištění znaleckého posudku pro účely přiznání k dani z nabytí nemovitých věcí
- Následné poradenství po realizovaném pronájmu nemovitostí

Real Brno rovněž uvádí rozdílné informace o počtu aktuálních nabídek nemovitostí na svém webu a na realitním portálu sreality.cz. Na vlastních webových stránkách je více nabídek nemovitostí než na portálu sreality.cz. Důvodem může být cena inzerce. Firma má na svých stránkách uvedeny následující informace:

Počet makléřů: 2

Počet nabídek bytů k prodeji: 3

Z toho počet nabídek bytů k prodeji v lokalitě Brno-Bystrc: 1

### **Realitní kancelář Riff, s.r.o.**

Adresa provozovny: Náměstí 28. dubna 1069/2, 635 00 Brno, Bystrc

Webové stránky: <http://www.riff.cz/>

Dle údajů veřejného rejstříku na portále [www.justice.cz](http://www.justice.cz) byla firma založena v roce 2004 a své sídlo měla v Bystrci na ulici Teyschlova. V roce 2009 se přestěhovala v rámci MČ Bystrc na ulici Náměstí 28. dubna, kde působí dodnes. Na svých webových stránkách firma uvádí, že nabízí komplexní služby na trhu nemovitostí s cílem poskytnout služby co nejvyšší kvality.

#### Riff nabízí následující služby:

- Zprostředkování prodeje a pronájmu nemovitostí

- Zajištění financování – služby hypotečních poradců
- Služby odhadce pro dědické řízení
- Nezávazné konzultace v oblasti realit
- Převody energií
- Vypracování přiznání k dani z nabytí nemovitosti

Firma nemá na svých stránkách kontaktní údaje na jednotlivé makléře, resp. u telefonních čísel nejsou uvedena jejich jména. Dle portálu sreality.cz působí ve firmě 2 makléři a počet nabízených nemovitostí souhlasí s informacemi na webových stránkách:

Počet makléřů: 2

Počet nabídek bytů k prodeji: 1

Z toho počet nabídek bytů k prodeji v lokalitě Brno-Bystrc: 1

### **Dílčí analýza přímé konkurence v lokalitě**

Porovnání přímé konkurence je provedeno pouze na základě veřejně dostupných zdrojů, protože informace o strategii firem nejsou veřejné a jsou součástí know-how, a údaje z účetních uzávěrek nejsou u všech firem zveřejňované nebo s velkým časovým zpožděním. Porovnány budou zejména informace z webových stránek jednotlivých firem, a to v oblasti data vzniku firem, dostupnosti či umístění kanceláře, počtem makléřů a nabízených nemovitostí k prodeji, komplexností nabídky služeb, přehledností a uživatelského rozhraní webových stránek, komunikací na sociálních sítích a velikostí značky.

Jednotlivé položky získají bodové hodnocení, které stanovil autor na stupnici 0 až 4 (0 = nesplňuje, 4= nejlepší). Metodika pro hodnocení je následující: lepší bodové hodnocení získá firma, která je na trhu delší dobu a může se pochlubit delší historií firmy v lokalitě, má více makléřů než ostatní, je dobře dostupná (lze pohodlně zaparkovat, je v blízkosti frekventovaných míst), má nejvíce nabídek nemovitostí aktuálně v nabídce, využívá sociální síť a webové stránky, nebo je velkou známou značkou.

	<b>C21 All Inclusive</b>	<b>Body</b>	<b>Real-Aktiv</b>	<b>Body</b>	<b>Real Brno</b>	<b>Body</b>	<b>Riff</b>	<b>Body</b>
Založení kanceláře	02/2012	2	08/2014 **	2	2010	3	2004	4
Dostupnost kanceláře	Výborná (OC) *	4	Dobrá	2	Výborná (OC)	4	Výborná (OC)	4
Počet makléřů	20	4	3	2	2	2	2	2
Počet nabídek bytů na prodej	11	3	10	3	3	1	1	1
Počet nabídek bytů v Bystrci - prodej	1	1	3	3	1	1	1	1
Komplexnost služeb	Vysoká	4	Vysoká	4	Vysoká	4	Průměrná	2
Webové stránky	Vyhovující	3	Méně vyhovující	2	Vyhovující	3	Vyhovující	3
Sociální síť	Facebook (1 775 fanoušků)	4	Ne	0	Ne	0	Ne	0
Velká realitní síť	Ano	4	Ne	1	Ne	1	Ne	1
<b>Zhodnocení</b>	<b>29</b>		<b>19</b>		<b>19</b>		<b>18</b>	

Tabulka 1: Porovnání konkurence v lokalitě, (zdroj: vlastní zpracování)

*Legenda: \*OC = obchodní centrum, \*\* firma existuje delší dobu, ale v uvedeném roce přesídlila do MČ Brno-Bystřice*

Na základě výše uvedené tabulky porovnání konkurence a bodového hodnocení vychází v porovnání nejlépe kancelář Century 21 All Inclusive. Ačkoliv patří k těm, které byly založeny později, větší počet bodů získala za vysoký počet makléřů v kanceláři, využívání sociální sítě Facebook ke komunikaci svých nabídek a za to, že kancelář patří ke známé světové realitní síti.

Dostupnost všech výše uvedených kanceláří, mimo Real-Aktiv, je výborná, protože se nacházejí v obchodních centrech v Bystrci s velkou koncentrací lidí. Jsou tedy velmi dobře dostupné včetně parkování a nabízejí výlohy s aktuální nabídkou nemovitostí. Kancelář

Real-Aktiv je umístěna v přízemí novostavby domu, v části Bystřce, kde proběhla v posledních letech nová výstavba domů. Nachází se u hlavní komunikace a mimo místních obyvatel je koncentrace lidí v této části malá, vzhledem k absenci většího nákupního centra.

Kanceláře si vzájemně nekonkurují, co se týče umístění provozovny, mimo C21 a Riff, které sídlí na stejné adrese. Kancelář Riff je však umístěna v pasáži OC a je nepravidelně otevřena. Dle oznámení na vstupních dveřích je otevírací doba po předchozí telefonické domluvě, což svědčí o nedostatku makléřů nebo prodávaných zakázek. Kancelář C21 má vstup z venku budovy, blízko vstupu do pasáže a má pravidelnou otevírací dobu a recepci, kde asistentky zařídí vše potřebné v případě nepřítomnosti makléřů.

V počtu makléřů výrazně převyšuje C21 All Inclusive s celkovým počtem 20 makléřů. To zaručuje i větší počet zakázek. Podobný počet zakázek má také Real-Aktiv při celkovém počtu 3 makléřů v kanceláři, z toho 3 nabídky jsou přímo v Bystřci. Údaje o počtech bytů však mohou být relativní. Na první pohled se může zdát, když má některá kancelář více bytů v nabídce než jiná, že je úspěšnější, ale opak může být pravdou. Pokud jsou tyto byty stále ty stejné a nedaří se jejich rychlý prodej, a naopak jiná kancelář dokáže prodat novou nemovitost rychle a zbylý čas tak využít k náboru nové nemovitosti k prodeji, pak je jistě tato kancelář úspěšnější. Vhodnější by tedy bylo porovnat údaje o prodaných bytech, ale takové informace bohužel nejsou k dispozici veřejně.

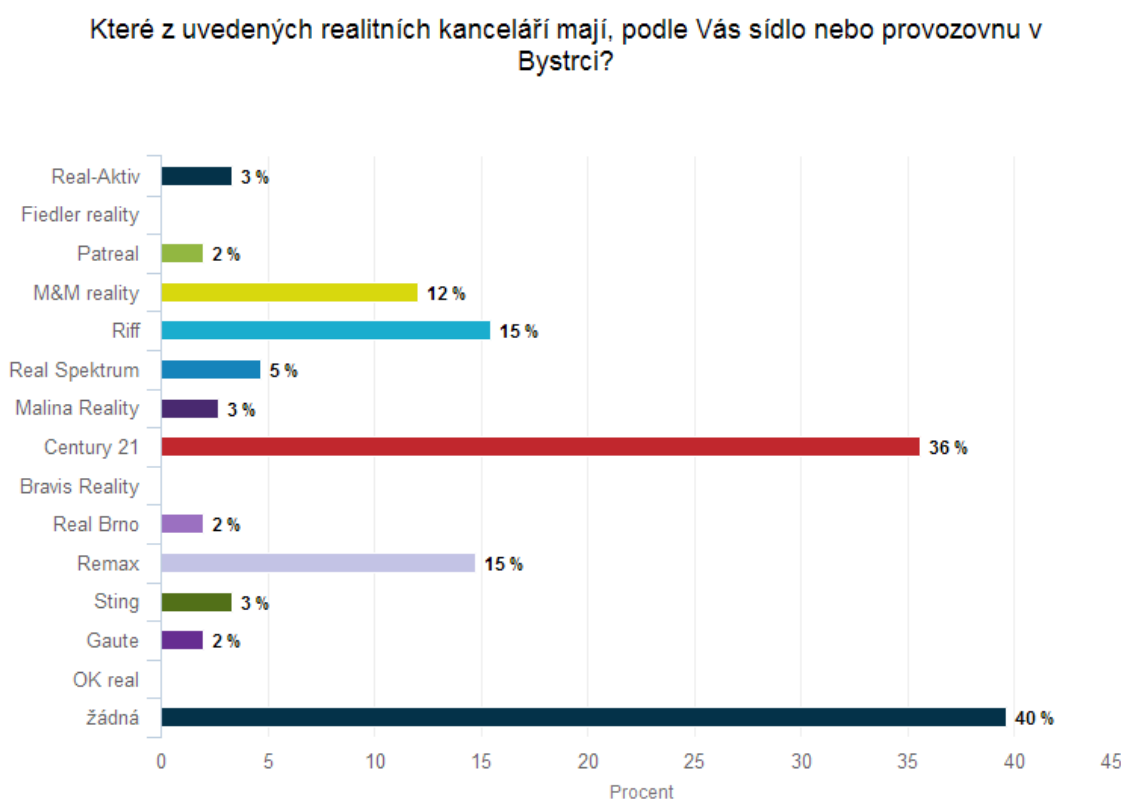
Z pohledu komunikace na internetu mají všechny kanceláře webové stránky, kde je uvedený přehled nabízených služeb, kontaktních údajů, a především nabídka nemovitostí. Stránky byly hodnoceny z uživatelského pohledu (orientace na stránce, přehlednost, vyhledávání nemovitostí), který je u všech kanceláří dobrý a na podobné úrovni, mimo kanceláře Real-Aktiv, na jejichž webových stránkách se hůře orientuje v porovnání s konkurencí.

Jediná C21 All Inclusive využívá ke komunikaci sociální síť Facebook, kde má 1 775 reálných fanoušků. Na tomto kanále zveřejňuje svoji nabídku nových nemovitostí, a to ještě dříve, než jsou uveřejněny na realitních portálech a tím činí tento kanál atraktivnější pro zájemce, kteří hledají nemovitosti.

V porovnání nejsou uvedeny žádné údaje účetních závěrek dostupné na justice.cz a to z důvodu, že údaje některých firem jsou publikovány s velkým časovým zpožděním nebo vůbec.

V rámci této diplomové práce proběhlo na konci března 2017 v lokalitě Brno-Bystrc dotazníkové šetření jehož výsledky jsou uvedeny v kapitole 6. Marketingový výzkum. Jedna z otázek se týkala znalostí sídla realitních kanceláří v dané lokalitě, kde měli respondenti

vybrat ze seznamu realitních kanceláří tu, o které si myslí, že má sídlo nebo provozovnu v Bystrci. Ačkoliv všichni přímí konkurenti mají provozovnu v dané lokalitě, z dotazníkového šetření vyplívá, že povědomí o tom není velké. Jak lze vidět v následujícím grafu, nejvíce uváděnou kancelář je C21 All Inclusive s 36 % odpovědí, následuje Riff s 15 % a velmi nízká procenta získal Real-Aktiv a Real Brno. Zajímavostí je, že 40 % respondentů si myslí, že ani jedna z kanceláří nemá sídlo v Bystrci, přičemž 80 % všech respondentů uvedlo, že v Bystrci bydlí. Tato neznalost může být jedním z důvodů, proč je v dané lokalitě tolik nepřímých konkurentů, kterým se věnuje následující kapitola.



Obrázek 6: Znalost sídla firmy v lokalitě Bystrc (zdroj: vlastní zpracování)

### 5.1.2 Nepřímí konkurenti

V době online inzerce nabízí všechny realitní kanceláře své služby neomezeně bez ohledu na místo své provozovny. Proto také v MČ Bystrc nabízí nemovitosti k prodeji další firmy. Jedná se buď o realitní kanceláře nebo developerské společnosti, které v této lokalitě staví nové byty. Vzhledem k tomu, že mají developerské společnosti své vlastní prodejní oddělení a prodej je ve většině případů realizován pouze jejich vlastními silami a bez účasti realitní kanceláře, nebude k těmto firmám přihlédnuto a nebudou brány jako konkurenti firmy.

Ve dvouměsíčním intervalu byla sledována nabídka nemovitostí v MČ Brno-Bystrc na reálním portálu sreality.cz. Tato nabídka je zobrazena v tabulce níže a jsou v ní zahrnuty všechny nabídky bytů od přímé i nepřímé konkurence, a mimo nabídek developerských firem. Přímá konkurence je uvedena v nabídce proto, aby bylo možné porovnat tržní podíl všech konkurentů na trhu residenčního bydlení v této lokalitě. Nabídky bystrckých bytů jiných poboček sítě CENTURY 21 jsou v tomto případě považovány také za konkurenty, ačkoliv se jedná o stejnou značku.

Název realitní kanceláře	Údaje ze dne 27.11. 2016		Údaje ze dne 28.1. 2017		Údaje ze dne 24. 3. 2017	
	Počet bytů v nabídce	podíl v %	Počet bytů v nabídce	podíl v %	Počet bytů v nabídce	podíl v %
Abilio					1	2,6
Alga Team	2	4,7				
Alva Real	1	2,3			1	2,6
Bravis Reality	2	4,7				
Century 21 Top Home			1	2,3		
<b>Century21 All Inclusive</b>	<b>2</b>	<b>4,7</b>			<b>3</b>	<b>7,9</b>
Century21 Bonus Brno	1	2,3	2	4,7	2	5,3
Century21 Positive	1	2,3				
Coloseum nemovitostí			1	2,3		
D1 realitní kancelář	1	2,3				
DVL Brno Reality	2	4,7				
Era Comfort			1	2,3	1	2,6
Fiedler Reality	3	7,0	2	4,7	1	2,6
Fincentrum Reality			1	2,3	1	2,6
FT Top nemovitosti					1	2,6
Gaute	1	2,3				
Get and Invest	2	4,7	1	2,3		
I.E.T. Reality	1	2,3	1	2,3		
IQ Reality	1	2,3	2	4,7		
ISK Group	1	2,3				
J.A. Trade					1	2,6
KRP Realitní služby			1	2,3		
KUZO Partners					1	2,6
Light House Estates	1	2,3	1	2,3		
Lionnis Real	1	2,3	1	2,3	1	2,6
Lookey Real Estates					1	2,6
Lotos reality	1	2,3	2	4,7		



Malina reality Brno	1	2,3	1	2,3		
Marcela Leblochová	1	2,3				
MBK Real	1	2,3	1	2,3	1	2,6
Minimal Reality			1	2,3	1	2,6
MM reality	2	4,7	2	4,7	2	5,3
Morava Reality			1	2,3		
OK Real	1	2,3	1	2,3		
Okno nemovitostí	1	2,3	1	2,3		
Openreality & Partners			1	2,3	1	2,6
Patreal					1	2,6
Pegas Real			1	2,3		
Pro-Gec Stav	1	2,3				
Progress Reality			1	2,3		
Properia Group			1	2,3	1	2,6
PV Reality			1	2,3		
Real Office	1	2,3	1	2,3		
Real Part	2	4,7	3	7,0	3	7,9
Realprogres					1	2,6
Realspektrum					1	2,6
Real-Activ	1	2,3	1	2,3		
Realfinanc Reality			1	2,3	1	2,6
Realitní společnost ČS	1	2,3	1	2,3	3	7,9
Reality Justová	1	2,3	1	2,3	1	2,6
Remax	2	4,7	2	4,7	1	2,6
Riff	1	2,3			1	2,6
RR Reality					1	2,6
Sting					1	2,6
T.S. Reality	1	2,3	1	2,3		
TMM 4D Reality			1	2,3	1	2,6
UnicaReal	1	2,3	1	2,3		
Vaši Makleři					1	2,6
<b>Celkem</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Tabulka 2: Konkurence a podíl na trhu Brno-Bystrc, (zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedeného porovnání je patrné, jak je celý realitní trh v MČ Brno-Bystrc roztržštěný. Konkurence mezi realitními kanceláři je velká, působí zde více než 50 různých firem s nízkým podílem na trhu, to většinou znamená jeden byt v nabídce. Tržní podíl firmy C21 se pohybuje od 4,7 % do 7,9 %. Tržní podíl je však velmi proměnlivý a záleží na rychlosti prodeje

a nábory nové nemovitosti. U C21 lze vidět, že období kolem konce ledna, byl její podíl nulový, firma prodala všechny své nabízené nemovitosti v dané lokalitě.

