

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Marketingová strategie pro účely akvizice nových zákazníků na realitním trhu/ Marketing strategy for acquiring new customers in the real estate market

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Michal Černý / KEMMA04

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01.05.2023, Kojetice

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je navržení marketingové strategie pro účely akvizice nových zákazníků na realitním trhu pro společnost Online Prohlídky. Dílčími cíli diplomové práce je sumarizovat názory jednotlivých autorů pro zkoumanou problematiku, realizovat nestrukturované rozhovory se dvěma největšími zákazníky společnosti Online Prohlídky a se dvěma společníky této firmy. Dále realizovat dotazníkové šetření s minulými, současnými a potenciálními zákazníky pro účely identifikace jejich potřeb.

### 2. Výzkumné metody:

V diplomové práci byly použity následující výzkumné metody: rozbor sekundárních zdrojů, syntéza poznatků, nestrukturované rozhovory s dvěma největšími klienty společnosti a dvěma společníky firmy, dotazníkové šetření cílené na zákazníky společnosti a potenciální zákazníky trhu. Následná komparace shromážděných zjištění.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Bylo zjištěno, že společnost vyniká v několika oblastech, které jsou důležité pro potenciální a současné zákazníky. Největším potenciálem je pro společnost portfolio poskytovaných služeb, které je pro realitní makléře na trhu klíčovým faktorem pro výběr dodavatele a realitní makléři jsou s šířkou portfolia spíše nespokojeni. Dále společnost poskytuje výborný zákaznický servis, který pro realitní makléře na trhu služeb také velmi důležitý. Bylo také zjištěno, že většina realitních makléřů získává kontakt na své dodavatele prostřednictvím doporučení od kolegů nebo známých, což značí důležitou složku pro akvizici nových zákazníků. Nejvíce využívají doporučení realitní makléři, kteří jsou součástí větší realitní kanceláře. Zkoumanou společnost i přes spokojenost se službami zákazníci většinou nedoporučují.

### 4. Závěry a doporučení:

Pro akvizici nových zákazníků byla doporučena tržně penetrační marketingová strategie se zaměřením na positioning. Na základě výsledků analýzy bylo doporučeno, aby firma apelovala na kvalitu a šířku nabízeného portfolia, jelikož jsou tyto prvky klíčové pro potenciální zákazníky při výběru dodavatele. Kvůli důležitosti doporučení a vztahů s klienty, bylo doporučeno, aby firma využila podpory prodeje a osobního prodeje, jakožto hlavních komunikačních nástrojů marketingové strategie. Zároveň bylo doporučeno, aby společnost cílila primárně na realitní kanceláře a jejich jednatele.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová strategie, realitní trh, akvizice

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the thesis is to propose a marketing strategy for the purpose of acquiring new customers in the real estate market for the company Online Prohlídky. The sub-objectives of the thesis are to summarize the opinions of individual authors for the researched issue, to conduct unstructured interviews with the two largest customers of Online Prohlídky and with two partners of this company. Furthermore, to conduct a questionnaire survey with past, current and potential customers to identify their needs.

### 2. Research methods:

The following research methods were used in the thesis: analysis of secondary sources, synthesis of findings, unstructured interviews with the company's two largest clients and two partners of the company, questionnaire survey targeted at the company's customers and potential customers of the market. Subsequent comparison of the collected findings.

### 3. Result of research:

The company was found to excel in several areas that are important to potential and current customers. The biggest potential for the company is the portfolio of services provided, which is a key factor for estate agents in the market to choose a supplier and estate agents are rather dissatisfied with the width of service portfolio. In addition, the company provides excellent customer service, which is also very important for estate agents in the services market. It was also found that most of the estate agents get contact with their suppliers through referrals from colleagues or acquaintances, which marks an important component for acquiring new customers. Estate agents who are part of a larger estate agency make the most use of referrals. Despite satisfaction with the service, the company surveyed is usually not recommended by customers.

### 4. Conclusions and recommendation:

A market penetration marketing strategy with a focus on positioning was recommended for acquiring new customers. Based on the results of the analysis, it was recommended that the company should appeal to the quality and width of the portfolio offered, as these elements are key for potential customers when choosing a supplier. Because of the importance of referrals and client relationships, it was recommended that the firm use sales promotion and personal selling as the main communication tools of the marketing strategy. It was also recommended that the company should primarily target estate agents and their managing agents.

