



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

NÁVRH MARKETINGOVÉ KONCEPCE VYBRANÉ REALITNÍ KANCELÁŘE

PROPOSAL OF A MARKETING CONCEPT FOR A SELECTED REAL ESTATE AGENCY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PAVEL VOLF

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2012

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Ústav soudního inženýrství
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Pavel Volf

který/která studuje v **magisterském navazujícím studijním programu**

obor: **Realitní inženýrství (3917T003)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Návrh marketingové koncepce vybrané realitní kanceláře

v anglickém jazyce:

Proposal of a Marketing Concept for a Selected Real Estate Agency

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Teoretická východiska

Charakteristika vybrané firmy

Analýza uplatnění marketingových nástrojů

Návrhy

Závěr

Cíle diplomové práce:

Cílem je provést analýzu činnosti vybrané realitní kanceláře na Ostravsku, zejména v oblasti uplatnění marketingových nástrojů řízení a navržení marketingových postupů, vedoucích ke zlepšení činnosti realitní kanceláře.

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada, 1992. 364 s. ISBN 80-854-2483-5.

KOTLER, P. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.

SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W. Marketing očima světových marketing manažerů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

V Brně, dne 1.11.2011

L.S.

prof. Ing. Albert Bradáč, DrSc.
Ředitel vysokoškolského ústavu

Abstrakt

Diplomová práce řeší marketing vybrané realitní kanceláře. Analyzuje její současnou situaci na specifickém trhu realit a za pomoci marketingových nástrojů navrhuje nové přístupy pro zlepšení prodeje nemovitostí.

Abstract

This thesis solves selected real estate marketing firm. It analyzes the current situation at a specific real estate market and with the help of marketing tools suggests new approaches to improve sales of real estate.

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, marketing služeb

Keywords

marketing, marketing strategy, service marketing

Bibliografická citace práce:

VOLF, P. *Návrh marketingové koncepce vybrané realitní kanceláře*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2012. 107 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Prohlášení

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

V Brně dne

.....
podpis diplomanta

Poděkování

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za cenné rady a pomoc při vypracovávání mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval také mým přátelům, kteří mě při tvorbě práce podporovali, a pomáhali. Konkrétně bych rád zmínil pana Ing. Tomáš Salaje, slečnu Ing. Michaelu Klčovou. V neposlední řadě patří také velký dík mé rodině za podporu, kterou mi poskytla.

OBSAH

ÚVOD	10
1 OBECNÁ METODIKA – MARKETING	12
1.1 MARKETING	12
1.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	14
1.2.1 <i>Vnější a vnitřní cíle marketingu</i>	17
1.2.2 <i>Marketingový mix</i>	19
1.2.3 <i>Sladovací proces</i>	27
1.3 REKLAMA A PROPAGACE V REALITNÍ ČINNOSTI	27
1.3.1 <i>Inzerční servery</i>	28
1.3.2 <i>Novinová inzerce</i>	29
1.3.3 <i>Inzerce prostřednictvím televize a rozhlasu</i>	30
1.3.4 <i>Další možné formy inzerce a reklamy</i>	31
1.3.5 <i>Reklama v období hospodářské recese</i>	32
1.4 DĚLENÍ REALITNÍCH KANCELÁŘÍ DLE VELIKOSTI	35
1.4.1 <i>Malé realitní kanceláře</i>	35
1.4.2 <i>Realitní kanceláře střední velikosti</i>	36
1.4.3 <i>Velké realitní společnosti</i>	36
1.4.4 <i>Franchising</i>	37
1.5 ČLENSTVÍ V ASOCIACI REALITNÍCH KANCELÁŘÍ	39
1.5.1 <i>Asociace realitních kancelářů České republiky, ARK ČR</i>	39
1.5.2 <i>Asociace investorů a realitních kancelářů, AFIRE</i>	41
1.5.3 <i>Realitní komora České republiky</i>	42
1.6 ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY REALITNÍCH KANCELÁŘÍ	43
1.7 MARKETINGOVÉ ANALÝZY POUŽÍVANÉ PŘI HODNOCENÍ REALITNÍ KANCELÁŘE	45
1.7.1 <i>Fundamentální analýza</i>	45
1.7.2 <i>Externí analýza</i>	46
1.7.3 <i>Interní analýza</i>	47
1.7.4 <i>SWOT analýza</i>	48
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	49
2.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA REALITNÍ SPOLEČNOSTI	49
2.2 PRÁCE MAKLÉŘE VYBRANÉ REALITNÍ KANCELÁŘE	52
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE REALITNÍ KANCELÁŘE	54
3.1 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI	54
3.2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	54
3.2.1 <i>SLEPTE analýza</i>	55
3.2.2 <i>PORTER analýza</i>	58

3.3	INTERNÍ ANALÝZA PODNIKU	60
3.3.1	<i>Rozbor „7 S faktorů“ podniku</i>	60
3.3.2	<i>SWOT analýza</i>	64
4	NÁVRH ŘEŠENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z MARKETINGOVÉ ANALÝZY	66
4.1	SWOT ANALÝZA.....	66
4.1.1	<i>Silné stránky</i>	66
4.1.2	<i>Slabé stránky</i>	72
4.1.3	<i>Příležitosti.....</i>	88
4.1.4	<i>Zlepšit komunikaci s klienty.....</i>	94
4.1.5	<i>Hrozby</i>	98
ZÁVĚR	101	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103	
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	105	
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	107	

Úvod

Ve své diplomové práci se budu zabývat tématem marketingu vybrané realitní kanceláře. Na trhu se pohybuje celá řada velkých, středních i malých realitních kanceláří. Lze tedy říci, že se jedná o prostředí vysoce konkurenční. Vstup na trh není prakticky omezen žádnými zásadními legislativními překážkami, příslušné odvětví podnikání spadá do oblasti živností volných, je zde tedy nutné splnit pouze zákonem stanovené základní podmínky pro provozování živnosti. Na základě tohoto faktu, může tak na trhu působit velké množství subjektů. Realitní činností se dnes zabývají jak živnostníci, tak také větší obchodní společnosti. Poměrně rozšířeným jevem se stalo užívání systému franšizingu, jako způsobu celostátní působnosti na trhu. Tato skutečnost tedy může u veřejnosti budít dojem, že potenciální kupci či prodejci si mohou vybrat z celé řady subjektů a dosáhnout tak nejlepších smluvních podmínek. Realitní trh tak může působit jako ostře konkurenční a velice kvalitní trh, kam je lehké vstoupit, ale je velmi náročné se tam udržet. Opak se však může stát pravdou. I přes značnou konkurenci si můžeme povšimnout celé řady tržních mezer, které umožňují prorazit novým subjektům a stát se úspěšnými. Realitní trh trpí v dnešní době celou řadou jistých nedostatků. Mezi tyto nedostatky řadíme zejména malou míru oborového vzdělání makléřů, touhu po „rychlém“ zisku, často netransparentní přístup realitních kanceláří, nepřiměřený nátlak na klienta, neklade se důraz na goodwill, často jen krátkodobé plánování, realitní kanceláře si nebudují klientskou základnu apod. Pokud by se případný nový subjekt či původní již fungující subjekt, se zájmem o svou transformaci vyrovnal s těmito fakty, mohl by získat výraznou konkurenční výhodu nad ostatními podnikatelskými subjekty na trhu. Je obecnou pravdou, že úspěšné podnikání je takové podnikání, kde se subjekt dokáže vyčlenit, strhnout na sebe pozornost a této pozornosti využít pro získání klientů. Následně je schopen si tyto klienty udržet a vybudovat z nich svou pozdější základnu, jakožto zdroj zakázek a s tím spojených příjmů. Z výše uvedeného textu, lze tedy dovodit, že užití kvalitních marketingových nástrojů při řízení realitní kanceláře je pro její úspěch, přežití a rozvoj nezbytné.

Závěrečná práce řeší situaci již existující realitní kanceláře působící na území Moravskoslezského kraje, konkrétně na území statutárního města Ostravy. Přestože realitní kancelář svým působením okrajově zasahovala také do okolních městských aglomerací jako je například Karviná, Orlová, Frýdek - Místek, Opava, a Bohumín; prozatím se jí tam

nepodařilo stabilně uchytit. Dominantní část její působnosti tak zůstala od jejího vzniku v Ostravě.

Diplomovou práci lze rozdělit na čtyři základní části. První část se zabývá problematikou obecné metodiky marketingu. V druhé části práce je provedena charakteristika vybrané realitní kanceláře, cílem je provést analýzu podnikatelského subjektu pro lepší pochopení následujícího kroku. Tím je analýza současné situace a uplatnění marketingových nástrojů. Tato část volně navazuje na charakteristiku realitní kanceláře. Dále poskytuje informace o situaci na realitním trhu a o situaci, ve které se nachází konkrétní realitní společnost včetně marketingových nástrojů, které v současnosti využívá. V poslední závěrečné části práce je poté na základě získaných informací a poznatků proveden návrh řešení situace a její optimalizace.

1 Obecná Metodika – Marketing

1.1 Marketing

Marketing se řadí do samostatného vědního oboru, který zaznamenal u nás výrazný rozvoj po roce 1989. Nástup marketingu je spojen s rozvojem tržního hospodářství. Je to dáno zejména faktem, že marketing řeší otázku jak nejlépe určitý produkt či službu zákazníkovi nabídnout tak, aby ji zakoupil a to za předpokladu existence dalších subjektů, jejichž zájem je totožný. Pojem marketing byl do češtiny převzat z anglického jazyka. Dá se definovat jako spojení slova „market“ – trh; s anglickou příponou „ing“ charakterizující činnost, akci, děj.

Dr. Len Rogers, odborník na management a podnikání uvádí, že marketing zkoumá způsob, jakým se výrobky a služby dostávají k zákazníkovi. Je to víc než prodej, je to zjišťování skutečných potřeb potenciálních zákazníků a uspokojování těchto potřeb se ziskem. Spíš než o snahu prodat, co se zrovna vyrábí, jde o dodávání výrobků a služeb, které zákazník koupí. Proto také marketing začíná už před výrobou zboží. Marketing má dva hlavní významy, je to jednak určité pojetí organizace, jednak podniková funkce. [10]

Jako organizační pojetí či filozofie jde o všeobšáhlu doktrínu, patří sem jak „zákazníci“ všech nevýdělečných organizací, např. církví, policie, zdravotnictví apod., tak zákazníci podniků výdělečných. Jde v podstatě o disciplínu teoretickou, která je předmětem vědeckého zkoumání. [10]

Jako podniková záležitost se marketing skládá z řady praktických úkonů jako výzkum trhu, plánování výroby, inzerce, propagace, prodej a servis, a má stejnou důležitost a vliv jako výroba, financování a personální obsazení. [10]

Vadim Peterka ve své knize Marketing uvádí že, marketing je ve své podstatě prostředkem ke zvýšení efektivnosti vazby mezi firmou a trhem. Pro současný trh je charakteristická jeho

- dynamičnost,
- rostoucí síla spotřebitele,
- intenzivní konkurence. [8]

Firmy již nemohou vystačit s intuitivními řízeními své činnosti. Musí vycházet z teorie, opírat se o dokonalé analytické metody a nástroje, umožňující efektivní rozhodovací proces a tím i získávání předstihu před konkurencí. Moderní marketing je důležitým prvkem řízení podniku orientujícího se na trh. Efektivní marketing je tedy nástrojem prosperity firmy a nástrojem uspokojování potřeb zákazníka množstvím potřebného produktu uvedeného na trh v potřebném množství, kvalitě, v pravý čas a na správném místě. [8]

Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k realizaci vzájemné výměně, uspokojující potřeby jedinců a podniků. [8]

Světlík (1992) uvádí definice marketingu naopak takto: Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.

Dále poté k této definici uvádí ve své knize že: Definice zdůrazňuje prvek řízení v uplatňování marketingu. Úspěšnými budou firmy, které stejnou filozofii uplatní na všech úrovních. V moderním podniku jsou všichni zaměstnanci v přímém či nepřímém kontaktu se zákazníky firmy a ovlivňují jejich vztah k firmě, od čističe podlah až po řídicí pracovníky. Celý systém podnikatelských aktivit podniku musí být orientován na zákazníka. Jeho přání musí být zjištěna a efektivně uspokojena. Marketingový program v podniku začíná zárodkem představy budoucího výrobku a končí až uspokojením potřeb zákazníka, které může nastat určitou dobou po uskutečnění prodeje. Aby se podnik mohl považovat za úspěšný, musí si zajistit výhodný a efektivní prodej v dlouhodobém pohledu. Zákaznickovy potřeby a přání jsou uspokojovány z hlediska dlouhodobých cílů organizace. Jaroslav Světlík dále ve své knize uvádí, že základem každého marketingového rozhodnutí je zákazník. Cílem podniku je proto pochopit, jaké jsou jeho potřeby. Na základě toho připraví správnou kombinaci marketingového mixu tj. výrobek, cena, distribuce, propagace. [12]

Na základě výše zjištěných skutečností tedy lze vyvodit, že marketing je vědní obor zabývající se především zákazníky, jakožto cílovými subjekty. Činnost podniku tedy musí adekvátně odpovídat potřebám cílového okruhu zákazníků. Ve zjednodušené podobě nám marketing říká, že „podnik je zde pro zákazníky, ne zákazníci pro podnik“. Marketing se snaží vést podniky k tomu, aby své služby maximálně přizpůsobily zákazníkům. Není zde preferována zásada rychlého zisku, tj. „prodej co nejrychleji a nehleď na následky“. Naopak,

snahou je vytvořit pravidlo dlouhodobého vztahu se zákazníky a vycházet z toho, že pokud vyjdeme zákazníkovi vstříc, tak se k nám poté vrátí a celou obchodní transakci můžeme zopakovat. Konečný zisk tedy bude vyšší.

1.2 Marketingová strategie

Pro pochopení pojmu marketingová strategie je nejdříve nutné vysvětlit si pojem strategie. Jak uvádí Šimberová (2004), strategie (původ v řečtině) znamená umění velitele, válečné umění. V obecném smyslu chápeme pod pojmem strategie určitou posloupnost kroků a činností, které směřují k dosažení vytýčených cílů.

Marketingová strategie tedy podle výše zmíněné autorky charakterizuje směr, který bude organizační jednotka v definovaném časovém úseku sledovat, a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení zvolených marketingových cílů. [13]

Autorka ve svém díle dále rozvádí termín strategie, kde poukazuje na problematiku častého využívání tohoto termínu v různých kontextech, což může vést k faktu, že se postupně ztrácí reálný význam tohoto pojmu a to nejen v oblasti marketingu. Proto uvádí: V terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. V oblasti marketingu se strategie zaměřuje na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. [13]

Marketingová strategie by měla vycházet ze základních marketingových principů, tzn. být cíleně orientována na zákazníka a uspokojení jeho potřeb. Tato zcela základní orientace by měla být podkladem pro stanovení podnikových cílů, samozřejmě s ohledem na jeho možnosti a schopnosti.

Sestavení kvalitní marketingové strategie je složitý proces směřující k vytvoření jedinečné kombinace mnoha vzájemně se podporujících aktivit, které odolávají snadnému napodobení. Dle Portera má podnik silnou strategii tehdy, když se jeho strategie výrazně odlišuje od strategie konkurentů. Pokud firma vykonává stejnou činnost jako konkurenti, pouze s vyšší efektivností, nelze o ní tvrdit, že má silnou strategii - je pouze provozně dokonalejší. [13]

Marketingovou strategií se zabývá také Horáková, která se z počátku opětovně zaměřuje na správné vymezení pojmu strategie. Zde je názorově ztotožněna s výše uvedenou definicí strategie. Co se týče marketingu a strategie, tak uvádí, že V oblasti marketingu se samozřejmě strategie zaměřuje na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, vedoucí k nejvíce účinné alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených cílů. [2]

Autorka dále poukazuje také na hlavní rysy marketingové strategie. Zde uvádí, že: Na obecné úrovni lze konstatovat, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Znamená to:

- Uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb.
- Při současném posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle. [2]

Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie podniku lze shrnout do následujících bodů:

- Rozhodování o efektivnosti vynaložení prostředků (stanovení výše těchto prostředků a jejich promyšlená alokace) do vybudování účinného vztahu výrobek-trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku.
 - Vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytypovaných trzích.
- [2]

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým funkcím a časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces spojený s následujícími činnostmi:

- s vypracováním:
 - a) analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,
 - b) analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku,
 - c) analýz faktorů konkurence,
- s participací na vytvoření souboru cílů podniku a formulování strategií pro jejich dosažení z hlediska podniku jako celku,
- se stanovením marketingových cílů,
- s vypracováním realizací a kontrolou marketingových plánů,

- s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
- s řízením marketingového procesu na základě marketingových plánů. [2]

Strategický marketing reprezentuje definování cílů, analýzu příležitostí, klade značný důraz zejména na proces marketingového plánování a vypracování marketingových plánů, na volbu a formulování vhodných marketingových strategií a jejich realizace. O strategickém marketingu hovoříme zejména v souvislosti s rozhodovacími procesy na úrovni managementu podniku. Je to marketing, který pronikl „do řídicích a rozhodovacích procesů podniků“. [2]

Marketing nabývá strategického charakteru v momentě, kdy se už dnes při plánování budoucích činností soustředí na vymezení okruhu potencionálních zákazníků a specifikaci jejich potřeb a tak má vlastně už v současnosti připraveny výrobky a služby pro uspokojení budoucích zákaznických potřeb. Je to marketing, který se cíleně zaměřuje na trh s konečným cílem uspokojit zákazníka - vlastně prostupuje celý podnik a prolíná všechny jeho činnosti. Operativní marketing potom převádí rozhodnutí strategického marketingu do běžné každodenní činnosti. [2]

V neposlední řadě se problematikou marketingové strategie zabývá také Peterka ve své publikaci Marketing. Zde k tématu marketingová strategie uvádí: Jde o dlouhodobou koncepci podniku v oblasti marketingu. Smyslem je efektivní rozložení zdrojů podniku, s cílem jejich maximálního využití při splnění základních úloh marketingu. Vytváření optimální strategie je kontinuální činnost související s hledáním a nalézáním optimálního pronikání na trh, chování na trhu, prosazování se v konkurenci apod. [8]

V podstatě rozeznáváme tyto základní druhy marketingové strategie:

- Strategie diferenciacce produktu (jedinečnost zboží, doplňkové služby nenabízené konkurencí, psychologické působení na zákazníka, způsoby distribuce.) Je vhodná pro střední a menší podniky, které si nemohou dovolit konfrontaci s velkými podniky zaujímajícími dominantní postavení na trhu.
- Strategie minimálních nákladů (zaměření na minimalizaci nákladů, jako strategickou prioritu. Jde o strategii podniků s vysokými objemy tržeb a minimálními zisky, tedy podniky funkčními na rozsáhlém masovém trhu.) V podstatě se tato strategie vylučuje s předchozí.

- Strategie tržní orientace (uplatňována při segmentaci trhu se zaměřením na určité tržní segmenty determinované z různých hledisek). [8]

Jsou však také podniky, které nemají žádnou marketingovou strategii a chovají se na trhu živelně. [8]

Marketingová strategie je tedy pro podnik v dnešní konkurenční době výhodou, ba přímo nezbytností, ale jak píše na závěr Peterka, nemusí být vždy, za všech okolností nezbytností úspěchu. Je ovšem obecnou pravdou, že střední a větší podniky by bez kvalitně zpracované marketingové strategie působily konkurenčně jen velmi obtížně.

Mezitím, co marketingová strategie zajišťuje konkurenceschopnost podniku v rámci interního prostředí podniku, je zde zastoupeno také externí okolí podniku, které na podnik působí a s nímž se musí marketingová strategie vyrovnat a potažmo také celý podnik. Jedná se o okolní tržní síly, jenž na podnik působí a ovlivňují jeho chování a reakce.

1.2.1 Vnější a vnitřní cíle marketingu

Peterka uvádí, že cíle podniku jsou ovlivňovány vnějšími a vnitřními faktory. Jedná se o faktory, které působí na podnik. [8] Vzhledem k tomu, že podnik je z pohledu Teorie systému soustavou otevřenou, tak přijímá vlivy z okolí a adekvátně na ně reaguje. Proto při stanovování marketingové strategie, ale komplexně i při samotném řízení podniku, je nezbytně nutné, aby podnik tyto faktory sledoval a včas na ně správně zareagoval. Správná a včasná reakce může podniku zajistit zásadní zvýhodnění jeho pozice na trhu. V rámci podnikového marketingu je také nutné dbát na proces sladování. Rozumíme tím proces, kdy dochází ke kooperaci a souladu mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku

1.2.1.1 Vnější faktory

Mezi vnější faktory řadíme tyto:

- Zákazníci: jejich motivace nakupovat, zvyky při nakupování, velikost trhu, velikost kupní síly, výše důchodu.

- Chování odvětví: motivace, přístup, zvyky, vztahy mezi subjekty, velikost trhu, působnost cechů či jiných odborných oborových organizací, náchylnost na cykličnost ekonomiky.
- Konkurence: počet subjektů na trhu, chování konkurence, možnost vstupu na trh, velikost trhu.
- Vláda a regulace: politické ideové směřování, politická filozofie, složitost právního systému, vymahatelnost práva, míra právní jistoty, podpora podnikání, dohled nad hospodářskou soutěží.
- Demografie: rozumí tím změnu složení populace obyvatelstva, v západních zemích se to projevuje zejména stárnutím populace.

Analýza vnějších faktorů se nazývá O-T analýza, jinak také Analýza příležitostí a ohrožení. Cílem analýzy je přinést podniku informace o potenciální příležitosti, která se může na trhu objevit. Ta poté může podniku přinést hospodářský užitek, ale také informace značící potenciální ohrožení.

1.2.1.2 Vnitřní faktory

Jsou to faktory vnitropodnikové, které souvisejí s daným podnikatelským subjektem. Podnik je schopen takové faktory, na rozdíl od těch vnějších, ovlivňovat a působit na ně. Je to dáno především tím, že vnitřní faktory jsou integrální součástí daného podniku.

Mezi vnitřní faktory řadíme:

- Faktory finanční: zde může být zahrnuto cash - flow, úvěrový rámec, obrat společnosti, její výnosy, čistý zisk, zadluženost apod..
- Faktory technologické: přístup k moderním technologiím, vlastní výzkum a vývoj.
- Faktor personální práce (personalistika): k personalistice uvádí Josef Koubek, relativně krátkou, ale výstižnou definici. Ta vychází z předpokladu, že personalistika je v dnešní době velice rychle se rozvíjející odvětví; a předpoklad dobré konkurenceschopnosti závisí na kvalitním personálním obsazení a samozřejmě vyvážených vztazích na pracovišti. Autor uvádí: Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování,

využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká; a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [6]

- Organizační struktura: souvisí bezprostředně s efektivitou řízení podniku. Aby byl podnik schopen rychle a účinně zareagovat na výzvy trhu a na příležitosti na něm, musí mít přesně definovanou organizační strukturu. Zanedbaná organizační struktura může být tedy důvodem častých problémů některých podniků.

1.2.2 Marketingový mix

Peterka uvádí, Realizace marketingové strategie se opírá o čtyři základní nástroje marketingu („čtyři P“ - Product, Place, Price, Promotion). V naší terminologii je to Marketing mix nebo Marketing Tools. Jde o:

- produkt,
- distribuci,
- cenu,
- propagaci. [8]



Obrázek 1: Slad'ovací proces (zdroj: převzato z [7])

Tyto nástroje jsou prostředky realizace dlouhodobých i krátkodobých záměrů firmy. Jde o ovlivnitelné a kontrolované faktory, byť s různou mírou rychlosti a účinku změny. [8]

Rogers k marketingovému mixu dále dodává, že Marketingový mix obsahuje pět částí, to je pět základních vnitropodnikových činností - výrobek, cena, distribuce, reklama, servis. [10] Dále udává, že kromě notoricky známého pojmu marketingový mix, se také užívá pojem 4P+S (product, price, place, promotion, service). [10]

Správně seřízený marketing mix je základem úspěšného marketingu. Různý stupeň pozornosti věnovaný každé z těchto pěti složek vyjadřuje důležitost, jakou jim pro daný trh připisujeme. [10]

V souvislosti s marketingovým mixem si můžeme povšimnout určitého rozdílu, co do počtu zařazovaných bodů. V české odborné literatuře se obecně udává počet prvků marketingového mixu jako čtyři prvky. Ovšem v případě Len Rogerse, si můžeme povšimnout rozdílu. Autor pojednává o pěti prvcích. Tento rozdíl je dán odlišností ve způsobu výkladu marketingového mixu, kdy běžně bývá oblast servisu výrobku přiřazována do čtvrtého bodu marketingového mixu.

Rogers dále považuje za vhodné, přiblížit jednotlivé prvky marketingového mixu vzhledem k jejich důležitosti, z pohledu marketingové strategie.

1.2.2.1 Výrobek

Rogers uvádí že, výrobek a servis určují příležitost pro prodej a zisk. Bez nich nelze vstoupit na trh. Výrobky nelze tvořit izolovaně, je třeba mít na mysli určitý trh a cíl podnikání. Zákazníci by měli mít zájem o nabízené zboží nebo o službu především kvůli jejich kvalitě. Celkový rozsah vyráběného zboží nazýváme product mix a ten má určit vztah k sales mixu, tj. k různému množství výrobků zakoupených zákazníkem. Rozdíl je však v tom, že o product mixu rozhoduje výrobce, zatímco o sales mixu rozhodují zákazníci. [10]

Použijeme-li při podnikání marketing, dosáhneme toho, že product mix bude odpovídat sales mixu, nebudeme prodlužovat život nevýnosného výrobku na úkor výhodnějších příležitostí, nebudeme zavádět nový výrobek bez dostatečných znalostí trhu. [10]

Pojem výrobek má ovšem také širší uplatnění, označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání. [10]

Peterka uvádí k produktu, Produktem v marketingu rozumíme jakoukoliv nabídku, která je určena trhu za účelem uspokojení určité potřeby.