### 5.1.3 Hodnocení konkurenční rivality v odvětví

Pro hodnocení je použita metodika z publikace Strategické řízení (Keřkovský, Vykypěl, s. 170-178) a vybraná kritéria hodnocení jsou uzpůsobena pro oblast služeb na realitním trhu. Hodnocení konkurenční rivality v oblasti realitních služeb v lokalitě Brno-Bystrc je založeno na hodnocení těchto kritérií: počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost, růst odvětví, diferenciací konkurentů a intenzita strategického úsilí a náklady odchodu z odvětví. Na základě znalostí autora v oblasti realitního trhu ve zkoumané lokalitě, jsou stanoveny hodnoty pomocí bodové stupnice od 1 do 9. U každého kritéria je bodová stupnice definována.

<b>Konkurenční rivalita v odvětví</b> <b>(1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)</b>	<b>Odhad</b> <b>2017</b>	<b>Odhad</b> <b>2021</b>
<p><b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b></p> <p>Rivalita v MČ Brno-Bystrc roste, pokud je zde velký počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost je přibližně stejná.</p> <p>Hrozba je malá, pokud je v lokalitě málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod), hrozba je velká, pokud je zde hodně konkurentů a stejně silných (9 bodů)</p>	7	5
<p><b>Růst odvětví</b></p> <p>Jestliže poptávka po službách v realitách roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší</p> <p>Vysoký růst poptávky (1 bod), nízký růst poptávky (9 bodů)</p>	7	6
<p><b>Diferenciací konkurentů a intenzita strategického úsilí</b></p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, silou, přístupy ke konkurenčnímu boji a většina z nich je zaměřena na úspěch, pak je rivalita vyšší.</p> <p>Nízká diferenciací a intenzita (1 bod) a vysoká (9 bodů)</p>	8	7

<b>Náklady odchodu z odvětví</b>		
Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší a firmy se snaží udržet.	3	3
Náklady odchodu jsou nízké (1 bod), náklady jsou vysoké (9 bodů)		
<b>Celkem (z max. 36 bodů)</b>	<b>25</b>	<b>21</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>6,3</b>	<b>5,3</b>

Tabulka 3: Konkurenční rivalita v odvětví, (zdroj: vlastní zpracování)

Počet konkurentů je ve zkoumané lokalitě vysoký, ale autor do budoucna očekává snížení počtu konkurentů díky připravovanému realitnímu zákonu a zvýšení podílu na trhu některých větších konkurentů. Očekává také snížení poptávky po nemovitostech nebude, zpřísní se pravidla pro poskytování hypoték. Díky nízkým nákladům odchodu z odvětví se může snadno snížit počet neúspěšných konkurentů v lokalitě.

#### 5.1.4 Závěr

Rivalita firem na realitním trhu v MČ Brno-Bystrc je vysoká, působí zde dohromady a v jednu chvíli téměř 50 různých subjektů. Jejich velikost a síla se liší, některé firmy jsou malé a méně známé realitní kanceláře, jiné naopak zavedené a známé značky na realitním trhu, ale každá z firem by chtěla uspět na trhu. Pouze 4 subjekty jsou lokální s provozovnou v uvedené lokalitě. Mezi lokálními firmami vyčnívá kancelář C21 All Inclusive, a to hlavně počtem svých makléřů a zastoupením známé světové značky. Dle údajů v tabulce č 2 se její tržní podíl pohybuje v rozmezí 5-8 %.

C21 All Inclusive by měla v této lokalitě komunikovat, že je místní a zároveň náležitost k velké známé značce. Na základě již uskutečněných prodejů by se měla snažit získat doporučení od spokojených klientů v této lokalitě a zvýšit tak svůj tržní podíl. Měla by také nabídnout svým klientům službu navíc, kterou by se výrazně odlišila od konkurence. Díky roztržitosti realitního trhu v segmentu bytů v Bystrci, může být pro C21 All Inclusive snadnější budování značky a povědomí o firmě v této lokalitě.

## 5.2 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky firmy C21 All Inclusive lze rozdělit do dvou skupin.

První a hlavní skupinu tvoří osoby, které nabízejí svoji nemovitost k prodeji nebo pronájmu. Ve většině případů to jsou soukromé osoby, a v menší míře firmy, které řeší hlavně pronájem komerčních prostor nebo developerské firmy nabízející prodeje nových bytů. Z pohledu realitní kanceláře je tedy zákazníkem prodávající resp. pronajímající, který uzavře s realitní kanceláří zprostředkovatelskou smlouvu. Tito zákazníci se obrací na kancelář buď přímo a nebo zprostředkovaně přes realitní makléře, na základě doporučení od stávajících zákazníků, přátel nebo známých nebo na základě reklamy, prezentace nemovitostí v inzerci či lokality. Tito klienti očekávají komplexní nabídku služeb a jejich vysokou úroveň. Zajištění takových služeb spolu s profesionálním jednáním makléře zajišťuje kanceláři dobrou referenci a další doporučení. Úkolem makléře je pak budovat dobré a dlouhodobé vztahy se spokojenými klienty.

Druhou skupinu zákazníků tvoří kupující, kterým realitní kancelář zprostředkuje koupi nebo pronájem nemovitosti, kterou má kancelář ve své nabídce. Tato skupina se obrací na kancelář resp. makléře, na základě uveřejněné inzerce nemovitostí na realitních portálech, Facebooku firmy, direct mailu s aktuální nabídkou či dalších nástrojů marketingové komunikace. Stejně i pro tuto skupinu zákazníků platí, aby makléř poskytl vysoce profesionální služby a jednání. V mnoha případech se stává, že kupující zákazník se stane zároveň prodávajícím zákazníkem, pokud se rozhodne nákup nemovitosti financovat z prodeje své stávající nemovitosti a požádá o prodej daného makléře.

Která z těchto dvou skupin má větší vyjednávací sílu záleží na aktuální situaci na trhu z pohledu nabídky a poptávky. Pokud poptávka po nemovitostech převyšuje nabídku, pak je vyjednávací síla větší na straně prodávajících. Když je naopak větší nabídka nemovitostí na trhu, než je počet zájemců o koupi, pak si mohou kupující mezi nabízenými nemovitostmi vybírat a mají větší vyjednávací sílu.

Nabídku a poptávku určuje stav ekonomiky země. Pokud se ekonomice daří, lidé se více zadlužují a investují do vlastního bydlení. Je větší poptávka po nemovitostech, a to se samozřejmě odráží i v cenách nemovitostí, které rostou. Prodávající chtějí prodat za co nejvyšší cenu. V dobách krize, kdy se lidé nechtějí zadlužovat z obavy dalšího vývoje ekonomiky a raději peníze spoří, ubývá zájemců o koupi nemovitosti a na trhu je k dispozici více bytů k prodeji. Kupující si mohou mezi byty více vybírat a ovlivnit konečnou cenu nemovitosti. V

dobách krize prodávají nemovitosti většinou lidé, kteří nezvládají splácet hypoteční úvěry a jsou nuceni prodat svoji nemovitost mnohdy za cenu nižší, než za jakou nemovitost původně koupili.

Realitní kancelář si za své služby a zprostředkování účtuje provizi, kterou většinou tvoří procentuální částka z celkové ceny nemovitosti. Čím draž dokáže makléř nemovitost prodat, tím vyšší je pak provize realitní kanceláře. Pro Brno a okolí platí zvláštnost, provizi platí v drtivé většině kupující a ne prodávající, jak je ve zbytku republiky obvyklé. Ceny nemovitostí jsou tak v inzerci uvedeny bez provize, resp. u ceny bývá uvedena poznámka „plus provize RK“. Toto umělé snižování ceny je dáno na brněnském trhu historicky a pokud chce být realitní kancelář konkurenceschopná, musí se v tomto většinou přizpůsobit, jinak by její ceny inzerovaných nemovitostí byly vyšší než konkurenční nabídky. Vzhledem k tomuto faktu není moc obvyklé, aby prodávající vyjednával s realitní kanceláří nižší cenu provize, protože ji nebude platit. Jednání o výši provize tak připadá většinou na kupující stranu a její vyjednávací sílu. V dobách nižší poptávky po nemovitostech tak může kupující snížit nejen cenu nemovitosti, ale také provizi realitní kanceláře. Proto je pro realitní kancelář vhodná situace s vyšší poptávkou na trhu než opačně.

Jak by se měla realitní kancelář přizpůsobit v době nižší poptávky, aby se vyhnula tlaku kupujících na snížení provize z prodeje? Ideální variantou by bylo zahrnutí provize do prodejní ceny, kdy by provizi platil prodávající, který si služby realitní kanceláře objednal. Kancelář by se sice nevyhnula tlaku na výši provize ze strany prodávající, ale její obhájitelnost by byla pravděpodobněji než na opačné straně realitní transakce.

### 5.2.1 Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

Pro hodnocení je použita metodika z publikace Strategické řízení (Keřkovský, Vykypěl, s. 170-178) a vybraná kritéria hodnocení jsou uzpůsobena pro oblast služeb na realitním trhu. Hodnocení vyjednávací síly zákazníků kanceláře C21 All Inclusive v lokalitě Brno-Bystrc je založeno na hodnocení těchto kritérií: počet významných zákazníků, význam služby pro zákazníka, náklady přechodu zákazníka ke konkurenci a ziskovost zákazníka. Hodnocena bude pouze skupina zákazníků, kteří prodávají nemovitost, protože se jedná o hlavní skupinu zákazníků a je pro firmu důležitější z pohledu nábory nemovitostí do nabídky kanceláře. Na základě znalostí autora v oblasti realitního trhu a firmy C21 All Inclusive ve zkoumané lokalitě, jsou stanoveny hodnoty pomocí bodové stupnice od 1 do 9. U každého kritéria je bodová stupnice definována.

<b>Vyjednávací síla zákazníků</b> <b>(1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)</b>	<b>Odhad</b> <b>2017</b>	<b>Odhad</b> <b>2021</b>
<p><b>Počet významných zákazníků</b></p> <p>Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, pokud menší počet těchto zákazníků má významný podíl na obratu firmy</p> <p>Mnoho drobných zákazníků (1 bod), několik velmi významných zákazníků (9 bodů)</p>	4	5
<p><b>Význam služby pro zákazníka</b></p> <p>Služba je pro zákazníka významná z hlediska podílu na jeho výdajích, které jsou nízké.</p> <p>Služba je pro zákazníka velmi významná (1 bod), nevýznamná (9 bodů)</p>	2	4
<p><b>Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci</b></p> <p>Jsou-li náklady vysoké, zákazníkova vyjednávací síla je nízká.</p> <p>Vysoké náklady (1 bod) a nízké náklady (9 bodů)</p>	8	8
<p><b>Ziskovost zákazníka</b></p> <p>Je-li zákazník ziskový (RK je schopna prodat nemovitost za vyšší cenu), pak jeho vyjednávací síla je nižší.</p> <p>Zákazník je ziskový (1 bod), ziskovost je nízká (9 bodů)</p>	3	3
<b>Celkem (z max. 36 bodů)</b>	<b>17</b>	<b>20</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>4,3</b>	<b>5</b>

Tabulka 4: Vyjednávací síla zákazníků, (zdroj: vlastní zpracování)

Počet významných zákazníků je nízký, nicméně autor do budoucna očekává zvýšení počtu spokojených klientů, kteří budou realizovat více obchodů přes kancelář. Podíl nákladů na službu je pro zákazníka nízký a služba je pro něho významná. Pokud se v budoucnu přejde na model placení provize prodávajícím, zvýší se podíl nákladů zákazníka na službě. Náklady

na přechod zákazníka ke konkurenci jsou nízké, i do budoucna. Zákazníka si může realitní kancelář udržet ziskovostí, kterou mu dokáže zaručit prodejem nemovitosti za nejvyšší cenu.

### 5.2.2 Závěr

Zákazníky pro C21 jsou jak prodávající, tak kupující zákazníci a vždy je vyžadováno profesionální jednání. Široká nabídka služeb zajistí spokojenost klientů. V době poptávky je větší vyjednávací síla na straně prodávajících klientů, v době snížené poptávky je naopak na straně kupujících. Ideální pro C21 je současný stav, kdy provizi platí kupující. Ze strany kupujících je potom vyvíjen menší tlak na cenu.

Významnější skupinou pro firmu jsou prodávající zákazníci, kteří nabídnou svoji nemovitost k prodeji přes realitní kancelář. Zákazníci firmy C21 All Inclusive jsou hlavně jednotlivci než firmy, tudíž jejich vyjednávací síla není tak velká. Služby, které zákazník využije jsou pro něho velmi významné z hlediska nákladů, které by musel zaplatit. Tyto náklady hradí kupující zákazník. Díky poskytovaným službám a zkušenostem prodává firma za vyšší ceny a tím je ziskovost zákazníka poměrně vysoká. Díky spokojenosti a vyšším ziskům nebude mít zájem odejít ke konkurenci, i když jsou náklady na odchod nízké.

## 5.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatele lze dělit do dvou skupin, na hlavní dodavatele, kteří zprostředkovávají realitní služby pro firmu a vedlejší dodavatele, kteří poskytují ostatní služby v rámci realitní transakce.

### 5.3.1 Hlavní dodavatelé firmy

Největší a hlavní skupinou dodavatelů jsou makléři kanceláře. Všichni makléři v kanceláři C21 All Inclusive pracují na základě mandátní smlouvy a živnostenského oprávnění. Každý z nich je tedy nezávislý makléř, pracující pod značkou Century 21 All Inclusive. Úspěch každého makléře záleží na jeho osobních schopnostech vyjednávání a komunikace se zákazníky, jeho znalostech a zkušenostech v oblasti realit, profesionalitě a vystupování.

Zprostředkování prodeje nemovitostí je službou a je to forma osobního prodeje. Osobní prodej je vytváření dlouhodobých obchodních vztahů mezi dvěma nebo více subjekty, v tomto případě mezi prodávající stranou, kupující stranou a makléřem. I když makléř jedná pod

určitou značkou realitní sítě, je to ten, se kterým si klienti vytvářejí, v případě pozitivní zkušenosti a na základě pravidelné komunikace, dlouhodobý a pozitivní vztah. Každý makléř má databázi svých klientů a spokojení klienti se znovu obrazejí na svého makléře přímo nebo ho dále doporučují svým přátelům a známým.

Pokud by se makléř rozhodl pro odchod z realitní kanceláře, ať už z důvodu nespokojenosti v kanceláři nebo lepší pracovní nabídky jiné realitní kanceláře, odchází s ním i všichni klienti, se kterými si vybudoval dobré a pozitivní vztahy. Budování dobrých vztahů s klienty je dlouhodobý proces a při odchodu makléře není možné v krátké době navázat stejné vztahy s jeho klienty. Vyjednávací síla makléřů, jakožto dodavatelů je v tomto případě značná a jakýkoliv výpadek provizí ze zprostředkovaných obchodů u zkušeného makléře může být citelný na obratu firmy.

Mezi makléři panují rozdíly, co se týče výše obratu firmy. Zkušenější makléři, kteří pracují pro firmu delší dobu mají vyšší obraty než makléři, kteří jsou ve firmě noví a teprve si budují své obchody a vztahy se zákazníky. V současné době pracuje v kanceláři C21 All Inclusive 20 makléřů, v roce 2015 to bylo 15 makléřů. Polovina makléřů dokáže pro firmu vytvořit roční obrat vyšší než 80 %.

Jak by měla firma předcházet odchodům makléřů a zlepšit svoji pozici vůči nim? Ideálně budováním loajality makléřů k firmě a značce a vytvořením takových pracovních podmínek, které jim nebude schopna nabídnout jiná konkurenční kancelář. Nejedná se pouze o lepší finanční podmínky, ale také o pracovní prostředí, podporu kanceláře při zajišťování administrativy, zajišťování dalšího vzdělávání a školení makléřů nebo budování teamového ducha a vztahů mezi všemi pracovníky firmy.

V současné době jsou makléři odměňováni procentuálně z výše získané provize z obchodu. Tato výše je odstupňovaná dle kumulovaného obratu makléře a makléř je neomezený výši svého výdělku. Platí zde přímá úměra, čím více uzavřených obchodů, tím je odměna makléře vyšší. Mimo finančního ohodnocení firma nabízí i další možnosti odměňování, jednou z nich je odměna formou zájezdu. Při splnění daného ročního plánu získá makléř nárok na společnou zahraniční cestu s ostatními makléři. Tato forma odměny a zároveň team buildingu je vhodná pro další budování vztahů mezi makléři. Novou možností v nabídce kanceláře makléřům je možnost společného investování do nákupu a prodeje nemovitostí. Tím mohou makléři zhodnocovat své volné finanční prostředky za výhodných podmínek.



Pro většinu administrativní činnosti a zajišťování informací jsou k dispozici makléřům 2 asistentky. Ty řeší přípravu podkladů pro schůzky, komunikaci s úřady a dalšími institucemi. Firma se tímto snaží ulehčit makléřům práci v administrativě, aby mohli věnovat více času jednotlivým případům a komunikaci s novými a stávajícími zákazníky.

V současné době firma využívá prostory, které má již od svého vzniku a při narůstajícím počtu makléřů bojuje s nedostatkem prostoru. Stísněné prostory nepůsobí moc pozitivně na makléře a firma bude muset řešit s dalším rozšiřováním počtu makléřů také nové prostory firmy. Při větším počtu makléřů může v kanceláři vznikat také rivalita a firma by měla zajistit, např. formou team buildingu dobré vztahy v kanceláři mezi všemi makléři.