## KEYWORDS

Marketing strategy, real estate, acquisition

## JEL CLASSIFICATION

M31 – Marketing  
M 37 - Advertising

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michal Černý
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Marketingová strategie pro účely akvizice nových zákazníků na realitním trhu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Marketing služeb</li><li>2.2. Marketing na realitním trhu</li><li>2.3. Akvizice nových zákazníků</li><li>2.4. Marketingová strategie</li><li>2.5. Metodika</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Představení podniku</li><li>3.2. Analýza současné strategie podniku</li><li>3.3. Analýza potřeb zákazníků</li><li>3.4. Analýza konkurence</li><li>3.5. Doporučení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ALSEM, K. J. <i>Applied strategic marketing: A step by step approach</i>. Routledge: Taylor &amp; Francis, 2019. 438 s. ISBN 9780429446993</li><li>• CARDELL, C. <i>77 Ways To Get More Customers - The Essential Guide for Entrepreneurs To Grow Your Business and Increase Your Profits</i>. Seattle: Amazon Digital Services LLC - KDP Print US, 2019. 140 s. ISBN 9781097332021</li><li>• GRUDZEWSKI, F. et. al. Virtual reality in marketing communication—the impact on the message, technology and offer perception—empirical study. <i>Economics and Business Review</i>, 2018, vol. 4.</li><li>• PLEYERS, G., PONCIN, I. Non-immersive virtual reality technologies in real estate: How customer experience drives attitudes toward properties and the service provider. <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>, 2020, vol. 57.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 20. 12. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 12. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 1. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

V Praze dne 1.12.2022

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola ekonomie a managementu, ou=greenName-Milan, ou=Žák, serialNumber=jca-10391535

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1	Marketing služeb.....	2
2.2	Marketing na realitním trhu .....	3
2.2.1	Realitní trh.....	3
2.2.2	Cílený marketing .....	4
2.2.3	Positioning.....	5
2.3	Akvizice nových zákazníků .....	7
2.3.1	Faktory ovlivňující akvizici nových zákazníků.....	7
2.3.2	Komunikační nástroje pro akvizici nových zákazníků.....	10
2.4	Marketingová strategie.....	16
2.4.1	Členění.....	18
2.4.2	Strategické plánování .....	20
2.4.3	Strategický marketingový proces .....	21
2.4.4	Vstupní analýzy .....	23
2.5	Metodika .....	25
3	Praktická část.....	28
3.1	Představení společnosti, její cíle a vize.....	28
3.2	Analýza současné strategie podniku .....	29
3.2.1	Portfolio služeb.....	29
3.2.2	Přístup k akvizici nových zákazníků .....	31
3.2.3	PEST analýza .....	32
3.3	Analýza potřeb zákazníků.....	34
3.3.1	Vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního výzkumu.....	35
3.3.2	SWOT Analýza .....	45
3.4	Analýza konkurence.....	49
3.4.1	Konkurenční společnost XY.....	50
3.4.2	Shrnutí výsledků.....	54
3.5	Doporučení.....	55
3.5.1	Cíle strategie.....	55
3.5.2	Výběr strategie .....	56
3.5.3	Časový plán a rozpočet.....	58
3.5.4	Kontrola.....	58
4	Závěr.....	59

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Marketingový komunikační mix.....	11
Obrázek 2 Dokončené byty (a domy) v České republice za posledních 10 let.....	33
Obrázek 3 Graf průměrné hypoteční sazby v České republice za posledních 17 let .....	33
Obrázek 4 Poziční mapa silných a slabých stránek.....	48

## **Seznam grafů**

Graf 1 Zdroj informací o dodavatelích.....	37
Graf 2 Spokojenost s faktory společnosti Online Prohlídky .....	40
Graf 3 Váha důležitosti faktorů při spolupráci s dodavateli služeb pro prezentaci nemovitostí .....	42

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Členění marketingových strategií .....	18
Tabulka 2 Ansoffova Matice.....	19
Tabulka 3 Příklady faktorů používaných při analýze PEST .....	25
Tabulka 5 SWOT analýza .....	45
Tabulka 6 Hodnocení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek.....	47