Pod pojmem produkt zahrnujeme:

- hmotné výrobky (potraviny, počítače, textil),
- služby (doprava, peněžnictví, zdravotnictví, textil),
- osoby nebo jejich seskupení (virtuóz Josef Suk, Česká filharmonie),
- myšlenka (vynález, volební programy stran). [8]

V podstatě produktem z pohledu marketingu je celková nabídka zákazníkovi, tedy nikoliv jen podstata produktu, která je příčinou nákupu, nýbrž i ostatní okolnosti, které koupí provázejí. Produkt je tedy tvořen podstatou, která je zdrojem saturace potřeby a dalšími dodatečnými vlastnostmi, jimiž jsou:

- značka,
- obal,
- záruční podmínky a pozáruční servis,
- speciální služby (zaškolení obsluhy, platební a úvěrové podmínky),
- image výrobce nebo prodejce. [8]

Firmy často přeceňují technické a podceňují nehmotné psychologické aspekty produktu. [8]

V souvislosti s kvalitací produktu lze produkty rozdělit na produkty spotřební a produkty výrobní. K tomuto rozdělení uvádí Rogers, spotřební zboží tvoří výrobky nakupované za účelem osobní spotřeby. Spotřební zboží lze podle nákupních zvyklostí rozčlenit na tři kategorie: zboží časté spotřeby, zboží občasné spotřeby a luxusní zboží. [10]

Výrobní prostředky tvoří výrobky, které vstupují v průběhu dalšího výrobního procesu do jiných produktů, eventuelně výrobky, které jsou předmětem pronájmu či prodeje. Hluběji je

lze rozčlenit na služby, základní prostředky, předměty postupné spotřeby, nevýrobní zásoby, součástky, suroviny, zpracované materiály. [10]

Peterka ve své publikaci uvádí také pojem výrobová politika, která zahrnuje tyto body:

- rozhodování o výrobním sortimentu,
- rozhodování o výrobní řadě,
- rozhodování o individuálních výrobcích. [8]

1.2.2.2 Cena

Peterka uvádí že, při stanovení ceny výrobku je zvažována celá řada faktorů:

1. Cíle firmy: pokrytí nákladů, produkce zisku, návratnost investic, tržní podíl, objem tržeb image firmy, spokojenost zákazníka apod.,
 2. Možnosti firmy: výrobní kapacity, dosahované náklady apod.,
 3. Limitující vnější faktory: (ekonomické činitele, právní faktory, společenské faktory).
- [8]

Výše ceny je částí marketingové strategie, vyplývající již z koncepce nového produktu. Do značné míry dokresluje hodnotu produktu, vnímanou spotřebitelem. Cena je srozumitelným a účinným vyjádřením pozice výrobku mezi odbornými nabídkami ostatních účastníků hospodářské soutěže a může odrážet rozdíly v kvalitě, technologii, použitelnosti a funkčních vlastnostech výrobku, image firmy nebo obchodní značce. [8]

Výše ceny přímým způsobem ovlivňuje poptávku po výrobku, proto musí mít na zřeteli i cílový (cílové) segment (y) trhu. Rovněž musí zvážit počet distribučních článků a jejich rabaty, rovněž i daňové zatížení výrobků (spotřební daň, daň z přidané hodnoty apod.) [8]

Vlastní procedura tvorby ceny se proto odvíjí od upřesnění poslání ceny produktu, od které se odvíjí odhad poptávky a nákladů, jakož i rozbor cen konkurence. Při tvorbě ceny může firma sledovat následující cíle: přežít, maximalizovat současný zisk, maximalizace současného příjmu, maximalizace obrátu a strategie „sbírání“ smetany. [8]

Rogers k ceně píše toto: Obchod je možné udržet potud, pokud budou zákazníci ochotni přijímat ceny. Ceny dávají zisk a zisk nejenže zaplatí současné výlohy, ale vytvoří i rezervu pro budoucnost, kdy obchod nemusí prosperovat. Zisk je měřítkem úspěchu při akvizici, uspokojování a udržení zákazníků. [10]

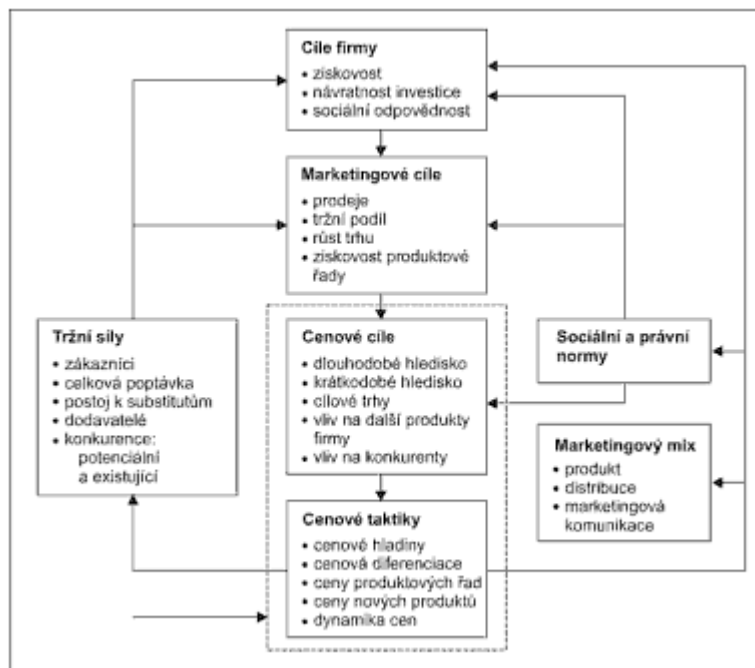
Ceny jsou pružným nástrojem marketingu. Dokonce tak pružným, že ho někdy používáme neuváženě: odbyť se zvyšuje, zisk klesá. Chceme-li soutěžit v otázce cen, musíme pracovat efektivně a být připraveni na nevyhnutelné protiútoky konkurence.

Cenu lze stanovit poblíž stropu, nebo podlahy – cenu vysokou, nebo nízkou. Popřípadě v jaké výši mezi stropem a podlahou by se cena měla pohybovat. [10]

Při stanovování ceny ze strany podniku, musí podnik do konečné ceny zahrnout náklady na výrobu plus zamýšlený zisk. Cena zejména v současné době představuje důležitý marketingový nástroj. V období probíhající recese je klient výrazněji zaměřen na faktor ceny. Tedy, čím je cena nižší, tím je pro něj daný produkt zajímavější. Tento způsob chování klientů je charakteristický zejména pro český trh. Při stanovení ceny je nutné zvážit, zda bude Vaší výhodou nízká cena (pozor ale na dostatečný zisk) nebo spíše nabídnete kvalitu či speciální produkty a služby za vyšší ceny, jaké určíte platební podmínky, slevy. [3]

Stanovení cen produktů je velmi důležitý proces, ve kterém musíte vzít do úvahy mnoho faktorů působících na trhu – ceny konkurence, předpokládaný počet zákazníků, jejich nákupní chování, typ Vašeho podnikání, velikost Vaší firmy, vyjednávací sílu vzhledem k dodavatelům a mnoho dalších. Mnohé poznatky a podklady, které budete potřebovat, jste již získali dříve ve vašich analýzách a marketingových výzkumech. [3]

Jakubíková uvádí že: při rozhodování o cenové politice jako o součásti marketingového plánu (projektu) by se mělo vycházet vždy z celkového konceptu cílů strategie podniku jako celku a zejména pak z cílů marketingové strategie. Cenové rozhodování je nutné chápat jako vrcholové strategické rozhodování, a to nejen při prvotní tvorbě plánu, ale i při uskutečňování změn a utváření koncepce kontrakčních, zejména platebních a dodacích podmínek. Cenová strategie firmy by měla počítat s měnícími se podmínkami jak na straně nabídky, tak na straně poptávky, často obtížně předvídatelnými; a proto by měla být více variantní a jako taková dovedena do širších finančních souvislostí. [3]



Obrázek 2: Strategie a taktika tvorby cen (zdroj: převzato z [3])

Tabulka 1: Matice 3x3 (Strategie cena/kvalita) (zdroj: převzato z [3])

		Cena		
		Vysoká	Střední	Nizká
Kvalita	Vysoká	premiantská strategie	strategie vysoké hodnoty	strategie vynikající hodnoty
	Střední	strategie předražování	strategie průměrné hodnoty	strategie dobré hodnoty
	Nizká	vyděračská strategie	strategie falešné hospodárnosti	strategie hospodárnosti

1.2.2.3 Distribuce

Podmínkou prodeje výrobků je to, aby je podnik dostal ze své výrobní haly k zákazníkům domů. K tomu slouží distribuce. Dobrá distribuce, jak uvádí Len Rogers, je dodat zboží na správné místo v pravý čas. Při aplikaci zásad dobrého marketingu by tu mělo jít též o správné výrobky za správnou cenu. [10]

Distribuci lze provádět třemi základními způsoby:

- přímo odběrateli,
- přes zprostředkovatele, například velkoobchodníky či maloobchodníky,
- přes více zprostředkovatelů, jako jsou zástupci, faktoři, komisionáři, koncesionáři, velkoobchodníci a majitelé licencí. [10]

Drobní podnikatelé se většinou zaměřují na určitou oblast a budou jednat přímo s odběrateli. Ovšem čím blíže k odběrateli, tím je prodej nákladnější, ale výrobce má o to větší přehled. [10]

1.2.2.4 Reklama

Dobrá reklama je v dnešním konkurenčním podniku nezbytností. Při počtu subjektů se stejným předmětem podnikání je pro podnikatelský subjekt nezbytností na sebe poukázat a zaujmout pozornost cílového okruhu zákazníků. Důležitým krokem pro podnik v případě, kdy sáhne k reklamě, je zvolit správnou formu. Tu podnik volí dle okruhu zákazníků, které má zájem oslovit. Dále je vhodné zvolit také správný prostředek reklamy tak, aby se konkrétní sdělení dostalo k potenciálním zákazníkům s požadovaným efektem. V neposlední řadě je důležité, aby si zadavatel (podnik) rozuměl s příslušnou reklamní agenturou. Je zde kladen důraz na potřebnou míru vzájemného porozumění vzájemných potřeb.

Dnešní doba nabízí celou řadu reklamních nástrojů. Mezi ty hlavní můžeme zařadit:

- tisk,
- komerční televize,
- letáky,
- rozhlas,
- billboardy a promítací tabule,
- internet,
- film a zábavní průmysl.

Při volbě formy reklamy by si měl podnik odpovědět na několik otázek, díky nimž dostane lepší představu reklamy, kterou by měl použít. Len Rogers doporučuje tyto základní otázky:

- Na koho se obracíme?

- Co chceme docílit?
- Proč by měl zákazník nakupovat zrovna od nás?
- Jaké důkazy pro výhodnost koupě můžeme uvést?
- Jak zákazník pozná vztah výrobku k dodavatelské firmě? [10]

Rogers dále uvádí že, v rámci marketingového mixu je reklamou nejen inzerce, ale i osobní prodej. Prodáváme-li zboží na dobírku, není třeba prodavačů, všechny ostatní způsoby obchodování však vyžadují osobu, která prodává. [10] Tedy také osobu, která podnik přímo reprezentuje.

Kromě výše uvedené běžné komerční reklamy, podniky přistupují často také k tzv. skryté reklamě. Jedná se o reklamu, která není na první pohled zřejmá, avšak cílový okruh zákazníků si jí podvědomě všimá a tato reklama jej tím ovlivňuje. Příkladů je celá řada, od filmů s agentem 007 Jamesem Bondem jezdícím v konkrétní značce vozu a nosícím určité hodinky, až po známé sportovce v určité značce oblečení popíjející energetický nápoj.

Některé společnosti také přistupují k reklamě tak, že lákají zájem médií skrze extrémní činy jiných lidí. Příkladem může být společnost RedBull, která podporuje nejrůznější extrémní sporty a závody, společenské eventy. Následkem je fakticky přímo neplacený zájem médií.

Fenoménem poslední doby je také tzv. guerillová reklama. Jedná se o formu reklamy, která má šokovat. Vychází ze zásady, že i negativní reklama je reklama. Primárním cílem má být vzbudit v lidech zájem a strhnout pozornost na daný produkt.

Z výše uvedeného textu tedy vyplývá, že v rámci konkurenčního boje je dovoleno fakticky vše a že originalita s dobrým nápadem jsou pro podniky k nezaplacení.

1.2.2.5 Servis

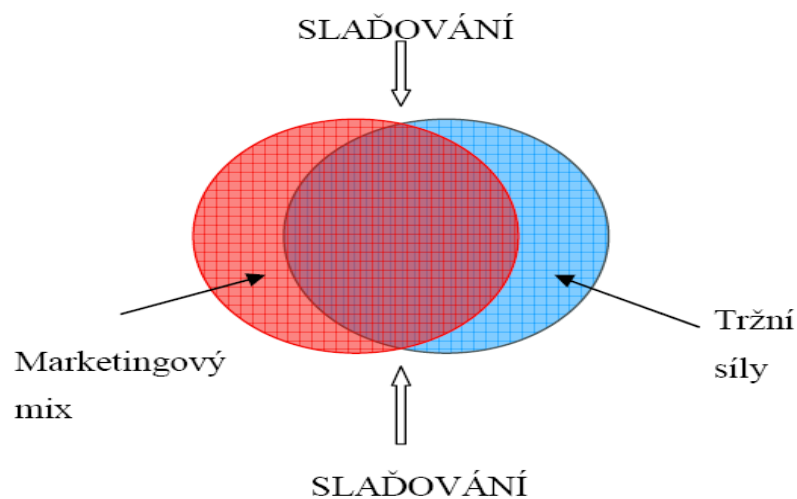
Jedná se o oblast, kde budu vycházet výhradně z podkladů Lena Rogerse. Ten k tomuto tématu v kapitole Servis píše: Význam malého podniku záleží často pouze na tom, že dokáže poskytovat výborné služby. Co zákazník oceňuje jako „hodnotu“, je právě servis navazující na prodej. Většina obchodních transakcí vyžaduje určitou formu služeb ještě dříve, než dojde k objednávce. Vypracování nabídky pro objednávku je služba, za kterou se neplatí, která je zahrnuta v režijních nákladech. Kdo s tím nepočítá, riskuje, že ztratí přehled a naruší tím svůj

zisk. Když obchodní zástupci jednají s potenciálními zákazníky, musí proto mít určité vybavení a zázemí. O zástupce, který si neví rady s různými dotazy zájemců, se výrobce správně nestará. [10]

Servis poskytovaný po prodeji vede k dalším obchodům. Jak a v jaké míře se má servis poskytovat, aby byli zákazníci spokojeni, závisí na druhu zboží. [10]

V drobném podnikání je servis nejenom nejdůležitějším prvkem na cestě k úspěchu, ale je to také jedna z oblastí, kde malý podnik může vyniknout. [10]

1.2.3 Slad'ovací proces



Obrázek 3: Slad'ovací proces (zdroj: převzato z [1])

1.3 Reklama a propagace v realitní činnosti

Realitní kanceláře se v oblasti reklamy a propagace potýkají s problémem značné míry stereotypu, který způsobuje malou míru efektivity reklamních nástrojů. Na poli realitních kanceláří je vysoká míra konkurence mezi jednotlivými subjekty; a přesto je reklama v zásadě chabá, nic neříkající, prakticky totožná s reklamou konkurence. Způsob, jakým na sebe realitní kanceláře poutají pozornost, nemá nic společného s moderními marketingovými a

reklamními metodami subjektů z jiných prostředí trhu. Realitní kanceláře se uchylují k propagaci formou nástěnek s nabídkou nemovitostí, inzercí na internetu či formou inzerce v odborných inzerčních časopisech. Své nabídky podkládají fádními hesly, jež na zákazníka nemají fakticky zásadní vliv.

Často se můžeme setkat v rámci inzerce s jistou formou klamání zákazníka. Realitní kanceláře rády inzerují, že služby spojené s převodem nemovitosti provádějí bezplatně; a to i přesto, že ve své konečné provizi tyto služby zohledňují. Dále se vyskytují také časté nabídky na ocenění nemovitosti makléřem realitní kanceláře, které jsou pouze prostým odhadem prodejní ceny, a nemají nic společného s odborným určením odhadní ceny. Makléř prakticky cenu „otipuje“. Nejdůležitějším motivem této činnosti je ovšem snaha přetáhnout potenciálního prodejce k sobě do kanceláře a vytvořit si tak z něj zákazníka, jehož nemovitost bude makléř prodávat. Výstupem tedy je, že jsou zde opětovně nápadné znaky klamání zákazníka a jedná se prakticky o skrytou formu získávání zákazníka.

Určitým trendem, který se stále ve větší míře začíná mezi realitními kancelářemi projevovat, je snaha přilákat zákazníka prostřednictvím dalších doprovodných služeb. Mezi takové služby patří sepsání smluv, vyhotovení znaleckých posudků, podpora při zajišťování financování nemovitostí. Dále zde mohou být také služby poskytované v průběhu užívání nemovitosti. Zde můžeme zařadit pronájem nemovitostí, správu nemovitostí, zajištění údržby a oprav.

Tyto doprovodné služby nejsou stále ještě standardem na trhu, ale velice rychle se začínají objevovat. Roste jejich důležitost při rozhodování klienta o tom, jakou realitní kancelář si zvolí. Zásadní zásluhu na tom, že se realitní kanceláře postupně zaměřují právě i na doprovodné služby, mají zejména zahraniční kanceláře, které v ČR aplikují své poznatky a zvyky ze západních rozvinutých trhů.

1.3.1 Inzerční servery

Celá řada realitních kanceláří se v poslední době zaměřuje na inzerční internetové servery. Při průřezu českým realitním trhem prakticky nenajdeme realitní společnost, která by nevyužívala těchto služeb. Makléři berou formu inzerce na těchto serverech jako nejlepší možnost, jak s prodejem oslovit, co možná nejširší spektrum potencionálních zákazníků.

Mezi nejznámější a obecně nejpoužívanější inzerční servery u nás řadíme Sreality.cz, Reality.cz, Realites.cz, Ereality.cz, Real.cz. Vůbec nejpoužívanějším serverem v rámci naší republiky je Sreality.cz, který patří společnosti Seznam.cz. Tato firma provozuje dlouhodobě nejvyužívanější internetový vyhledávač na našem území. Z této skutečnosti se dá odvodit vysoká míra obliby tohoto serveru mezi českými zákazníky. Z počátku byl tento inzerční server zcela bezplatný, později však došlo k jeho rychlé popularizaci a tak byl postupně pro inzerenty zpoplatněn. Jeho zpoplatnění vyvolalo sice odpor realitních kanceláří spolu s pokusem o bojkot plateb s tím, že si kanceláře vytvoří vlastní reklamní servery samy. Situace se nakonec ovšem stabilizovala a server Sreality.cz zůstal i nadále jedním z nejpoužívanějších serverů u nás.

Principem realitních inzerčních serverů je, že nabízejí možnost umístit konkrétní inzerát ke konkrétní nemovitosti. Inzerát je nejčastěji tvořen několika fotografiemi nemovitosti. Dále jsou zde uvedeny základní informace týkající se obestavěného prostoru, zastavěné plochy, užitné plochy, umístění nemovitosti, počtu místností a popřípadě také počtu pater. Realitní kanceláře také často přikládají krátké popisy nemovitosti. Na závěr je připojen kontakt na daného realitního makléře.

Jedná se o poměrně efektivní způsob inzerování. Zákazník má možnost získat přehled o komplexní nabídce na trhu, dům si v klidu prohlédnout, seznámit se s ním a v případě dalšího zájmu kontaktovat příslušného makléře.

Nevýhodou těchto inzerčních serverů může být fakt, že uvedené údaje ne vždy zcela korespondují s realitou. Proto je nutné v případě vážnějšího zájmu nemovitost vždy navštívit. Osobní prohlídka je tedy nezbytností.

1.3.2 Novinová inzerce

Dalším poměrně rozšířeným způsobem inzerování je využití tištěných medií. V této rovině má realitní kancelář několik možností. Může jít o využití běžných tištěných novin s placeným prostorem pro reklamu, o využití magazínů a jejich reklamních prostor, o inzerování v odborném časopise anebo o využití inzerčních tiskovin pro nemovitosti.

Využívání běžných časopisů a novin je poměrně nákladné a většina realitních kanceláří si takové výdaje nemůže dovolit. Kromě toho, efektivita takovéto inzerce není příliš valná. Tato

forma je vhodná spíše pro reklamu realitní kanceláře jako celku, ne však jako forma inzerce jednotlivých nemovitostí.

Odborné časopisy bývají lepší volbou. Mezi takovéto odborné magazíny řadíme například časopis Realit. Je ovšem nutné si uvědomit, že málokterý zákazník si kupuje odborné časopisy. Proto jejich potenciál vidím spíše jako formu reklamy v rámci odvětví realit, developmentu, stavebnictví, správy nemovitostí, facility managementu apod. V zásadě se jedná o formu toho, jak propagovat sebe a své projekty vůči konkurenci. Může se jednat také o způsob, jak navázat určité obchodní vztahy v odvětví. Příkladem může být to, že celá řada developerů využívá realitních kanceláří k tomu, aby jim zajišťovaly prodej či pronájem bytů a nebytových prostor realizovaných developery.

Inzerční tištěná média jsou určena konkrétně pro inzerci ze strany realitních kanceláří a developerů. Po internetových inzerčních serverech se jedná o druhou nejpoužívanější formu inzerce ze strany realitních kanceláří. Výhodou je vysoká míra dostupnosti pro potenciální klienty, přehlednost, možnost uveřejnění fotografií, stručného popisu nemovitosti a kontaktu na realitního makléře. Nevýhodou bývá omezený prostor pro uvedení informací k nemovitosti.

Charakteristickým jevem je, že i tištěná média mají už dnes své internetové stránky, kde lze ve většině případů také inzerovat. Realitní kancelář tedy může kombinovat obě tyto formy dle své potřeby. Tento fakt také samozřejmě předznamenává možnost dojednání lepší ceny v případě platby poplatků za inzerci.

1.3.3 Inzerce prostřednictvím televize a rozhlasu

Jedná se o způsob inzerce, která je realitními kanceláři působícími na našem území užívána v zásadě minimálně.

V případě rádií se s reklamou na realitní kanceláře prakticky nelze setkat. Toto médium je pro uplatnění v oblasti reklamy pro realitní kanceláře v zásadě nevýhodné. Chybí tam tolik důležitý vizuální kontakt potenciálního zákazníka s příslušnými nabídkami. Realitní kancelář může sice rádia využít jako prostředku pro to, aby informovala o své existenci, ale reálně nemá příliš možností touto formou zákazníka zaujmout a získat ho pro sebe.

Televizní reklama je v oblasti realitních kanceláří používána také velice výjimečně. A pokud už je použita, bývá to nejčastěji ze strany velkých realitních kanceláří. Televizní reklama je poměrně drahá. Pro to, aby byla efektivní a obsáhla potřebný okruh budoucích zákazníků, je nutné, aby reklama byla vysílána pokud možno v hlavních vysílacích časech. Ty bývají standardně nejdražší. Z tohoto zjevného důvodu nebývá tato forma reklamy realitními společnostmi příliš užívána.

1.3.4 Další možné formy inzerce a reklamy

Mezi další formy inzerce a reklamy můžeme zařadit letáky, plakáty, reklamní billboardy, interaktivní tabule, reklamní předměty, polepy na vozidla městské hromadné dopravy, inzerční tabule v obchodech či na ulici. Jedná se o určitý reklamní „evergreen“ realitních kanceláří, jehož kvalita a efektivita je značně diskutabilní. Jako doklad značně omezené reklamní vynalézavosti a originality reklamy, můžeme uvést výsledky provedeného marketingového průzkumu. Ten ukázal následující formy reklamy, se kterou se zákazníci nejčastěji setkávají:

Tabulka 2: Vyhodnocení odpovědí týkajících se druhu reklamy, s níž se klienti setkali (zdroj: převzato z [1])

<i>Preferované pořadí</i>	1	2	3	4	5	6	7
REKLAMNÍ LETÁK	24	10	6	6	0	0	2
REKLAMA V REALITNÍM ČASOPISE	8	20	8	8	0	2	2
REALITNÍ INTERNETOVÉ PORTÁLY	16	10	16	4	2	0	0
BILLBOARD	0	2	10	14	16	0	6
REKLAMA NA AUTĚ	0	0	0	8	18	14	8
SPOT V MEDIÍCH	0	6	6	2	6	18	10
REKLAMA NA TRAMVAJI	0	0	2	6	6	14	20

Mezi reklamní nástroje, které mají do budoucna velký potenciál a nejsou zatím obecně realitními kanceláři využívány, patří bezpochyby tzv. sociální sítě. Mezi ně můžeme zařadit aplikace jako je Facebook, Twitter apod. Tyto aplikace jsou levné, dostupné a masově používané. Ještě v nedávné minulosti tyto sociální sítě sloužily výhradně „mladé generaci“.

V současné době je však užívají lidé napříč všemi věkovými kategoriemi. Sociální sítě a na nich sdílená data, názory, poznatky a zkušenosti ostatních uživatelů stále více ovlivňují myšlení a rozhodování ostatních lidí.