### 5.3.2 Vedlejší dodavatelé firmy

Vedlejší skupinu dodavatelů tvoří firmy, které se každý svým dílem podílejí na celkové realitní transakci. Jejich vyjednávací síla oproti makléřům je nízká, a to i vzhledem k tomu, že mezi těmito dodavateli je velká konkurence a dá se mezi nimi snadno vybírat.

Do této skupiny řadíme právní a advokátní kanceláře, které se podílejí na právním zajištění procesu realitní transakce, která zahrnuje přípravu kupních smluv a smluv o advokátní úschově, ověřování listin, advokátní úschovu kupní ceny a listin a další právní poradenství.

Dále sem patří banky, které poskytují kupujícím hypoteční úvěry na nákup nemovitostí. Jejich síla je na první pohled velká a neposkytnutí financování bankou může zhatit celý obchod. Pro snazší vyjednávání s bankami využívá firma prostředníka, kterým jsou společnosti, které se zabývají finančním poradenstvím. Vyjednávací síla takových firem vůči bankám je větší, než vyjednávací síla jednotlivce nebo realitní kanceláře, a to díky objemům realizovaných hypoték, které tyto firmy dokáží generovat. Avšak vyjednávací síla firem poskytující finanční poradenství je vůči realitní kanceláři nízká, vzhledem k tomu, že na trhu působí mnoho podobných subjektů a je zde tedy velká konkurence mezi těmito firmami, které se snaží o spolupráci s realitními kanceláři.

Nízkou vyjednávací sílu mají také další dodavatelé, kterými jsou energetičtí auditoři, odborní znalci a odhadci.

Do skupiny dodavatelů je třeba ještě zařadit poskytovatele inzerce, tedy zejména realitní portály na internetu. Jejich vyjednávací síla je vyšší, zejména se to týká těch největších portálů, které dominují trhu s online inzercí. Tyto firmy si určují samy cenu za uveřejnění inze-

rátu na jejich stránkách a vyjednávací síla jednotlivé kanceláře je nižší než síla velkých firem. Výhodou franšizových firem je však jejich centrála, která i v tomto případě dokáže vyjednat lepší ceny inzerce pro celou realitní síť v ČR.

<b>Dodavatel</b>	<b>Síla vyjednávání</b>
Makléři	Vysoká
Právníci a advokáti	Nízká
Finanční poradci	Nízká
Znalci, odhadci, energetičtí auditoři	Nízká
Poskytovatelé inzerce	Vyšší

Tabulka 5: Vyjednávací síla dodavatelů, (zdroj: vlastní zpracování)

### 5.3.3 Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

Pro hodnocení je použita metodika z publikace Strategické řízení (Keřkovský, Vykypěl, s. 170-178) a vybraná kritéria hodnocení jsou uzpůsobena pro oblast služeb na realitním trhu. Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů kanceláře C21 All Inclusive v lokalitě Brno-Bystrc je založeno na hodnocení těchto kritérií: počet a význam dodavatelů, existence substitutů, význam odběratelů pro dodavatele a hrozba vstupu dodavatelů do odvětví. Hodnocena bude pouze skupina makléřů, protože jejich vyjednávací síla je v porovnání s ostatními dodavateli největší. Na základě znalostí autora v oblasti realitního trhu a firmy C21 All Inclusive ve zkoumané lokalitě, jsou stanoveny hodnoty pomocí bodové stupnice od 1 do 9. U každého kritéria je bodová stupnice definována.

<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b> <b>(1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)</b>	<b>Odhad</b> <b>2017</b>	<b>Odhad</b> <b>2021</b>
<b>Počet a význam dodavatelů</b>  Pokud je na trhu malý počet možných dodavatelů, pak je jejich vyjednávací síla velká  Mnoho dodavatelů (1 bod), málo dodavatelů (9 bodů)	4	6
<b>Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů?</b>	8	8

Pokud existují na trhu substituty, kterými lze nahradit dodavatele, pak je síla dodavatelů nízká  Substituty existují, je hrozba pro dodavatele (1 bod), neexistují, nejsou hrozbou (9 bodů)		
<b>Význam odběratelů pro dodavatele</b>  Čím je menší význam odběratelů pro dodavatele, tím je větší je vyjednávací síla dodavatelů.  Velký význam (1 bod) a malý význam (9 bodů)	7	8
<b>Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví</b>  Je-li hrozba vstupu reálná, bariéry vstupu do odvětví jsou nízké, pak se zvyšuje vyjednávací síla dodavatelů.  Hrozba vstupu je nepravděpodobná (1 bod), velmi pravděpodobná (9 bodů)	6	6
<b>Celkem (z max. 36 bodů)</b>	<b>25</b>	<b>30</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>6,3</b>	<b>7,5</b>

Tabulka 6: Vyjednávací síla dodavatelů, (zdroj: vlastní zpracování)

V současné době je na trhu mnoho dodavatelů, ale jejich počet se může snížit po zavedení realitního zákona do praxe. Realitního makléře a osobní prodej nejde stoprocentně nahradit, proto není ohrožen substituty. Makléři dnes mohou téměř libovolně měnit značku, pod kterou pracují, význam odběratelů je tak pro ně nízký. Riziko, že dodavatel vstoupí do odvětví je středně vysoké, díky nízkým nákladům lze založit svoji vlastní kancelář a značku bez větších problémů.

#### 5.3.4 Závěr

Z dodavatelů mají největší vyjednávací sílu makléři, kteří tvoří základ realitní kanceláře. Úspěšní makléři jsou schopni realizovat obchodní transakce a nabírat nové nemovitosti, čímž přináší do kanceláře další obchodní příležitosti. Počet makléřů je v rámci realitního

trhu obrovský, protože zatím není třeba pro tento obor speciálního vzdělání. Kvalitních makléřů však na trhu není mnoho, to se odráží na kvalitě poskytovaných služeb jednotlivých realitních kanceláří.

Na trhu neexistují substituty, které by nahradili práci makléřů v rámci osobního prodeje a jejich kontaktu se zákazníkem. Pro makléře je velmi snadné přejít pod jinou značku kanceláře v případě jeho nespokojenosti se současnou kanceláří. Pro firmu je tedy důležité již v prvopočátku získat a dobře zaškolit schopné makléře, ale také nastavit vhodné pracovní podmínky, vytvořit dobrou atmosféru v kanceláři a budovat jejich loajalitu a sounáležitost se značkou. Vyjednávací síla ostatních dodavatelů je nízká.

## **5.4 Hrozba vstupu nových konkurentů**

V současné době není těžké začít podnikat v oblasti zprostředkování služeb na realitním trhu. Neexistují žádné legislativní překážky v tomto oboru a tuto profesi může dělat téměř každý. To se však také projevuje na úrovni jednotlivých realitních kanceláří a také na celkovém názoru veřejnosti na tuto profesi, který není moc pozitivní.

Na druhou stranu tato skutečnost pomáhá těm kancelářím, které dělají svoji práci poctivě a snaží se budovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Pro takové firmy je jedinou větší bariérou získání schopných a zkušených makléřů, kteří dokáží profesionálně řešit realitní transakce a přivádět do kanceláře další obchodní příležitosti. Takových makléřů je na trhu nedostatek a není neobvyklé, že schopní makléři dostávají různé pracovní nabídky od konkurenčních kanceláří, které se je snaží přetáhnout k sobě.

### **5.4.1 Bariéry vstupu do odvětví**

Větší bariérou pro vstup nových konkurentů, a hrozbou pro stávající realitní kanceláře může být připravovaná legislativa, tzv. realitní zákon, který mimo jiné řeší i odbornost realitních makléřů. Z informací, které se zatím dostaly do médií vyplývá, že pro výkon této profese bude po realitních makléřích vyžadována pětiletá praxe v oboru realit nebo vysokoškolské vzdělání, anebo odborné zkoušky znalostí v oblasti realit. Tento nový zákon zvýší odbornost realitních makléřů, což pomůže také reputaci v tomto oboru. Firmy se tak budou muset více snažit, aby měli ve svých kancelářích schopné lidi a trh se zároveň vyčistí od firem a osob,

kteří v tomto oboru nemají co pohledávat. Tím se zároveň zvýší konkurenceschopnost realitních kanceláří, úroveň poskytovaných služeb a jednání makléřů. Realitní zákon se připravuje a zatím není známa jeho finální podoba.

Další bariérou vstupu do odvětví je kapitálová náročnost, ale zde záleží na formě vstupu. Nákladnější variantou je zakoupení licence nebo franšizy známé realitní značky, mezi jejichž výhody patří získání know-how, školení, softwaru, využívání značky a dalších. Levnější variantou je pak založení „neznačkové“ realitní kanceláře, kde odpadají náklady s placením licence.

#### 5.4.2 Hodnocení hrozby vstupu do odvětví

Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví realitního zprostředkování v lokalitě Brno-Bystrc je založeno na hodnocení těchto kritérií: kapitálová náročnost vstupu do odvětví, přístup k distribučním kanálům, přístup k pracovní síle a vládní politika. Hodnocení je rozděleno na dvě skupiny, na franšizy realitních sítí, které mají větší náklady na vstup do odvětví než jiné, lokální realitní kanceláře, které tvoří druhou skupinu. Na základě znalostí autora v oblasti realitního trhu a firmy C21 All Inclusive ve zkoumané lokalitě, jsou stanoveny hodnoty pomocí bodové stupnice od 1 do 9. U každého kritéria je bodová stupnice definována. Pro hodnocení je použita metodika z publikace Strategické řízení (Keřkovský, Vykypěl, s. 170-178).

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	Franšizy realitních sítí		Jiné realitní kanceláře	
	Odhad 2017	Odhad 2021	Odhad 2017	Odhad 2021
<b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b> Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností (licence, vybavení prostor, vybavení a technika) a potřebou know-how. Kapitálová náročnost je vysoká (1 bod), je nízká (9 bodů)	3	3	7	7

<b>Přístup k distribučním kanálům</b>				
Pokud je přístup k existujícím distribučním kanálům omezený, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup je obtížný (1 bod), přístup je snadný (9 bodů)	8	8	6	6
<b>Přístup k pracovní síle</b>				
Není snadný (1 bod) je snadný (9 bodů)	7	5	6	4
<b>Vládní politika</b>				
Jak vláda podporuje vstup do odvětví, například dotacemi, vydáváním licencí či legislativou? Žádná podpora či omezuje (1 bod), podporuje (9 bodů)	3	2	3	2
<b>Celkem (z max. 36 bodů)</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>19</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>5,3</b>	<b>4,5</b>	<b>5,5</b>	<b>4,8</b>

Tabulka 7: Hrozba vstupu do odvětví, (zdroj: vlastní zpracování)

Kapitálová náročnost vstupu do odvětví je vyšší pro franšizové firmy, které musí platit licence, než pro obyčejné realitní kanceláře. Franšizové firmy však získávají výhody, třeba v levnějším přístupu k distribučním kanálům nebo pracovní síle, díky větším objemům a hromadným náborovým kampaním. Vládní politika nepodporuje vznik nových konkurentů.

### 5.4.3 Závěr

Bariéry vstupu na trh jsou pro nové konkurenty nízké, resp. pro realitní kanceláře, které nenáleží do žádné velké realitní sítě a nemusí platit licenční poplatky za franšizové smlouvy. Přístup k distribučním kanálům je snadný, avšak v oblasti internetové inzerce mají franšizy dojednány lepší podmínky a ceny inzerce, a to díky velkým objemům v celé realitní síti. Přístup k pracovní síle je podobný pro obě skupiny, ale franšizy mají podporu svých centrál, které organizují celorepublikové náborové kampaně, které usnadní hledání vhodných adeptů.

Vláda nepodporuje žádnými dotacemi podnikání v oblasti realit, nicméně se připravuje nová legislativa, která bude stanovovat mimo jiné odborné požadavky na realitní makléře, čímž se omezí přístup k pracovní síle a budou kladeny větší nároky na vzdělání nebo praxi.

Riziko vzniku nové realitní kanceláře v Bystrci je střední. C21 se může připravit na takovou variantu zvýšením tržního podílu v dané lokalitě, zvýšením komunikace a povědomí o značce.

## 5.5 Hrozba substitutů

Na trhu existuje široká nabídka služeb, které částečně nahrazují funkci realitní kanceláře a stále vznikají nové. Nahrává tomu zejména fakt, že v dnešní době probíhá nabídka a prodej na internetu, který je primárním zdrojem pro vyhledávání a nabízení nemovitostí. Tyto nabídky jsou charakteristické tím, a komunikují to také ve svých kampaních a webových stránkách, že klient ušetří na provizi realitní kanceláři.

Cílem těchto substitutů je přesvědčit prodávající, aby svoji nemovitost prodali sami prostřednictvím jejich webových stránek za využití maxima jejich služeb. Zveřejnění inzerátu je zpoplatněno určitou částkou po určitou dobu. Dále firmy nabízejí různé cenové balíčky dle rozsahu nabízených služeb. Jedná se zejména o právní služby, jako jsou vzory kupních smluv nebo přípravu kupních smluv advokátem, advokátní úschovu apod. Tedy podobné služby jako nabízejí realitní kanceláře.

Největší a nejznámější firmou v tomto segmentu je portál bezrealitky.cz, který byl první v tomto oboru. V poslední době se však konkurence v tomto segmentu zvýšila a podobných nabídek a portálů je nepřehledné množství, ve kterém se může zájemce ztratit. Díky této větší konkurenci se hrozba pro realitní kanceláře snižuje, protože výsledný efekt pro uživatele služeb substitutů bude nižší než v případě jednoho či dvou silných substitutů na trhu. Kupující se snaží hledat nabídky bytů, pokud možno na jedno místě a vyhledávání na několika podobných webech může být časově náročnější a nepřehledné. Kupující pak raději zvolí tradiční vyhledávač realitních nabídek, čímž se oslabí síla substitutů. Prodejci, které pak neuspokojí nízký zájem o jejich nemovitosti raději zvolí jinou možnost prodeje, třeba přes realitní kancelář. Díky opačnému nastavení platby provize v Brně a okolí, kdy ji ve většině případů hradí kupující, se tímto snižuje síla apelu substitutů na úsporu peněz za provizi.

### 5.5.1 Největší substituty na trhu

Mezi největší substituty patří portály bezrealitky.cz, ulovdomov.cz nebo realitnírevoluce.cz. Na trhu je mnoho dalších firem, které nabízejí stejné nebo podobné služby.

Název realitního portálu	Aktuální počet všech nabídek v inzerci k 18.1.2017
Bezrealitky.cz	2 545
Ulovdodomov.cz	6 713
Realitnírevoluce.cz	2 204
Sreality.cz	95 124

Tabulka 8: Nabídky nemovitostí substitutů, (zdroj: vlastní zpracování)

Nabídky zobrazené v tabulce výše obsahují veškeré nemovitosti na prodej a pronájem, příp. spolubydlení, k datu 18.1. 2017. Pro porovnání velikosti trhu substitutů a realitních kanceláří je v tabulce uveden celkový počet nabízených nemovitostí na portálu sreality.cz, který patří k největším portálům v ČR a který je v drtivé většině využíván k inzerci realitních kanceláří.

### 5.5.2 Hodnocení hrozby substitutů

Pro hodnocení je použita metodika z publikace Strategické řízení (Keřkovský, Vykypěl, s. 170-178) a vybraná kritéria hodnocení jsou uzpůsobena pro oblast služeb na realitním trhu. Hodnocení hrozeb substitutů pro kanceláře C21 All Inclusive v lokalitě Brno-Bystrc je založeno na hodnocení těchto kritérií: existence substitutů na trhu, konkurence v odvětví substitutů, vývoj cen a užitečných vlastností substitutů. Hodnocena bude pouze skupina makléřů, protože jejich vyjednávací síla je v porovnání s ostatními dodavateli největší. Na základě znalostí autora v oblasti realitního trhu a firmy C21 All Inclusive ve zkoumané lokalitě, jsou stanoveny hodnoty pomocí bodové stupnice od 1 do 9. U každého kritéria je bodová stupnice definována.



<b>Hrozba substitutů</b> <b>(1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)</b>	<b>Odhad</b> <b>2017</b>	<b>Odhad</b> <b>2021</b>
<b>Existence substitutů na trhu</b> Substituty v odvětví realitního trhu neexistují a neohrožují, existence substitutů v odvětví značí hrozbu. Substituty neexistují (1 bod), substituty existují (9 bodů)	5	6
<b>Konkurence v odvětví substitutů</b> Velká konkurence v odvětví substitutů snižuje hrozbu pro realitní odvětví, málo velkých a silných substitutů jsou hrozbou. Mnoho substitutů na trhu (1 bod), málo ale velkých a silných substitutů (9 bodů)	4	5
<b>Vývoj cen substitutů</b> Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod) a snižovat (9 bodů)	6	6
<b>Užitné vlastnosti substitutů</b> Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod), zlepšovat (9 bodů)	4	5
<b>Celkem (z max. 36 bodů)</b>	<b>19</b>	<b>22</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>4,8</b>	<b>5,5</b>

Tabulka 9: Hrozba substitutů, (zdroj: vlastní zpracování)

Autor očekává, že do budoucna vzniknou nové substituty a trh s nimi se konsoliduje. Neočekává nárůst cen za služby substitutů, tím by ztratily svoji konkurenční výhodu. Lze očekávat i zlepšení jejich vlastností, vždy lze vymyslet něco nového a lepšího než co funguje dnes.