# 1 Úvod

Společnost Online Prohlídky, která je zkoumaným subjektem této práce, se zabývá poskytováním služeb pro prezentaci nemovitostí na realitním trhu, jako jsou například fotografie, virtuální prohlídky a podobné služby. V dnešní době je trh, ve kterém působí zkoumaná společnost velmi konkurenční a získání nových zákazníků se stává stále náročnějším úkolem. Pro získání realitních makléřů a kanceláří musí společnosti bojovat nejen s konkurencí, ale také s rychle se měnícími technologiemi a digitálním prostředím, které ovlivňuje nákupní chování zákazníků. Mnoho společností se snaží zaujmout nové zákazníky pomocí různých marketingových technik a nabízet inovativní služby, které odpovídají potřebám moderního realitního makléře.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě posouzení současné situace podniku, potřeb zákazníků a konkurence, navrhnout marketingovou strategii společnosti Online Prohlídky se zaměřením na akvizici nových zákazníků na realitním trhu. Vzhledem k velké konkurenci na trhu s realitními službami je důležité, aby firma měla jasnou a efektivní strategii, která jí umožní oslovit potenciální zákazníky a získat si jejich důvěru. Dílčími cíli diplomové práce je sumarizovat názory jednotlivých autorů pro zkoumanou problematiku, realizovat nestrukturované rozhovory se dvěma společníky firmy a se dvěma největšími zákazníky a realizovat dotazníkové šetření s minulými, současnými i potenciálními zákazníky pro identifikaci jejich potřeb.

Diplomová práce obsahuje vyhodnocení sekundárních zdrojů a syntézu jejich poznatků. Autor identifikuje dílčí poznatky pomocí nestrukturovaného rozhovoru a realizuje dotazníkové šetření, jako kvantitativní metodu výzkumu. Následně se porovnávají získaná zjištění a formuluje se vhodná marketingová strategie.

Práce je strukturována do čtyř oddílů. První oddíl je úvod, který uvádí aktuálnosti tématu, sděluje hlavní a dílčí cíle práce a představuje metody výzkumu použité pro analytickou část práce. Druhým oddílem je teoreticko-metodologická část, která zkoumá teoretický rámec a koncepty relevantní pro práci, čerpá z vybrané literatury a sekundárních zdrojů a uvádí metodiku použitou v práci. Součástí této části je popis marketingu služeb, realitního trhu, ve kterém společnost působí, způsoby pro akvizici nových zákazníků a samotnou marketingovou strategii. Třetí oddíl je praktická neboli analytická část, která zahrnuje charakteristiku vybrané společnosti, její cíle a vize, analýzu současné strategie podniku, která zahrnuje portfolio služeb, přístup k akvizici nových zákazníků a PEST analýzu. Další částí praktické části je analýza potřeb zákazníků, která obsahuje vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního výzkumu a SWOT analýzu, která vychází z těchto poznatků vychází. Poslední složkou praktické části je analýza konkurence se zaměřením na největšího konkurenta společnosti, který byl identifikován pomocí dotazníku. V poslední části praktické části se autor věnuje doporučení ve formě návrhu marketingové strategie. Součástí strategie je vymezení hlavních a dílčích cílů a jejich následná interpretace, výběr vhodné strategie a návrh dílčích složek této strategie, tvorbou časového plánu a rozpočtu a nakonec kontrolu, která bude v rámci strategie pravidelně prováděna. Čtvrtým oddílem je závěr, který obsahuje celkové shrnutí problematiky získání nových zákazníků na základě informací z teoretické a praktické části.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V této kapitole se autor věnoval teoreticko-metodologické části práce, ve které se autor nejprve zaměřil na krátký popis marketingu služeb, který je specifický a klade velký důraz na pozici člověka při poskytování služeb. Poté se autor zaměřil na popis specifik realitního trhu, se zaměřením se na realitní makléře, jakožto cílovou skupinu pro realizaci návrhu strategie pro akvizici nových zákazníků a positioning, který hrál při návrhu strategie důležitou roli. Dále se autor zaměřil na popis akvizice nových zákazníků a jednotlivé aspekty, které hrají důležitou roli pro získání nových zákazníků. V poslední kapitole se autor věnoval samotné marketingové strategii a dílčími kroky, které slouží pro její efektivní implementaci na základě stanovených cílů strategie.