I přes tento zjevný fakt však stále velké množství společností (včetně realitních kanceláří) možnosti těchto sítí nevyužívá.

1.3.5 Reklama v období hospodářské recese

Stejně jako všechny oblasti, tak i oblast realitního trhu zasáhla hospodářská recese. Ta vedla ve velké míře ke snížení poptávky po nemovitostech a zvýšila požadavky na realitní kanceláře v oblasti kvality poskytovaných služeb a také v oblasti výše provize, kterou si realitní kancelář za danou obchodní transakci účtuje.

Ve velké míře také došlo ke změně chování klientů. Lidé jsou v dnešní době opatrnější a uskutečnění obchodní transakce vyžaduje daleko více času, který musí makléř s klientem strávit.

Ke změnám došlo samozřejmě i na poli marketingu a jeho využívání při získávání klientů. Zaměřil jsem se v této souvislosti na jeden ze zajímavých odborných článků zabývajících se právě touto problematikou.

Mezi nejvíce zasažené obory patří realitní trh, především pak stavební a developerské společnosti. Řada z nich hlásí pokles poptávky. Zlaté časy jsou zkrátka pryč. Jak úspěšně čelit nástupu krize? [29]

Už dávno nejsou byty rozprodány dříve, než reálně stojí. „Není výjimkou, že se prodávají až po kolaudaci, a ne například před vydáním stavebního povolení, jak tomu bylo ještě nedávno,“ říká s trochou nadsázky Jiří Pácal, odborník na realitní trh a ředitel Europe Central Holding (ECH). Pokles poptávky hlásí takřka všechny firmy v oboru, některé o desítky procent. Jeden z největších tuzemských developerů Central Group uvádí snížení zájmu dokonce až o třetinu. „Prodává se méně, klienti jsou více nároční a nemovitost si jdou prohlédnout i několikrát, než se definitivně rozhodnou k podpisu smlouvy,“ potvrzuje Boleslav Bevelaqua, jednatel společnosti Fineo. Odborníci hlásí nejen pokles zájmu, ale i propad cen. „U některých starších nemovitostí, zvláště panelových konstrukcí na větších

sídlíštích, došlo k poklesu požadované ceny v případech nutnosti rychlého prodeje i o více než 20 procent,“ vyčísľuje Pácal. [29]

Je tedy zřejmé, že v současné době je pro úspěšnou realizaci developerského projektu potřeba větší množství finančních prostředků – nelze již část stavby financovat z již vybraných záloh na prodané byty a počítat s nižší marží. Lidé nekupují již projekty a vizualizace, ale chtějí si nový byt či dům prohlédnout a „osahat“. Je také nutné provádět projekty ve větší kvalitě a více se přizpůsobit koncovým klientům.

Prodej bez marketingu skončil. [29]

Realitkám a developerům tak skončilo „zlaté“ období, kdy se nemovitosti prodávaly v podstatě samy. Zkrátka staré dobré časy jsou ty tam. Teď se budou muset začít otáčet. Způsobů, jak čelit krizi, je podle odborníků několik.

„U realitních kanceláří, kterých je nadbytek, bude více záležet na odbornosti, serióznosti a dodržování dohod. Zkvalitnit budou muset na všech postech, protože ve firmě vlastně prodává každý. Včasné vzít telefon a řádně se představit, poskytovat relevantní a fundované informace, dodržovat etická pravidla, zaujmout reklamou,“ míní Pácal a dodává, že jak u realitních kanceláří, tak u developerů, bude zcela jistě více záležet i na dobré prezentaci a marketingu. Právě tato oblast byla ale v minulých letech zanedbávána. Do reklamy se mnoho neinvestovalo. „Kdo postavil, poměrně snadno prodal. Postačil slogan, „Nevyhazujte peníze za nájem, kupte si byt na hypotéku“, postavil se billboard a v časopise se otisklo pár inzerátů. Realitky se omezily na internet a pár inzerčních časopisů,“ popisuje ředitel CEH. [29]

Jako nenápaditý a šablonovitý hodnotí dosavadní marketing velké části developerů a realitních kanceláří také Petra Horáková - Křištofová, konzultantka marketingu v oboru developmentu a jeho financování. „S ohledem na vysokou poptávku po bydlení tyto společnosti ani nebyly motivovány se marketingu více věnovat a přemýšlet nad ním. V podstatě stačilo vybudovat jednoduché webové stránky, v realitních časopisech zaplatit měsíčně půlstránku reklamní plochy a zadat pár inzerátů na realitní servery. Tímto „standardním postupem se dal bez problémů prodat středně velký developerský projekt,“ tvrdí Horáková - Křištofová. [29]

Díky prohlubování krize a vysoké míře konkurence dochází tedy nezbytně k razantnímu rozvoji marketingu v oblastech developmentu, realitní činnosti a dalších stavebních odvětví, kde se po dlouhou dobu o kvalitním a promyšleném marketingu hovořit nedalo.

O tom, že budou hrát marketingová oddělení mnohem větší roli než dříve, je přesvědčen i Jiří Pácal. „Důležitá bude kvalitní příprava včetně tréninků od odborníků na reklamu. V prezentaci bude nutné umět zdůraznit výhody nabízené nemovitosti podstatné pro investora, budoucího uživatele a poskytované garance. Mnoho lidí v realitách nemá žádné praktické zkušenosti s provozem nemovitostí, sami nic nevládnou. Hůře potom rozumí tomu, které informace jsou pro kupující podstatné,“ vysvětluje Pácal. Podle jeho slov budou muset firmy umět přesvědčit klienta, že nabízí něco více než konkurence. „Bude se i více nabízet ‚v terénu‘, a ne jen z modelů či počítačových prezentací. [29]

Podle Davida Konečného by náklady na reklamu měly v době krize paradoxně růst. „Je ale otázkou, zda se tak stane, když i velká část developerů je ve finančních problémech,“ míní, a předpokládá proto, že zadavatelé reklamy budou nejspíše opouštět drahé komunikační nástroje jako je outdoor, televizní reklama, celostátní tištěná reklama. „A budou se více využívat nástroje jako je klasické PR, reklama regionální, cílená (letáky), internet, možná i direct mail,“ vyjmenovává Konečný. [29]

Kromě problematiky zvolení vhodného marketingového nástroje k získání klienta, hraje také čím dál větší roli umístění nemovitosti včetně okolního prostředí, v němž se nachází a v neposlední řadě také „dobré jméno“ společnosti.

Zvýšení prodejů v době dokončování projektu či po něm bude také klást větší tlak na kvalitu okolí nemovitosti, než tomu bylo dříve. [29]

Není to ale jen marketing a PR, na co je potřeba podle odborníků v době krize klást důraz. „Náš marketing je postaven na kombinaci tištěných médií, PR článků o lokalitách, kde realizujeme naše projekty, internetu, billboardech a především doporučení našich spokojených klientů,“ vyjmenovává jednatel společnosti Fineo. A právě poslední jmenovaná kategorie je dle expertů neméně důležitá pro to, aby se realitní či developerská společnost udržela na trhu i během krize. Přitom mnoho klientů si často stěžuje na přístup některých společností, které nejenže klienta a jeho potřeby přehlížejí, chovají se arogantně, ale mnohdy se v případě následných reklamací ke klientovi dokonce obrací zády. [29]

Tato kapitola je poměrně rozsáhlá, nicméně velice důležitá a to zejména pro pozdější část diplomové práce, kde navrhuji optimální řešení pro realitní kancelář, která by zajistila její konkurenceschopnost, a pomohla jí dosáhnout stanovených cílů. Při návrhu řešení se snažím klást důraz právě na fakta uvedená v tomto článku. Jedná se o fakta známá, poměrně srozumitelná, avšak mnohými konkurenčními realitními kanceláři opomíjená.

1.4 Dělení realitních kanceláří dle velikosti

Jedná se o poměrně důležitý aspekt realitní kanceláře, protože podle velikosti má kancelář možnost efektivně působit na trhu a obstát v konkurenci ostatních subjektů. Velikost hraje také důležitou roli při aplikaci marketingových nástrojů. Management realitní kanceláře musí přizpůsobovat své kroky a jednání stavu, pozici a možnostem konkrétní realitní kanceláře, kterou řídí. Je samozřejmostí, že větší a silnější realitní kancelář, má z hlediska managementu i marketingu daleko více příležitostí a možností, jak na trhu fungovat a uspět.

Realitní společnosti rozdělujeme dle velikosti na:

- malé realitní kanceláře,
- středně velké realitní kanceláře,
- velké celorepublikové realitní kanceláře,
- franšízy.

1.4.1 Malé realitní kanceláře

Jedná se o realitní společnosti o počtu zaměstnanců do 10 lidí. Jsou to realitní kanceláře často rodinného typu, které nemívají „stálé“ zaměstnance. Nejčastěji si záležitosti týkající se fungování podniku spravují samy. Pro služby, které neovládají přímo konkrétní majitelé, využívají externích služeb (patří sem vedení účetnictví, sepsání smluv, vyhotovení znaleckých posudků apod.). Praxí u takovýchto realitních kanceláří je, že prakticky nemají zaměstnance. Pokud pro takovéto realitní kanceláře někdo pracuje, bývá to nejčastěji založeno na externí spolupráci, kdy dotýčný realitní makléř svou činnost vykonává na základě živnostenského

oprávnění. Vzhledem k tomu, že výkon příslušné živnosti není živnostenským zákonem jakkoliv omezen, tak pro získání příslušného živnostenského oprávnění postačí splnění obecných podmínek stanovených Zákonem pro výkon podnikatelské činnosti.

Působnost malých realitních kanceláří se soustřeďuje pouze do určité konkrétní relativně malé oblasti. Jedná se prakticky jen o určité město nebo v případě větších měst o určité městské části. Znakem takovéto malé realitní kanceláře je tedy její vysoká míra specializace na určitý vymezený segment realitního trhu. Zákazník má tedy jistotu, že příslušný makléř se perfektně vyzná v situaci na příslušném trhu, zná nemovitosti v nabídce a je schopen poskytnout kupujícímu veškeré potřebné informace.

1.4.2 Realitní kanceláře střední velikosti

Jedná se o realitní kanceláře řádově do 20 lidí. Mívají často již své vlastní zaměstnance. Působí zejména v rámci určitého většího města či přímo v rámci celého kraje. Na rozdíl od malých realitních kanceláří mají středně velké realitní kanceláře širší okruh doplňkových služeb zákazníkům. Nabízejí a provozují ovšem také činnosti, které mnohdy konkrétně přímo s prodejem nemovitostí zcela nekorespondují. Jedná se např. o výkup nemovitostí, dražby, zprostředkování pronájmu, správu bytů či nebytových prostor apod.

Výhodou je zcela nepochybně vyšší míra nabídky nemovitostí, širší okruh služeb poskytovaných realitní kanceláří. Nevýhodou zde může být menší míra informovanosti makléře o dané oblasti trhu vzhledem k širšímu záběru trhu, na kterém realitní kancelář působí.

1.4.3 Velké realitní společnosti

Velké realitní společnosti působí v rámci trhu celé České republiky. Jejich počet zaměstnanců či osob s nimi kooperujících přesahuje nejčastěji číslo dvacet. Často mívají velice sofistikovaně rozdělenou činnost jednotlivých poboček, které se vyskytují na celém území republiky. Běžně mají hlavní centrálu, která plánuje základní celopodnikové kroky a provádí základní rozhodnutí týkající se realitní společnosti jako celku. Jednotlivé dílčí části společnosti, tzv. organizační složky, jimiž jsou jednotlivé pobočky, pak tyto základní rozhodnutí respektují. Nejčastějším organizačním znakem velkých realitních společností bývá

vysoká míra samosprávy. Vychází se z předpokladu, že centrálně řízená velká realitní společnost by nebyla schopna obsáhnout všechna specifika jednotlivých dílčích trhů.

Výhoda velké realitní kanceláře je bezpochyby v rozsahu možných nabízených služeb. Je zde větší míra garance nabízených služeb a vymahatelnosti případných nároků na konkrétní plnění vyplívajících z uzavřených smluv.

Velké realitní společnosti také spolupracují s malými realitními společnostmi. Využívají jejich vysoké míry specializace na konkrétní trh a jejich dobré kontakty s tamními lidmi. Často do nich vstupují na základě majetkového podílu, popřípadě na základě smluvní spolupráce. Jedná se o oboustranně výhodnou spolupráci. Malá realitní kancelář je zaštitěna znalostmi a možnostmi té velké, velká realitní kancelář může zase úspěšně expandovat na nový trh.

1.4.4 Franchising

V posledních letech na český trh vstoupila celá řada nadnárodních realitních kanceláří, které fungují na principu franchisingu. Jedná se o poměrně efektivní způsob expanze na zahraniční trhy a to za minimální náklady. Mezi realitní společnosti takto fungující, můžeme zařadit například Remax, 21 century apod. Výše uvedený způsob podnikání se stává čím dál více populárnějším; a to u tuzemských společností v rámci jejich působnosti na českém trhu. O co tedy ve franchisingu jde?

Franchising je ověřenou metodou vydělávání peněz, kterou s úspěchem používají v mnoha oborech tisíce a tisíce podnikatelů na celém světě. Samotné slovo „franchising“ znamená doslova „býti svobodným“. V tomto smyslu franchising nabízí svobodu ve vedení, spravování a řízení vlastní firmy. Ale – tady pozor – tam kde je svoboda, musí být i odpovědnost za vlastní rozhodnutí. Ve franchisingu odpovědnost držitele franchisové licence spočívá v podřízení se podmínkám uzavřeným ve smlouvě s tím, kdo franchisovou licenci poskytuje (většinou tzv. master franchisor). On je vlastníkem značky zboží a obchodní značky franchisové sítě. [16]

Idea franchisingu nespočívá pouze v prodeji nároku k užívání loga sítě nebo ochranné značky zboží, ale je to celý systém řízeného podnikání. Slovo „systém“ je klíčem k pochopení zásad podnikání opírajícího se o franchising. Odběratel licence (franchisant) může totiž počítat ze

strany poskytovatele licence (franchisora) se systémovou a systematickou péčí – se školeními pro sebe a svůj tým, školeními na marketingové kampaně podporující prodej či na školení ohledně know-how pro daný obor. Za tuto pomoc franchisant předává franchisorovi jakýsi vstupní poplatek za udělení licence a potom – v průběhu celé doby trvání kontraktu - převádí ve prospěch poskytovatele určité procento svých příjmů. Tyto peníze využívají majitelé franchisové sítě ve prospěch celého systému, slouží všem odběratelům licence – například na marketingové výzkumy, vývoj nových produktů či reklamní kampaně. Řečeno jednou větou: „franchisant využívá ve své činnosti zkušenosti, znalosti a metody vypracované franchisorem“. [16]

Základní principy franchisingové spolupráce:

1. Franchisor je vlastníkem ochranné známky a značky franchisingové sítě,
2. Franchisor sám otestoval podnikatelský záměr a prokázal jeho rentabilitu,
3. Franchisant vede podnik pod jménem franchisora jako nezávislý podnikatel: jeho výdělkem je zisk vytvořený při této činnosti,
4. Franchisant financuje podstatnou část investice do otevření podniku a nákupu zboží,
5. Franchisant je vlastníkem majetku v podniku,
6. Franchisor předává franchisantovi znalosti o tom, jak správně podnikat (know-how),
7. Franchisant hradí licenční poplatky a rovněž měsíční franchisingový poplatek za používání know-how (přímo formou poplatků, anebo nepřímo v maržích na produktech, které mu prodává franchisor),
8. Franchisant určuje ceny zboží nebo služeb ve svém podniku. Zisk (je-li takový) nezávisí tedy pouze na výši prodeje, ale také na sjednané marži na produktech,
9. Franchisor má obvykle určitý vliv na druh a rozmanitost sortimentu v podniku,
10. Pravidla pro spolupráci franchisora s franchisantem upravuje franchisingová smlouva a pokyny, jak správně podnikat v rámci franchisingu obsahuje operační manuál. [16]

1.5 Členství v Asociaci realitních kancelářích

Členství v Asociaci realitních kancelářích lze chápat jako určitou formu propagace. Vzhledem k faktu, že pověst realitních kancelářích a realitních makléřů je u nás v porovnání se zahraničím nevalná, je členství určitou možností jak zvýšit svou prestiž a důvěryhodnost. Do nedávné doby bylo hlavní prioritou v oblasti realitních služeb hlavně vydělat „rychlé“ peníze. Během hospodářského růstu se to také mnoha makléřům úspěšně dařilo. Dnes je ovšem již situace úplně jiná. Na trhu je velké množství „hráčů“, tím pádem i vysoká míra konkurence. Realitním kancelářím k úspěchu již nestačí prodat nemovitost bez ohledu na vlastní vztah ke klientovi. Dnes uspějí jen ti, kteří jsou schopni vytvořit si tzv. zákaznickou základnu, s níž poté mohou dále pracovat.

V České republice působí tři hlavní realitní asociace. Je jimi Asociace realitních kancelářích České republiky se zkratkou ARK ČR, další významnou velkou asociací je Asociace investorů a realitních kancelářích se zkratkou AFIRE. Nejmladším členem mezi jmenovanými profesními sdruženími je Realitní komora České republiky. Ve vzniku samostatné Komory realitních kancelářích sledávám pozitivní vývoj v rámci realitního odvětví a zlepšení jeho pověsti mezi běžnými klienty.

1.5.1 Asociace realitních kancelářích České republiky, ARK ČR

Asociace realitních kancelářích České republiky je největší profesní sdružení odborníků, obchodníků a dalších profesionálů působících na trhu s nemovitostmi v České republice. Asociace byla založena v roce 1991 několika realitními kancelářemi z různých míst České republiky a v dnešní době čítá členská základna kolem 200 realitních kancelářích z celé republiky. [24]

ARK ČR je právnickou osobou – občanským sdružením založeným dle zákona č. 83/1990 Sb. – stanovy asociace jsou na uvedených webových stránkách v sekci „Staň se členem“ (spolu s „Etickým kodexem realitního makléře – člena ARK ČR“, dokumentem „Rozsah služeb realitní kanceláře – člena ARK ČR“ a dalšími informacemi). [24]

Důvody, které vedly k založení asociace v roce 1991, byly tyto:

- sdružit podnikatele zabývající se stejnou profesí, prosazovat a ochraňovat zájmy realitních kanceláří (zejména v kontextu legislativním),
- zajišťovat průběžné vzdělávání v oborech souvisejících s oblastí nemovitostí,
- vytvořit sdružení, které by postupně svou činností získávalo autoritu v rámci naší republiky, včetně potřebných kontaktů na obdobné organizace v zahraničí. [24]

Jedním ze stěžejních cílů ARK ČR je přispívat ke zlepšování podmínek při uskutečňování realitních obchodů (včetně správy nemovitostí) a to zejména prostřednictvím zákonné úpravy provozování realitní činnosti. [24]

K neméně důležitým činnostem ARK ČR patří již od počátku 90. let pořádání profesního vzdělávání pro realitní makléře. Požadavek celoživotního vzdělávání je zejména u odborně náročných profesí, jakou je činnost realitního makléře, správce nemovitostí či dražebníka, zcela samozřejmý. Kurzy pořádané ARK ČR, resp. jejím Informačním centrem ARK, zahrnují jak vícedenní rekvalifikační kurzy (Obchod s nemovitostmi, Realitním makléřem od A do Z, Výkon správy nemovitostí), tak tzv. nadstavbové semináře zaměřené na konkrétní aktuální témata. Třetím okruhem jsou pak semináře (tréninky) věnované zdokonalování obchodních dovedností makléřů (zejména komunikace s klienty). Aktuální přehled kurzů a seminářů a také seznam přednášejících s jejich profesní charakteristikou je možné najít v sekci „Profesní vzdělávání“ na uvedených webových stránkách. [24]

V neposlední řadě je třeba zmínit působení ARK ČR v oblasti poskytování informací široké veřejnosti. Především informací o základních náležitostech realitních obchodů nejrůznějšími formami (vystoupení představitelů ARK ČR v médiích, informační články v odborném i denním tisku a na vlastních webových stránkách, informační texty, výstavy, veletrhy). Jen za rok 2010, přesáhl počet vystoupení členů asociace v médiích, číslo 240. ARK ČR také spolupracuje se dvěma spotřebitelskými sdruženími – Sdružení obrany spotřebitelů a Spotřebitel.net. [24]

Každý člen ARK ČR se zavazuje dodržovat Stanovy ARK ČR a Etický kodex realitního makléře – člena ARK ČR, je povinně pojištěn na rizika vyplývající z realitní činnosti a to na částku 1 milion korun. Kromě toho si členové musí doplňovat své profesní znalosti a jednou za 5 let podstoupit ověření svých znalostí. Případnou nespokojenost se službami člena ARK ČR může každý klient vyjádřit formou stížnosti, kterou pak řeší Dozorčí rada ARK ČR. [24]

1.5.2 Asociace investorů a realitních kanceláří, AFIRE

Základním předmětem činnosti asociace je:

- tvorba referenčních listin realitních makléřů (evidence nepoctivých makléřů),
- zlepšení spolupráce související s výměnou nabídek a poptávek mezi realitními kanceláři. [25]

Hlavním cílem této asociace je zvýšení prestiže realitních makléřů a kanceláří. Za tímto účelem AFIRE vytváří referenční listinu realitních makléřů. Každý ze členů asociace má tak možnost zveřejnit informace o makléři, který u něj pracoval.

Prvotním zájmem je, aby se do profesionální praxe nedostávali lidé, kteří předávají informace anebo jakkoliv jinak úmyslně poškozují klienty, kteří s důvěrou využijí jejich služeb. Tímto se zvedá tlak na makléře, kteří pracují na trhu realit, a docílujeme tak vyšší úrovně služeb poskytovaných realitními kanceláři v České republice.

Dlouhodobým záměrem je sdružování profesionálů z realitní branže, kteří poskytují kvalitní služby svým klientům. Dále jejich podpora spolu s vytvořením bližších vztahů mezi realitními kanceláři, investory, právníky, exekutory a znalci.

Rozsah činnosti asociace je dán jejími vnitřními stanovami:

- zpracovávání a propagace legislativních opatření a koncepcí v oblasti privatizace, výstavby, údržby a užívání bytového fondu v České republice a v oblasti regulace podmínek podnikání realitních kanceláří,
- uplatňování kvalifikovaných připomínek k územním plánům měst a obcí,
- ochrana životního prostředí,
- pořádání školení a vzdělávacích akcí,
- budování informačních databází, provoz informačních internetových stánků a serverů, poskytování dalších servisních služeb členům sdružení, které napomáhají dosažení základních cílů sdružení výše uvedených,
- podpora sociálního bydlení. [25]

1.5.3 Realitní komora České republiky

Realitní komora České republiky je profesionální sdružení odborníků, obchodníků a dalších specialistů, kteří působí na českém realitním trhu. Komora byla založena v roce 2009 úspěšnými realitními kancelářemi a makléři z celé České republiky. [27]

Posláním Realitní komory České republiky je:

- Prosazování a ochraňování zájmů realitních makléřů.
- Čestné jednání a ochrana zájmů klienta.
- Ochrana klientů před riziky nevýhodných smluv.
- Zavedení právního rámce pro licencování realitních makléřů.
- Sdružení profesionálně blízkých podnikatelů.
- Průběžné vzdělávání a zvyšování kvalifikace u svých makléřů.

Každý, kdo získá členství v Realitní komoře České republiky, se stává součástí společenství, které snaží posouvat realitní trh České republiky na vyšší úroveň.

Výhody členství v Realitní komoře:

- vlastní prezentace na webových stránkách Realitní komory České republiky,
- přístup do interní sekce na webových stránkách Realitní komory České republiky,
- bezplatná registrace v Hypoteční komoře České republiky,
- možnost získání vlastní ID karty s fotografií,
- prestiž u klientů,
- účast na všech akcích Realitní komory České republiky se slevou nebo zdarma,
- cenová zvýhodnění poskytovaných služeb,
- vzdělávání formou odpovědí na odborné dotazy.