### 5.5.3 Závěr

Díky existenci mnoha rozdílných substitutů na trhu se jejich síla snižuje. Navíc substituty nedokáží plně nahradit osobní kontakt, který je v případě prodeje nemovitostí důležitý. Ceny substitutů jsou velmi nízké, v lokalitě Brno-Bystrc však nehrají roly, protože provizi platí kupující.

Hrozba substitutů je nízká, nicméně Century 21 All Inclusive může na hrozby substitutů reagovat zdůrazněním široké nabídky služeb, které substituty neposkytují nebo nemohou poskytovat vzhledem k absenci makléře a osobního kontaktu.

## 5.6 Závěrečné vyhodnocení

V následující tabulce jsou jednotlivé síly v odvětví seřazeny podle největší síly dle roku 2017

<b>Porovnání 5 sil v odvětví (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)</b>	<b>Současnost 2017</b>	<b>Odhad 2021</b>
Vyjednávací síla dodavatelů	6,3	7,5
Konkurenční rivalita v odvětví realitního trhu v Bystrci	6,3	5,3
Hrozba vstupu do odvětví	5,3 / 5,5	4,5 / 4,8
Hrozba substitutů	4,8	5,5
Vyjednávací síla zákazníků	4,3	5

Tabulka 10: Porovnání konkurenčních sil v odvětví, (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného porovnání lze konstatovat, že žádná síla není tak výraznou, aby přímo ohrožovala firmu. Nicméně největší silou je vyjednávací síla dodavatelů, tedy makléřů firmy. Přechod úspěšných makléřů ke konkurenci by citelně poznamenal obrat firmy. Doporučením je vhodný výběr makléřů, kvalitní zaškolení a budování loajality k firmě, dále nastavení vhodných pracovních podmínek a prostředí, stejně jako budování dobrých vztahů a teamového ducha v rámci kanceláře.

Se stejně vysokým hodnocením síly je konkurenční rivalita v lokalitě Brno-Bystrc. V lokalitě působí mnoho realitních kanceláří a žádná z nich nemá vysoký tržní podíl a trh je velmi

roztříštěný. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 40 % dotazovaných si myslí, že v lokalitě nemá sídlo žádná realitní kancelář. V rámci lokality je proto doporučena zvýšená komunikace značky s důrazem na místní příslušnost k lokalitě s cílem získat větší podíl na lokálním realitním trhu. Na trhu je velký potenciál v podobě 50 nabídek jednotlivých kanceláří. Zvýšení podílu firmě zajistí více spokojených klientů v lokalitě a více kladných referencí a následných doporučení. Budováním větší síly či značky v lokalitě se firma brání případnému vstupu nového konkurenta na místní trh.

Dodržování vysokého standardu poskytovaných služeb a jejich případné další rozšíření o nové služby, ocenění zákazníci na obou stranách realitní transakce. Samozřejmostí je profesionální jednání a výborné znalosti makléřů.

Z výše uvedených závěrů lze stručně formulovat následující východiska pro projektovou část diplomové práce:

- Komunikace značky s důrazem na lokalitu – firma sídlí v Bystřici
- Komunikace značky s důrazem na služby – právní služby, home staging, osobní přístup
- Interní komunikace a posílení vztahů firmy a makléřů

## 6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM V MČ BRNO-BYSTRC

Na realitním portálu sreality.cz se nachází průměrně 50 bytů k prodeji v lokalitě Brno-Bystrc. Nabídka bytů firmy C21 All Inclusive v této lokalitě se pohybuje kolem 1-3 bytů. Konkurenční prostředí je v této lokalitě vysoké a podíl firmy na tomto trhu je nízký.

Z předpokladů této diplomové práce vyplynulo, že znalost firmy Century 21 All Inclusive mezi obyvateli je nízká a obyvatelé nevědí, že má firma sídlo v místě jejich bydliště.

Předmětem výzkumu bude analýza znalosti značky a sídla firmy, a současné preference zákazníků při výběru značky, tedy realitní kanceláře v uvedené lokalitě.

### 6.1 Cíl a účel výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit jaké je povědomí o značce Century21 All Inclusive v městské části Brno-Bystrc, zda místní obyvatelé vědí, že má sídlo v této lokalitě a jaké jsou preference obyvatel při výběru realitní kanceláře.

Výsledky výzkumu budou využity pro nastavení komunikační kampaně firmy v lokalitě Brno-Bystrc, zaměřené na komunikaci značky Century 21 All Inclusive a akvizici nových zákazníků.

### 6.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky 1 a 2 jsou zaměřeny na znalost značky v lokalitě. Otázky 3 a 4 jsou zaměřeny na preference zákazníků při výběru realitní kanceláře.

- 1) Kolik procent respondentů v MČ Brno-Bystrc zná značku Century 21 All Inclusive?
- 2) Kolik procent respondentů v MČ Brno-Bystrc ví, že Century 21 All Inclusive má sídlo a provozovnu v této lokalitě?
- 3) Na základě jakých atributů se lidé nejvíce rozhodují při výběru realitní kanceláře?
- 4) Jaké služby a chování realitní kanceláře očekávají lidé od realitní kanceláře?

### 6.3 Metoda zkoumání

Pro zjišťování znalosti značky Century 21 a volby preferencí při výběru realitní kanceláře mezi obyvateli v MČ Brno-Bystrc se jeví jako nejvhodnější metoda osobní dotazování. Pozorování ani experiment nepřípadají v úvahu vzhledem k povaze a cílům výzkumu. Online dotazování také není vhodné, protože cílovou skupinou jsou pouze obyvatelé dané městské

části a ne všichni mohou být počítačově gramotní, zejména starší generace 60+, která také patří do cílové skupiny.

Ačkoliv je osobní dotazování náročnější jak časově, tak i finančně, kdy je potřeba zajistit a vyškolit tazatele, je však zajištěna přímá zpětná vazba a vyšší návratnost odpovědí.

#### **6.4 Sestavení dotazníku**

Dotazník obsahuje celkem 13 otázek, ale respondenti odpovídají pouze na některé, dle jejich předchozích odpovědí. První tři otázky jsou zaměřeny na znalost značky Century 21. Na základě těchto výsledků bude možné sestavit pyramidu znalosti značky. Vrchol pyramidy tak tvoří respondenti, které značka napadne na prvním místě (tzv. Top of mind), druhým stupněm pyramidy je spontánní znalost značky, kdy respondent jmenuje zkoumanou značku spolu s dalšími a třetím stupněm je znalost značky s nápovědou, kdy respondent vybere značku z uvedeného seznamu.

Následující otázky v dotazníku jsou zaměřeny na zkušenosti respondentů s realitními kanceláři nebo na atributy, podle kterých by si vybrali realitní kancelář. Jedna z otázek je hodnocena škálou důležitosti a respondenti vybírají služby nebo očekávané chování realitní kanceláře dle důležitosti. Poslední tři otázky jsou demografické.

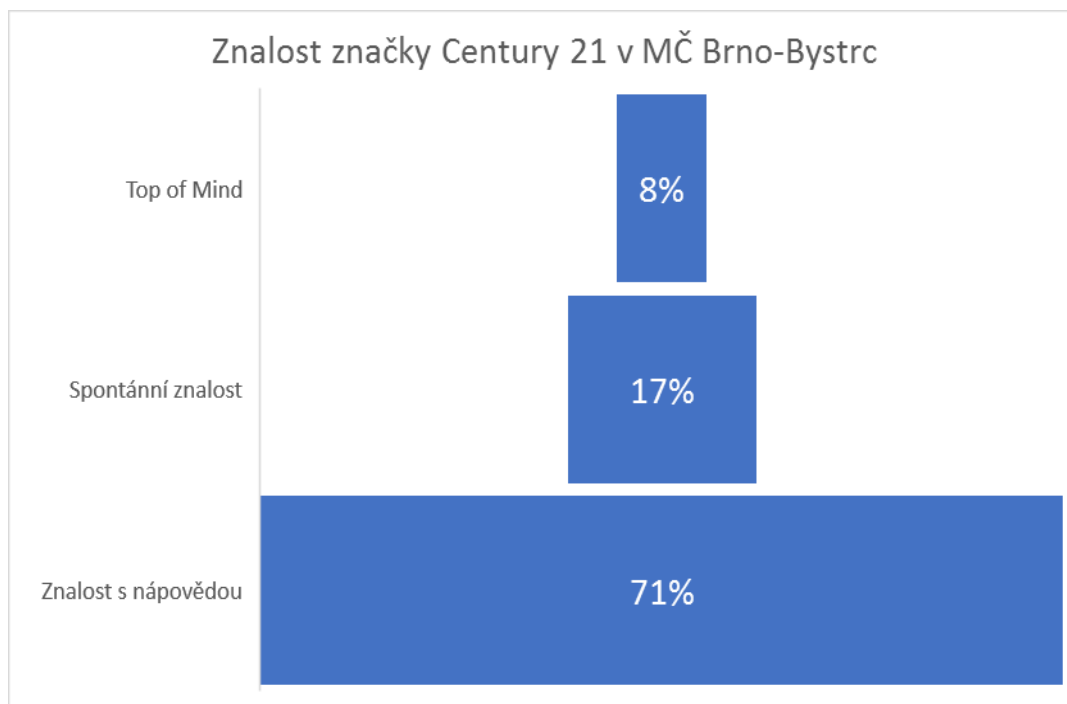
Celé znění dotazníku tvoří přílohu PI v závěru této práce.

#### **6.5 Popisné hodnocení výsledků výzkumu**

Osobní dotazování probíhalo ve dnech 21. 3. – 22. 3. 2017 v lokalitě Brno-Bystrc u obchodní center Javor na Náměstí 28. dubna, Akát na ulici Kubíčková a supermarketu Albert na ulici Ečerova, kde je zaručena větší fluktuace osob a je zde větší pravděpodobnost, že respondenti jsou obyvateli dané městské části, kteří nakupují potraviny v místním supermarketu.

Celkově bylo zodpovězeno 149 dotazníků, z toho 38 % respondentů tvoří odpovědi mužů a 62 % odpovědi žen. 81 % všech odpovědí jsou respondenti mladší 40 let, tedy konkrétně 46 % všech odpovědí tvoří věková skupina 30-39 let a 35 % odpovědí tvoří věková skupina 18-29 let. 86 % dotazovaných žije ve zkoumané lokalitě a pouze 2 % dotazovaných zde pracuje, zbývajících 12 % tvoří respondenti, kteří mají k uvedené lokalitě vztah na základě rodinných vazeb nebo přátel.

V rámci zkoumání znalosti značky jmenovalo značku Century 21 na prvním místě 8 % dotazovaných. Při spontánní znalosti značek byla Century21 zmíněna v 17 % odpovědí a ve výběru značky s nápovědou byla Century 21 uvedena v 71 % odpovědí. Výsledky výzkumu znalosti značky jsou zobrazeny v následující grafu, který tvoří pyramidu znalosti značky:



Obrázek 7: Znalost značky Century 21 v Bystrci, (zdroj: vlastní zpracování)

36 % dotazovaných správně uvedlo, že Century 21 má sídlo v Bystrci. Z ostatních konkurentů sídlících v Bystrci byla jmenována firma Riff (15 %) a s menším ziskem Real-Activ (3 %) a Real Brno (2 %). 40 % respondentů si však myslí, že ani jedna z uvedených kanceláří nemá sídlo v MČ Brno-Bystrc.

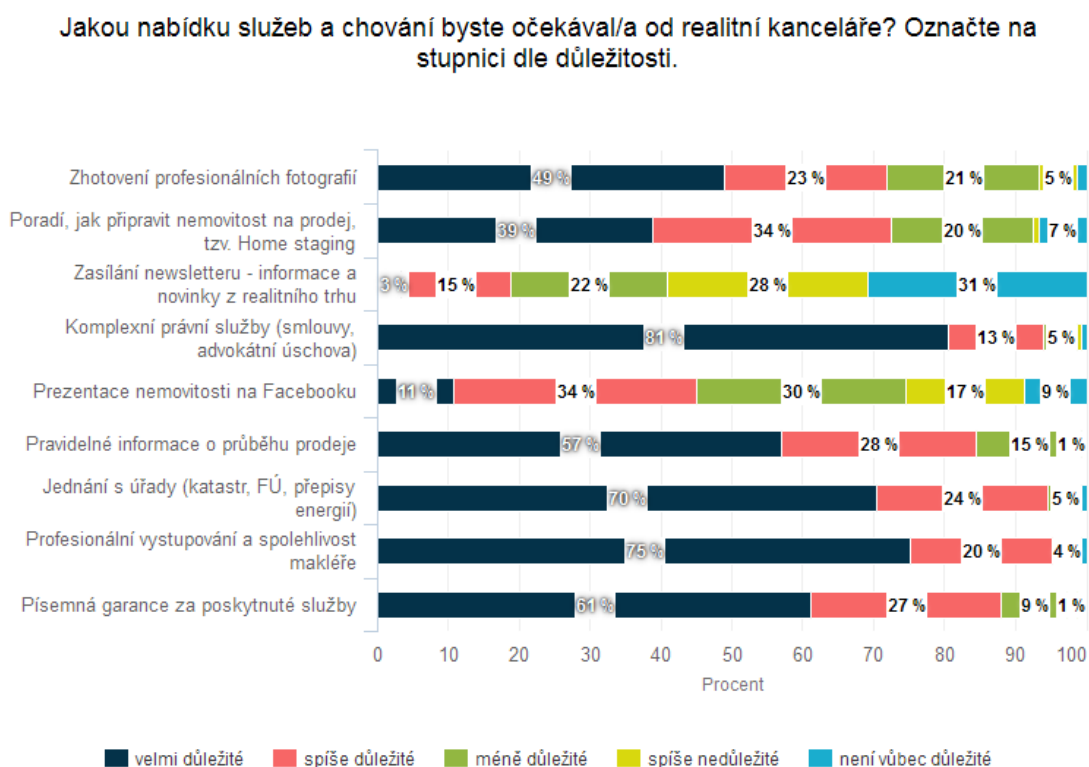
Zkušenosti s prodejem nemovitosti přes realitní kancelář má 30 % dotazovaných, 62 % dotazovaných ještě nikdy neprodávalo nemovitost a 8 % dotazovaných prodalo nemovitost bez účasti realitní kanceláře.

Respondenti, kteří mají vlastní zkušenost s prodejem nemovitosti si nejčastěji vybírali realitní kancelář na základě doporučení od přátel (55 %), protože znají makléře, který v dané realitní kanceláři pracuje (34 %) nebo proto, že se realitní kancelář nachází v místě bydliště (23%). Velmi spokojeni nebo spokojeni s danou realitní kanceláří byli respondenti v téměř 80 % případů, zbývajících 20 % odpovědí bylo neutrálních.

Pro respondenty, kteří ještě nikdy neprodávali nemovitost, by bylo nejdůležitější při výběru realitní kanceláře doporučení jejich přátel a známých (73 %). Ostatní odpovědi nejsou tak výrazně rozdílné, ale patří mezi ně třeba široká nabídka služeb (22 %) či aby se jednalo o kancelář v místě bydliště (19 %). 26 % dotazovaných by oslovilo více kanceláří a pak by se rozhodli pro jednu z nich.

Respondenti, kteří prodávali svoji nemovitost bez realitní kanceláře, nechtějí platit provizi (58 %) nebo nevěří realitním makléřům (33 %) či mají špatnou zkušenost (8 %).

V oblasti nabídky služeb a charakteristiky realitní kanceláře je pro respondenty velmi důležité zajistit komplexní právní služby (81%), profesionální jednání makléře a jeho spolehlivost (75 %), aby kancelář vyřídila veškerá jednání s úřady (70%), ale také pravidelně informovala o průběhu prodeje (57 %). Mezi další neméně důležité služby patří zhotovení profesionálních služeb a home staging. Naopak nedůležité je pro respondenty zveřejnění nemovitosti na Facebooku či zaslání newsletteru. Detailní odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny v následujícím grafu.



Obrázek 8: Preference respondentů při výběru služeb (zdroj: vlastní zpracování)

## 6.6 Závěr výzkumu

Dotazníkové šetření zodpovědělo výzkumné otázky s následujícím výsledkem.

8 % respondentů v MČ Brno-Bystrc jmenovalo Century 21 jako první značku, která je napadla ve spojitosti s realitní kanceláří, tzv. Top Of Mind. 17 % respondentů uvedlo Century 21 jako spontánní odpověď při jmenování dalších značek a 71 % respondentů uvedlo značku Century 21 s nápovědou. Mnoho lidí také odpovídalo v první a druhé otázce, že neví a až ve třetí otázce s nápovědou si dokázali vybavit název realitní kanceláře. Z toho lze usuzovat, že dokud lidé neřeší nějaké záležitosti v oblasti realit, tak se o realitní kanceláře nezajímají (62 % dotazovaných uvedlo, že ještě nikdy neprodávali nemovitost).