### 2.1 Marketing služeb

Podle Lovelocka, Wirtze (2018, s. 72) je jednou z hlavních výzev marketingu služeb skutečnost, že služby jsou často velmi osobní a subjektivní zkušeností. To znamená, že vnímání služby zákazníky se může značně lišit na základě faktorů, jako jsou jejich očekávání, nálada a předchozí zkušenosti. Marketéři služeb se proto musí snažit porozumět potřebám a preferencím svých zákazníků, aby mohli navrhnout služby, které splní nebo předčí jejich očekávání. Lovelock, Wirtz (2018, s. 74) vysvětlují, že na rozdíl od fyzických produktů služby zahrnují vysokou míru interakce se zákazníkem a kvalita této interakce může výrazně ovlivnit celkovou spokojenost zákazníka. Obchodníci se službami musí pracovat na tom, aby byla zkušenost zákazníka bezproblémová, efektivní a personalizovaná, a zároveň musí řídit očekávání zákazníků a řešit případné obavy nebo problémy.

Hoffman, Bateson (2016, s. 135) zdůrazňují zejména komunikaci a řízení zákaznických vztahů, jakožto klíčový aspekt pro společnosti, které se zabývají nabídkou služeb. Podle autorů se pro efektivní marketing služeb poskytovatelé musí zaměřit na budování pevných vztahů se svými zákazníky. To zahrnuje nejen poskytování vysoce kvalitních služeb, ale také budování důvěry a vztahů se zákazníky prostřednictvím efektivní komunikace, rychlé reakce a průběžné podpory. Společnosti mohou získat důvěru a loajalitu svých zákazníků tím, že jim nabídnou personalizovaný přístup a individuální řešení. To zahrnuje například poskytování personalizovaných nabídek, slev nebo programů odměn za věrnost, které jsou přizpůsobené zákazníkům podle jejich specifických potřeb a zájmů. Lovelock, Wirtz (2018, s. 205) také zmiňují důležitost budování pevných vztahů, a říkají, že je nesmírně důležité, aby firmy pravidelně kontaktovaly své zákazníky, nabídly podporu, odpověděly na otázky a obecně se jim připomněly. Komunikace by podle autorů měla být osobní a věnovat pozornost zákaznickým zájmům a potřebám. Hoffman, Bateson (2016, s. 234) navrhuje, že poskytovatelé služeb mohou k navázání kontaktu se zákazníky využívat různé nástroje a kanály, včetně sociálních médií, e-mailového marketingu a věrnostních programů pro zákazníky.

Lovelock, Wirtz (2018, s. 508-510) zmiňují, že poskytovatelé služeb musí být ve své nabídce flexibilní a přizpůsobovat se měnícím se potřebám a preferencím zákazníků. Potřeby a preference zákazníků se totiž mohou rychle měnit, a pokud s nimi poskytovatel služeb nedokáže držet krok, riskuje ztrátu zákazníků ve prospěch konkurence, která na jejich potřeby reaguje lépe. Například pokud zákazník požaduje určitou službu, která není v současné době nabízena, flexibilní poskytovatel služeb prozkoumá možnosti zahrnutí této služby do svého portfolia a podle potřeby upraví svou nabídku. Flexibilita v nabídce služeb také znamená otevřenost vůči zpětné vazbě od zákazníků a provádění změn v nabídce služeb na základě této zpětné vazby. To může zahrnovat úpravu procesu poskytování služeb, zlepšení kvality služeb nebo zavedení zcela nových služeb. Kromě zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků může flexibilita v nabídce služeb vést také ke zvýšení příjmů a příležitostí k růstu poskytovatelů služeb nebo

k rozšíření zákaznické základny o nové zákazníky, kteří by o jejich službách v minulosti možná neuvažovali.

Důraz na roli člověka ve službách zmiňuje také Vašítková (2014, s. 17-18). Podle ní jsou lidé základem každého odvětví založeného na službách a jejich role při utváření zákaznické zkušenosti je klíčová. Autorka říká, že při poskytování služeb hrají zásadní roli, protože přinášejí jedinečný soubor dovedností a vlastností, které nelze snadno napodobit pomocí strojů nebo technologií. Vašítková (2014, s. 152) říká, že lidský faktor je nezbytný pro poskytování personalizovaných a empatických zkušeností, které uspokojují jedinečné potřeby každého jednotlivce. Vynikající služby zákazníkům jsou základem úspěšného podnikání a je nezbytné, aby zaměstnanci byli v této oblasti vyškoleni. Měli by umět aktivně naslouchat zákazníkům a vhodně reagovat na jejich potřeby a obavy. Tímto způsobem si mohou vybudovat pevné vztahy se zákazníky, což přispěje k opakovaným obchodům a pozitivním ústním projevům. I když technologie mohou zlepšit a zefektivnit některé aspekty poskytování služeb, nelze podceňovat význam lidské interakce. Zákazníci, kteří mají pozitivní zkušenosti, navíc podnik s větší pravděpodobností doporučí ostatním.