Nově jsou dále pro členy Realitní komory k dispozici i tyto služby:

- nevázané a vlastní poskytování nejlevnějšího volání u mobilního operátora v ČR (každý má možnost užívat až 5 SIM karet najednou),
- inzerce na vlastním inzertním portálu Realitní komory České republiky,
- inzerce na českých a vybraných zahraničních realitních serverech za bezkonkurenční ceny pro všechny členy RKČR,

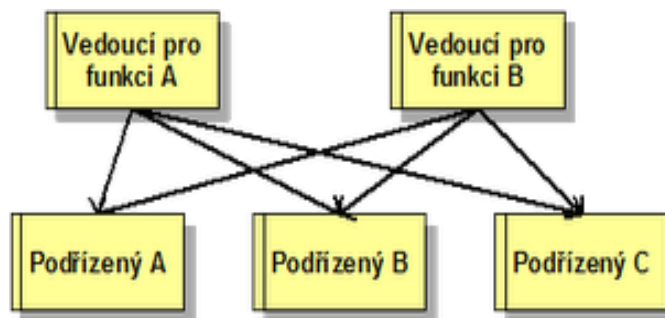
- certifikaci realitních makléřů s akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. [27]

1.6 Základní organizační struktury realitních kanceláří

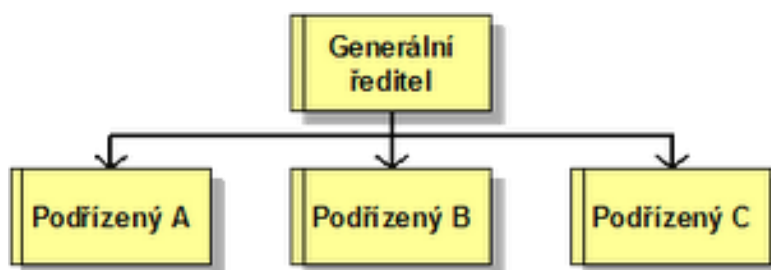
Pro pochopení tohoto pojmu je nutné si nejdříve definovat dva základní pojmy - organizační struktura a z toho vyplývající pojem formální organizační struktura. Organizační struktura (používá se též výraz Formální organizační struktura) je oficiálně kodifikované hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí a proto se bez formální organizační struktury neobejde žádná organizace, protože sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace. Neexistuje optimální organizační struktura, existují jen organizační struktury, které optimálně využívají managementu a pracovníků k dosažení cílů organizace. Formální organizační struktura je typem sociální sítě. Podle typu a velikosti existují různé typologie formální organizační struktury. [30]

Mezi formální organizační struktury patří:

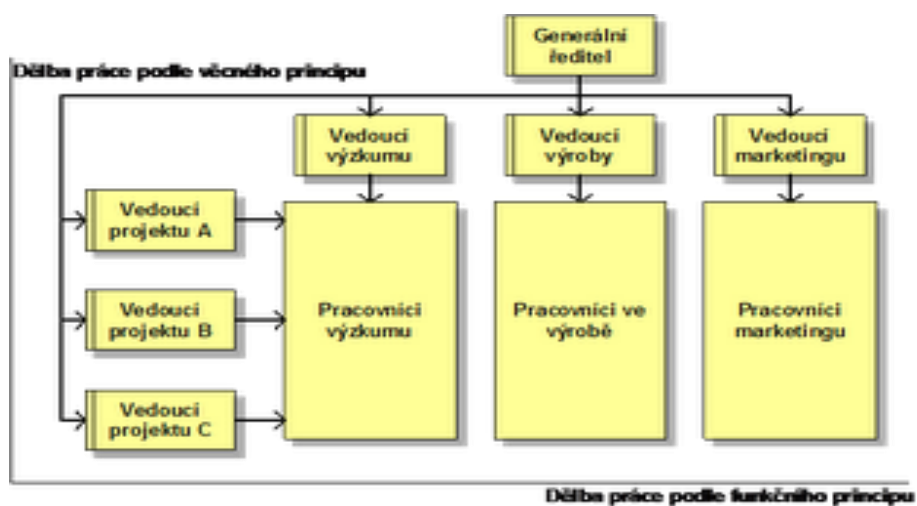
- funkcionální organizační struktura,
- liniiová organizační struktura,
- maticová organizační struktura,
- štábně liniiová organizační struktura.



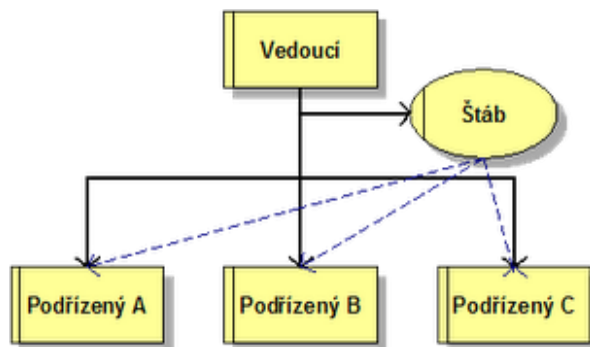
Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura (zdroj: převzato z [19])



Obrázek 5: Liniová organizační struktura (zdroj: převzato z [19])



Obrázek 6: Maticová organizační struktura (zdroj: převzato z [19])



Obrázek 7: Liniově - štábní organizační struktura (zdroj: převzato z [19])

1.7 Marketingové analýzy používané při hodnocení realitní kanceláře

1.7.1 Fundamentální analýza

V souvislosti s analýzou okolí podniku, využíváme tzv. fundamentální analýzu. Je založena na:

- rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy,
- zkušenostech odborníků,
- subjektivních odhadech odborníků,
- citu pro situaci a trendy. [11]

Při této analýze je zpracovááno velké množství kvalitativních údajů. Při využití kvantitativních informací jsou závěry odvozovány bez použití algoritmizovaných postupů. Východiskem analýzy je identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jedná se zejména o analýzu vlivu na:

- vnitřní a vnější ekonomické prostředí podniku,
- právě probíhající fázi života podniku,
- charakter podnikových cílů. [11]

Využívá hlavně metody komparativní analýzy založené hlavně na verbálním hodnocení. Příkladem je SWOT analýza. [11]

Kvalitativní analýza vytváří základní rámec pro technicky - kvantitativní analýzu. [11]

1.7.2 Externí analýza

Externí analýza okolí je důležitá pro pochopení toho, v jakém prostředí se podnik pohybuje, jak se okolí chová a reaguje, jaké jsou zde zvyky a tradice. Důležité je také porozumění chování zákazníků. V každé zemi či kraji jsou chování a reakce zákazníků poněkud odlišné. Pokud podnik chce na takovém trhu uspět, musí tyto rozdíly definovat, pochopit a respektovat.

1.7.2.1 SLEPTE analýza

Tato analýza nám poskytuje širší pohled na situaci podniku. Musí být zaměřena na zákazníka a dávat přehled o takových faktorech, které by pro podnik mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby. Je nutné, aby byla zaměřena nejen na rozbor faktorů v současnosti, ale i na jejich předpokládaný budoucí vývoj. [14]

Analýza se skládá ze šesti základních prvků:

- sociální faktory,
- právní faktory,
- ekonomické faktory,
- politické faktory,
- technologické faktory,
- ekologické faktory.

1.7.2.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Jedná se o analýzu týkající se konkurence a konkurenčních sil, jejímž autorem je Michael Porter. Je založena na tom, že atraktivita trhu, potenciál jeho růstu a možnost získání konkurenční výhody, závisí na stávající konkurenční struktuře trhu a schopnosti organizace vyrovnat se s následujícími konkurenčními silami:

- vstup nového účastníka na trh,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- rivalita na daném trhu. [14]

1.7.3 Interní analýza

Jedná se o analýzu, která se provádí „uvnitř“ podniku. Cílem je zjistit informace o vnitřní situaci a poměrech v příslušném podniku. Primárním cílem je odhalit silné a slabé stránky podniku.

1.7.3.1 Rozbor „7 S faktorů“ podniku

Mezi hlavní faktory patří:

- strategie,
- struktura společnosti,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- styl řízení,
- systémy,
- sdílení hodnot.

Tyto faktory definují rámec "7 S faktorů" poradenské firmy McKinsey. Jedná se o charakteristiku vnitřních, vzájemně závislých faktorů, které výrazně ovlivňují úspěch firmy. [9]

1.7.4 SWOT analýza

Při SWOT analýze identifikujeme faktory, které pro podnik představují jeho silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Tyto faktory se identifikují pomocí externí a interní analýzy okolí. Jsou zaznamenávány do čtyř kvadrantů tabulky SWOT analýzy. [5]

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Obrázek 8: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

2 Charakteristika společnosti

2.1 Obecná charakteristika realitní společnosti

Společnost Moravskoslezské reality je právnická osoba zapsaná u Krajského soudu v Ostravě a má právní formu společnosti s ručením omezeným. V obchodním styku tedy užívá příslušné zákonné zkratky s.r.o. Společnost byla založena společenskou smlouvou sepsanou mezi čtyřmi společníky. Jako taková, poté realitní kancelář vznikla 5. prosince 2003, kdy došlo k pravomocnému zapsání společnosti do příslušného obchodního rejstříku.

Jako předmět podnikání je uvedena realitní činnost, zprostředkování nákupu a prodeje. Za společnost jednají jejím jménem jednatele zapsaní pravomocně v obchodním rejstříku. Společnost má celkem čtyři jednatele, jménem společnosti jednají vždy dva společně. Pokud by tedy za společnost jednal jen jeden jednatel, byť v rozsahu ve kterém je jednat oprávněn, byly by právní úkony jím sjednané neplatné.

Základní kapitál společnosti splňuje výši stanovenou obchodním zákoníkem. Základní výše kapitálu u společností s ručením omezeným je 200 000 Kč s tím, že každý společník musí složit nejméně 20 000 Kč. V případě Moravskoslezských realit byl základní kapitál složen ve výši 210 000 Kč s tím, že společníci vložili do společnosti dvakrát po 53 000 Kč a dvakrát po 52 000 Kč. Tím byla splněna podmínka obchodního zákoníku pro vznik společnosti ze strany základního kapitálu a financí.

Spolu s vlastním zápisem do obchodního rejstříku je také vedena sbírka listin k dané realitní kanceláři. Sbírkou listin je vedena při Krajském soudu v Ostravě. Sbírkou listin obsahuje veškeré důležité dokumenty týkající se dané realitní společnosti. Mezi tyto dokumenty řadíme společenskou smlouvu, jenž má ze zákona formu notářského zápisu, účetní závěrky z předchozích účetních období, převod podílů vlastníků, ke kterému došlo celkem dvakrát v rámci realitní společnosti.

Realitní kancelář působí především v rámci Moravskoslezského kraje a to zejména na území statutárního města Ostravy a přilehlé aglomeraci, tj. Opava, Karviná, Orlová, Frýdek - Místek,

Bohumín. Co se týče podnikatelských aktivit mimo zmíněný kraj, jedná se jen o ojedinělé aktivity s minimální četností.

V rámci svého podnikání se Moravskoslezské reality specializují na tyto činnosti: odkup nemovitostí, prodej bytů, domů, pozemků, pronájem (dlouhodobý a krátkodobý), výměnu bytů, nemovitostí a pozemků. Společnost dále nabízí možnost poradenských služeb ve věci určení tržní ceny nemovitostí, právní pomoc, zprostředkování vyhotovení znaleckých posudků k nemovitostem, pomoc a konzultace při jednání s orgány státní správy, správou bytového fondu, ale také se soukromými subjekty. Dále poskytuje také finanční pomoc v případě financování koupě příslušné nemovitosti.

Příjmy společnosti jsou generovány výše zmíněnými činnostmi, některé z nich jsou v rámci marketingu bezplatné. Většina je ovšem zpoplatněna a to jak pevnou částkou, tak formou procentuální provize z dojednané částky. Co se týče provizí, ty se orientačně pohybují mezi 3 - 6%. Reálná provize ovšem vychází z konečné dojednané tržní částky, která byla za danou nemovitost skutečně zaplacená. Co se týká pevných částek jako zdrojů společnosti, pohybují se od stovek korun až po tisíce korun. Mezi pevně stanovené zdroje realitní společnosti patří následující poplatky: příjmy z reklamy, inzerce, právní pomoci apod. U vyhotovení smluv k nemovitosti - zde hovoříme nejčastěji o kupní smlouvě, činí poplatek 500 Kč, u komerční reklamy na internetových stránkách je to 950 Kč, a u znaleckých posudků se částka pohybuje v rozmezí 1000 Kč - 5000 Kč v souvislosti s velikostí dané nemovitosti. V případě zprostředkování nájmu nemovitosti se provize společnosti pohybuje v relaci 1/12 ročního nájmu nemovitosti. Mezi nezpoplatněné služby patří např. ohledání nemovitosti makléřem, určení její přibližné tržní ceny.

Mezi další služby, které společnost poskytuje, lze zařadit také možnost osobní a komerční inzerce.

V případě osobní inzerce společnost vychází z faktu, že více jak polovina obchodních transakcí v České republice souvisejících s prodejem nemovitostí, se uskutečňuje mimo činnost realitních kanceláří. Většina lidí má stále představu, že dávat svou nemovitost k prodeji do realitní kanceláře je absolutně zbytečné a že si jsou schopni prodat nemovitost sami lépe. Dále ještě ušetří za provizi, která odchází dané realitní kanceláři. Z tohoto důvodu Moravskoslezské reality nabízejí možnost soukromé bezplatné inzerce, po dobu jednoho měsíce, na svých webových stránkách. Vlastní podniková praxe má ovšem tu zkušenost, že

klient takto nemovitost většinou neprodá. Pokud ano, jedná se v drtivé většině o prodej v rámci rodiny či známých. Nabízí se zde tedy jedinečný prostor po uplynutí daného měsíce, klienta oslovit a nabídnout mu možnost spolupráce. Ve velké míře je v těchto případech realitní kancelář úspěšná. Tento postup však není u všech realitních společností běžný. V souvislosti s konkurenčním bojem jsou realitní společnosti nuceny volit všechny dostupné a efektivní způsoby, jak klienta získat.

V případě komerční reklamy je zde možnost potenciálního zisku. Umístění reklamy je podmíněno uhrazením jednorázové částky 950 Kč. Poté se za jednotlivá kliknutí platí určitá smluvní částka. Komerční reklama nabízí také možnost potenciální spolupráce s inzerujícím subjektem. Z pochopitelných důvodů nebývá inzerce umožněna konkurenci. Naopak častými inzerenty jsou společnosti podnikající ve stavebnictví a developmentu. Společnost Moravskoslezské reality dbá na to, aby na jejích oficiálních stránkách inzerovaly subjekty z podobného podnikatelského odvětví. Zejména u developmentu jsou navazovány cenné obchodní vztahy a to z toho důvodu, že developeři často zadávají realitním kancelářím rozprodej jimi realizovaných bytových a nebytových projektů. V souvislosti s velikostí takových projektů se jedná často o velice cenné a finančně lukrativní zakázky.

V případě zaměstnanců má společnost Moravskoslezské reality jak své kmenové zaměstnance pracující na plný úvazek, tak zaměstnance externí, které najímá na dané pracovní úkony.

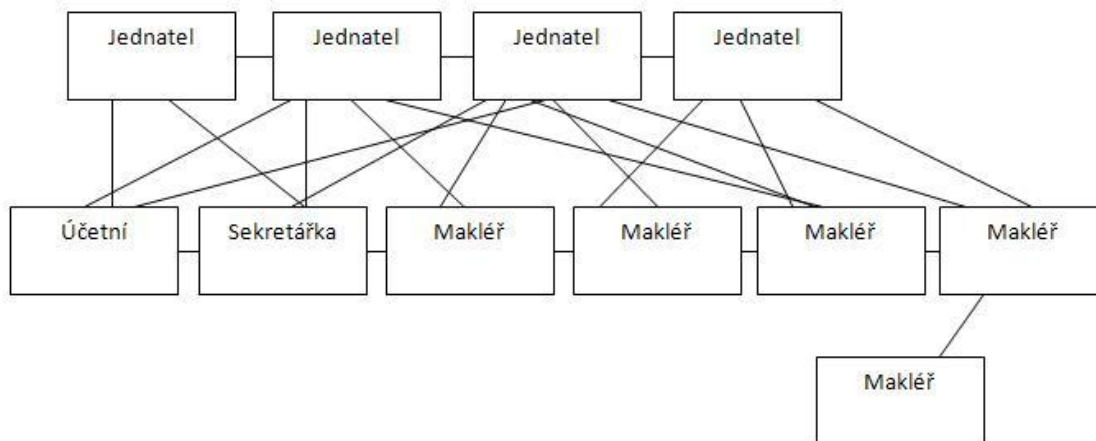
Kmenové zaměstnance v tomto případě tvoří pět makléřů, sekretářka a účetní. Externích pracovníků je samozřejmě více a jsou najímáni dle konkrétních potřeb realitní kanceláře. Společnost dává přednost spolupráci s „vyzkoušenými“ externími pracovníky, kde je vysoká míra vzájemné důvěry a společnost má jistotu, že daná práce bude provedena co nejkvalitněji. Mezi externisty řadíme zejména soudního znalce oceňujícího nemovitosti, právníka, finančního poradce, stavební společnost, popřípadě také jiné makléře.

Míra fluktuace zaměstnanců se u této konkrétní realitní společnosti pohybuje v obecně doporučených hodnotách. *Průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15%. [18] Obecně doporučený rozsah fluktuace se obecně udává mezi 5-7%. [18]* To znamená, že společnost dává přednost dlouhodobé spolupráci s konkrétními lidmi. V případě nabírání nových pracovníků, zejména u makléřů, jsou využívány služby pracovního úřadu, inzerce v Avízu, ale především osobní vazby a vztahy.

Přednost mívají makléři s určitou praxí. V případě nezkušených makléřů je zde poskytnuto jak teoretické, tak praktické školení prováděné zkušenějším makléřem, který „nováčka“ v praxi zaškolí a předvede mu specifika realitní činnosti v praxi.

V realitní společnosti funguje funkcionální organizační struktura. Systém řízení je zde decentralizovaný a jedná se o plochou organizační strukturu. Při běžném provozu realitní kanceláře má struktura dvě základní úrovně - vedení společnosti a zaměstnance. Jen ve výjimečných případech bývá organizační struktura tří a více úrovně. Tato situace nastává zejména v případech, kdy dojde k přijetí nového makléře a ten je poté jiným makléřem zaučován do chodu realitní kanceláře a pracovních činností s ním spojených.

Funkcionální organizační strukturu lze vyjádřit takto:



Obrázek 9: Funkcionální organizační struktura realitní kanceláře (zdroj: vlastní zpracování)

2.2 Práce makléře vybrané realitní kanceláře

Makléř vykonává pracovní činnost, která vyplývá z povahy jeho práce. Realitní makléři se při své práci těší poměrně vysoké míře samostatnosti v rámci svého působení. Činnost realitního makléře v rámci vybrané realitní kanceláře má několik zajímavých specifík:

1. Maklěř si hradí větší část nákladů sám. Tím je motivován, aby při výběru nemovitosti postupoval řádně a vyhnul se bezmyšlenkovitému zařazování těžko prodejných, nebo prakticky neprodejných nemovitostí do inzerce. Mezi náklady, které si maklěř nejčastěji hradí sám, jsou zejména poplatky spojené s inzercí nemovitosti,
2. Maklěř je motivován budovat svou zákaznickou základnu. Každý z maklěřů má svou databázi klientů s tím, že pokud se na trhu objeví nemovitost, o níž maklěř předpokládá, že by mohla některé z jeho klientů zajímat, osloví je prioritně,
3. Realitní kancelář klade důraz na goodwill a loajalitu. Vychází z předpokladu, že každý z maklěřů reprezentuje společnost, a tím pomáhá i svým kolegům. V opačném případě jim může také škodit,
4. Snaha specializovat jednotlivé maklěře na různá odvětví realitního podnikání. Část se zaměřuje vyloženě na domy, jiná na byty, další na pozemky apod. Snaha nabídnout zákazníkům co nejlepší kvalitu,
5. Motivace formou provize. Čím je maklěř úspěšnější, tím vyšší provize může mít. Provizní strop je stanoven na 50% z odměny realitní kanceláře,
6. Porady a zároveň kontroly činnosti maklěřů jsou prováděny jednou týdně. Součástí porady je prezentace výsledků jednotlivých maklěřů. Výsledkem je stanovení plánu na další pracovní týden, spolu s prioritami, které by se měly splnit.

3 Analýza současné situace realitní kanceláře

3.1 Představení analyzované společnosti

Analyzovaná společnost se zabývá realitní činností a to převážně v Moravskoslezském kraji. Zde se specializuje zejména na Ostravu a přílehlé aglomerace jako Opava, Frýdek - Místek, Bohumín apod. Společnost se specializuje na nákup, prodej, vykupování nemovitostí, ale také pozemků. Zprostředkovává také další služby spojené s nemovitostním trhem, jako je například zprostředkování nájmu, právní pomoc, poradenství, finanční služby atd.

Základní údaje:

Firma: Moravskoslezské reality, s.r.o.
Právní forma: Společnost s ručením omezeným, s.r.o.
Datum vzniku: 5.12.2003
Základní kapitál: 210 000 Kč
Počet společníků: 4
Jednání za společnost: jednatele jednají jménem společnosti vždy dva společně
Počet zaměstnanců: 7

3.2 Analýza okolí podniku

Analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku pomůže lépe pochopit souvislosti, vztahy a chování firmy. Z tohoto důvodu je třeba ji provést ještě před finanční analýzou. [4]

3.2.1 SLEPTE analýza

Tato analýza slouží k zachycení změn v obecném okolí podniku. Respektive k vyhodnocení dopadů případných změn na podnik jako celek. [4]

➤ Sociální faktory

Mezi sociální faktory působící na podnik můžeme zařadit demografické, makroekonomické, sociálně - kulturní faktory, dostupnost pracovní síly.

Moravskoslezský kraj má třetí nejvyšší počet obyvatel ze všech krajů v ČR a po Praze nejvyšší hustotu zalidnění, vysoce převyšující republikový průměr (ČR má 130 obyvatel na km², Moravskoslezský kraj má 230 obyvatel na km²). 62 % obyvatel kraje žije ve městech nad 20 000 obyvatel a to je v naší zemi výjimečné. Nejvyšší hustota zalidnění je na Ostravsku, nejnižší na Bruntálsku.

Je zde tedy zjevný potenciál jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Realitní kancelář působí zejména na Ostravsku a v přilehlých městských aglomeracích. S obnovením těžkého průmyslu na Ostravsku a díky investicím zejména do oblasti výroby hardwaru, softwaru a orientaci na automobilový průmysl; klesla nezaměstnanost a s tím se úměrně zvýšila také poptávka lidí po bydlení. Ač má Ostravsko poměrně negativní pověst, co se týče čistoty ovzduší, je zde poptávka po bytech stabilní, nebyl zaznamenán žádný masivní odliv zákazníků.

Ostravsko bylo vždy spíše průmyslovou oblastí, obecné politické smýšlení je zde spíše levicové. Příjmy obyvatel dosahují střední výše. To je dáno zejména faktem, že většina profesí zde má formu dělnických oborů. Proto zde převyšuje spíše poptávka po bytech střední a nižší cenové kategorie. Samozřejmě se v prodeji vyskytuje i řada luxusních bytových domů, poskytujících svým vlastníkům maximální komfort. Nabídka ovšem není tak široká jako například v Praze, Brně či dalších městech České republiky.

Realitní kancelář se snaží o minimální fluktuaci svých zaměstnanců. Preferuje tedy stabilní pracovní tým. Vychází totiž z předpokladu, že tak může získat kýženou konkurenční výhodu na trhu. Realitní kancelář se dále snaží o maximální individuální vztah se svými zaměstnanci.

➤ **Legislativní faktory**

Legislativní faktory, jakými jsou například regulační a deregulační opatření, obchodní a daňové zákony, se v České republice velmi často mění a jsou složité. Z tohoto důvodu je obtížné je sledovat a musí se na to vynakládat velké úsilí včetně finančních prostředků. [4]

Společnost není ovlivňována žádnými zvláštními zákony či předpisy, které by zásadně regulovali její činnost na trhu.

Plánovaná změna DPH platná od ledna roku 2012 stanoví, že základní sazba DPH zůstane na 20% a snížená sazba DPH, kam spadá také bydlení, stoupne o 4% na 14%. Od ledna roku 2013 dojde ke sjednocení DPH na úrovni 17,5%. To bude mít za následek, že základní sazba DPH klesne celkem o 2,5% a snížená sazba DPH opětovně stoupne o další 3,5%. Chystané změny by neměly mít ve střednědobém a dlouhodobém horizontu zásadní dopad na poptávku bytů. Vychází se z předpokladu, že bytová potřeba je jedna ze základních potřeb lidí, proto se jí budou vždy snažit uspokojovat v maximální možné míře. Jedná se zjevně o statek nezbytný.

➤ **Ekonomické faktory**

Stejně jako celou Evropu, tak i Česko postihla dluhová krize. Naštěstí ne v pozici podobné Řecku či Španělsku, takže krize neohrozila fungování či solventnost České republiky. Následky krize se projevují spíše v podobě snižování vývozu a produkce firem. To samozřejmě vede k propouštění zaměstnanců a snižování jejich platů.

Dalším průvodním jevem krize je na jedné straně obava finančních institucí půjčovat lidem peníze a to z obavy o jejich schopnost tyto prostředky v budoucnu splatit, na straně druhé neochota lidí půjčovat si peníze na bydlení z důvodu nejistoty v zaměstnání.

Velká část podniků dnes uzavírá s lidmi smlouvy na dobu určitou. Takovýto pracovníci pak málokdy dosáhnou na hypotéku.

Tyto jevy se samozřejmě mohou v krátkodobém a střednědobém horizontu negativně projevit na výši poptávky po bydlení.

➤ **Politické faktory**

V České republice v roce 2010 nastoupila nová vláda. Bohužel ani po volbách není situace v republice stabilní. V současnosti se řeší celá řada problémů a stabilita vlády je velmi křehká. Stejně je na tom i důvěra lidí v její schopnosti, která v poslední době klesla na 20%. Tato situace je obecně pro podnikání velmi nevhodná, protože obchodování je silně ovlivněno vnímáním stability vlády v zemi. [4]

Analyzovaná společnost sice není přímo napojena na stát či státní zakázky, nejedná se ani o nějakou velkou celostátní společnost. Je ovšem faktem, že cokoliv co působí na jistotu lidí a na jejich peněženky, ovlivňuje také sekundární trhy. Tím realitní trh bezesporu je.

I přes celou řadu politických krizí a nejistot, je zde určitý výhodný tržní potenciál. Ten se týká zejména luxusnějších staveb či staveb v centru města, které mají i určitou historickou hodnotu. V nejistých dobách se stávají nástrojem, kam investoři uschovávají své prostředky. Proto je zde prostor pro růst cen v určitém segmentu realitního trhu.