36 % dotazovaných ví, že má Century 21 sídlo v uvedené lokalitě. Jak už bylo uvedeno v kapitole 5.1.1.4, zajímavým zjištěním je, že 40 % dotazovaných si myslí, že v dané lokalitě nemá sídlo žádná realitní kancelář, a to může být podle autora jeden z hlavních důvodů, proč je v dané lokalitě tolik nepřímých konkurentů.

Pro respondenty, kteří mají zkušenost s prodejem nemovitosti přes realitní kancelář bylo nejdůležitější při výběru kanceláře doporučení přátel nebo znali makléře v dané kanceláři. Respondenti, kteří nemají zkušenost s prodejem, by také oslovili nejdříve přátele a známé, ale také by více vybírali, zjišťovali nabídku služeb a oslovili více kanceláří a pak si zvolili jednu, se kterou by spolupracovali. Tato skutečnost může být podle autora dalším z důvodů, proč působí v dané lokalitě tolik různých realitních kanceláří. Mnoho prodávajících lidí mohlo oslovit své známé, kteří jim doporučili tyto konkurenční firmy.

Respondenti od realitní kanceláře očekávají zejména komplexní právní služby, profesionální jednání a spolehlivost makléře, který zařídí veškerá jednání s úřady a bude je pravidelně informovat o průběhu prodeje. Neméně důležité je pro dotazované, aby realitní kancelář zhotovila profesionální fotografie za využití home stagingu.

Z výše uvedených závěrů lze stručně formulovat následující východiska pro projektovou část diplomové práce:

- Komunikace značky s důrazem na lokalitu – firma sídlí v Bystrci
- Komunikace značky s důrazem na spokojené klienty, kteří svoji nemovitost prodali s C21 All Inclusive - poskytnou referenci
- Komunikace značky s důrazem na poskytované služby



## 7 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI

Analýzou konkurenčního prostředí bylo potvrzeno, že v lokalitě působí mnoho realitních kanceláří, je zde vysoká rivalita firem, realitní trh je roztržštěný a žádná z firem nemá vysoký tržní podíl. To však může být pro C21 All Inclusive výhodou, aby se pokusila získat větší podíl na tomto trhu a těžila tak ze své místní příslušnosti k uvedené lokalitě. Její současný tržní podíl v segmentu rezidenčního bydlení je nízký a pohybuje se kolem 5-8 %. Žádná z konkurenčních sil v současnosti neohrožuje firmu, ale jako největší hrozby byly vyhodnoceny vyjednávací síla dodavatelů a konkurenční rivalita v odvětví.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že povědomí o značce v lokalitě je nízké, značku C21 dokázalo jmenovat velké procento respondentů až s nápovědou. 36 % respondentů uvedlo, že C21 sídlí v Bystrci, ale více než 40 % respondentů si myslí, že v lokalitě nemá sídlo žádná realitní kancelář.

Autor se domnívá, že je zde velká spojitost mezi neznalostí značky C21 All Inclusive, jejího sídla v Bystrci a vysokým počtem nepřímé konkurence v dané lokalitě. Lidé, kteří značku neznají nebo neví, že zde má firma sídlo, se pravděpodobně obracejí na konkurenci firmy, a proto v této lokalitě působí tolik různých firem.

Porterovou analýzou konkurenčního prostředí a dotazníkovým šetřením byl potvrzen předpoklad autora diplomové práce, že

- tržní podíl firmy v uvedené lokalitě je nízký a je zde velká konkurence realitních kanceláří
- znalost firmy Century 21 All Inclusive mezi obyvateli je nízká, navzdory více než čtyřletému působení firmy v dané lokalitě
- konkurence realitních kanceláří v lokalitě Brno-Bystrc je velká, a to pravděpodobně proto, že povědomí o značce Century 21 je v dané lokalitě velmi nízké a obyvatelé nevědí, že má firma sídlo v místě jejich bydliště.

Z výše uvedeného závěru a dále závěrů Porterovy analýzy a dotazníkového šetření v předchozích kapitolách, byla formulována východiska pro projektovou část diplomové práce:

- Komunikace značky s důrazem na lokalitu – firma sídlí v Bystrci
- Komunikace značky s důrazem na poskytované služby – právní služby, home staging, osobní přístup

- Komunikace značky s důrazem na spokojené klienty, kteří svoji nemovitost prodali s C21 All Inclusive, kteří poskytnou referenci
- Interní komunikace a posílení vztahů firmy a makléřů

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 8 KOMUNIKAČNÍ KAMPAŇ CENTURY 21 ALL INCLUSIVE

Na základě Porterovy analýzy konkurenčního prostředí a dotazníkového šetření v lokalitě Brno-Bystrc byly potvrzeny všechny předpoklady autora, uvedené v předchozí kapitole.

V této části diplomové práce navrhne autor komunikační kampaň, jejíž cílem bude zvýšení povědomí o firmě, o jejím působení v dané lokalitě a o službách, které firma nabízí a dále bude zacílena na akvizici nových klientů a zvýšení podílu firmy na místním trhu. Výchozí bod pro komunikační kampaň byla sestavena na základě výsledků výzkumu a analýzy v praktické části diplomové práce. Pro účely komunikační kampaně nebude bráno v potaz východisko zaměřené na interní komunikaci firmy, vzhledem k velikosti firmy – jedná se o malou firmu s počtem 20 osob. Kampaň bude zaměřena pouze na externí komunikaci firmy.

Komunikační kampaň stanoví cíl a cílové skupiny, bude zahrnovat komunikační sdělení a také časový a finanční plán kampaně. V rámci této diplomové práce nebude kampaň realizována, ale bude možným návrhem řešením pro firmu.

### 8.1 Předmět komunikace

Předmětem komunikace je samotná firma a značka Century 21 All Inclusive. V následujících kapitolách bude firma popsána z pohledu její filozofie, atmosféry ve firmě a její image, ale bude popsáno také prostředí, ve kterém působí, obor, ve kterém podniká a její dosavadní komunikační aktivity.

#### 8.1.1 Firemní filozofie

Centrála firmy má na svých webových stránkách (CENTURY 21, © 2015-2016) definovanou firemní filozofii, tzv. Zlatý standard, ve formě vize, mise a hodnot firmy. Vize firmy je naučit zákazníky vyžadovat prvotřídní servis, který firma poskytuje a přání stát se lídrem na trhu rezidenčního bydlení. Mise firmy je definována pozvednutím úrovně zprostředkování prodeje nemovitostí, a to díky profesionálně vyškoleným makléřům. Plnit cíle, přání a očekávání všech zainteresovaných skupin a poskytnout zákazníkům prvotřídní servis, aby odcházeli spokojeni a s důvěrou se vraceli. Hodnoty firmy definují kvalita poskytovaných služeb, aplikovaná odbornost, serióznost obchodních jednání, dodržování etických zásad a osobitý přístup ke klientům, stejně jako budování trvalých a transparentních vztahů.

Krédem franšízy Century 21 All Inclusive je „pracovat vždy v zájmu klienta“. Na webových stránkách kanceláře uvádí, že „absolutní upřímnost a etika jsou pro nás zcela klíčové hodnoty a reputace našeho týmu je na nich postavena. Reality nás baví, naplňuje nás lidem pomáhat plnit jejich sny, ale i být chápající oporou při řešení jejich těžších životních situací. Jsme tým lidí se srdcem na svém místě a s upřímným zájmem pomoci klientovi. Jednáme vždy v zájmu klienta. Naším hlavním cílem jsou dlouhodobě spokojení klienti a postupné zvyšování kvality realitních služeb v České Republice“. (CENTURY 21, © 2015-2016)

### 8.1.2 Produkty firmy

Produkty firmy jsou v tomto případě služby zprostředkování prodeje, pronájmu či koupě nemovitostí v segmentu rezidenčního bydlení a komerční sféry. Služba zprostředkování v sobě zahrnuje několik základních služeb, kterými jsou stanovení tržní ceny nemovitosti, profesionální nafocení nemovitosti a služba home staging, marketing nemovitosti, zajištění inzerce na největších realitních portálech, komplexní právní služby a poradenství.

K doplňkovým službám se řadí zajištění finančního poradenství, stěhování, malování či jiné stavební práce a úpravy, energetické audity, služby odhadců a znalců a další.

### 8.1.3 Atmosféra firmy

Atmosféru firmy vyjadřuje samotné prohlášení na webových stránkách kanceláře: „Reality nás baví, naplňuje nás lidem pomáhat plnit jejich sny, ale i být chápající oporou při řešení jejich těžších životních situací. Jsme tým lidí se srdcem na svém místě a s upřímným zájmem pomoci klientovi“. (CENTURY 21, © 2015-2016) V kanceláři působí tým lidí, kteří jsou nadšení pro svoji práci, podělí se o svůj úspěch s ostatními a dokáží si také vzájemně pomoci.

### 8.1.4 Dosavadní komunikační aktivity firmy

Přehled dosavadních komunikačních aktivit bude uveden s ohledem na lokalitu Brno-Bystrc.

#### 1) Komunikace značky v místě provozovny

Nejviditelnější komunikací je označení provozovny v místě sídla. Provozovna je umístěna na frekventovaném místě vedle vstupu do obchodní pasáže a restaurace. Je označena polem a má výlohu, ve které jsou nabídky nemovitostí kanceláře. Navíc je před vstupem umístěna vlajka s logem a názvem kanceláře a ve večerních hodinách je osvětleno logo firmy nad vstupem do kanceláře. Na budově obchodního domu je navíc umístěna plachta s logem a

navigační šipkou směřující ke kanceláři, plachta je dobře viditelná z hlavní silnice, kde je velký provoz a zastávka MHD.

#### 2) Reklamní stojany

Jeden stojan, tzv. áčko, je umístěný v obchodní pasáži u pošty, kde je dobře viditelný, zejména pro čekající ve frontě na poštu. Na stojanu je ukázka home stagingu s fotografiemi před a po home stagingu, dále logo a ukazatel směru, kde mohou lidé firmu najít.

Další reklamní stojany jsou umístěny na veřejných plochách, které si firma pronajala od městské části. Jedná se o pět míst po celé městské části, většinou se jedná o místa v blízkosti zastávek MHD. Tyto stojany jsou nově umístěny od prosince 2016. Reklamním sdělením bylo přání do nového roku, s tím, že se grafika po novém roce vymění za jiné sdělení. Zatím se tak nestalo a nová grafika se připravuje.

#### 3) Navigační cedule

Navigační cedule jsou umístěny na sloupech veřejného osvětlení při příjezdu do Bystrce. Jedná se o 2 cedule s rozstupem asi 500 metrů od sebe, každá cedule zobrazuje logo a uvedenou vzdálenost z daného místa do kanceláře.

#### 4) Letáky

Velmi nepravidelně jsou roznášeny letáky do schránek obyvatel, ale většinou se jedná o aktivitu jednotlivých makléřů, kteří například hledají byt pro konkrétního klienta na určité ulici a letáky jsou tak roznášeny pouze v některých částech, a ne plošně po celé oblasti.

Další komunikační aktivity již nejsou čistě zaměřeny na danou lokalitu, ale všeobecně cílí na všechny a jedná se o webové stránky firmy, facebookový profil, zasílání newsletteru a přednostních nabídek nemovitostí registrovaným klientům.

### **8.1.5 Image firmy**

V rámci dotazníkového šetření nebyla zkoumána image firmy, pouze znalost značky firmy v dané lokalitě, jež však podle výsledků dotazníkového šetření není velká. Image firmy bude proto hodnocena subjektivně z pohledu autora práce.

Century 21 All Inclusive je relativně mladá realitní kancelář, jejíž hlavním krédem je spokojenost zákazníka. Ke své práci využívá moderní postupy a technologie, zavedla principy home stagingu a komunikuje na sociálních sítích. Nebojí se vyzkoušet nové věci či postupy

při prodeji nemovitosti. Prostředí kanceláře, které je neméně důležité v případě prodeje služeb a pomáhá se zhmotněním služby, působí velmi moderně a bylo vytvořeno na zakázku dle návrhů známé brněnské architektonické kanceláře. Firma klade důraz na vystupování a chování svých obchodníků, kteří zastupují značku a vytvářejí image firmy.

### **8.1.6 Prostředí působení firmy**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, dle informací z webových stránek městské části Brno-Bystrc (Úřad MČ Brno-Bystrc, © 2012), se řadí tato městská část počtem obyvatel k největším v Brně a svojí rozlohou 27,24 km<sup>2</sup> je největší městskou částí Brna. Na základě sčítání obyvatel z roku 2011 zde žilo 24 218 lidí v 10 617 obydlených bytech. Z toho připadlo celkem 638 bytů (6 %) na byty v rodinných domech a 9 867 (93 %) na byty v domech bytových.

Většina bytů se nachází v panelových domech, které se budovali v 70.-80. letech minulého století a díky rozvoji tohoto sídliště vznikla v Bystrci jedna z největších městských částí Brna. Ta je velmi oblíbená také díky blízkosti přírody. V okolí sídliště se nachází lesy a lesoparky, a navíc je zde brněnská přehrada, která nabízí možnost sportovního vyžití během celého roku.

V posledních letech probíhá v Bystrci výstavba nových bytových domů, a podle webových stránek MČ Bystrc bylo v letech 2011-2015 postaveno 332 nových bytů. Další nové byty jsou ve výstavbě.

### **8.1.7 Obor podnikání**

Obor podnikání firmy je v oblasti realitního trhu, tedy zprostředkování prodeje a pronájmu bytů, rodinných domů, činžovních domů, pozemků a nebytových prostor v komerční sféře, jako jsou kanceláře, obchody a provozovny, ubytovací a restaurační zařízení. Pro účely této komunikační kampaně bude brán v potaz pouze segment rezidenčního bydlení ve zkoumané lokalitě.

### **8.1.8 Konkurence firmy**

V lokalitě Brno-Bystrc má firma C21 All Inclusive 3 přímé konkurenty, kteří mají provoznu v uvedené městské části. Dále je zde více než 50 nepřímých konkurentů, kteří nabízejí

v této lokalitě byty na prodej. Konkurence firmy je tedy vysoká, ale zároveň velmi roztržštěná a žádná z konkurenčních firem zde nedosahuje významnějšího podílu na trhu.

Detailní popis konkurenčního prostředí je uvedený v kapitole 5.1 Konkurenční prostředí.

## 8.2 Cílové skupiny

Hlavní cílová skupina komunikační kampaně jsou obyvatelé MČ Brno-Bystrc, kteří vlastní byt v osobním nebo družstevním vlastnictví a uvažují v budoucnu o prodeji bytu, anebo svůj byt již nabízejí k prodeji přes konkurenční realitní kancelář. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo věkové rozmezí respondentů od 18-39 let (81 % všech respondentů). Toto rozmezí je typické pro lidi, kdy nejvíce řeší své realitní transakce. Nicméně v komunikační kampani nebude věkové složení bráno v potaz, a to z důvodu těžšího cílení kampaně na danou věkovou skupinu.

Hlavní cílovou skupinu lze tedy rozdělit dle zaměření komunikace na lidi, kteří již prodávají svoji nemovitost přes konkurenční realitní kancelář a na ostatní obyvatele, potenciální prodejce nemovitostí.

## 8.3 Cíl kampaně

Základní východiska pro komunikační kampaň byla formulována na základě závěrů v praktické části diplomové práce a pro kampaň byla vybrána pouze ta, zaměřená na externí komunikaci firmy:

- Komunikace značky s důrazem na lokalitu – firma sídlí v Bystrci
- Komunikace značky s důrazem na poskytované služby – právní služby, home staging, osobní přístup
- Komunikace značky s důrazem na spokojené klienty, kteří svoji nemovitost prodali s C21 All Inclusive, kteří poskytnou referenci

S ohledem na zaměření komunikace na dvě cílové skupiny, lze cíle kampaně stanovit následovně:

Cílová skupina, která již svoji nemovitost nabízí k prodeji u konkurenční firmy

Cílem kampaně je přesvědčit tuto cílovou skupinu k prodeji své nemovitosti přes realitní kancelář C21 All Inclusive a získat větší tržní podíl v Bystrci. Kampaň bude zaměřena na



kvalitu poskytovaných služeb a profesionalitu firmy s akcentem na službu home staging a zdůrazněním místní příslušnosti firmy v dané lokalitě. Zaměření kampaně zohledňuje výsledky dotazníkového šetření, kde respondenti odpověděli, že od realitní kanceláře očekávají zejména komplexní právní služby, profesionální jednání a spolehlivost makléře, který zařídí veškerá jednání s úřady a bude je pravidelně informovat o průběhu prodeje. Zdůraznění místní příslušnosti firmy zvýší povědomí o značce v dané lokalitě.

#### Cílová skupina potencionálních prodejců nemovitostí

Cílem kampaně je zdůraznit místní příslušnost firmy v lokalitě a poskytnutí referencí spokojených klientů, kteří firmu dále doporučují. Zaměření kampaně zohledňuje výsledky dotazníkového šetření, kde respondenti odpověděli, že by si realitní kancelář vybrali na základě doporučení přátel a známých. Při zveřejnění referencí spokojených klientů se mohou potencionální prodávající ztotožnit s těmito zkušenostmi, případně mohou daného klienta znát. Stejně jako v předchozím případě, zdůraznění místní příslušnosti firmy zvýší povědomí o značce v dané lokalitě.