## **2.2 Marketing na realitním trhu**

Jakubíková (2013, s. 70) hovoří o tržně orientovaných strategiích a jejich významu pro společnosti, které je využívají. Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 70), „*tržně orientované trhy firmy a organizace průběžně shromažďují informace o zákaznících, konkurenci a trzích, informace o minulosti, přítomnosti i možné budoucnosti*“. Jakubíková také zmiňuje, že firmy orientující se na konkrétní trhy by se měly zaměřit na poznání svých zákazníků, jejich preferencí a na efektivní využívání svých zdrojů. Na základě těchto informací firmy dokáží správně definovat své marketingové strategie a efektivně využít veškerých nasbíraných informací, vztahujících se ke konkrétnímu trhu a subjektům, které na něm působí.

Karlíček et. al. (2018, s. 109-111) říkají, že společnosti často rozdělují trh na menší, samostatné segmenty zákazníků, známé jako cílové trhy. Cílem zaměření se na určitou skupinu zákazníků s podobnými charakteristikami je soustředit marketingové úsilí na nejhodnotnější zákazníky a zároveň se vyhnout nákladům a úsilí na marketing těch, kteří pravděpodobně nenakoupí. Cílem je upřednostnit nejziskovější potenciální zákazníky a až poté se zaměřit na další segmenty trhu, které nabízejí slibné příležitosti. Tímto způsobem mohou společnosti zajistit, aby jejich marketingová sdělení měla větší dopad na nejlepší zákazníky a zároveň minimalizovat zbytečné výdaje.

### **2.2.1 Realitní trh**

Podle Greeneho (2021, s. 11) je realitní trh nebo také trh s nemovitostmi složitý a dynamický odvětví, které hraje v ekonomice zásadní roli. Je to neustále se měnící prostředí, které je utvářeno řadou faktorů, včetně úrokových sazeb, průměrnou cenou nemovitostí, spotřebitelské důvěry a demografických trendů. Jedním z klíčových subjektů v tomto odvětví jsou realitní makléři, kteří slouží jako důležitý spojovací článek mezi kupujícími, prodávajícími a trhem jako celku. V této kapitole se proto autor práce bude zabývat specifikací realitního trhu, potřebami realitních makléřů a jejich vlivem na tento trh.

Greene (2021, s. 15) o realitních makléřích píše, že to jsou subjekty, které hrají na trhu s nemovitostmi zásadní roli, protože působí jako prostředníci mezi kupujícími a prodávajícími. Pomáhají kupujícím najít vhodnou nemovitost a provést je procesem koupě a zároveň pomáhají prodávajícím prodávat jejich nemovitosti a vyjednat co nejlepší cenu. Autor dále zmiňuje, že

realitní makléři jsou obvykle licencovaní profesionálové, kteří se vyznají na místním trhu a mohou klientům poskytnout cenné rady a vedení.

Denbo (2019, s. 14) vysvětluje, že marketing hraje v realitním průmyslu zásadní roli a realitní makléři se při úspěšném prodeji nemovitostí do značné míry spoléhají na účinné marketingové nástroje, jako jsou vizuální materiály, které se staly nezbytnou součástí realitního marketingu. Podle Denbo (2019, s. 30-31) jsou nejdůležitějším vizuálním materiálem realitních makléřů fotografie. Kvalitní fotografie jsou podle autora primárním a nezbytným nástrojem, který může přilákat potenciální kupce, ukázat jedinečné vlastnosti nemovitosti a pomoci kupujícím představit si, jak v daném prostoru bydlí. Krom samotné kvality fotografií, autor také hovoří o důležitosti vystižení podstaty a hlavních předností zachyceného objektu. Autor říká, že kromě fotografií mohou realitní makléři využívat i další účinné nástroje, jakou jsou například virtuální prohlídky, 3D modelování nebo video marketing. Tyto nástroje jsou ale podle autora sekundární a pouze doplňují fotografie, jakožto primární nástroj. Grudzewski (2018, s. 44) se s předchozím autorem liší zejména v tom, že fotografiím přiřazuje podobnou důležitost jako například video prohlídkám, a především virtuálním prohlídkám, na které se ve své knize zaměřuje. Podle autora závisí důležitost použitých nástrojů zejména na koncepci nemovitosti a prodejní strategii makléře. S Grudzewským se shoduje také Pleyers (2020), který se zaměřuje na virtuální prohlídky a jejich vliv na konečné zákazníky. Podle Pleyerse jsou virtuální prohlídky velice důležité, jelikož šetří čas, peníze, jsou dostupné, a navíc zákazníky baví. Podle autora je tato forma prezentace nemovitosti pro konečného zákazníka hravá, a navíc mu umožňuje se po nemovitosti projít v domácím prostředí, v klidu a bez tlaku okolí.