➤ **Technologické faktory**

V dnešní době pozorujeme obrovský nárůst nových technologií a možností s nimi spojených. Díky internetu spolu s různými dalšími komunikačními kanály se věci jako je inzerce, komunikace, vyhledávání nových možností, stávají mnohem jednoduššími. [4]

➤ **Ekologické faktory**

Vzhledem k předmětu podnikání analyzované společnosti není řešení otázky ekologických faktorů zásadním problémem. Společnost do této oblasti žádným způsobem výrazně nezasahuje.

3.2.2 PORTER analýza

Porterova analýza je tvořena hrozbou vstupu nového účastníka na trh, hrozbou substitutů, vyjednávací silou dodavatelů, vyjednávací silou odběratelů a rivalitou na daném trhu.

➤ **Vstup nového účastníka na trh**

Realitní trh je velmi konkurenční, jedná se téměř až o dokonalé konkurenční prostředí. Na trhu se pohybuje obrovské množství subjektů a to jak právnických osob, tak osob fyzických. Mezi právnickými osobami je konkurence tvořena rozmezím od malých společností, až po nadnárodní realitní sítě pracující na principu franchisingu. Vstup na trh není omezen žádnými legislativními prostředky. Právnickou osobu je schopen založit kdokoliv, kdo splní obecné podmínky pro podnikání na území České republiky a splní další zákonem stanovené podmínky. V případě osob podnikajících na živnostenské oprávnění zde stačí pouze ohlášení, přičemž se jedná o živnost volnou. Nutné je splnění pouze obecných podmínek stanovených zákonem.

Vstup na realitní trh je tedy velice snadný a rychlý. Průvodním jevem je ovšem velká fluktuace subjektů na realitním trhu. Udržet si tedy v takovém prostředí stabilní pozici není vůbec jednoduché.

Realitní kancelář se tak musí stabilně vyrovnávat s neustále se měnící konkurencí, která trh značně rozměšňuje, což vyžaduje od realitní kanceláře jasné a rázné vymezení vůči konkurenci.

➤ **Hrozba substitutů**

Vzhledem k povaze trhu, na kterém společnost působí, není výskyt substitutu příliš reálný. Určitou formou substitutu mohou být inzerční servery, kde lidé své nemovitosti sami nabízejí a také sami prodávají. V České republice se stále téměř 50% transakcí na realitním trhu odehrává bez účasti realitních kanceláří.

➤ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Z pohledu realitní kanceláře jsou dodavateli osoby, jež mají zájem o prodej své nemovitosti nebo o jiné z mnoha služeb, které realitní kancelář nabízí. Vyjednávací síla dodavatelů (vlastníků prodávaných nemovitostí) je velká. Na trhu se pohybuje celá řada kanceláří, přičemž každá potřebuje naplnit svou inzerční nabídku dostatkem kvalitních a prodejných nemovitostí tak, aby obstála v tvrdém konkurenčním boji. V poslední době se stává pro makléře realitních kanceláří velkým problémem vůbec najít vlastníka nemovitosti, který by přes jejich kancelář chtěl nemovitost prodávat.

V České republice stále převládá situace, kdy se téměř padesát procent lidí, kteří zvažují či prodávají nemovitost, snaží vyhnout realitním kancelářím a pokoušejí se svoji nemovitost prodat sami. Z důvodu dlouhodobě špatné pověsti realitních kanceláří a nevyzrálosti trhu, je stále poměrně obtížné získat dodavatele s dostatečnou důvěrou. Dá se říci, že mnohdy je náročnější vytvoření sítě nemovitostí, které se budou prodávat, než jejich samotný prodej. Pokud se již podaří nemovitost získat, málokdy dochází k tomu, že by na ni měla realitní kancelář exkluzivitu, tj. danou nemovitost může nabízet pouze ona. Dochází tak k situacím, že většinu nemovitostí mívá v nabídce více realitních kanceláří, které na konec mezi sebou opětovně bojují o to, která z nich nemovitost prodá dříve.

Častým problémem je také nedisciplinovanost vlastních dodavatelů (prodejců nemovitostí). Realitní kancelář se často setkává s tím, že se nedodržují stanovená pravidla, porušují se dohody a chování prodejců je mnohdy krajně nevypočitatelné. Tento fakt výrazně ztěžuje realitní kanceláři její práci.

➤ **Vyjednávací síla odběratelů**

Realitní kancelář má celou řadu malých odběratelů. Odběrateli je zde celá řada fyzických, ale i právnických osob. Situace na trhu vyžaduje maximálně individuální přístup ke každému zákazníkovi zvlášť. Realitní kancelář pracuje především na principu blízké, až osobní spolupráce s odběrateli jejich služeb. Těmi jsou převážně kupující, ale i osoby, které využívají další služby realitní kanceláře. Obecně lze říci, že čím je vztah realitní kanceláře ke kupujícím bližší, tím je realitní kancelář úspěšnější. Lze předpokládat, že strategie dobrých vztahů

s odběrateli (kupujícími) se dlouhodobě vyplácí, neboť se klienti opětovně vrací a doporučují služby dále.

V oblasti prodeje bytů se v poslední době stalo určitým zvykem „tlačit“ na klienta, aby příslušnou nemovitost či byt rychle koupil. Krátkodobým projevem bylo zvýšení prodeje bytů. Z pohledu dlouhodobého efektu lze ovšem předpokládat spíše negativní dopad takového jednání.

V oblasti realitního trhu jsou totiž odběratelé maximálně citliví na jednání a chování realitní kanceláře, která to bohužel mnohdy nerespektuje.

➤ **Rivalita na daném trhu**

Rivalita na trhu s nemovitostmi je obrovská. V okolí realitní kanceláře působí desítky menších, větších i velkých celonárodních sítí. Kromě nich, je na trhu celá řada drobných zprostředkovatelů, kteří rivalitu jen dále prohlubují a zvyšují napětí na trhu.

Pro potřebu přežití musí realitní kancelář bojovat v zásadě o každou dostupnou nemovitost, pozemek či jinou službu, která je předmětem jejího podnikání.

3.3 Interní analýza podniku

3.3.1 Rozbor „7 S faktorů“ podniku

Model 7S patří k významným analýzám vnitřního prostředí firmy. Zahrnuje v sobě 7 základních faktorů, které podmiňují a ovlivňují to, jak bude naplněna firemní strategie.

➤ Strategie

Strategie realitní kanceláře se zaměřuje zejména na posílení pozice v rámci Ostravska, což je její dominantní trh z hlediska její působnosti.

Realitní kancelář nemá navázanou dlouhodobou spolupráci s žádnou developerskou společností. Na základě toho, není schopna mít k dispozici dostatečně širokou nabídku nových bytů v rámci realizovaných residenčních developerských projektů. Jedná se o zásadní nevýhodu vůči kancelářím, které takto s developery spolupracují.

Zásadním problémem je přetrvávající neúspěch při rozšiřování realitní kanceláře do dalších oblastí bezprostředně navazujících na Ostravu. Chybí zde závazná koncepce rozvoje, která by byla realitní kanceláří v rámci schváleného harmonogramu naplňována. Absence této koncepce způsobuje stagnaci rozvoje realitní kanceláře.

Problémem se jeví také nedostatečná efektivita při výkupu nemovitostí od zadlužených vlastníků. Je zde absence důraznějšího vyhledávání takovýchto osob a komunikace s nimi.

Zásadním nedostatkem je slabé využívání moderních komunikačních technologií. Ty dnes zajišťují možnost efektivně oslovit rozsáhlou vrstvu obyvatelstva. Například tu, která bude v nejbližších letech řešit otázku bydlení. Z tohoto důvodu jsou komunikační technologie potenciálním zdrojem velkého množství zákazníků. Společnost se na toto odvětví vůbec nezaměřuje, přičemž právě zde, je jasný tržní potenciál a možná konkurenční výhoda.

➤ Struktura firmy

Jedná se o společnost hodně uzavřenou. Převládají přátelské až rodinné vztahy mezi zaměstnanci navzájem, stejně tak mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Tato situace často způsobuje problémy při prosazování nepříjemných, leč nutných opatření. Dále má přílišná přátelskost dlouhodobě negativní vliv na pracovní morálku a na výkonnost zaměstnanců.

Společnost má sedm stálých zaměstnanců a čtyři jednatele (společníky), kteří ji založili a vedou.

Vedení probíhá do značné míry kolektivně. Každý jednatel má právo zasahovat do činnosti toho druhého, stejně jako dávat pokyny kterémukoliv zaměstnanci. Organizační struktura ve společnosti je jasně funkcionální. Dochází tak často ke křížení pokynů od jednotlivých pracovníků, což často způsobuje zaměstnancům problémy. Není zde definovaný jasný vedoucí, který by měl hlavní rozhodovací pravomoci v dané oblasti svého vlivu a také by nesl přiměřenou míru zodpovědnosti. Tím nedochází k přesnému naplňování stanovených pokynů, celková kontrola je nedostatečná.

Nedochází tak ani k naplnění odpovědnosti. Ta se rozmílá mezi jednotlivé společníky, popřípadě mezi kolektiv zaměstnanců. Není zde bohužel ani nijak řešen efektivní postih pracovní nekázně, což má negativní vliv na morálku, chování a jednání zaměstnanců.

Organizační struktura je spíše plochá, má dvě úrovně vedení a řadové zaměstnance. Další členění zde prakticky není.

➤ **Spolupracovníci**

Ve společnosti je celkem sedm zaměstnanců. Je kladen důraz na jejich vzájemnou spolupráci a dobré přátelské vztahy. Zaměstnanci opravdu spolupracují a snaží si pomáhat.

Jako problém se ovšem jeví až přílišná míra přátelství mezi vedením podniku a jeho zaměstnanci. Je zjevné, že v menších podnicích, se takovéto vztahy navazují snáze. Zde ovšem vytváří problém při konání nepopulárních a pro zaměstnance nepříjemných rozhodnutí.

Sounáležitost mezi zaměstnanci bývá také podporována společnými firemními akcemi, v podobě různých sportovních turnajů a společných večírků, konaných v souvislosti s významnými daty a osobními událostmi zaměstnanců.

Fluktuace zaměstnanců je velmi nízká. Společnost má snahu si zaměstnance udržet. Tento fakt způsobuje postupné zavádění stereotypu do jednání zaměstnanců a jejich nechuť cokoliv měnit. Vyšší míra fluktuace zaměstnanců může do podniku přinést větší množství nových myšlenek, impulsů a nápadů.

➤ **Schopnosti**

Společnost nevlastní žádnou technologii, nemá ani žádný výrobní či výzkumný program. Její aktivity se zaměřují především na zprostředkování nákupu a prodeje nemovitostí, pozemků a bytů, včetně služeb s tím spojených.

Chybí zde snaha vytvářet databázi zákazníků a aktivně je oslovovat formou přesně mířených inzercí. Dále by pomohlo být aktivnější na sociálních sítích a internetu obecně. Vhodná by také byla snaha efektivně se zviditelňovat, např. prostřednictvím veřejných akcí, které přilákají pozornost lidí.

➤ **Styl řízení**

Řízení firmy zajišťují společníci realitní kanceláře. Tento proces však není efektivní, jelikož postrádá jasné vymezení vedoucího pracovníka a jeho podřízených. Společnosti chybí jasné vymezený vůdce, který by stanovil podnikové priority, cíle, strategii a taktiku. Společníci si při rozhodování navzájem do jisté míry protirečí a nejsou schopni společně dosáhnout efektivního rozvoje společnosti. Funkcionální organizační struktura, která v podniku je, zavrhuje často k situacím, kdy se pokyny od vedoucích jednatelů k zaměstnancům kříží. Zaměstnancům se tak výrazně komplikuje jejich pracovní činnost.

Dalším negativním jevem realitní kanceláře je rozprostření odpovědnosti mezi společníky tak, že zde není žádná konkrétní osoba, která by prováděla zásadní a strategická rozhodnutí, za které by také nesla patřičnou odpovědnost.

V současné situaci tedy rozhoduje každý. Bohužel nikdo však není schopen zásadních rozhodnutí a jejich uvedení do praxe.

➤ **Systémy**

Společnost nemá žádný moderní informační systém. Řešení, která se v realitní kanceláři používají, jsou založena na jednoduchém principu databáze klientů v rámci programu

Microsoft Office Excel. Tam jsou zaneseni stabilní zákazníci, které realitní společnost oslovuje v případě zajímavých nabídek. Žádné další informační systémy společnost neužívá.

➤ **Sdílení hodnot**

Společnost se snaží mezi zaměstnanci podporovat vzájemnou sounáležitost a přátelské vztahy. Jako nástroj této snahy využívají společné podnikové akce a organizování společných kulturních či sportovních aktivit. Tato metoda je poměrně finančně nákladná a výsledný efekt není zcela prokazatelný. Lze si vyvodit, že uvedené prostředky by mohly být investovány zcela nepochybně mnohem lépe.

Dalším cílem je zaměření se na kvalitu tak, jak ji vyžaduje hlavní odběratel; a na jeho plnou spokojenost. Toto nebývá vždy plněno. Mnozí zaměstnanci podniku stále raději upřednostňují okamžitý zisk před dlouhodobým vytvářením vazeb na zákazníky.

3.3.2 SWOT analýza

Z analýz interního a externího okolí vyplynula SWOT analýza.

Silné stránky:

- dobrá znalost trhu, na kterém společnost působí,
- snaha o diferenciaci zdrojů,
- snaha o dlouhodobou spolupráci s věrnými klienty, osobní přístup k nim,
- široká škála poskytovaných služeb.

Slabé stránky:

- zastaralý informační systém,
- špatná organizace řízení,
- nevyhovující marketing,
- neplnění strategie rozvoje,
- přílišná míra „famiárnosti“ v podniku.

Příležitosti:

- spolupráce s konkurencí,
- zlepšit spolupráci s developerskými společnostmi,
- zlepšit komunikaci s klienty,
- využít krize k akvizicím na realitním trhu.

Hrozby:

- vysoká míra konkurence na trhu,
- legislativa,
- demografický vývoj,
- velké zahraniční a tuzemské realitní společnosti.

4 Návrh řešení vyplývající z marketingové analýzy

4.1 SWOT analýza

Z analýz interního a externího okolí vyplynula SWOT analýza. Ta zajišťuje kompletní hodnocení příslušného podniku. Výstupy z ní jsou tak zdrojem pro návrh řešení konkrétních hrozeb, příležitostí a slabých stránek, které podnik ovlivňují a působí na jeho fungování na trhu.

4.1.1 Silné stránky

Představují pro podnik činnosti, které jsou pro něj existenčně důležité a které dobře ovládá. Na základě provedených analýz vyplývá, že mezi tyto činnosti patří:

- dobrá znalost trhu, na kterém společnost působí,
- snaha o diferenciaci zdrojů,
- snaha o dlouhodobou spolupráci s věrnými klienty, osobní přístup k nim,
- široká škála poskytovaných služeb.

4.1.1.1 Dobrá znalost trhu, na kterém společnost působí

Je dána faktem, že se jedná o regionální realitní kancelář. Výsledkem je, že se dobře orientuje v oblasti realitního trhu Moravskoslezského kraje, zejména pak na území města Ostravy.

Doporučuji zde vyvinout snahu pro udržení současné stabilní pozice na trhu, vytvořit si z této části určitou pevnou základnu, z níž poté dále provádět níže uvedená marketingová doporučení. Je nutné, aby společnost byla stabilně v povědomí lidí. Jako zjevná výhoda se zde profiluje i její samotný název „Moravskoslezské reality“, který sám o sobě dodává společnosti punc znalce daného trhu. Dále by realitní kancelář měla aktivně zasáhnout do oblasti týkající se bydlení, respektive kvality bydlení. Zde lze za vynaložení přiměřených prostředků oslovit potřebné množství cílených zákazníků s tím, že kromě vlastní reklamy si lidé budou se společností spojovat také dobročinnou a obecně prospěšnou činností. V tomto ohledu navrhuji

především stavbu a modernizaci dětských hřišť. Potenciální zákazníci to ocení, protože na dětská hřiště chodí především ženy s dětmi, a právě ženy jsou ty, které ve vztahu významně ovlivňují to, kde budou partneři žít a jaký dům či byt si pořídí. Je zde tedy mimořádná možnost touto formou zákazníky oslovit.

NAVRHOVANÉ MOŽNOSTI:

VARIANTA A - PÍSKOVIŠTĚ MONKEY'S BIG C 5 x 5 M:

Velmi masivní a pevné pískoviště je určeno pro veřejný i soukromý sektor. Doplnky na přání zákazníka: šroubové kotvení, sedák, síť proti kočkám a gumová podložka. [21]



Obrázek 10: Dětské pískoviště s lavičkami (zdroj: převzato z [21])

V tabulce 3 jsou uvedeny náklady na dětské pískoviště s lavičkami.

Tabulka 3: Náklady na realizaci varianty A (zdroj: vlastní zpracování)

PÍSKOVIŠTĚ Monkey's Big C 5 x 5 m	15 600 Kč.
ŠROUBOVÉ KOTVENÍ 4 ks	580 Kč.
PODLOŽKA POD PÍSKOVIŠTĚ Monkey's Big C	2 860 Kč.
SEDÁK NA PÍSKOVIŠTĚ Monkey's Big C	800 Kč.
Celková cena	19 660 Kč.

VARIANTA B - DĚTSKÝ DOMEČEK LUCAS C60:

Domeček může stát například na udržovaném trávníku. Součástí dodávky je i zatloukácí kotvení o délce 70 cm. Materiál - impregnovaná podesta, domeček z čistého dřeva - smrk, částečně barvený. V čelní stěně domečku jsou vsazeny dveře o výšce 98 cm, obě boční stěny jsou osazeny okny o rozměrech 43 x 48 cm s okenicemi. Výstup na plošinu je umožněn pomocí dvou stěn s dřevěnými úchyty. [21]



Obrázek 11: Dětský domeček Lucas C60 (zdroj: převzato z [21])

Náklady spojené s realizací tohoto dětského domečku jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Náklady na realizaci varianty B (zdroj: vlastní zpracování)

Dětský domeček Lucas C 60	15 100 Kč.
Celková cena	15 100 Kč.

VARIANTA C - DĚTSKÉ HŘIŠTĚ MONKEY'S TOWER 2 A:

Pěkná menší sestava hřiště s kvalitní laminátovou skluzavkou. Velkou výhodou této sestavy je možnost umístění na udržovaný trávník, není nutné tvořit žádné speciální dopadové plochy. Životnost sestavy zaručuje kvalitní tlakově impregnované dřevo, speciální zatloukací kotvení, které zamezuje kontaktu dřeva se zemí. [21]



Obrázek 12: Dětské hřiště Monkey's Tower 2A (zdroj: převzato z [21])

Náklady spojené s realizací varianty C jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Náklady na realizaci varianty C (zdroj: vlastní zpracování)

Dětské hřiště Monkey's Tower 2 A	18 000 Kč.
Nátěr sestavy Tower 2 A	2 600 Kč.
Skuzavka Monkey's 2,3 m laminátová červená	7 300 Kč.
Montáž sestavy 2 A	6 900 Kč.
Celková cena	34 800 Kč.

4.1.1.2 Snaha o diferenciaci zdrojů:

Na základě prozřetelného a logického jednání vedení realitní kanceláře, které vychází z faktu, že být závislý jen na jedné činnosti vytváří vysokou míru rizikovosti ve vztahu ke změnám situace na trhu. Změny na straně nabídky a poptávky daleko více pocítí ty společnosti, které své zdroje nediferencují než ty podniky, které mají více činností a tím pádem také více zdrojů. Realitní společnost se tak zaměřuje nejen na zprostředkování nákupu a prodeje nemovitostí, ale také na jejich výkup, pronájem, inzerování, právní služby a další činnosti.

Doporučením v tomto případě je nadále se držet stávající diferenciaci zdrojů příjmů realitní kanceláře a rozvíjet nové služby. Aktuálně doporučuji realizovat tzv. krátkodobé nájmy. Princip této služby je popsán níže v diplomové práci a to v odstavci doporučení týkajících se marketingu.

Ke každé službě je nutné přistupovat individuálně. Je nutné, aby realitní kancelář budovala jednotlivé služby jako samostatné celky. Dále nedoporučuji brát služby jako celek, jenž realitní kancelář poskytuje. Pouze při individuálním přístupu ke každé službě je možno poskytnout skutečně kvalitní služby, které se budou vzájemně doplňovat a zajistí realitní kanceláři vhodnou diferenciaci.

Základní služby realitní kanceláře:

- nabídka služeb zprostředkování,
- finanční poradenství,
- právní služby a poradenství.

Nabídka služeb realitní kanceláře:

- chci prodat,
- chci koupit,
- nabídka pronájmu,
- poptávka pronájmu,
- výměna bytů a nemovitostí,
- výkup nemovitostí,
- tržní oceňování.

Nově zaváděné služby:

- krátkodobé nájmy.

Finanční poradenství:

- financování bytů, nemovitostí a pozemků hypotečním úvěrem,
- financování bytů, nemovitostí a pozemků formou stavebního spoření,
- daňové poradenství.

Právní služby:

- kupní smlouva,
- smlouva o smlouvě budoucí kupní,
- přepis v katastru nemovitostí,
- právní konzultace,
- smlouva o budoucím převodu členských práv a povinností,
- smlouva o převodu členských práv a povinností,
- nájemní, nebo podnájemní smlouvy.

Kvalitní poskytování těchto služeb by mělo být pro realitní kancelář samozřejmostí. Výše provize realitní kanceláře se musí odvíjet od poskytnutých služeb. Pokud nebude mít klient zájem o služby, jenž v souvislosti s realizací příslušného obchodu souvisí, musí být realitní kancelář připravena klientovi nabídnout příslušnou slevu z provize.

V případě, že klient uskuteční prodej své nemovitosti sám, může realitní kancelář nabídnout čistě pouze potřebné služby. Jako možné řešení navrhuji neplatit každou službu zvlášť, ale

nabízet klientům jednotlivé balíčky služeb, které jim realitní kancelář poskytne. Balíčky by byly rozříděny dle náročnosti služeb, a od toho by se také odvíjela konečná cena, kterou si realitní kancelář strhne.

4.1.1.3 Snaha o dlouhodobou spolupráci s věrnými klienty, osobní přístup k nim

Realitní činnost je založená na osobních vazbách a kontaktech. Realitní kancelář vede jednoduchou databázi lidí, kteří pravidelně nemovitosti nakupují. Na ně se poté snaží prioritně cílit konkrétní nabídky v případech pro ně potenciálně zajímavých nemovitostí. Realitní kancelář se také snaží s takovými klienty udržovat přátelské a pokud možno osobní vazby.

Doporučení: Realitní kancelář by měla využít dobrých a přátelských vztahů s těmito klienty k získání většího počtu informací o nich. Na základě těchto dat by byla schopna lépe cílit konkrétní nabídky na konkrétní zákazníky. Jako prostředek k získání potřebných informací doporučuji využití dotazníku. Vzhledem k dobrým kontaktům s klienty by neměl být problém s jejich motivací k vyplnění.

4.1.1.4 Široká škála poskytovaných služeb

Souvisí zejména se zajištěním maximálního komfortu a spokojenosti klienta. Vychází se zde z predikce, že spokojený zákazník se vrátí a že doporučí realitní kancelář dalším osobám. Zejména v oblasti realitních kanceláří je doporučení velice efektivním nástrojem získávání nových klientů.

4.1.2 Slabé stránky

Představují oblast, kde podnik příliš nevyniká a kde je nutné provést nezbytné kroky pro odstranění či omezení těchto nedostatků.

- zastaralý informační systém,
- špatná organizace řízení,
- nevyhovující marketing,

- nedostatečné vymezení společnosti vůči konkurenci,
- neplnění strategie rozvoje.

4.1.2.1 Zastaralý informační systém

Jedná se o závažný nedostatek. Realitní kancelář v současné době využívá jen velice jednoduchou excelovskou databázi stálých klientů. Jako konkrétní doporučení navrhuji zavést moderní software specializovaný konkrétně na potřeby realitní kanceláře. Mezi nejznámější a nejužívanější patří systémy Real Studio 2010 a ESTATIX. Proto doporučuji užití jednoho z těchto softwarů.

CHARAKTERISTIKA REALITNÍCH SOFTWARŮ, JEJICH SROVNÁNÍ A GRAFICKÁ UKÁZKA

Real studio 2010:

Real Studio 2010 je komplexní webový program, který je díky své flexibilitě vhodný pro všechny typy realitních kanceláří, od těch nejmenších až po ty velké. Tento realitní software umožňuje evidenci nabízených nemovitostí, poptávek, klientů a automatizuje veškerou agendu realitní kanceláře odkudkoliv z internetu bez jakékoliv instalace. Tento software umožňuje snadnou práci pro vzdálené makléře a pobočky. Jeho vývoj je konzultován s realitními makléři, evidované údaje o nabízených a poptávaných nemovitostech, klientech a zájmech prošly důkladným připomínkovým řízením.

Real Studio 2010 umožňuje pohodlný export nabídek na realitní servery Reality.cz, SReality.cz, Realitymix.cz a na dalších cca 35 serverů. Další funkce obsažené v aplikaci výrazně zrychlují a zefektivňují práci při běžných úkonech prováděných v realitní kanceláři. Současně rozšiřují možnosti prezentace, komunikace se zákazníkem a práce s informacemi.