### **8.4 Návrh komunikačního sdělení a komunikační prostředky**

Podle Heskové a Štarchoně (2009, s. 64) je pro účinnost sdělení důležitá schopnost upoutat pozornost příjemce, sdělení musí být srozumitelné z pohledu zdroje zprávy příjemce a musí odpovídat potřebám a přáním příjemce a přinášet uspokojení. Sdělení musí obsahovat racionální aspekty (produkt poskytuje očekávaný užitek – kvalitu, hodnotu, výkonnost), emocionální aspekty (pozitivní nebo negativní emoce motivující k nákupu – strach, pocit štěstí) a struktura sdělení musí být logická (zvolení vhodných argumentů, zvýraznění určitých částí sdělení). Na to pak navazuje i formát zprávy, který bude určen typem použitého média.

Veškeré návrhy komunikační kampaně budou v souladu s grafickým manuálem firmy, který definuje správné použití loga, typů barev, písma a další grafické prvky, které se používají pro komunikaci firmy, aby byla zachován jednotný styl a konzistentnost komunikace.

#### 1) Cílová skupina – prodejci nemovitostí u konkurenčních firem

Komunikační sdělení:

Hlavním obrazovým prvkem sdělení bude využití porovnávacích fotografií, jak prezentují nemovitosti v inzerci jiné realitní kanceláře a jak prezentuje nemovitosti Century 21 All Inclusive. Sdělení bude zaměřeno hlavně na službu home staging. Bude využito emocionálního

apelu strachu v úvodním popisu fotografií jiných realitních kancelářů: „Naplnila se Vaše noční můra při prodeji bytu?“ U fotografií C21 bude nabídnuto řešení: „I Váš byt si zaslouží profesionální prezentaci“. Sdělení bude dále obsahovat odkaz na místní příslušnost „Vaše bystrcká realitní kancelář“ dále logo firmy, adresu a kontaktní údaje – telefon, email a webové stránky kanceláře. Dále bude uvedený claim firmy: „Rychlejší, bezpečnější, výhodnější“ a také další služby, která firma zajistí při prodeji bytu: „spočítáme Vám tržní cenu bytu, zhotovíme profesionální fotografie bytu, najdeme kupce pro Váš byt, zajistíme vyhotovení kupní smlouvy a advokátní úschovy, vyřídíme jednání s úřady a přepisy energií“.

Komunikační prostředky:

Komunikačním prostředkem bude leták velikosti A5, s barevným potiskem. Potisk bude oboustranný, na přední straně bude prezentována služba home staging a fotografie, dále kontaktní údaje na firmu. Druhá strana letáku bude pro informace o dalších službách poskytovaných firmou a claim firmy. Letáky budou distribuovány vlastními zdroji firmy, každý měsíc po dobu trvání kampaně a pouze do schránek na vybraných ulicích, kde aktuálně prodává konkurence byty. Tím se ušetří náklady za distribuci a tisk a bude cíleno na zvolenou cílovou skupinu. Každý měsíc se leták upraví o nové fotografie home stagingu, celkově budou použity 3 varianty letáku po dobu trvání kampaně.

## 2) Cílová skupina – potencionální prodejci nemovitostí

Komunikační sdělení:

Sdělení bude obsahovat pozitivní referenci zákazníka, který již přes kancelář prodal svůj byt v Bystrci. Sdělení bude obsahovat zmínku o home stagingu a rychlosti prodeje. Bude použita fotografie prodávaného bytu, zmíněna adresa a doba, za jak dlouho se byt prodal. Sdělení bude dále obsahovat odkaz na místní příslušnost „Vaše bystrcká realitní kancelář“ dále logo firmy, adresu a kontaktní údaje – telefon, email a webové stránky kanceláře.

Komunikační prostředky:

Komunikačním prostředkem bude PR článek v místních novinách Bystřičník, velikost inzerce bude na ½ strany. Noviny vycházejí každý měsíc (pouze leden a únor a dále červenec a srpen jsou dvojčísla) v nákladu 12 500 kusů a jsou zdarma distribuovány do schránek obyvatel Bystřice. PR článek bude vycházet každý měsíc po dobu trvání kampaně. Každý měsíc však bude text upravený o novou referenci dalšího klienta, celkově budou zveřejněny 3 různé varianty článků.

### 3) Obě cílové skupiny

Sdělení pro obě cílové skupiny budou zaměřena na zvýšení povědomí o značce Century 21 v dané lokalitě a její místní příslušnosti.

#### Outdoorová reklama

Komunikační sdělení:

Sdělení bude odkazovat na místní příslušnost firmy k dané lokalitě, aby se posílila znalost značky. Bude obsahovat text „Vaše bystrcká realitní kancelář“, logo firmy, adresu a telefonní číslo.

Komunikační prostředky:

Pro toto sdělení bude využito stávající reklamní áčka, které jsou umístěné na 5 místech, v blízkosti zastávek MHD a silnice. Stávající polep bude nahrazen novým polepem, formát reklamní plochy je 1 x 1 m, oboustranný barevný polep. Sdělení bude stejné po dobu trvání celé kampaně.

Dále budou pronajaty reklamní plochy CLV na zastávkách MHD. Plochy budou vybrány tak, aby se vzájemně doplnily se stávajícími reklamními áčky a pokryla se tak větší oblast, vybrány budou větší dopravní uzly, kde je větší koncentrace lidí. Uvažovaný počet je 5 až 8 ks CLV, ale záleží na ceně pronájmu reklamní plochy, což bude jedna z nejdražších položek rozpočtu kampaně. Celkově se stávajícími áčky a CLV by se pokrylo 10 až 13 různých míst v lokalitě.

#### Event v místě sídla firmy

V rámci dětského dne se stane firma partnerem akce a zajistí pro děti skákací domeček, soutěže a odměny pro děti, nafukovací balónky. Součástí bude malý infostánek s propagačními materiály o firmě, kde bude k dispozici makléř firmy. Tento event bude zakončením kampaně.

Komunikační prostředky:

Skákací domeček s logem firmy, nafukovací balónky s logem firmy, odměny v dárkových taškách s logem firmy, infostánek s materiály – brožury, vizitky.

#### Online kampaň na Facebooku

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze 11 % dotazovaných by si vybralo realitní kancelář na základě internetové reklamy. Z tohoto důvodu se nebude dělat

větší kampaň na internetu. Ale vzhledem k oblíbenosti facebookového profilu firmy bude toto jediný online kanál, který se v kampani využije. Díky nástrojům Facebooku lze v kampaních cílit na určitou oblast či věkovou kategorii a kampaň tak bude zacílena na uživatele v MČ Brno-Bystrc.

**Komunikační sdělení:**

Sdělení bude zaměřeno hlavně na obrazovou složku reklamy a nejvhodnější se jeví ukázat porovnání fotografií před a po home stagingu, tedy bude využito stejného sdělení jako v případě cílové skupiny prodávajících s konkurenční realitní kanceláří. Fotografie home stagingu budou každých 10 dnů, po dobu trvání kampaně obnoveny o nové ukázky.

**Komunikační prostředky:**

Sponzorovaný příspěvek na facebookovém profilu firmy, cíleno budou pouze na uživatele v místě Brno-Bystrc. Vhodnou formou je gif animace úpravy interiéru.

## 8.5 Časový plán

Nemovitosti se prodávají a nakupují během celého roku, ale existují dvě období, kdy je nabídka i poptávka větší než v jiných dnech. Jedná se o jarní a podzimní období. Jarní sezóna je od března do konce června a podzimní sezóna trvá od začátku září do konce listopadu. V tomto období je větší zájem o nemovitosti než během letních měsíců či vánočních svátků a Novém roce.

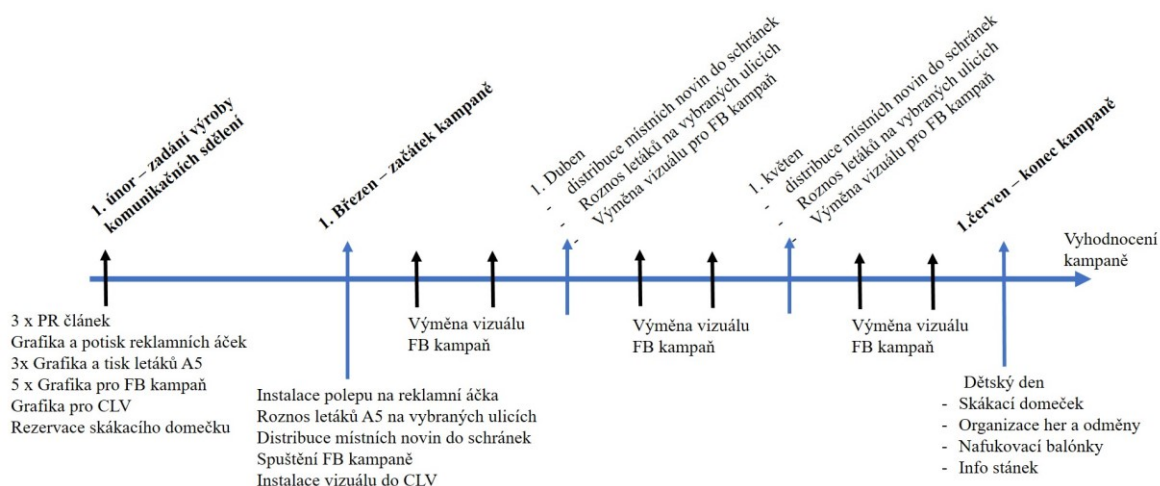
Komunikační kampaň, i s ohledem na plánovaný event – dětský den, který připadá na období kolem 1. června, bude naplánována na jarní období. Začátek kampaně je stanovený na 1. března a konec kampaně bude v den eventu. Kampaň tedy bude trvat 3 měsíce a následně proběhne vyhodnocení úspěšnosti kampaně.

Vždy v období kolem začátku každého měsíce probíhá distribuce bystrckých novin do schránek obyvatel Bystrce. Ve stejném období bude také probíhat distribuce letáků do schránek obyvatel na vybraných ulicích, kde konkurence prodává nemovitosti.

Na začátku kampaně bude změněna grafika na stávajících reklamních áčkách. Reklama v CLV bude instalována na dobu jednoho měsíce na začátku kampaně, tedy v měsíci březnu.

Komunikační kampaň na Facebooku bude spuštěna také na začátku celé kampaně a bude trvat po celou dobu 3 měsíců, každých 10 dnů bude vyměněna grafika použitá v kampani.

V následující časové ose je viditelný průběh kampaně. Ještě před samotnou kampaní je třeba v čas zadat výrobu všech komunikačních prostředků, zajistit a rezervovat reklamní plochy nebo skákací domeček.



Obrázek 9: Časová osa komunikační kampaně, (zdroj: vlastní zpracování)

## 8.6 Finanční plán

Na komunikační kampaň byl vyhrazený celkový rozpočet 130 000 Kč. V tabulce č. 11 je uvedený souhrn celkových nákladů dle jednotlivých navržených komunikačních sdělení. Většina cen uvedených v tabulce je získána od současných dodavatelů, se kterými firma spolupracuje, a to na základě telefonického hovoru nebo z interních záznamů firmy. Jedná se o odhad ceny na základě délky práce, přesná cena by byla upřesněna s konkrétním zadáním. Tudíž níže uvedený finanční plán je odhadovaný, nicméně na základě konkrétních dotazů na dodavatele, a plán by se neměl nijak výrazně lišit ve finální verzi.

Komunikační prostředek	Grafický návrh	Copywriting	Výroba reklamy/ tisk	Nákupní cena/ reklamní plocha	Distribuce/ instalace	Celkem Kč
Leták A5 (3 x 3000 Ks)	3 500	1 800	12 600	0	vlastní	17 900
Reklamní áčko 5 KS	1 200	0	3 370	2 000	vlastní	6 570
PR článek	1 500	4 500	0	28 152	v ceně	34 152
CLV (5 pronajatých ploch)	1 500		2 450	35 000	v ceně	38 950
Facebook reklama	5 000	0	0	5 000	0	10 000
Pronájem skákacího domečku	0	0	0	0	2 000	2 000
Nafukovací balónky 500 ks	0	0	0	1 000	0	1 000
Věcné ceny do soutěží	0	0		5 000	vlastní	5 000
Brožury a letáky 500 ks	0	0	0	3 500	vlastní	3 500
<b>Cena za kampaň</b>						<b>119 072</b>

Tabulka 11: Finanční plán komunikační kampaně, (zdroj: vlastní zpracování)

Odhadovaný rozpočet reklamní kampaně vychází na necelých 120 000 Kč a plánovaný rozpočet tak nebude překročen. Je zde ponechána rezerva na neočekávané výdaje, nebo pokud by byly některé práce trochu dražší, než bylo plánováno.

Nejvyšší položkou v nákladech je nákup inzertní plochy pro PR článek v místním časopisu a plochy pro reklamu v CLV, které tvoří více než polovinu nákladů. Počet CLV byl stanoven na 5 ploch, protože by byl překročen celkový rozpočet kampaně.

Pokud by bylo třeba ušetřit náklady v rozpočtu, ideální variantou by bylo vynechání inzerce v CLV a ušetřené náklady investovat do pronájmu pozemků od MČ Brno-Bystrc a umístit zde opět reklamní áčka.

## 8.7 Zpětná vazba

Zpětná vazba, resp. účinnost komunikační kampaně bude měřitelná na základě nových kontaktů od klientů či nově příchozích klientů do kanceláře. Pro statistické účely bude každému klientovi položena otázka, jak se o C21 dozvěděl. Tyto výsledky budou zaznamenány, počet nově nabízených bytů v lokalitě bude porovnán s údaji o nabízených bytech v předchozím období, čímž bude možné zjistit nárůst prodeje bytů v dané lokalitě.

Další zpětnou vazbu je možné získat realizací nového dotazníkového šetření v dané lokalitě a zjistit povědomí a znalost značky v dané lokalitě. Tyto výsledky by se porovnaly s již realizovaným dotazníkovým výzkumem.

## 8.8 Závěr projektové části

Kampaň v projektové část diplomové práce je navržena s ohledem na výsledky praktické části práce, tedy analýzy konkurenčního prostředí a dotazníkového šetření.

Komunikace zaměřená na cílovou skupinu, která již prodává nemovitost s konkurenční realitní kanceláří má za cíl přesvědčit, že C21 All Inclusive nabízí lepší služby, zejména v oblasti prezentace nemovitostí a home stagingu, a navíc má provozovnu v místě prodávané nemovitosti. Komunikačním prostředkem je oboustranný leták A5, sdělením je porovnání fotografií bytů před a po home stagingu a uvedení dalších poskytovaných služeb. Leták bude distribuovaný do schránek pouze na těch ulicích, kde konkurence nabízí byty k prodeji, a to každý měsíc po dobu kampaně, ale vždy obnovený o nové ukázky fotografií.

Komunikace zaměřená na cílovou skupinu potencionálních prodávajících má za cíl přesvědčit formou referencí spokojených zákazníků, kteří se podělí o svoji pozitivní zkušenost s firmou a dále má zdůraznit, že se jedná o místní firmu v místě bydliště. Komunikačním prostředkem bude PR článek v místním časopise, který je distribuovaný jednou měsíčně do schránek obyvatel. Celkem vyjdou tři PR články, ale vždy s novou referencí jiného klienta.

Pro zvýšení povědomí o značce v dané lokalitě bude formou outdoorové reklamy – reklamní áčka a CLV – komunikována značka a sídlo firmy.

Z výsledků dotazníkového výzkumu vyplynulo, že si lidé nevybírají realitní kancelář podle reklamy na internetu, ale hlavně na základě doporučení přátel a známých. Z tohoto důvodu nebude v kampani zahrnuta propagace v online prostředí, mimo placené propagace na firemním facebookovém profilu. Po dobu trvání celé kampaně budou v intervalu 10 dní zveřejňovány nové příspěvky s akcentem na home staging a místní příslušnost firmy, příspěvky budou cíleny na uživatele v MČ Brno-Bystrc.

Kampaň bude ukončena eventem, spojením pozitivní emoce a značky, v rámci dětského dne. Součástí akce bude obrandovaný skákací domeček, nafukovací balónky, soutěže a odměny pro děti a infostánek s propagačními materiály.

Kampaň je navržena tak, aby byl dodržený daný rozpočet akce a je počítáno i s menší rezervou na neočekávané náklady. Je sestavený časový plán akce, ale je třeba v předstihu zajistit výrobu komunikačních sdělení a rezervovat skákací domeček u centrály firmy a reklamní plochy v časopise a CLV.

Kampaň bude následně vyhodnocena, a to zjišťováním informací od příchozích klientů do kanceláře a dotazníkovým šetřením zaměřeným na znalost značky, které budou porovnány s předchozími údaji.

V rámci kampaně se počítá se zapojením vlastních pracovních zdrojů firmy, zejména při roznosu letáků do schránek a organizace dětského dne.

Vzhledem ke skutečnosti, že více než 70 % dotazovaných by si vybralo realitní kancelář na základě doporučení přátel a známých, může být rizikem při letákové kampani, že se nepodaří stávající prodávající přesvědčit, aby svoji nemovitost dali do nabídky C21. Stávající prodávající již možná doporučení mohli získat na danou realitní kancelář, se kterou nemovitost nabízejí.



## ZÁVĚR

Diplomovou práci na dané téma jsem psal hlavně z profesních důvodů. Chtěl jsem se dozvědět, proč firma, ve které pracuji nabízí tak málo nemovitostí na trhu v místě svého sídla a proč je zde taková velká konkurence. Zajímalo mě, jak moc firmu znají obyvatelé v dané lokalitě a jaké jsou jejich preference, když si vybírají realitní kancelář pro prodej své nemovitosti.

V první části diplomové práce jsem vymezil teoretické rámce práce týkající se významu značky a jejího budování, využívání značek ve službách, a dále marketingu služeb a jejich vlastností. Byly porovnány přístupy různých autorů odborné literatury.

Následně byla stanovena metodika práce, cíle práce a výzkumné předpoklady. Vymezeny byly také nástroje výzkumu, které jsem využil v diplomové práci v její praktické části.

Praktická část představila společnost Century 21 a její franšizu Century 21 All Inclusive. Porterovou analýzou konkurenčního prostředí byl získán přehled o přímé a nepřímé konkurenci ve zkoumané lokalitě, bylo zjištěno, že v lokalitě působí mnoho konkurenčních kanceláří a tento trh je roztržštěný. Bylo zjištěno že firma Century 21 All Inclusive má na místním trhu 5-8 % podíl v segmentu rezidenčního bydlení.

Žádná konkurenční síla firmu vysoce neohrožuje, nicméně dvě síly mohou být případnou hrozbou pro firmu. První z hrozeb je vyjednávací síla dodavatelů, resp. makléřů firmy. Pro snížení hrozby je doporučeno získávat a dobře zaškolit schopné makléře, ale také nastavit vhodné pracovní podmínky, vytvořit dobrou atmosféru v kanceláři a budovat jejich loajalitu a sounáležitost se značkou. Druhou hrozbou může být konkurenční rivalita v odvětví. Firmě je doporučeno více v lokalitě komunikovat a zdůraznit, že je místní a zároveň je součástí velké realitní značky, s cílem získat větší podíl na tomto trhu.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že znalost značky je nízká. Celkem velká část respondentů věděla, že firma má sídlo v Brně-Bystřci, ale větší část (40 %) dotazovaných nevěděla, že zde vůbec nějaká realitní kancelář sídlí. V rámci dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že respondenti preferují realitní kanceláře, které jim zajistí veškeré papírování, tedy smlouvy, jednání s úřady, prepisy energií, ale zároveň vyžadují profesionální a spolehlivé jednání makléře.

Porterovou analýzou konkurenčního prostředí a dotazníkovým šetřením byly potvrzeny předpoklady autora, že má firma nízký podíl na daném trhu, který činí 5-8 % a je zde také

velká konkurence realitních kanceláří – více než 50 firem, které nabízejí nemovitost k prodeji. Ačkoliv firma působí v lokalitě více než 4 roky, povědomí o značce Century 21 je nízké, pouze 8 % respondentů ji dokázalo jmenovat na prvním místě. Domnívám se, že neznalost značky C21 a vysoká míra konkurence v této lokalitě spolu úzce souvisí. Prodávající se obrací na konkurenci, na základě doporučení přátel, protože neví, že v místě jejich bydliště je realitní kancelář, která nabízí kvalitní služby.

Na základě těchto zjištění byla navržena komunikační kampaň, která cílila na dvě cílové skupiny. Na lidi, kteří již prodávají svoji nemovitost s konkurenční kanceláří a na lidi, kteří jsou potencionální prodejci nemovitostí.

Cílem kampaně je, aby firma zvýšila svůj podíl na trhu a komunikovala značku, dala o sobě vědět, že působí v této lokalitě. S ohledem na výsledky dotazníkového šetření se kampaň více zaměřila na outdoorovou reklamu než na online reklamu. V kampani je navržena komunikace značky firmy a její místní příslušnosti prostřednictvím reklamních áček a CLV, pozitivní reference firmy je komunikována formou PR článku v místním obecním časopisu a komunikace na stávající prodejce je navržena formou letákové kampaně roznášených do schránek na vybraných ulicích. Z online reklamy bude využita pouze placená komunikace na facebookovém profilu firmy. Závěr kampaně je navržený formou eventu pro děti a komunikací značky v místě působení.

Součástí navržené kampaně je časový harmonogram a finanční plán, který se podařilo dodržet i s menší rezervou pro neočekávané výdaje. Měření zpětné vazby a účinnosti kampaně, lze provést evidencí nově přichozích klientů do kanceláře a porovnáním nabízených bytů v předchozím období. Měření zvýšení povědomí o znalosti značky lze provést opakováním dotazníkového šetření, zaměřeným na znalosti značek realitních kanceláří v dané lokalitě.

Komunikační kampaň je pouze návrhem, ale pokud bude realizována, budu si moct v praxi ověřit její účinnost.

Vzhledem k tomu, že v oboru realit pracuji, poskytla mi diplomová práce několik zajímavých zjištění. Pokud lidé potřebují využít služeb realitní kanceláře, obracejí se nejdříve na své přátele a známé o doporučení. Vůbec nemají přehled o realitních kancelářích a dokud člověk neřeší nějakou realitní transakci, tak se o značky v tomto oboru nezajímá. Lidé, kteří prodávali svoji nemovitost bez realitní kanceláře se obávali, že budou platit provizi. Brněnský trh je však nastaven tak, že provizi platí kupující, a tito prodejci tak neměli dostatek

informací o procesu prodeje přes realitní kancelář. Lidé nechtějí řešit žádné záležitosti spojené s papírováním, proto si najímají realitní kanceláře, aby to všechno udělaly za ně.

Věřím, že tato práce přinese i firmě zajímavé poznatky, kterých dokáže využít ve své činnosti, aby zvýšila svůj tržní podíl a znalost značky Century 21 All Inclusive v Brně-Bystřci.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6885-6.
- [2] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.
- [3] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [4] HORŇÁK, Pavel. *Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingové komunikace*. Zlín: VeRBuM, c2010. ISBN 978-80-904237-3-4.
- [5] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0.
- [6] KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 4th ed. Boston: Pearson, c2013. ISBN 978-013-2664-257.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [8] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- [11] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [12] OLINS, Wally. *O značkách*. Praha: Argo, 2009. Zip (Argo: Dokořán): Dokořán). ISBN 978-80-257-0158-4.

- [13] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- [14] SOUKALOVÁ, Radomila. *Marketing.. je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-71-2.
- [15] STÁVKOVÁ, Jana a Jaroslav DUFEK. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2., přeprac. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004. ISBN 80-715-7795-2.
- [16] ŠTARCHOŇ, Peter a Martina JUŘÍKOVÁ. *Značky a český zákazník*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-76-7.
- [17] TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Brno: Computer Press, 2007. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1818-4.
- [18] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.
- [19] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 106 s. ISBN 80-707-9389-9.
- [20] Bezrealitky.cz: Majitelé majitelům. Bydlení bez provize. [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <https://www.bezrealitky.cz/>
- [21] CENTURY 21 Czech Republic: CENTURY 21 All Inclusive [online]. c2015-2016 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.century21.cz/kancelar/allinclusive/>
- [22] CENTURY 21 v České republice. *CENTURY 21 Czech Republic* [online]. CENTURY 21, c2015-2016 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.century21.cz/o-nas/century-21-v-ceske-republice>
- [23] Historie CENTURY 21. *CENTURY 21 Czech Republic* [online]. CENTURY 21, c2015-2016 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.century21.cz/o-nas/historie-century-21>
- [24] Vize, mise, hodnoty. *CENTURY 21 Czech Republic* [online]. CENTURY 21, c2015-2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.century21.cz/o-nas/vize-mise-hodnoty>
- [25] *Firmy.cz: Katalog firem* [online]. Seznam.cz, c1996-2017 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz)

- [26] *Městská část Brno-Bystrc* [online]. Brno: Úřad MČ Brno-Bystrc, c2012 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.bystrc.cz/index.php>
- [27] Real Brno: Prodávějte v Brně, prodávějte doma! [online]. Brno: Aquasvět, 2017 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.realbrno.cz/>
- [28] Real-Aktiv: Váš partner pro nové bydlení [online]. Webnode, 2010 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.real-aktiv.cz/>
- [29] Realitní Revoluce [online]. 2017 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.realitnirevoluce.cz/>
- [30] Riff: realitní kancelář Brno Bystrc [online]. c2017 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.riff.cz/>
- [31] Sreality.cz [online]. Seznam.cz, c1996-2017 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/>
- [32] Ulovdomov.cz: Pronájmy bytů a spolubydlení na jedné mapě [online]. [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.ulovdomov.cz/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- C21 Century 21.  
CLV City Light Vitrine.  
MČ Městská část.  
MHD Městská hromadná doprava.  
OC Obchodní centrum.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Tři typy marketingu ve službách (zdroj: Kotler, 2007, s. 720).....	23
Obrázek 2: Marketingový mix služeb (zdroj: Janečková, Vašítková, 2000, s. 30) ....	27
Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví (zdroj: Porter, 1994, s. 4) .....	31
Obrázek 4: Home staging firmy Century 21 (zdroj: vlastní fotografie) .....	39
Obrázek 5: Počet prodaných bytů firmou C21 v Brno-Bystřici v letech 2012-2016 (zdroj: vlastní zpracování).....	40
Obrázek 6: Znalost sídla firmy v lokalitě Bystřice (zdroj: vlastní zpracování).....	48
Obrázek 7: Znalost značky Century 21 v Bystřici, (zdroj: vlastní zpracování).....	71
Obrázek 8: Preference respondentů při výběru služeb (zdroj: vlastní zpracování) ....	72
Obrázek 9: Časová osa komunikační kampaně, (zdroj: vlastní zpracování) .....	86



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Porovnání konkurence v lokalitě, (zdroj: vlastní zpracování).....	46
Tabulka 2: Konkurence a podíl na trhu Brno-Bystrc, (zdroj: vlastní zpracování) .....	50
Tabulka 3: Konkurenční rivalita v odvětví, (zdroj: vlastní zpracování).....	52
Tabulka 4: Vyjednávací síla zákazníků, (zdroj: vlastní zpracování) .....	55
Tabulka 5: Vyjednávací síla dodavatelů, (zdroj: vlastní zpracování).....	59
Tabulka 6: Vyjednávací síla dodavatelů, (zdroj: vlastní zpracování).....	60
Tabulka 7: Hrozba vstupu do odvětví, (zdroj: vlastní zpracování).....	63
Tabulka 8: Nabídky nemovitostí substitutů, (zdroj: vlastní zpracování).....	65
Tabulka 9: Hrozba substitutů, (zdroj: vlastní zpracování).....	66
Tabulka 10: Porovnání konkurenčních sil v odvětví, (zdroj: vlastní zpracování).....	67
Tabulka 11: Finanční plán komunikační kampaně, (zdroj: vlastní zpracování).....	87

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha PI: Dotazník

Příloha PII: Grafické zpracování výsledků výzkumu

### **Elektronické přílohy:**

Dotazník

Dotazníkové šetření

Elektronické přílohy jsou součástí CD

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## Dotazníkový výzkum

Tento dotazník je anonymní a zkoumá současné postoje a preference zákazníků při výběru značky realitní kanceláře v lokalitě Brno-Bystrc. Výsledky výzkumu budou použity pro diplomovou práci studenta v oboru marketingových komunikací.

1. Jmenujte název realitní kanceláře, která Vás napadne jako první.

.....

2. Jaké další realitní kanceláře znáte?

.....

.....

.....

3. Zaškrtněte název realitní kanceláře v seznamu, kterou znáte:

<input type="checkbox"/>	Real-Aktiv	<input type="checkbox"/>	Century 21
<input type="checkbox"/>	Fiedler reality	<input type="checkbox"/>	Bravis Reality
<input type="checkbox"/>	Patreal	<input type="checkbox"/>	Real Brno
<input type="checkbox"/>	M&M reality	<input type="checkbox"/>	Remax
<input type="checkbox"/>	Ríff	<input type="checkbox"/>	Sting
<input type="checkbox"/>	Real Spektrum	<input type="checkbox"/>	Gaute
<input type="checkbox"/>	Malina Reality	<input type="checkbox"/>	OK real

4. Které z výše uvedených realitních kanceláří mají sídlo nebo provozovnu v Bystrci?

.....

5. Máte zkušenost s prodejem nemovitosti přes realitní kancelář?

- a) Ano, mám vlastní zkušenost *(pokračujte otázkou č. 6)*
- b) Ne, ještě jsem nikdy neprodával/a nemovitost *(pokračujte otázkou č. 8)*
- c) Nemám zkušenost s realitní kanceláří, ale prodával/a jsem nemovitost bez realitní kanceláře *(pokračujte otázkou č. 9)*
- d) Zatím nemám vlastní zkušenost, ale budu prodávat nemovitost *(pokračujte otázkou č.8)*

6. Na základě čeho jste si vybral realitní kancelář pro prodej své nemovitosti?

- a) Na základě reklamy v tisku, rozhlasu nebo TV
- b) Na základě reklamy na internetu
- c) Na doporučení od přátel a známých
- d) Byla to známá a velká firma
- e) Na základě široké nabídky služeb kanceláře
- f) Protože to byla místní realitní kancelář v blízkosti bydliště
- g) Líbilo se mi, jak prezentují a fotí nemovitosti
- h) Oslovil/a jsem několik kanceláří a pak vybral/a jednu

- i) Oslovil/a jsem několik kanceláří a nabízely to všechny
- j) Znáám makléře, který tam pracuje

7. Jak jste byl/a spokojený se službami této realitní kanceláře?

- a) Velmi spokojený
- b) Spíše spokojený
- c) Průměrně
- d) Spíše nespokojený
- e) Velmi nespokojený *(pokračujte otázkou č. 10)*

**8. Představte si, že chcete prodat svoji nemovitost, podle čeho byste si vybíral/a realitní kancelář?**

- a) Na základě reklamy v tisku, rozhlasu nebo TV
- b) Na základě reklamy na internetu
- c) Na doporučení od přátel a známých
- d) Aby to byla známá a velká firma
- e) Na základě široké nabídky služeb kanceláře
- f) Aby to byla místní realitní kancelář v blízkosti bydliště
- g) Líbí se mi, jak prezentují a fotí nemovitosti
- h) Oslovil/a bych několik kanceláří a pak vybral/a jednu

- i) Oslovil/a bych několik kanceláří a nabízely by to všechny
- j) Znáám makléře, který tam pracuje *(pokračujte otázkou č. 10)*

**9. Proč jste prodával/a nemovitost bez účasti realitní kanceláře? (možno zvolit více odpovědí)**

- a) Mám předchozí špatnou zkušenost s realitní kanceláří
- b) Chtěl/a jsem si to vyzkoušet
- c) Nevěřím realitním makléřům
- d) Nechtěl/a jsem platit provizi realitní kanceláří
- e) Jiné: .....

**10. Jakou nabídku služeb a chování byste očekával/a od realitní kanceláře? Označte na stupnici 1 až 5 dle důležitosti, 1 = velmi důležité, 2= spíše důležité, 3= důležité, 4= spíše nedůležité, 5 = není důležité**

	1	2	3	4	5
Zhotovení profesionálních fotografií					
Poradí, jak připravit nemovitost na prodej, tzv. Home staging					
Zasílání newsletteru – informace a novinky z realitního trhu					
Komplexní právní služby (smlouvy, advokátní úschova)					
Prezentace nemovitosti na Facebooku					
Pravidelné informace o průběhu prodeje					
Jednání s úřady (katastr, FÚ, přepisy energií)					
Profesionální vystupování a spolehlivost makléře					
Písemná garance za poskytnuté služby					