Realitní software umožňuje evidovat rozsáhlé množství údajů nejen o nabízených a poptávaných nemovitostech, ale také o klientech a majitelích nemovitostí, o provedených úkonech při realizaci obchodního případu a dalších. [26]

ESTATIX:

Realitní software ESTATIX je postaven na principu extranetového informačního systému, tj. k přístupu do systému se používá internetový prohlížeč a systém samotný běží na vzdáleném serveru (může to být samozřejmě i server přímo v sídle realitní kanceláře). Tento software pro realitní kanceláře je možno používat mimo standardních PC i na všech typech mobilních zařízení, která disponují www prohlížečem (notebook, palmtop/PDA, smartphone). Vše bez nutnosti instalace jakéhokoliv softwaru. Přístup funguje se standardním nastavením přístupu k internetu odkudkoliv a kdykoliv. Práce se systémem přímo z terénu od klienta nebo z domu je tak zcela snadná. [28]

Systém je možné dle potřeby upravovat a to v souladu s aktuálními potřebami dané realitní kanceláře. [28]

Tabulka 6 uvádí přehled jednotlivých softwarů a jejich porování.

Tabulka 6: Porovnání jednotlivých SW (zdroj: vlastní zpracování)

Nabízená služba	Real Studio 2010	ESTATIX
Evidence objektů	ANO	ANO
Párování zakázek	ANO	ANO
Práce se zákazníky	ANO	ANO
Práce se zakázkami	ANO	ANO
Exporty na realitní servery	ANO	ANO
Plánování prohlídek	ANO	ANO
Vyhodnocení úspěšnosti inzerce	ANO	ANO
Jazykové mutace zakázek	NE	ANO
Přehledy a statistiky	ANO	ANO
Zabezpečení	ANO	ANO
Zpoplatnění služeb	ANO	ANO

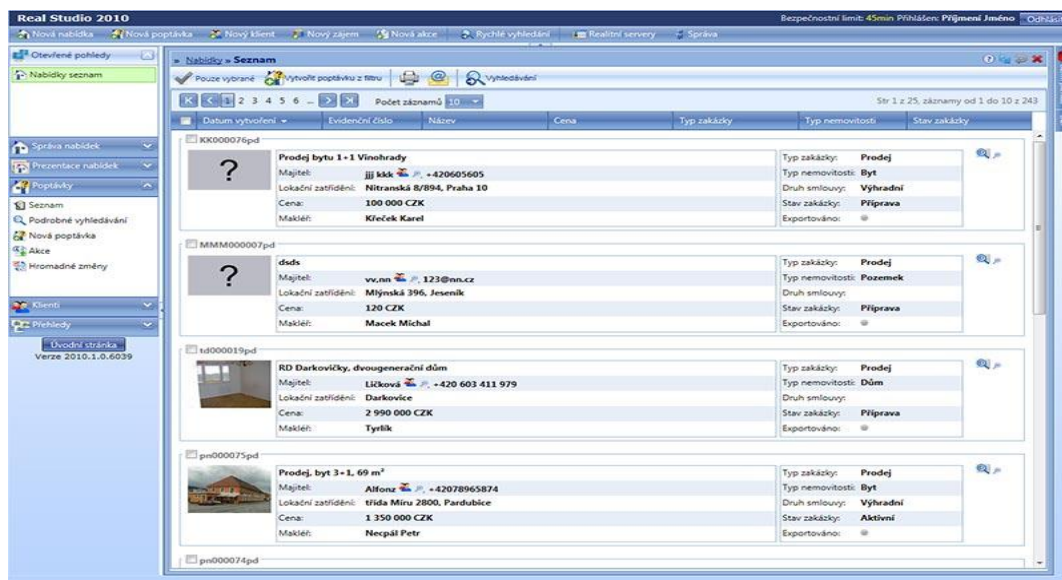
Jednotlivé softwary jsou prakticky totožné. Nabízejí realitním kancelářím veškerý potřebný servis pro efektivní fungování a optimalizaci vnitřních procesů. Využívání těchto softwarů je

zpoplatněno měsíčními poplatky. Jejich výše se liší v rozsahu služeb, které jsou realitní kanceláři poskytovány. Při vlastním porovnání cenové výhodnosti vychází lépe systém ESTATIX vůči Real Studiu 2010; a to v rozdílu cca 600 Kč. Měsíční náklady u Real Studia 2010 se pohybují okolo 600 Kč - 800 Kč. U softwaru ESTATIX začínají náklady na 200 Kč. Při výběru samozřejmě záleží na náročnosti klienta a na rozsahu poskytovaných služeb.

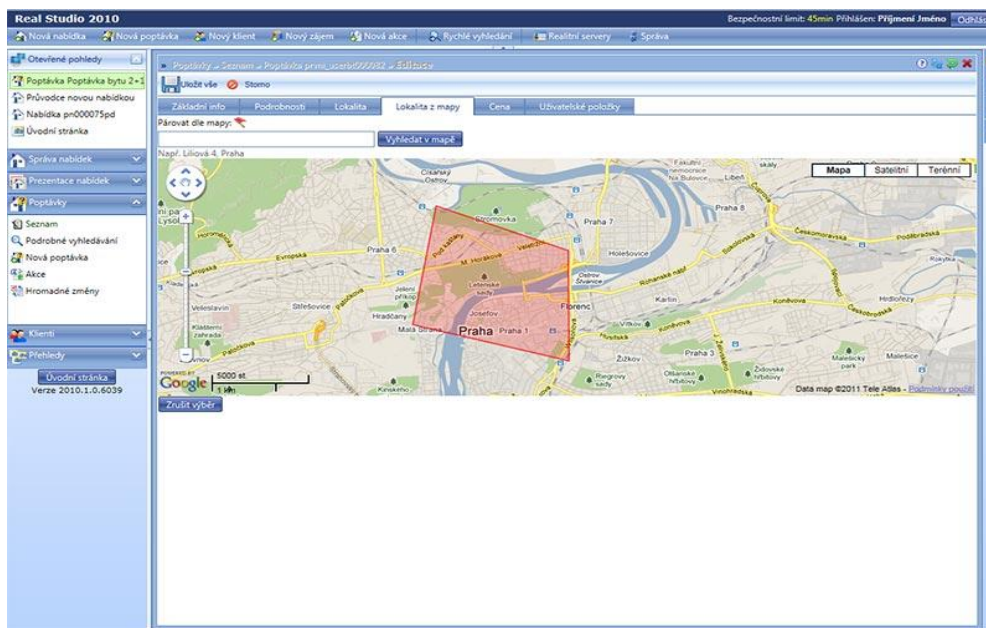
Na základě shromážděných údajů doporučuji zavést do realitní kanceláře software ESTATIX.

UKÁZKA GRAFICKÉHO ZPRACOVÁNÍ SOFTWARE:

Real Studio 2010:



Obrázek 13: Detail poptávky - Real studio (zdroj: převzato z [26])



Obrázek 14: Zobrazení lokačního zatřídění nabídky - real studio (zdroj: převzato z [26])

ESTATIX:

ESTATIX^{nc}

MODERNÍ REALITNÍ SOFTWARE

Verze: 2.8

Realitní kancelář

- Nemovitosti [?]
- Poptávka [?]
- Klienti [?]
- Historie [?]
- Dev. projekty [?]
- Reporting [?]
- Plánovací kalendář [?]
- Soubory [?]
- ADOL [?]

Rychlé odkazy

- Přidat nemovitost [?]
- Přidat poptávku [?]

Pro experty

- Správce databáze [?]

Aktivní upomínky

- 17.02.2012 13:00 - zavolat nekomu
- 16.02.2012 15:00 - navsteva

Kalendář - Data ART 12.03.2012 - 18.03.2012

Po	út	St	Čt	Pá	So	Ne
<u>12</u>	<u>13</u>	<u>14</u>	<u>15</u>	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>18</u>
<u>19</u>	<u>20</u>	<u>21</u>				<u>25</u>

10:00-11:00 Prohlídka p. Novák
Pan Novák volal, že má zájem o nemovitost a chce se na ni podívat

Uživatel ART Data

Naposledy jste byl/a přihlášen/a: 13.03.2012 18:31:51, z adresy 193.19.178.30

Vaše heslo vyprší 27.08.2010 (budete vyzván/a ke změně).
Váš účet bude zablokován po 10 neúspěšných pokusech.
Budete automaticky odhlášen/a po 20 minutách neaktivity.

Váš e-mail je info@art-data.com. »Změnit

Máte práva systémového administrátora.

Váš účet

- Změna hesla [?]
- Změna nastavení [?]
- Uživatelská příručka [?]
- Odhlásit se [?]

Technická podpora

- Požadavky [?]

Návoděna - Plánovací kalendář

- Pro zjištění detailů v plánovacím kalendáři přejedte myší nad událostí v kalendáři.
- Pro přidání nové nebo úpravu existující události klikněte na číslo příslušného dne v kalendáři.

Obrázek 15: Plánovací kalendář - ESTATIX (zdroj: převzato z [28])

ESTATIX
MODERNÍ REALITNÍ SOFTWARE

Hlavní menu | DBM Verze: 2.8

Vyhledání poptávajícího klienta Odeslat

Status: Aktivní Neaktivní Přihlášen k odběru sledování nabídek

Pobočka:

Uživatel:

Setřídít podle:

Datum od: . .

Datum do: . .

Fulltext:

Cena max.:

Zdroje reklam: Internet Rádio Tisk WEB poptávka Jaký(á)koliv

Okres:

Město:

Městská část:

Část obce:

Ulice:

Kategorie:


Dispozice:

Typ:

Vlastnictví:

Typ budovy:

Aktivní nemovitost



2+1 hrabůvka

Nápověda

Záznamy zobrazené **zelenou barvou** označují klienty, kterým již byla nemovitost nabídnuta.

Zobrazit stránku: 1 Nalezených záznamů: 1

Seznam poptávajících klientů						
	#	Jméno	Komentář	Adresa	Datum	
	<input type="checkbox"/>	1666	Lucie Nováková	5.10.11 volala, podívá se na naše weby a mailem pošle příp. poptávku 7.10.11 mailem zájem o ... /SRE/. Mailem info a foto	Lucie Nováková 605123456 test@firma.cz	07.10.2011

Označit vše:

Označené položky: Odeslat

Zobrazit stránku: 1

Obrázek 16: Vyhledání poptávajícího klienta - ESTATIX (zdroj: převzato z [28])

4.1.2.2 Špatná organizace řízení

V souvislosti s organizací řízení podniku je nezbytné provést potřebné změny v oblasti organizační struktury. Současná funkcionální organizační struktura se jeví jako maximálně nevyhovující pro potřeby efektivního řízení realitní kanceláře. Je nezbytně nutné odstranit současnou organizaci řízení. Poté ji nahradit efektivnější organizací řízení, kterou představuje liniově štábní organizační struktura.

Vzhledem k počtu společníků, kteří mají v realitní společnosti podíly a jejichž pravomoci jsou rovnocenné, je problematické stanovit jedinou odpovědnou osobu, která by stála na vrcholu organizační struktury. Proto navrhuji rozdělení jednotlivých aktivit společnosti a přiřadit je i s příslušným počtem pracovníků pod každého jednoho společníka realitní kanceláře. Vytvoří se tak několik na sobě nezávislých, nicméně spolupracujících jednoduchých liniových organizačních struktur se společným štábem.

Každý ze společníků se bude věnovat výhradně své dané činnosti, která pod něj spadá. Společně budou provádět pouze zásadní strategická rozhodnutí v rámci fungování celé realitní

kanceláře. I přes toto formální rozdělení realitní kanceláře, zůstane společnost jako právní subjekt jednou právní osobou. V zásadních otázkách budou společníci rozhodovat společně a nerozdílně.

V této souvislosti je také nutné provést změnu v obchodním rejstříku tak, aby příslušné smlouvy a závazky týkající se běžné činnosti daného společníka, mohl podepisovat daný společník sám.

Dále na základě rozsahu činností a potřeb realitní kanceláře navrhuji, aby její jednotlivé aktivity byly rozděleny na následujících pět částí: zprostředkování prodeje bytů, zprostředkování prodeje domů, zprostředkování prodeje pozemků, zajištění výkupu nemovitostí a řízení doprovodných služeb realitní kanceláře.

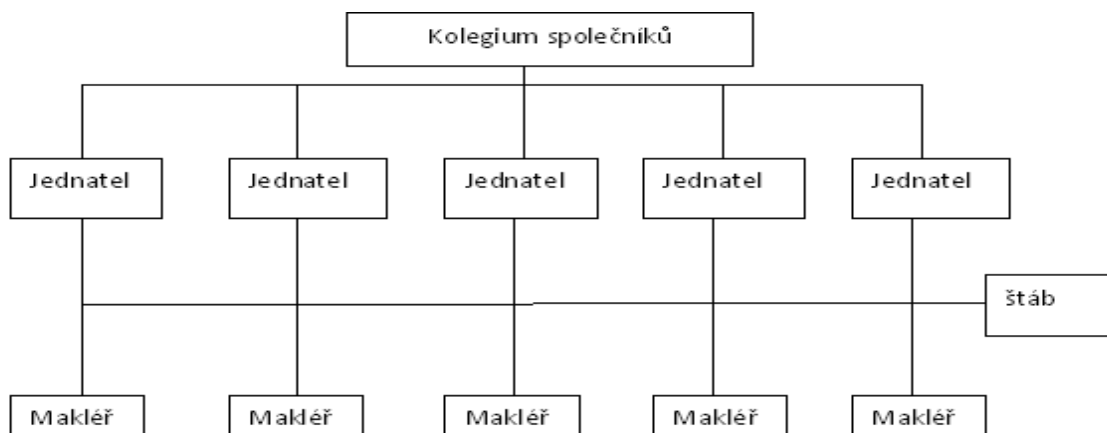
Výsledkem tohoto dělení bude jistá forma decentralizace a specializace jednotlivých společníků. Předpokládám tedy, že se budou ve své oblasti lépe orientovat, budou schopni se lépe soustředit na danou práci a dosahovat tím lepších výsledků ku prospěchu celé realitní kanceláře.

Zisk bude sčítán dohromady a poté rozdělen dle výše podílů mezi jednotlivé společníky společnosti. Sčítání a rozdělování bude bez ohledu na úspěšnost jednotlivých společníků. Hlavním kritériem bude pouze a jedině výše podílu v realitní kanceláři.

Z níže zobrazené organizační struktury podniku (obrázek 17) je zřejmé, že se jedná o jednotlivé velmi jednoduché liniové struktury, jež mají společný štáb v podobě administrativní pracovnice a účetní.

Nová organizační struktura plně odpovídá počtu pracovníků v současné době. V budoucnu se s postupným rozvojem realitní kanceláře předpokládá postupný nárůst pracovníků v rámci jednotlivých struktur.

Můžeme si také povšimnout, že každou oblast řídí jeden společník jako samostatný jednatel a že o hlavních strategických rozhodnutích bude rozhodovat kolegium všech společníků.



Obrázek 17: Návrh nové organizační struktury podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Problém při zavádění nové organizační struktury do realitní kanceláře by mohl nastat v oblasti štábu. Tam je nebezpečí přehlcení příslušného pracovníka. Tento problém by mohl být řešen najmutím pomocné síly či brigádníkem. Určité problémy mohou být také v oblasti stanovení specializací jednotlivých zaměstnanců, kteří by mohli protestovat proti příliš úzkému zaměření své pracovní činnosti, nebo by mohli mít pocit, že jsou finančně či jinak znevýhodněni.

Takto nastalé problémy navrhuji řešit individuální dohodou s daným zaměstnancem. Pokud se zaměstnanec nedá přesvědčit, případně nadále nebude chtít nové zřízení v podniku respektovat, bude nutné se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr.

V oblasti nákladovosti transformace organizační struktury nepředpokládám žádné významnější výdaje. Vzhledem k velikosti realitní kanceláře půjde z velké části o organizační přerozdělení vlivu na zaměstnance z pohledu společníků a o určité změny v organizaci samotných kancelářských prostor, kde kancelář funguje.

Tabulka 7: Předpokládané náklady na změnu organizační struktury (zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Cena
Stěhování kanceláří	2000 Kč.
Nákup nového nábytku	6 000 Kč.
Nákup IT vybavení pro Štáb	32 000 Kč.
Kancelářské potřeby pro Štáb	1500 Kč.
Režie	6 000 Kč.
Celkem	47 500 Kč.

Náklady jsou pouze odhadnuty. Výsledná částka je považována za maximální možné dosažení nákladů na reorganizaci, tím pádem lze danou částku chápat také jako limitní. V rámci režie jsou zde započítány náklady, které vzniknout mohou a nemusí.

4.1.2.3 Nevyhovující marketing

Pojem nevyhovující marketing je poměrně rozsáhlý. V podstatě lze ovšem říci, že realitní kancelář plně nevyužívá potenciál, který má pro tvorbu marketingu. Současný stav marketingu se zaměřuje zejména na propagaci prostřednictvím letáků, plakátů na nemovitostech prodávaných společnostmi a na realitní servery, kde se prezentuje prostřednictvím nabízených nemovitostí. Je tedy zjevné, že marketingová stránka podnikání je u realitní kanceláře značně podceněna. Chybí zde snaha vyprofilovat se vůči svému okolí, proto s ním společnost prozatím spíše splývá.

Lepší profilace vůči okolí lze dosáhnout prostřednictvím těchto kroků:

1. Doporučuji provést placenou inzerci v místním tisku. Z pohledu realitní kanceláře působící na Ostravsku, by to byly místní Ostravské regionální noviny. Cílem není stabilní inzerování realitní kanceláře. Jednalo by se o jednorázovou reklamu, která by byla provedena celostránkově a to v nejméně frekventovaný den, kterým je pátek. Primární snahou je na realitní kancelář především upozornit a strhnout pozornost. Jedná se o poměrně drahou formu reklamy, proto ji navrhuji aplikovat maximálně ve lhůtách jednou za 3 měsíce. Dosaženo by mělo být především prezentace realitní kanceláře, jakožto úspěšného a silného subjektu, na který se může klient spolehnout, který má dostatečně silnou pozici

na trhu, vyzná se v oboru, má určitou podnikatelskou kulturu, je moderní a jde s dobou. Pro aplikaci takovéto reklamy jsem zvolil noviny Moravskoslezský deník. Jedná se o velice populární a jeden z nejčtenějších deníků na Ostravsku. Je oblíbený mezi všemi věkovými kategoriemi. Další určitou výhodou je, že deník bývá ve většině kaváren a kadeřnictví. Je zde tedy zajištěna maximální „čtenost“. Předpokládá se tak oslovení širokého spektra potenciálních zákazníků. Náklady na tuto reklamu představují 54 780 Kč za jedno vydání. Reklama by byla realizována zhruba třikrát do roka, tj. celkové náklady by představovaly 164 340 Kč za rok. Velmi důležité pro úspěch navrhované reklamy je především kvalitní zpracování reklamní strany, s dostatečně výrazným a výstižným sloganem, který zaujme a přiláká potenciální zákazníky.


deník	cena za 1mm/sl. vč. barvy				cena za celou stranu vč. barvy	
	základní ceny		lokální ceny		základní cena	
	po-čt, so	pá	po-čt, so	pá	po-čt, so	pá
Bruntálský a krnovský deník	9 (út 30)	18	8 (út 26)	15	22 410 (út 74 700)	44 820
Frydecko-místecký a třinecký deník	13 (út 22)	22	12 (út 19)	19	32 370 (út 54 780)	54 780
Havířovský deník	10 (út 19)	19	9 (út 16)	16	24 900 (út 47 310)	47 310
Karvinský deník	12 (út 20)	20	10 (út 18)	18	29 880 (út 49 800)	49 800
Moravskoslezský deník	19	30	16	26	47 310	74 700
Novojičínský deník	12 (út 20)	20	10 (út 18)	18	29 880 (út 49 800)	49 800
Opavský a hloučinský deník	13 (út 22)	22	12 (út 19)	19	32 370 (út 54 780)	54 780
Moravskoslezský kraj	50	60	43	52	124 500	149 400
Moravskoslezský kraj - út	60		52		149 400	

TÝDENÍK - úterý	cena za 1mm/sl. vč. barvy		cena za celou stranu vč. barvy
	základní ceny	lokální ceny	základní cena
týdeník Frydecko-Místecko	22	19	54 780
týdeník Havířovsko	19	16	47 310
týdeník Karvinsko	20	18	49 800
týdeník Bruntálský Region	18	15	44 820
týdeník Krnovský Region	18	15	44 820
týdeník Opavský a hloučinský Region	22	19	54 780
Týdeník okresu Nový Jičín Region	20	18	49 800

Základní cena = cena pro klienty, kteří využijí pro nákup inzertní plochy zprostředkovatele
Lokální cena = cena pro zadavatele inzerce bez zprostředkovatele

PŘÍJEM INZERCE

Mlýnská 10, 702 00 Moravská Ostrava, tel.: +420 596 176 222, fax: +420 596 176 542,
e-mail: inzerce.moravskoslezsky@denik.cz, www.moravskoslezsky.denik.cz



35

Obrázek 18: Ceník za inzerce (zdroj: převzato z [22])

- Zavést zpětnou vazbu. Není totiž podstatné nemovitost jen prodat, ale také zůstat se zákazníkem ve spojení. Dále je třeba stanovit jako nejvyšší prioritu jeho spokojenost, neboť spokojený zákazník je ta nejlepší reklama. Dále doporučuji klást zásadní důraz na

komunikaci se zákazníkem, zjistit jaké služby mu vyhovují, co by změnil, co by doporučil. Klient takové chování ocení a zaručeně se poté o realitní kanceláři pozitivně zmíní. Vycházím z předpokladu, že stejně jako např. u fitness center, tak i u realitních kanceláří nejvíce zákazníků není získáváno reklamou jako takovou, ale prostřednictvím spokojených zákazníků, kteří nám společnost doporučí. Zpětná vazba by měla být vytvářena na základě vlastní komunikace s klientem. Pokud bude klient takovému vztahu nakloněn, je vhodné předložit mu k vyplnění příslušný dotazník a na základě takto získaných informací ho zařadit do příslušné databáze klientů, která již v realitní kanceláři existuje. Taková zpětná vazba pomůže efektivně rozšířit tuto databázi o nové potenciální klienty realitní kanceláře. Pokud by ovšem zákazník o takovouto spolupráci zájem neměl, nesmí být do takového vztahu jakýmkoliv způsobem nucen. Takové jednání by bylo naopak kontraproduktivní a realitní kancelář by mohlo poškodit. Níže uvedená tabulka uvádí význam vlivu doporučení na klienta při rozhodování o volbě realitní kanceláře, jejíž služby bude využívat. Můžeme si povšimnout, že drtivá většina potenciálních klientů dává nejvyšší prioritu právě doporučení. Proto je tak důležité se právě na doporučení zaměřovat. Je nutné si uvědomit, že nákup a prodej nemovitosti je pro mnoho běžných občanů jednou z největších investic v jejich životě, a to v oblasti, které mnozí dobře nerozumí, proto se přirozeně obracejí tam, kde cítí jistotu a bezpečí. Proto se musí realitní kancelář profilovat jako ta, která je schopná je ochránit a kterou poté budou moci doporučit svým přátelům a známým, kteří budou ve stejné situaci.

Tabulka 8: Vliv doporučení na potenciálního klienta realitní kanceláře (zdroj: převzato z [1])

<i>Preferované pořadí</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
DOPORUČENÍ	34	6	6	2
NÁHODNĚ	4	16	15	13
REKLAMNÍ KAMPAŇ	1	15	20	12
JINÉ	9	11	7	21

3. Zavedení služby „Zajištění a správa krátkodobých nájmu“. Implementace nové a v našich poměrech originální služby zvýší zájem vlastníků nemovitostí a realitní kancelář má tak možnost dostat se k zajímavějším objektům, získat konkurenční výhodu a také lépe vejít do povědomí lidí. V zásadě jde o službu běžnou v západních zemích. Jde o to, že vlastník nevyužívá svou nemovitost po celý rok. Proto po dobu co v ní není, ji prostřednictvím realitní kanceláře pronajímá. Realitní kancelář zajišťuje získání zájemce o pronájem, zprostředkuje nájem, dohlíží na nemovitost, provede její úklid, vyinkasuje peníze a vyplatí vlastníka. Jedná se o model, který u nás není příliš známý. Nicméně očekávám, že s postupným rozvojem společnosti tento západní trend dorazí i k nám. Jistý potenciál vidím zejména právě na Ostravsku. Blízkost Beskyd zajišťuje vysokou intenzitu zástavby v podobě chat a „letních“ bytů, které jsou právě nejčastěji takto pronajímanými nemovitostmi.
4. Začít využívat k propagaci sociální sítě. Většina společností si stále plně neuvědomuje potenciál a sílu tohoto média. Ve vztahu mezi náklady a počtem oslovených klientů, jsou takovéto sítě jako nástroj marketingu prakticky nepřekonatelné. Sociální sítě lze využít jednak jako zdroj informací o názorech, náladě, potřebách zákazníků. Případně jako formu jejich oslovení a prostředek, jak je přilákat právě k nám. Při výběru sociální sítě doporučuji vytvořit účet na síti Facebook. V našich podmínkách je nejznámější, nejvyužívanější a co je podstatné, není využíván jen mladou generací, ale také středními a staršími ročníky. Správu účtu doporučuji svěřit vybrané externí společnosti, která se touto činností aktivně zabývá. Doporučil bych společnost 2 Media. Jedná se o společnost, která spravuje profily desítkám společností, ale také mnoha jednotlivcům. Vlastním doporučením je tedy v tomto případě založení podnikového profilu a zajištění jeho profesionální správy příslušnou společností. Dále by bylo vhodné zajistit pravidelné reporty obsahující údaje o názorech lidí a jejich pohledech na naši realitní kancelář. Na základě takto získaných informací budeme schopni zjistit názory zákazníků i potenciálních klientů včetně jejich očekávání. Realitní kancelář bude tak schopna daleko efektivněji přizpůsobovat své služby svým klientům. Výhodou je, že v případě sociálních sítí je zde vysoká míra anonymity, na základě níž jsou lidé daleko otevřenější a přístupnější. Dokážeme tak od nich získat daleko více potřebných informací než například z různých dotazníků a telefonátů, které mívají v konečné fázi často protikladný účinek.
5. Zavedení tzv. farmingu. Jedná se o metodu užívanou zejména v západní Evropě, ale již i u nás se taková forma realitní činnosti postupně rozvíjí a adaptuje. Princip spočívá v tom, že každý makléř má svou danou oblast, ve které působí. Zná tamní prostředí, je v kontaktu

s místními lidmi. Má tak možnost dostat se přednostně k zajímavým nemovitostem a získat je pro sebe k prodeji či k uskutečnění jiné hospodářské operace. Navrhuji proto rozčlenit Ostravu na jednotlivé části, které budou pod správou jednotlivých makléřů, kteří budou samozřejmě vzájemně spolupracovat a budou podléhat realitní kanceláři. Konkrétně na jejich vzájemnou spolupráci kladu velký důraz. Jakákoliv forma rivality a soutěže by takový koncept nabourala a nebylo by dosaženo kýženého cíle. Realitní makléři si musí uvědomit, že nepracují sami za sebe, ale pro realitní kancelář jako celek. Cílem je odbourat současné chápání makléřů. To často připomíná „kovbojku“, protože každý se snaží „z jednoho talíře urvat, co se dá“ a to bez ohledu na klienta, realitní kancelář, ale i na vlastní pověst. Realitní makléři budou muset přistoupit na koncept „farmingu“, ztotožnit se s ním a snažit se ho naplňovat. Musí si uvědomit, že pracují u profesionální realitní společnosti, která postavila svůj marketing a svou existenci právě na novém, moderním a solidním přístupu ke klientům. Pokud by to nebyli ochotni respektovat, potom bude nutné s takovými osobami ukončit pracovní poměr a nadále s nimi již nespolečně pracovat.