**11. Jaký je Váš vztah k MČ Brno-Bystrc?**

- a) Bydlím tady
- b) pracuji zde

- c) nebydlím, ale mám zde rodinu nebo přátele

**12. Pohlaví**

- a) Muž

- b) Žena

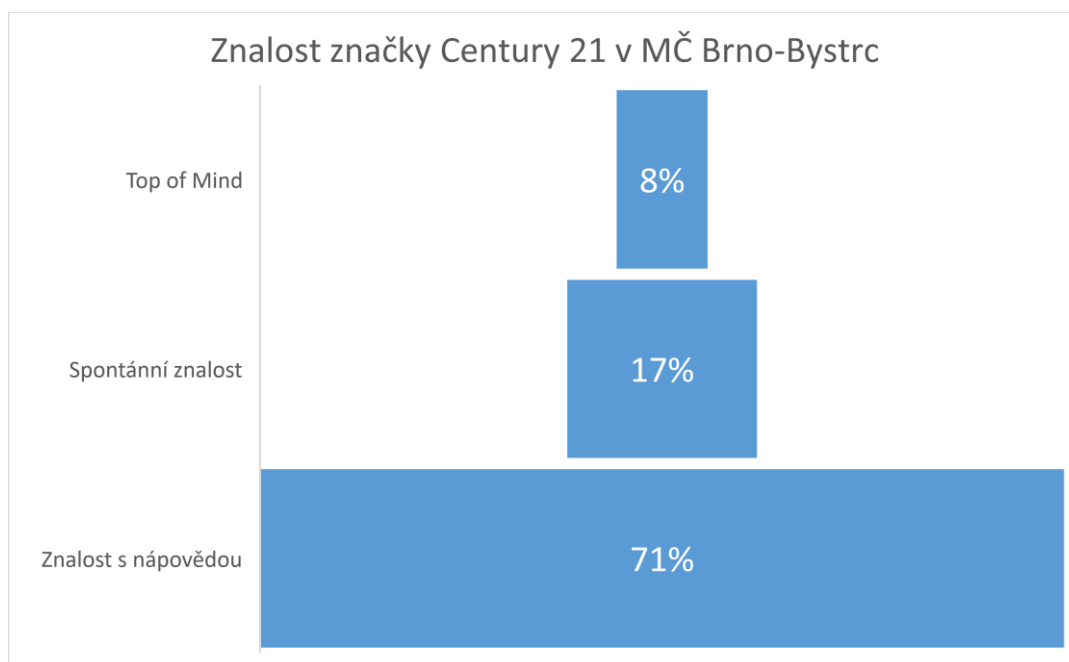
**13. Kolik je Vám let?**

- a) 18-29 let
- b) 30 – 39 let

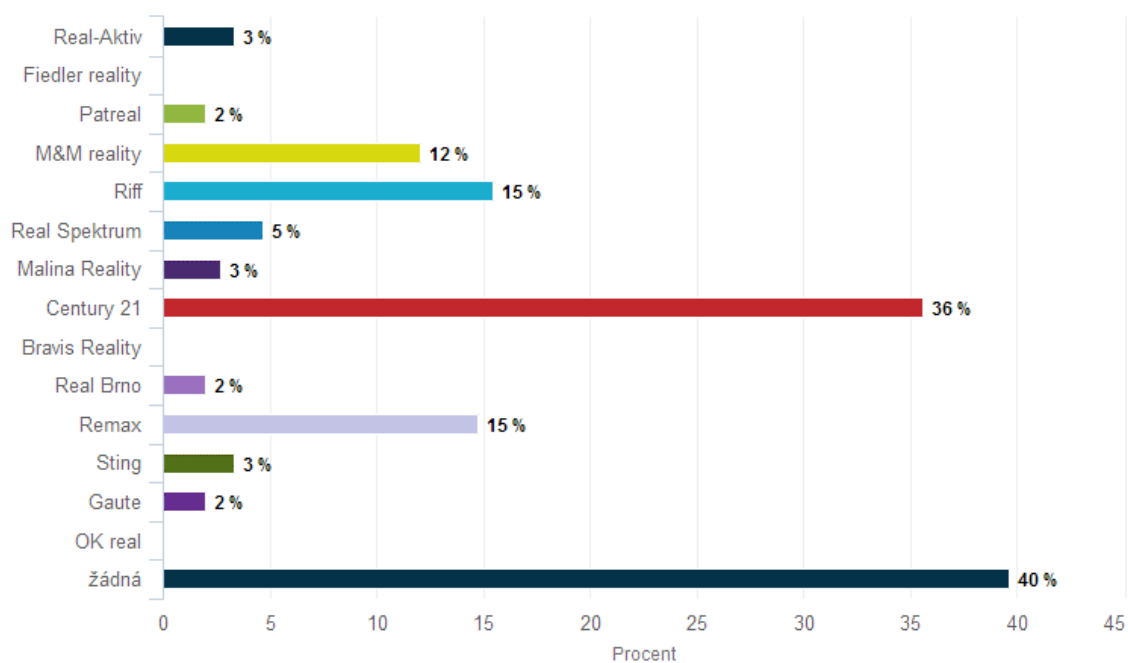
- c) 40 -49 let
- d) 50 – 59 let
- e) 60 a více

Děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku. Pokud máte zájem o informace z oblasti realitního trhu, můžeme Vám posílat pravidelně newsletter Realitní kanceláře Century21 All Inclusive, na Vaši emailovou adresu: .....

## PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU



Které z uvedených realitních kanceláří mají, podle Vás sídlo nebo provozovnu v Bystrci?



### Máte zkušenost s prodejem nemovitosti přes realitní kancelář?

Hodnota	Procent	Odpovědi
Ano, mám vlastní zkušenost	30 %	44
Ne, ještě jsem nikdy neprodával/a nemovitost	62 %	93
Nemám zkušenost s realitní kanceláří, ale prodával/a jsem nemovitost bez realitní kanceláře	8 %	12
Zatím nemám vlastní zkušenost, ale budu prodávat nemovitost	0 %	0

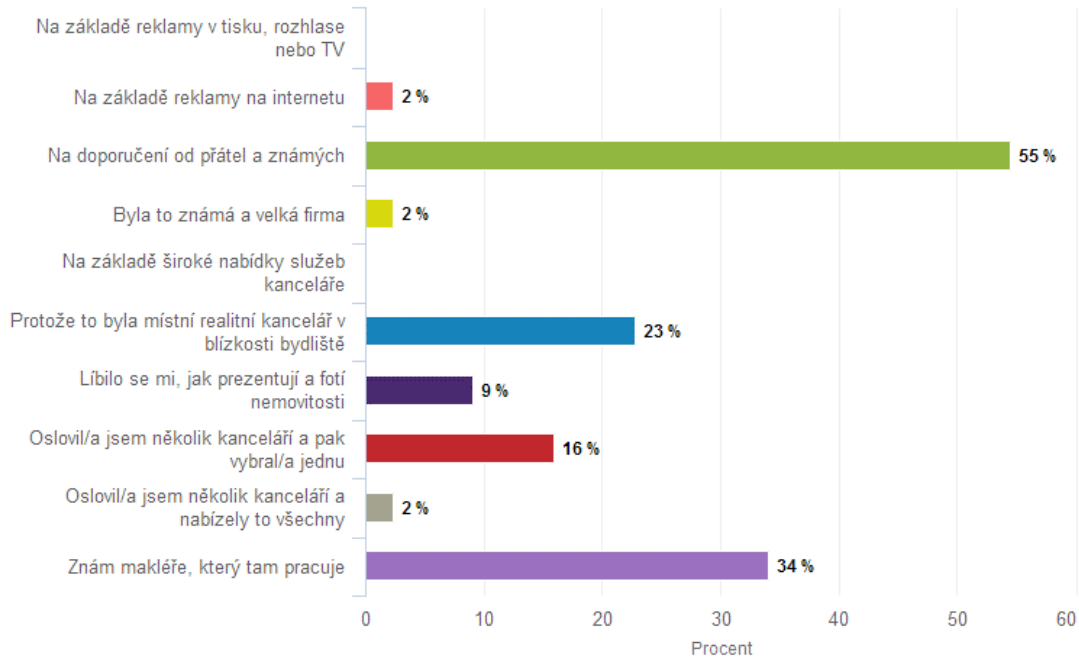
Celkový počet odpovědí: 149

### Proč jste prodával/a nemovitost bez účasti realitní kanceláře?

Hodnota	Procent	Odpovědi
Mám předchozí špatnou zkušenost s realitní kanceláří	8 %	1
Chtěl/a jsem si to vyzkoušet	8 %	1
Nevěřím realitním makléřům	33 %	4
Nechtěl/a jsem platit provizi realitní kanceláři	58 %	7
Jiné:	8 %	1

Celkový počet odpovědí: 12

## Na základě čeho jste si vybral/a realitní kancelář pro prodej své nemovitosti?



Hodnota	Procent	Odpovědí
■ Na základě reklamy v tisku, rozhlase nebo TV	0 %	0
■ Na základě reklamy na internetu	2 %	1
■ Na doporučení od přátel a známých	55 %	24
■ Byla to známá a velká firma	2 %	1
■ Na základě široké nabídky služeb kanceláře	0 %	0
■ Protože to byla místní realitní kancelář v blízkosti bydliště	23 %	10
■ Líbilo se mi, jak prezentují a fotí nemovitosti	9 %	4
■ Oslovil/a jsem několik kancelářů a pak vybral/a jednu	16 %	7
■ Oslovil/a jsem několik kancelářů a nabízely to všechny	2 %	1
■ Znám makléře, který tam pracuje	34 %	15

Celkový počet odpovědí: 44

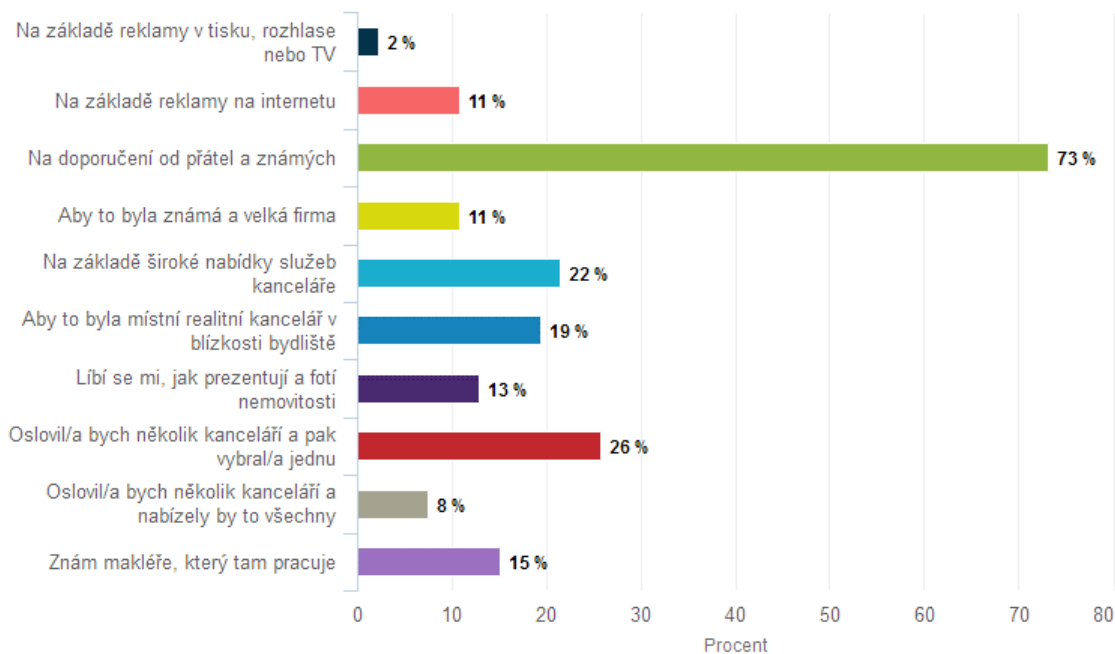
### Jak jste byl/a spokojený se službami této realitní kanceláře?

Hodnota		Procent	Odpovědí
Velmi spokojen(a)		59 %	26
Spokojen(a)		20 %	9
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)		20 %	9
Nespokojen(a)		0 %	0
Velmi nespokojen(a)		0 %	0

Celkový počet odpovědí: 44



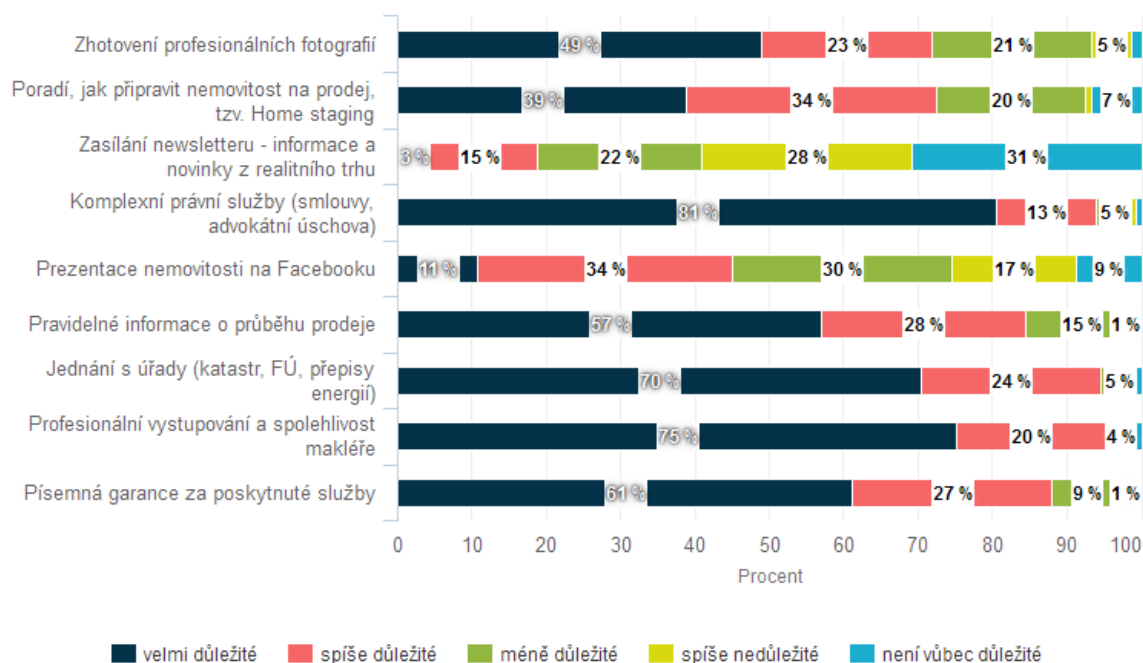
**Představte si, že chcete prodat svoji nemovitost. Podle čeho byste si vybíral/a realitní kancelář?**



Hodnota	Procent	Odpovědí
■ Na základě reklamy v tisku, rozhlase nebo TV	2 %	2
■ Na základě reklamy na internetu	11 %	10
■ Na doporučení od přátel a známých	73 %	68
■ Aby to byla známá a velká firma	11 %	10
■ Na základě široké nabídky služeb kanceláře	22 %	20
■ Aby to byla místní realitní kancelář v blízkosti bydliště	19 %	18
■ Líbí se mi, jak prezentují a fotí nemovitosti	13 %	12
■ Oslovil/a bych několik kancelářů a pak vybral/a jednu	26 %	24
■ Oslovil/a bych několik kancelářů a nabízely by to všechny	8 %	7
■ Znám makléře, který tam pracuje	15 %	14

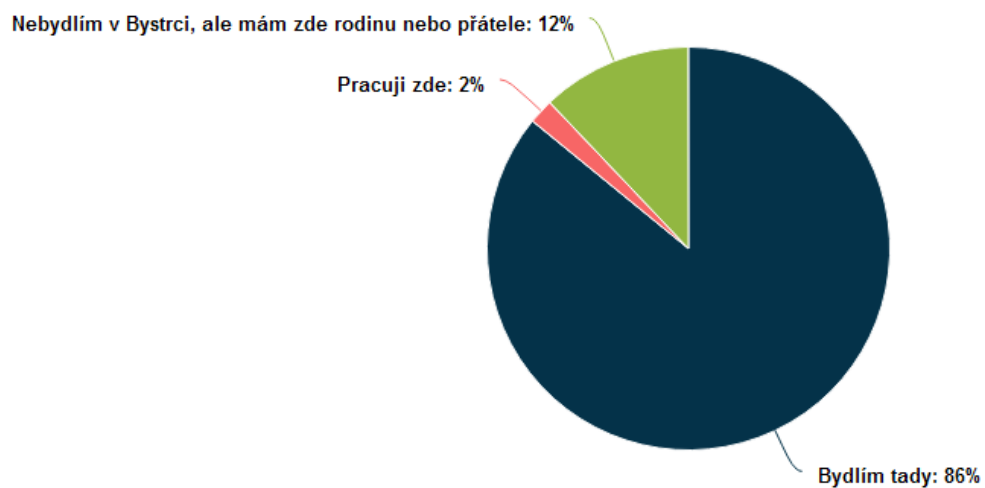
Celkový počet odpovědí: 93

Jakou nabídku služeb a chování byste očekával/a od realitní kanceláře? Označte na stupnici dle důležitosti.



	velmi důležité	spíše důležité	méně důležité	spíše nedůležité	není vůbec důležité	Počet odpovědí
<b>Zhotovení profesionálních fotografií</b>	49 %	23 %	21 %	5 %	1 %	149
<b>Poradí, jak připravit nemovitost na prodej, tzv. Home staging</b>	39 %	34 %	20 %	1 %	7 %	149
<b>Zasílání newsletteru - informace a novinky z realitního trhu</b>	3 %	15 %	22 %	28 %	31 %	149
<b>Komplexní právní služby (smlouvy, advokátní úschova)</b>	81 %	13 %	5 %	1 %	1 %	149
<b>Prezentace nemovitosti na Facebooku</b>	11 %	34 %	30 %	17 %	9 %	149
<b>Pravidelné informace o průběhu prodeje</b>	57 %	28 %	15 %	0 %	1 %	149
<b>Jednání s úřady (katastr, FÚ, přepisy energií)</b>	70 %	24 %	5 %	0 %	1 %	149
<b>Profesionální vystupování a spolehlivost makléře</b>	75 %	20 %	4 %	0 %	1 %	149
<b>Písemná garance za poskytnuté služby</b>	61 %	27 %	9 %	1 %	1 %	149

## Jaký je Váš vztah k MČ Brno-Bystrc?



Hodnota	Procent	Odpovědi
■ Bydlím tady	86 %	128
■ Pracuji zde	2 %	3
■ Nebydlím v Bystrci, ale mám zde rodinu nebo přátele	12 %	18

Celkový počet odpovědí: 149

## Jste



Hodnota	Procent	Odpovědi
■ Žena	62 %	93
■ Muž	38 %	56

Celkový počet odpovědí: 149

## Kolik je Vám let?

Hodnota	Procent	Odpovědi
18 - 29 let	35 %	52
30 - 39 let	46 %	69
40 - 49 let	9 %	14
50 - 59 let	5 %	8
60 a více let	4 %	6

Celkový počet odpovědí: 149