6. Navýšit podíl internetové reklamy a reklamy v odborných realitních časopisech. Doporučení vychází z provedeného marketingového průzkumu, který prokazuje, že zákazníci, kteří mají již zkušenosti s realitními společnostmi, dávají přednost internetové reklamě a reklamě v odborných časopisech. Většina mladých lidí, kteří si své bydlení pořizují poprvé, díky současným společenským trendům, důvěřuje daleko více internetu a informacím na něm. Proto je daleko lehčí je touto formou účinně oslovit.

Tabulka 9: Vyhodnocení odpovědí u respondentů se zkušenostmi z realitní kanceláří (zdroj: převzato z [1])

<i>Preferované pořadí</i>	1	2	3	4	5	6	7
REALITNÍ INTERNETOVÉ PORTÁLY	32	2	10	4	0	0	0
REKLAMA V REALITNÍM ČASOPISE	10	30	2	2	0	2	2
REKLAMNÍ LETÁK	4	8	20	4	4	2	6
SPOT V MEDIÍCH	2	6	8	14	4	4	10
BILLBOARD	0	0	2	12	22	10	2
REKLAMA NA AUTĚ	0	2	4	8	8	24	2
REKLAMA NA TRAMVAJI	0	0	2	4	10	6	26

Na základě stanovených základních marketingových návrhů na zlepšení situace považují za prioritní body č. 4. a č. 6. Jedná se o řešení finančně nejpříznivější. Navíc spojuje několik činností dohromady. Zajistí nám jak propagaci, tak i okamžitou zpětnou vazbu v podobě reakcí klienta.

Internet v současné době drží první pozici mezi zdroji, kam se lidé nejčastěji obracejí v případě zájmu o nemovitost. Proto přehledné zpracování internetových stránek a inzerce na realitních serverech výrazně zvyšuje množství potenciálních kupců příslušné nemovitosti.

V níže uvedené tabulce je uvedeno preferované pořadí zdrojů informací klientů v případě zájmu o koupi nemovitosti. Můžeme si povšimnout, že internet zde opět zastává nejsilnější pozici. Na druhé pozici jsou stále ještě tištěná media, na poslední pozici je vlastní návštěva realitní kanceláře. Z uvedených údajů lze vyvodit, že trendem současné doby je, že klienti navštěvují realitní kancelář výhradně až v době, kdy mají danou nemovitost vyhlédnutou a kdy se zajímají o potenciální možnost koupě. Klienti realitních kanceláří velice často volí mezi 3 - 6 nemovitostmi, které je zaujmou a poté požadují po realitní kanceláři již konkrétní informace k daným nemovitostem. Je nutné si povšimnout, že jen minimum klientů volí rozhodnutí návštěvy realitní kanceláře s tím, že požadují, aby jim realitní kancelář příslušnou nemovitost sama našla. Čeští realitní klienti jsou v této oblasti poměrně samostatní. Proto je nutné jim přizpůsobit také nabízené služby, tj. mít zejména přehledně zpracované webové stránky společnosti, zajistit inzerci nemovitostí na velkých inzerčních serverech apod.

Tabulka 10: Vyhodnocení odpovědí respondentů se zkušenostmi s realitní kanceláří (zdroj: převzato z [1])

<i>Preferované pořadí</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
NA INTERNETOVÝCH PORTÁLECH	30	16	2
V REALITNÍCH NOVINÁCH	8	22	18
OSOBNÍ NÁVŠTĚVA REALITNÍ KANCELÁŘE	10	10	28

Pokud bychom měli provést sumarizaci této kapitoly, můžeme říci zhruba toto: pro získání klienta je nezbytné na něj efektivně zacílit reklamu při využití současných moderních technologií, nabídnout mu individuální seriózní přístup, maximum kvalitních služeb za

přiměřenou cenu, a získat na klienta zpětnou vazbu. Jako doklad můžeme brát provedený marketingový průzkum mezi klienty realitních kanceláří.

Tabulka 11: Preferované očekávání klientů od realitní kanceláře (zdroj: převzato z [1])

<i>Preferované pořadí</i>	1	2	3	4	5
ROZSAH SLUŽEB	22	6	16	4	0
OSOBNÍ PŘÍSTUP	20	26	2	0	0
FLEXIBILITA ZPĚTNÉ VAZBY	4	14	18	8	4
VIDITELNÁ REKLAMNÍ KAMPAŇ	2	2	8	24	12
VELIKOST REALITNÍ KANCELÁŘE	0	0	4	12	32

4.1.2.4 Naplnění strategie růstu

Každý podnik potřebuje pro to, aby se rozvíjel a dosahoval potřebných úspěchů, růst. Právě on společnost udržuje v pohotovosti, ostražitosti a podporuje tvůrčí myšlení - nejen na poli marketingu. V analyzované realitní kanceláři vznikla situace, kdy nedochází k jakékoliv formě růstu společnosti. Vzhledem k oblasti v níž realitní kancelář funguje, má značné možnosti rozšíření a to především s ohledem na okolní aglomerace Ostravy. Je proto ze strany vedení nezbytné tohoto potenciálu využít.

V souvislosti s naplněním strategie růstu doporučuji postupně provést tyto body:

1. Na společném jednání společníků realitní kanceláře stanovit osobu odpovědnou za naplnění růstové strategie realitní kanceláře.
2. Pověřená osoba sestaví předběžný koncept růstové strategie, který bude obsahovat jednotlivé oblasti, do níž bude realitní kancelář expandovat, způsob a podobu, v níž bude realitní kancelář na novém trhu fungovat a působit, předpokládaný počet spolupracujících zaměstnanců či osob se společností, finanční náklady.
3. Na společné schůzi bude koncept projednán, může být také podle potřeby pozměněn či rozšířen. Důležité je zejména projednání a stanovení způsobu financování rozvoje realitní kanceláře.
4. Doplnění a korekce dokumentu růstové strategie.
5. Závěrečné schválení růstové strategie, včetně rozpočtu.

6. Zahájení naplňování schválené růstové strategie ze strany pověřené osoby.
7. Pověřená osoba je vázána při plnění své pracovní činnosti schválenou růstovou strategií. Všechny změny je nutné projednat a schválit všemi společníky společnosti. Totéž platí také pro stránku finanční.
8. Pověřená osoba je povinná pravidelně informovat společníky o vývoji v naplňování růstové strategie.
9. Kontrolu budou provádět společníci realitní kanceláře.

Na základě naplňování růstové strategie očekávám:

1. zvýšení tržního podílu,
2. zvýšení konkurenceschopnosti vůči ostatním subjektům,
3. větší odolnost proti negativním změnám na trhu,
4. vyšší hospodářský výsledek.

Při naplňování růstové strategie je nutné dbát zejména na tato rizika:

1. Příliš rychlý růst by mohl mít negativní vliv na úroveň poskytovaných služeb, především vzhledem k nutnosti vybudování zcela nové sítě.
2. Přílišná nákladnost zvolené růstové strategie.
3. Nehospodárné nakládání s peněžními prostředky.
4. Nedostatečná kontrola a vymáhání řádného naplňování růstové strategie ze strany vedení realitní kanceláře.

4.1.2.5 Přílišná míra „famiárnosti“ v podniku

Přílišná míra přátelských vztahů způsobuje v mnoha případech ve společnosti jisté komplikace. Je vhodné klást důraz na přátelské vztahy ve společnosti. Jedná se o jev, který ve značné míře podporuje produktivitu zaměstnanců a zlepšuje jejich pracovní výkony. Musí být však udržován ve stanovených mezích.

V rámci konkrétní realitní společnosti je nutné přesně stanovit meze přátelského chování na pracovišti a vymezit vztah nadřízeného a podřízeného. Je nezbytné dát zaměstnancům na vědomí, že vedení realitní společnosti podporuje přátelské vztahy na pracovišti jako formu motivace zaměstnanců, že se snaží vytvořit svým pracovníkům pokud možno, co nejlepší

podmínky pro práci. Nicméně ze strany vedení je nutné dát také najevo, že zaměstnanci a vedení si nejsou rovni, ale že je zde o vztah nadřízenosti a podřízenosti, který je nutné dodržovat.

Naplnění tohoto doporučení je nezbytné zejména v souvislosti s plněním strategie rozvoje realitní společnosti. V průběhu rozvoje realitní společnosti bude klíčové klást důraz na vyšší motivaci, řízení a kontrolu práce zaměstnanců. Proto je nutné snížit míru benevolence vůči zaměstnancům. Čím bude realitní společnost větší, tím bude muset vedení společnosti zpřísnit podmínky ve společnosti.

4.1.3 Příležitosti

Představují potenciál příležitosti, které může podnik využít pro posílení své pozice na trhu. Umožňují mu vytvořit si tržní výhodu vůči konkurenci. Uvádím následující možnosti:

- spolupráce s konkurencí,
- zlepšit spolupráci s developerskými společnostmi,
- zlepšit komunikaci s klienty,
- využití rostoucích národnostních menšin,
- využití systému frančíz.

4.1.3.1 Spolupráce s konkurencí

Cílem spolupráce samozřejmě není vyzrazení know-how či předávání zákazníků konkurenčním realitním kancelářím. Spolupráci s konkurencí doporučuji v souvislosti s expanzí do oblastí nových trhů a především v oblasti zákaznických služeb. K využití dojde například v případech, že zákazník z oblasti, kde analyzovaná realitní kancelář působí, shání nemovitost v jiném kraji či městě. Spolupráce s ostatními kancelářemi nám také zajistí širší pole služeb tím, že budeme schopni doporučit nemovitosti v různých oblastech České republiky. Dosáhneme tak vyšší komplexnosti poskytovaných služeb a zvýšení věrnosti a spokojenosti našich zákazníků.

Je zde také potenciál hospodářský. Lze se dohodnout, že pokud zákazník nemovitost skutečně koupí, lze na dané obchodní transakci finančně participovat v podobě podílu. Podobně může

fungovat spolupráce i naopak. Realitní kanceláře nás doporučí s tím, že budou mít smluvně zajištěn opětovně hospodářský podíl z realizované obchodní transakce.

Důležité je, aby byly přesně stanoveny parametry pro výběr takových partnerských realitních kanceláří. Vzhledem k tomu, že cílem tohoto opatření primárně není ekonomický profit, ale snaha zviditelnit se, získat nové klienty a navázat spolupráci s ostatními oblastmi České republiky, je nutné klást zásadní důraz na spolehlivost, goodwill, profesionalitu a odbornost partnerských realitních kanceláří.

Pro naplnění tohoto doporučení je nutné stanovit obecně závazná kritéria, na základě kterých budou partnerské kanceláře vybírány. V souvislosti s výběrem vhodných partnerských kanceláří navrhuji tyto základní parametry:

- doba fungování na českém trhu,
- členství v odborné organizaci sdružující realitní kanceláře,
- kladné odezvy od klientů, osobní zkušenosti s realitní kanceláří,
- velikost realitní kanceláře,
- právní forma podnikání realitní kanceláře,
- profesionalita zaměstnanců realitní kanceláře,
- rozsah služeb poskytovaných realitní kanceláří,
- ochota navázat spolupráci.

Doba fungování na českém trhu:

Vzhledem k tomu, že primárním cílem je zvýšení kvality poskytovaných služeb, musí se realitní kancelář zaměřit na realitní kanceláře splňující určité parametry, co se týče zkušeností a znalostí trhu. Posledně jmenované je především otázkou času, proto doporučuji zaměřit se na realitní kanceláře s určitou historií, zkušenostmi, znalostmi a v neposlední řadě na kancelář, za níž jsou vidět určité podnikatelské úspěchy. Za vhodnou minimální dobu působení na trhu stanovuji minimálně tři roky soustavné realitní činnosti.

Členství v odborné organizaci sdružující realitní kanceláře:

Jedná se o dosti důležitý parametr. Členství v odborné organizaci zajišťuje, že se jedná o solidní a spolehlivou realitní kancelář. Tedy o subjekt, který to v oblasti realit „myslí vážně“ a má zájem o solidní podnikání, o potenciální solidní spolupráci s naší realitní kanceláří. Prostřednictvím odborné organizace jsem schopni získat také celou řadu potřebných informací z oblasti vlastních osobních zkušeností lidí, kteří se s danou realitní kanceláří osobně setkali a spolupracovali s ní. V rámci odborných organizací doporučuji vybírat mezi těmito subjekty:

- ARK (Asociace realitních kanceláří České republiky),
- AFIRE (Asociace investorů a realitních kanceláří),
- Realitní komora České republiky.

Kladné odezvy od klientů, osobní zkušenosti s realitní kanceláří:

Vhodné provést, ale ne vždy musí být tato metoda zcela objektivní. Je nutné si uvědomit, že celá řada lidí se s realitní kanceláří setká párkrát za život. Tudíž nerozumí tomu, jak realitní kanceláře fungují, často mívají mizivé povědomí o realitním trhu, o cenách nemovitostí i způsobu prodeje nemovitostí. Téměř padesát procent lidí v České republice stále při prodeji nevyužívá realitní kanceláře, ale zajišťují si prodej nemovitostí sami. Je také obecným faktem, že většina vlastníků nemovitostí mívá přirozenou tendenci přeceňovat cenu své nemovitosti výše, než je její reálná tržní cena. Z toho důvodu mají často pocit, že realitní kancelář dostatečně nebojovala o vyšší cenu. Častým důvodem stížností jsou podle klientů také vysoké poplatky, jenž musí odvádět realitní kanceláři. Z uvedených důvodů je vhodné shromáždit názory lidí a klientů. Je ovšem nutné některé z názorů a komentářů očistit od emotivně, často odborně nepodložených stížností a výtek. Mezi způsoby, jak potřebné informace nasbírat, patří využití informací poskytovaných odbornými organizacemi sdružující realitní kanceláře, možnost využití odborné inzerce a dalších stránek zabývajících se realitami a realitními kanceláři. V zásadě by hlavním nástrojem pro shromáždění takových informací měl být pouze internet. Nepředpokládám zde nutnost osobních kontaktů s klienty, či vyplňování dotazníků. Internet je v tomto případě dostatečným zdrojem informací v poměru kvalita, množství a náklady na získání takových informací.

Velikost realitní kanceláře:

Vzhledem k faktu, že naším hlavním cílem je vzájemná spolupráce a ne vzájemná konkurence, doporučuji spolupracovat se středními a menšími realitními kanceláři. Zaměřeny by v ideálním případě měly být regionálně. Nedojde tak ke křížení vzájemných zájmů. Jen takovým způsobem je možné poté rozvíjet úspěšnou spolupráci. V případě velkých realitních kanceláří se setkáváme se situací, že subjekty mají ambice působit celorepublikově, či ovládnout velkou část našeho realitního trhu. Mohlo byt tak časem docházet ke konkurenčním střetům, což není cílem tohoto marketingového opatření.

Právní forma podnikání:

Doporučuji navazovat spolupráci spíše s realitními kanceláři, které podnikají jako právnické osoby. Vzhledem k povaze právnické osoby předpokládám vyšší míru podnikatelské úrovně a určitou míru solidnosti. Z tohoto důvodu nedoporučuji plošně spolupracovat s osobami provozujícími samostatně realitní činnost a to pouze na základě ohlášení u živnostenského úřadu. Toto doporučení je možné zvážit v případě převedení realitní činnosti z volných do vázaných. Za těchto okolností by bylo možno reálně předpokládat zvýšení odborné úrovně makléřů, takto provádějících svou realitní činnost.

Profesionalita zaměstnanců realitní kanceláře:

Pokud, chceme mít spokojeného klienta, je nezbytné, aby mu byly nabídnuty kvalitní služby. Takové služby však mohou poskytovat pouze profesionální a odborně vzdělaní realitní makléři pracující pro danou realitní kancelář. U profesionality makléřů doporučuji zaměřit se zejména na:

- styl vystupování,
- ochotu,
- spolehlivost,
- solidnost,
- schopnost komunikace,

- obeznámení s nemovitostí, jenž makléř prodává,
- odborné základní znalosti z oblasti stavební,
- odborné základní znalosti z oblasti právní,
- odborné základní znalosti z oblasti finanční.

Jako informační zdroje opět doporučuji internet, popřípadě fiktivní schůzku a realizaci prohlídky bytu, při níž by bylo možné získat určité informace o příslušných makléřích dané realitní kanceláře, se kterou máme zájem spolupracovat.

Rozsah poskytovaných služeb realitní kanceláří:

Doporučuji, aby realitní kancelář, se kterou bude navázána spolupráce, měla podobný nebo stejný rozsah nabízených služeb.

Ochota navázat spolupráci:

V konečném součtu se jedná o nejdůležitější bod. Aby bylo možno danou spolupráci vůbec uskutečnit, je nutné souhlasné stanovisko obou zúčastněných stran. Zcela zásadní je fakt, že se jedná se o spolupráci a ne o konkurenci. Dále musí být zjevná výhodnost spolupráce pro obě strany.

Pro úspěšnou realizaci tohoto bodu doporučuji naplnit všechny, nebo většinu doporučených bodů. Jednotlivé body nemají v praxi stejnou hodnotu, některé jsou pro úspěšnou spolupráci důležité více, některé zase méně. Jejich váhu lze vyjádřit pomocí tabulky, kdy nejvyšší důležitost je 10 a nejnižší je 1.

Vlastní hodnotící tabulka obsahuje osm základních podmínek, které by měla splnit realitní kancelář, se kterou budeme zvažovat spolupráci. V tabulce je ovšem také zohledněn fakt, že ne každá z podmínek má stejnou váhu (důležitost), jako podmínky ostatní. Proto zde bylo provedeno bodové ohodnocení, přičemž nejnižší důležitost má podmínka číslo 7. Nejvyšší důležitost má podmínka číslo 8.

Tabulka 12: Hodnotící tabulka (zdroj: vlastní zpracování)

Č.	Podmínka spolupráce	Hodnocení významnosti
1.	Doba fungování na českém trhu	6
2.	Členství v odborné organizaci sdružující realitní kanceláře	9
3.	Kladné odezvy od klientů, osobní zkušenosti s realitní kanceláří	8
4.	Velikost realitní kanceláře	6
5.	Právní forma podnikání realitní kanceláře	6
6.	Profesionalita zaměstnanců realitní kanceláře	7
7.	Rozsah služeb poskytovaných realitní kanceláří	5
8.	Ochota navázat spolupráci	10

Do budoucna lze v případě fungující spolupráce realitní kanceláře dále sblížit např. na bázi dohod o spolupráci. Takovouto spolupráci lze využít při posilování a upevňování pozice na trhu vůči okolní konkurenci.

4.1.3.2 Zlepšit spolupráci s developerskými společnostmi

V rámci posilování na trhu a rozšiřování portfolia nabídek, doporučuji navázat spolupráci s jednou či více developerskými společnostmi.

Developerské společnosti jsou schopny realizovat poměrně velké a často i technologicko - ekonomicky náročné projekty, kde ovšem nejsou schopny efektivně rozprodat či pronajmout všechny vybudované plochy. Zde doporučuji realitní kanceláři nabídnout své služby v podobě zprostředkování prodeje či pronájmu bytových a nebytových prostor v příslušných objektech.

Toto doporučení nepřímo navazuje na předchozí bod. Na základě spolupráce mezi spřátelenými realitními kancelářemi je možnost inzerovat tyto projekty v rámci celého území České republiky a zajistit tak vyšší úspěšnost obsazení a prodeje příslušných prostor.

Od takové spolupráce lze kromě ekonomického profitu získat také cenné informace a kontakty na zákazníky, v podobě samostatných fyzických osob a právnických osob (v podobě podniků a jiných subjektů).

Kvalitní spolupráce mezi developerem a realitní kanceláří bude mít pozitivní efekt na její goodwill, zvýší to její důležitost a sílu v očích ostatních konkurenčních realitních kanceláří.

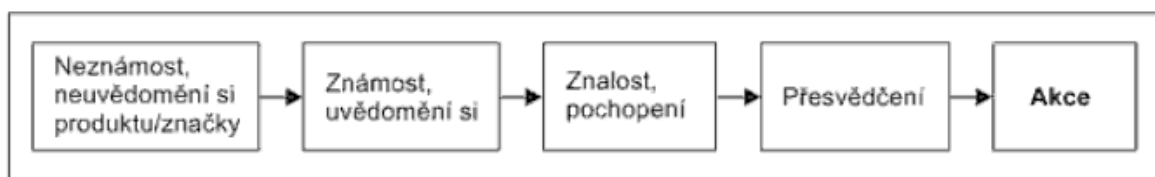
4.1.4 Zlepšit komunikaci s klienty

Zásadním doporučením pro dosažení úspěchu, je v první řadě dobrá komunikace. Pokud je realitní společnost schopna dobré a kvalitní komunikace se svými klienty, má velkou výhodu oproti konkurenci působící na trhu.

Činnosti, které realitní kanceláře provádí, jsou na dobré komunikaci založeny. Zejména oblast bydlení je velmi sociálně citlivá. Proto je důležité s klientem navázat pokud možno dobré, až přátelské vztahy a ty i po uskutečnění obchodní transakce udržovat. Doporučuji, aby vedení společnosti věnovalo maximální pozornost způsobu a podobě, jak makléři, ale i ostatní zaměstnanci či potenciální externisté, s klientem komunikují.

Vedení společnosti musí stanovit zásadní parametry a podobu komunikace s klientem, a tuto formu stanovit jako závaznou a vyžadovat její plnění od svých makléřů a zaměstnanců. Je nezbytné vštípit svým zaměstnancům, že jednou z priorit realitní kanceláře, je také řádná komunikace s klientem. Mnoho makléřů je hnáno vidinou prémie a podílů z realizovaných obchodů. Zapomínají však, že zárukou dlouhodobé perspektivy realitní kanceláře je její dobré jméno a dostatek spokojených zákazníků.

Co je úkolem správné komunikace a k čemu má taková komunikace vést, lze vyjádřit prostřednictvím modelu AIDA. Na modelu si lze představit, jakými fázemi zákazník postupně prochází, než dospěje k příslušnému rozhodnutí. Pro realitní kancelář je důležité působit na klienta, citlivě s ním komunikovat po tuto dobu a přimět ho k rozhodnutí o nákupu. Je nutné, aby se realitní kancelář vyhnula jakýmkoliv formám nátlaku a nucení. V takovém případě silnější klient ztratí zájem, slabší klient podlehne, ale realitní kancelář ztratí jeho přízeň a nebude se moci spolehnout na doporučení ze strany klienta.



Obrázek 19: Model AIDA (zdroj: převzato z [3])

4.1.4.1 Využití hospodářské krize k akvizicím na realitním trhu

V případě vhodných podmínek doporučuji k získání nových klientů a nového portfolia nemovitostí využít akvizice menší realitní společnosti. Jedná se o poměrně finančně rentabilní způsob získávání klientů. Ve své podstatě při daném druhu akvizice nekupujeme samotnou společnost jako takovou, ale jedná se nám zejména o její tržní podíl, know-how, zákazníky a její vlastní nabídku realit.

V rámci akvizic doporučuji kupovat zejména malé realitní kanceláře, a to pouze v oblastech, kde zatím analyzovaná realitní kancelář nepůsobí. Akvizicemi doporučuji podpořit postupný růst realitní kanceláře a také jako způsob pro vytvoření určité základny pro další rozšiřování realitní kanceláře v daném místě.

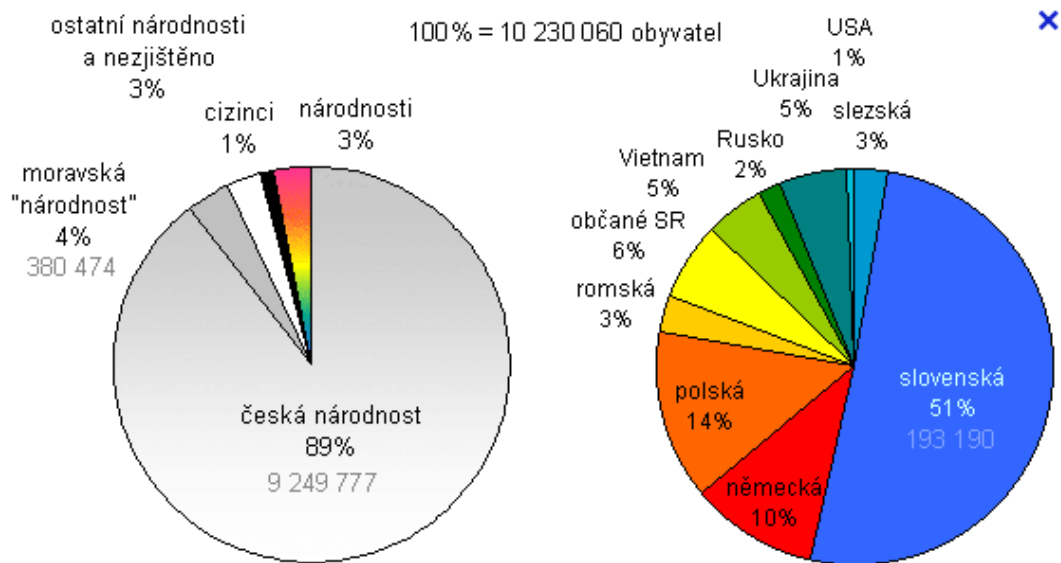
4.1.4.2 Využití rostoucích národnostních menšin

Na základě demografického vývoje doporučuji zaměřit se na osoby s cizí státní příslušností, popřípadě na české občany cizí rasy. Jedná se zejména o lidi asijského původu, patřící do poměrně široké komunity asiátů pobývajících v České republice. Jde o ekonomicky silnou menšinu, která má mnohdy početné potomstvo. Zde může realitní kancelář využít zjevnou výhodu. Počet asiátů na území České republiky se stabilně zvyšuje, rostou také jejich příjmy, sociální postavení či vzdělání. Velká část dětí asijského původu dnes studuje na gymnáziích nebo na vysokých školách. Dá se předpokládat, že v budoucnu budou patřit k vyšší příjmové skupině obyvatelstva. Budou tak tvořit velmi lákavou cílovou skupinu zákazníků.

V souvislosti se zaměřením na asijskou komunitu, doporučuji zaškolení a navázání spolupráce s asijskými makléři, kteří by byli v kontaktu s příslušnou komunitou. Tím by také poskytovaly cenné marketingové informace týkající se konkrétních potřeb komunity.

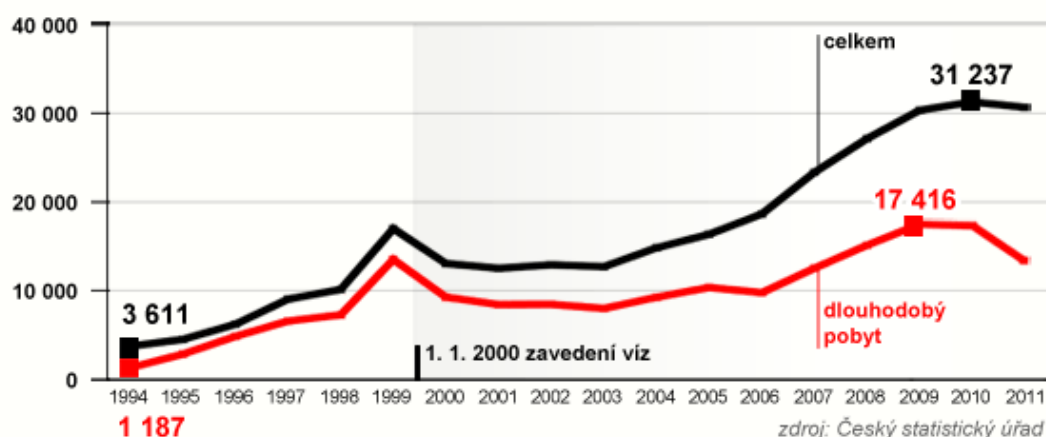
Poměrně významnou menšinou na našem území jsou také Slováci, Němci, Francouzi, Rusové, Ukrajinci, Poláci.

Z pohledu analyzované realitní kanceláře doporučuji zaměřit se zejména na národnosti asijské, slovenské, polské. Při doporučení jen nutné vycházet z geografického a polohového určení kraje, v němž realitní kancelář působí.



Graf 1: Graf národnostního složení (zdroj: převzato z [23])

Vývoj počtu Rusů v České republice



Graf 2: Vývoj počtu Rusů v České republice (zdroj: převzato z [31])

Rusové se stávají v průběhu času čím dál více důležitými klienty realitních kanceláří. Jejich zájem cílí především na luxusní nemovitosti. V případě Ostravska je ruská klientela zajímavá z pohledu společnosti Vítkovice Steel a.s. vlastněnou ruskou společností Evraz.

V posledních letech tak byl zvýšený zájem Rusů o koupi rekreačních bytů, domů pro trávení dovolené či pokojného důchodu.

4.1.4.3 Využití systému frančíz

V případě úspěšného upevnění pozice na trhu, získání potřebných kontaktů a vybudování vztahů s klienty, doporučuji možnost využití frančíz. Ty mohou zajistit úspěšnou expanzi do dalších oblastí České republiky. Jedná se o koncept již úspěšně aplikovaný, zejména nadnárodními realitními společnostmi. V posledních letech je trendem, že stále více lidí si jako zdroj své obživy volí podnikání. Je zde tedy potenciál tohoto trendu maximálně využít. Zavedení franšizového podnikání bude ovšem krokem v horizontu nejdříve dvou let. Nejdříve je totiž nezbytné aplikovat příslušná doporučení v rámci stávající realitní kanceláře. Ty následně povedou k její stabilizaci a růstu. Na základě něj, lze poté nabízet úspěšně frančíz. Pokud by nedošlo k úspěšnému naplnění doporučení, nebo pokud by se společnosti nepodařilo vytvořit si dostatečně dobrý goodwill, doporučuji zavedení frančíz odložit na přiměřenou dobu, dokud nebude situace dostatečně příznivá.

Že se jedná o zajímavý způsob expanze, o který je stále větší zájem, dokazuje také článek zabývající se přímo veletrhem frančíz: *Veletrh franšízového podnikání „Franchise meeting point“ v Brně navštívilo zhruba 1600 zájemců. Podle pořadatelů veletrhu je to velmi dobrý výsledek, spokojení byli i vystavovatelé, řekl na závěr veletrhu mluvčí akce Jan Šmíd.*

Možnost franšízového podnikání, kdy firma za úplatu zájemci poskytne své jméno a know-how, nabízelo na brněnském výstavišti dnes a v pátek 35 firem. Byl mezi nimi například řetězec s občerstvením Subway či síť restaurací Planet Sushi. [17]

Největší zájem je ale podle manažerky České asociace franchisingu Petry Ritschelové o obory spojené se zdravím a fitness. Celkově je podle ní franšízové podnikání v Česku na velkém vzestupu, protože podnikání pod zavedenou značkou je méně rizikové, než začátek pod vlastním jménem.

V doprovodném programu veletrhu mohli zájemci dostat rady ohledně začátku podnikání, právních problémů, odborníci jim pomohli najít účetní či finanční specialisty a poradce ve franšízovém podnikání. [17]

4.1.5 Hrozby

Představují okolnosti, které jsou způsobilé ohrozit fungování a úspěšné působení analyzované realitní kanceláře na realitním trhu:

- vysoká míra konkurence na trhu,
- legislativa,
- demografický vývoj,
- velké zahraniční ale i tuzemské realitní společnosti.

4.1.5.1 Vysoká míra konkurence

Jedná se o poměrně aktuální ohrožení. Jako doporučení pro omezení rizik vysoké míry konkurence uvádím zejména:

- Budování portfolia věrnostních klientů, kteří nám zajistí jak pravidelnou poptávku, tak nabídku realit.

- Zavést v realitní kanceláři sofistikovaný software, který pomůže nejen managementu v řízení realitní kanceláře, ale napomůže také marketingu. Realitní kancelář bude schopna daleko lépe řešit požadavky klienta, bude mít lepší přehled o jeho potřebách a bude mu schopna nabídnout produkty, které on bude konkrétně potřebovat.
- Provést odklon od současných konzervativních metod marketingu a aplikovat výše zmíněné doporučení a návrhy, které byly vytvořeny a nastaveny na základě předchozí marketingové analýzy.
- Na základě postupné expanze a rozšiřování se na nové trhy v oblasti Moravskoslezského kraje, dojde k postupnému posílení pozice na trhu a dojde ke zvýšení odolnosti vůči konkurenčním silám.
- Aplikování výše doporučených nových druhů služeb, které v současné době realitní kanceláře u nás stále ještě vůbec nenabízejí, či je nabízejí pouze v omezené míře a stále si plně neuvědomují jejich potenciál v rámci marketingu.
- Konkurenci lze omezit a dokonce také využít pomocí již doporučované metody vzájemného partnerství a spolupráce v rámci realitních kanceláří. Dojde tak k omezení konkurence, k lepším hospodářským výsledkům, ale hlavně co je důležité, dojde k navýšení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům.

4.1.5.2 Legislativa

Jedná se o oblast, která je z pohledu realitní kanceláře přímo neřešitelná. Legislativní otázky jsou výhradně v režii vlády, orgánů podílejících se na tvorbě zákonů a na samotném legislativním procesu. Doporučuji proto, aby se stala realitní kancelář členem jedné z organizací sdružující realitní kanceláře. Skrze takovou odbornou organizaci bude schopna působit na příslušné orgány a iniciovat příslušné legislativní změny.

Největší hrozbou v oblasti legislativní je fakt, že realitní činnost je živnost volná. Pro výkon realitní činnosti tak stačí splnit pouze obecné podmínky pro výkon živnosti. Následkem takové situace je, že na trhu se pohybuje velké množství subjektů, které nemají potřebné znalosti o problematice realit. Snižují tak úroveň poskytnutých služeb a poškozují zaběhlé velké realitní kanceláře.

4.1.5.3 Demografický vývoj

Jedná se o proces, který se již po delší dobu projevuje v oblasti vyspělých západních zemí. Klesající porodnost vede ke snižování počtu obyvatelstva a tím také ke snížené poptávce po nemovitostech. Tento proces je ovšem velice pomalý a postupně probíhá v horizontu mnoha let. Z hlediska realitní kanceláře nepředstavuje významnější nebezpečí.

Dalším problémem může být fluktuace obyvatelstva z oblasti, kde realitní kancelář působí. V tomto případě, jsem neshledal žádné zásadní nebezpečí pro analyzovanou realitní kancelář. Oblast Moravskoslezského kraje, zejména pak území statutárního města Ostravy, kde realitní kancelář působí, zaznamenala v posledních letech zásadní ekonomický růst. Nepředpokládá se proto žádný zásadní odliv potenciálních zákazníků.

Na potenciální rizika je ovšem nutné upozornit v souvislosti s expanzí do okolních aglomerací Ostravy, kde byl v uplynulých letech zaznamenán odliv zejména mladých lidí, a to z důvodu nedostatku kvalitních dobře placených pracovních míst. Z dlouhodobého pohledu se může tato situace stát potenciálním ohrožením vývoje realitní kanceláře, respektive ohrožením úspěšnosti její zamýšlené expanze.

4.1.5.4 Velké zahraniční, ale i tuzemské realitní společnosti

Představují značné ohrožení a to vzhledem ke své velikosti, hospodářské síle, ale také zázemí zahraničních vlastníků. Jako nejlepší způsob omezení rizika, které představují, doporučuji aplikovat předešlá marketingová doporučení týkající se především:

- originality,
- spolehlivosti,
- komunikace s klientem,
- cíleného marketingu na konkrétní osoby,
- efektivního využívání tržních mezer.

Závěr

Cílem diplomové práce byl Návrh marketingového řešení vybrané realitní kanceláře. Předmětem prováděné analýzy byla konkrétní realitní kancelář působící na území statutárního města Ostravy.

Před zahájením vypracovávání diplomové práce, ale i během něj, jsem se pravidelně setkával s jedním z bývalých společníků realitní kanceláře, který mě seznámil s tím, jak konkrétní realitní kancelář fungovala, jaké v ní panovaly poměry a to jak mezi společníky samotnými, tak mezi společníky a zaměstnanci. Seznámil mě také s úskalími a problémy daného oboru.

Na základě takto získaných informací, jsem byl schopen danou realitní kancelář popsat a definovat jednotlivé vazby a vztahy v rámci její interní struktury. Získané informace jsem poté využil při provádění příslušných marketingových analýz. Byly provedeny jak analýzy externího, tak i interního prostředí podniku. V rámci externí analýzy podniku jsem provedl SLEPTE analýzu a PORTER analýzu. V souvislosti s interní analýzou realitní společnosti jsem uplatnil Rozbor „7 S faktorů“ podniku. Na základě takto získaných informací jsem mohl sestavit SWOT analýzu, která mi poskytla výstupní informace pro tvorbu doporučení, která mají zlepšit situaci realitní kanceláře.

Mezi nejzávažnější skutečnosti, které jsem na základě provedených analýz zjistil, patří skutečnost, že realitní kancelář stále velmi podceňuje faktor doporučení a věrnost klienta. Současný stav odměňování a motivace realitních makléřů je postaven na tom, aby makléř hlavně prodal nemovitost za jakýchkoliv okolností, často bez ohledu na vlastního klienta. Hlavní prioritou je okamžitý zisk. Nikdo se ovšem již nedívá do budoucna. Bylo pro mě velice překvapivým zjištěním, jak málo jde realitní kanceláři o určitou formu goodwillu. Proto velká část mých doporučení směřovala právě směrem k budování lepších kontaktů s klienty, k nutnosti zaměřit se na jejich potřeby, protože cílem musí být jejich spokojenost. Realitní kancelář musí budovat databázi věrnostních klientů, kteří budou zárukou určité formy stability realitní kanceláře. Při četných sezeních s realitními makléři jsem zjistil, že jednou z jejich velkých obav, je nestálost realitní trhu. Dále pak především obava z nedostatku klientů. Většina z nich tento jev připisovala hospodářské krizi a obavám lidí utrácet. Já jsem v tom postupem času viděl spíše nepochopení základů marketingu a jistou formu amatérství. Málokdo si uvědomoval, že i v oblastech jako je podnikání na realitním trhu, si lze vybudovat

základnu stálých zákazníků, kteří i v době recese a poklesu poptávky, mohou být zdrojem hospodářského užitku realitní kanceláře a s tím spojené existenční jistoty.

Druhým zásadním zjištěním, které přímo navazuje na předešlý odstavec, je význam doporučení na realitním trhu. Většina potenciálních klientů realitních kanceláří dává přednost při výběru realitní kanceláře doporučení od osoby, která s realitní kanceláří již někdy spolupracovala a byla s ní spokojená. Z toho vyplývá jedno zásadní zjištění. Věrnostní klienti nejen, že se vrátí, ale jsou dokonce schopni na sebe navázat velké množství dalších lidí, které by jinak realitní kancelář nikdy nezískala. Reklamní kampaně, často sebelépe organizované a cílené, slouží většinou stejně pouze jako forma informování o existenci realitní kanceláře. Většina klientů tak často nakonec vyhledává informace o reálných zkušenostech jiných klientů s tou či onou realitní kanceláří. Jen minimum klientů si vybírá realitní kancelář čistě náhodně, bez ohledu na nějakou formu řešerše.

Má diplomová práce může v zásadě působit poněkud obecněji, vychází ovšem z praktických poznatků z oblasti činnosti realitních kanceláří. Cílem by mělo být hlavně změnit myšlenku „rychlého zisku“, o kterou se v současnosti většina makléřů snaží. Ti jsou v této snaze mnohdy podporováni samotnými vlastníky realitní kanceláře. Je vhodné makléře motivovat spíše na dlouhodobou spolupráci s klienty se zaměřením na široké pole doprovodných služeb. Je nutné si uvědomit, že vzhledem k sociální citlivosti předmětu, se kterým se v realitní oblasti obchoduje, vyžaduje tento byznys maximální individuální přístup ke každému klientovi.

Jsem přesvědčený, že při aplikaci doporučení v mnou analyzované realitní kanceláři, by bylo reálné dosažení všech či minimálně většiny cílů stanovených vedením realitní kanceláře. I přes vysokou míru konkurence na současném realitním trhu, je zde stále prostor pro profesionalitu a originalitu. Ta totiž v tomto „konkurenčním“ prostředí stále chybí.

Seznam použité literatury

KNIHY

1. ELIAŠOVÁ, Barbora. *Marketingové nástroje při prodeji a získávání nemovitostí: Diplomová práce*. Brno, 2007. 81 s., 5 příl. Vysoké učení technické v Brně. Ústav soudního inženýrství. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, Csc., MBA.
2. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1 vyd. Praha:VŠE,Fakulta podnikohospodářská, 1997, 89 str. ISBN 80-7079-920-8
3. JAKUBIKOVÁ, D. *Strategický management, Strategie a trendy*. Praha, Grada 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
4. KLČOVÁ, M. *Hodnotenie finančného zdravia vybraného podniku a návrhy na jeho zlepšenie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 116 s. Vedúca diplomovej práce Ing. Lenka Zemánková.
5. KŘEKOVSÝ, M. DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
6. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů* vydáno 2007, Management press, s.r.o, Praha, 399 s. , ISBN 978-80-7261-168-3
7. PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha, Grada 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X
8. PETERKA, V. *Marketing*, vydal: fakulta sociálně ekonomická Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 1993. 83 s. ISBN 80-7044-072-4
9. RAIS, K. DOSKOČIL, R. *Risk management*. 1. vyd. Brno: CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
10. ROGERS, L. *Marketing, Průvodce pro malé a střední podnikatele*, Praha 1: Readers International Prague, 1993. 185 str. ISBN 80-901454-0-X
11. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
12. SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*, vydal. EKKA Zlín, 1992. 256 s. ISBN 80-9000-8-0
13. SÝKOROVÁ, L. ŠIMBEROVÁ, I. TOMÁŠKOVÁ, E., *Strategický marketing*, 1.vyd., Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc, 2004, 70 str. ISBN 80-7355-017-2
14. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X
15. VEBER, J. *Základy managementu* vydáno, 2. vyd., Fortuna- Praha, 1996 136 str. ISBN 80-7168-654-9

INTERNETOVÉ ZDROJE

16. *Co je to franchising* [online]. 2008 [cit. 2011-11-24]. Franchising Dostupné z WWW: < <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/2/franchising-co-to-je/> >.
17. *Franšizový veletrh navštívilo 1600 zájemců* [online]. 2011 [cit. 2012-04-01]. Marketing a Media Dostupné z WWW: < <http://mam.ihned.cz/c1-54918320-fransizovy-veletrh-navstivilo-1600-zajemcu> >
18. *Fluktuace* [online]. 2005 [cit. 2012-04-01]. Fluktuace – Diagnóza a léčba Dostupné z WWW: < http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html >
19. *Liniové organizační struktury* [online]. 2003 [cit. 2011-11-28]. BPM téma Dostupné z WWW: < <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html> >.
20. *Marketingová strategie aneb jak dosáhnout cílů* [online]. 2002 [cit. 2012-03-05]. Pro Marketing, marketingová strategie Dostupné z WWW: <http://www.promarketing.cz/view.php?cislocianku=2002102810>
21. *Nabídka produktů* [online]. 2005 [cit. 2012-04-01]. Nabídka produktů společnosti Dostupné z WWW: < <http://www.monkeys.cz/> >
22. *Nabídka inzerce* [online]. 2011 [cit. 2012-04-05]. Moravskoslezský deník, nabídka inzerce Dostupné z WWW: < http://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/obchod-inzerce-nabidka20110804.html >
23. *Národnostní menšiny* [online]. 2002 [cit. 2012-08-05]. Britské listy, národnostní menšiny Dostupné z WWW: < <http://blisty.cz/art/15308.html> >
24. *O Asociaci realitních kanceláří České republiky* [online]. 2009 [cit. 2011-11-24]. Asociace realitních kanceláří České republiky Dostupné z WWW: < http://www.arkcr.cz/?c_id=1 >.
25. *O Asociaci investorů a realitních kanceláří* [online]. 2009 [cit. 2011-11-24]. Asociace investorů a realitních kanceláří Dostupné z WWW: < <http://www.afire.cz/asociace.php> >.
26. *Popis programu* [online]. 2010 [cit. 2012-02-20]. Real studio 2010 Dostupné z WWW: < <http://realstudio.cz/realstudio.aspx> >
27. *Realitní komora* [online]. 2010 [cit. 2011-11-24]. Realitní komora České republiky Dostupné z WWW: < <http://www.realitnikomora.cz/> >.
28. *Realitní software* [online]. 2004 [cit. 2011-11-28]. Realitní software Estatix Dostupné z WWW: < <http://www.realitni-software.cz/popis-systemu.php> >
29. *Realitní marketing v době krize* [online]. 2009 [cit. 2012-03-05]. Freshmarketing, Marketing v době krize Dostupné z WWW: < <http://www.freshmarketing.cz/clanky/realitni-marketing-v-dobe-ekonomicke-krize> >
30. *Typologie organizačních struktur* [online]. 2010 [cit. 2011-11-28]. Typologie organizačních struktur Dostupné z WWW: < <http://managementmania.com/typologie-organizacni-struktury> >.
31. *Za tři roky přibyla v Česku celá „divize“ Rusů, teď se příliv zastavil* [online]. 2012 [cit. 2012-08-05]. iDnes.cz Dostupné z WWW: < http://zpravy.idnes.cz/za-tri-roky-pribyla-v-cesku-cela-divize-rusu-ted-se-priliv-zastavil-1fj-/domaci.aspx?c=A110704_132545_domaci_jw >

Seznam obrázků, grafů a tabulek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Sladřovací proces (zdroj: převzato z [7])	19
Obrázek 2: Strategie a taktika tvorby cen (zdroj: převzato z [3])	24
Obrázek 3: Sladřovací proces (zdroj: převzato z [1])	27
Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura (zdroj: převzato z [19])	44
Obrázek 5: Liniová organizační struktura (zdroj: převzato z [19])	44
Obrázek 6: Maticová organizační struktura (zdroj: převzato z [19])	44
Obrázek 7: Liniově - štábní organizační struktura (zdroj: převzato z [19])	45
Obrázek 8: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)	48
Obrázek 9: Funkcionální organizační struktura realitní kanceláře (zdroj: vlastní zpracování)	52
Obrázek 10: Dětské pískoviště s lavičkami (zdroj: převzato z [21])	67
Obrázek 11: Dětský domeček Lucas C60 (zdroj: převzato z [21])	68
Obrázek 12: Dětské hřiště Monkey's Tower 2A (zdroj: převzato z [21])	69
Obrázek 13: Detail poptávky - Real studio (zdroj: převzato z [26])	75
Obrázek 14: Zobrazení lokačního zařídění nabídky - real studio (zdroj: převzato z [26])	76
Obrázek 15: Plánovací kalendář - ESTATIX (zdroj: převzato z [28])	76
Obrázek 16: Vyhledání poptávajícího klienta - ESTATIX (zdroj: převzato z [28])	77
Obrázek 17: Návrh nové organizační struktury podniku (zdroj: vlastní zpracování)	79
Obrázek 18: Ceník za inzerci (zdroj: převzato z [22])	81
Obrázek 19: Model AIDA (zdroj: převzato z [3])	95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice 3x3 (Strategie cena/kvalita) (zdroj: převzato z [3])	24
Tabulka 2: Vyhodnocení odpovědí týkajících se druhu reklamy, s níž se klienti setkali (zdroj: převzato z [1])	31
Tabulka 3: Náklady na realizaci varianty A (zdroj: vlastní zpracování)	68
Tabulka 4: Náklady na realizaci varianty B (zdroj: vlastní zpracování)	69
Tabulka 5: Náklady na realizaci varianty C (zdroj: vlastní zpracování)	70
Tabulka 6: Porovnání jednotlivých SW (zdroj: vlastní zpracování)	74

Tabulka 7: Předpokládané náklady na změnu organizační struktury (zdroj: vlastní zpracování)	80
Tabulka 8: Vliv doporučení na potenciálního klienta realitní kanceláře (zdroj: převzato z [1])	82
Tabulka 9: Vyhodnocení odpovědí u respondentů se zkušenostmi z realitní kanceláří (zdroj: převzato z [1])	84
Tabulka 10: Vyhodnocení odpovědí respondentů se zkušenostmi s realitní kanceláří (zdroj: převzato z [1])	85
Tabulka 11: Preferované očekávání klientů od realitní kanceláře (zdroj: převzato z [1])	86
Tabulka 12: Hodnotící tabulka (zdroj: vlastní zpracování)	93

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Graf národnostního složení (zdroj: převzato z [23])	96
Graf 2: Vývoj počtu Rusů v České republice (zdroj: převzato z [31])	97

Seznam použitých zkratk

AFIRE – Asociace investorů a realitních kanceláří

AKR – Asociace realitních kanceláří

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

ČR – Česká republika

Kč – koruny české

Mil. – milion

Např. – například

Obr. Č – obrázek číslo

Př. – příklad

Tab. Č. – tabulka číslo

Tzn. – to znamená

Tzv. – tak zvaný

Vč. - včetně