Greene (2021, s. 36-37), který se ve své knize zabývá marketingem realitních makléřů říká, že v realitním oboru je zejména důležitý networking. Realitní makléři využívají networking na denní bázi pro spojení s dalšími subjekty ve stejném oboru, které jim mohou poskytnout cenné informace o trendech na trhu a nových technologiích, které mohou realitním makléřům pomoci v jejich kariéře. Účastí na akcích zaměřených na navazování kontaktů v oblasti nemovitostí mohou realitní agenti navázat kontakty s celou řadou profesionálů v oboru, včetně investorů, makléřů, dodavatelů v oblasti nemovitostí a odborníků na správu nemovitostí. Budování vztahů s těmito osobami může vytvořit síť důvěryhodných kontaktů, na které se lze spolehnout v případě pomoci nebo nových příležitostí. Navázáním kontaktů s osobami z různých odvětví oboru mohou realitní makléři rozšířit svou síť doporučení, což může vést k získání nových klientů a příležitostí.

### **2.2.2 Cílený marketing**

Karlíček (2018, s. 110) říká, že cílený marketing je založený na předpokladu, že každý kupující si přeje nakupovat produkty/služby, které přesně odpovídají jeho individuálním potřebám, a naopak firmy si přejí nabízet malé množství standardizovaných produktů, které si budou chtít koupit všichni zákazníci na daném trhu. Přizpůsobování jednotlivých produktů individuálním službám autor označuje jako individualizovaný marketing. Opak individualizovaného marketingu autor označuje jako nediferencovaný marketing, který ignoruje potřeby zákazníků. Podobnou koncepci popisují také Schiffman, Aron, Paladino (2013, s. 130) pod pojmem „opačná segmentace“, což je taktika, kterou společnost používá, když narazí na ubývající segmenty, které již neospravedňují personalizované marketingové úsilí. V takových případech se firma snaží identifikovat obecnější spotřebitelské charakteristiky, které se vztahují k několika segmentům a spojuje je do většího kombinovaného segmentu, na který zaměřuje svůj marketingový přístup.

Karlíček (2018, s. 111) rozděluje cílený marketing na 3 základní pilíře. Prvním pilířem je rozdělení trhu na jednotlivé zákaznické segmenty neboli Segmentace. Druhým pilířem je proces

výběru segmentu neboli Targeting. A jako třetí pilíř označuje autor profilování značky na cílovém segmentu, což označuje pojmem Positioning.

Ačkoli Schiffman, Aron, Paladino (2013, s. 120-124) cílený marketing výslovně nezmiňuje, uznává existenci tržních segmentů, na které lze cílit nabídky šité na míru. Autor nastiňuje tři základní složky strategie přizpůsobení nabídky, které se shodují s myšlenkami prezentovanými výše uvedeným autorem. Mezi tyto složky patří:

- rozdělení trhu na segmenty;
- zaměření na tržní segment;
- vytvoření pozice.

Jelikož se oba zmínění autoři na rozdělení cíleného marketingu v podstatě shodují, bude v následující části kapitoly této práce autor vycházet z Kotlerovy definice a tyto termíny označovat jako "segmentace", "targeting" a "positioning".

Kotler, Keller (2013, s. 328), kteří cílený marketing rozdělují stejně jako Karlíček, segmentaci popisují jako marketingovou strategii, která zahrnuje rozdělení trhu na menší skupiny spotřebitelů s podobnými potřebami nebo charakteristikami. Segmentací trhu mohou společnosti přizpůsobit své marketingové úsilí tak, aby lépe vyhovovalo potřebám každé konkrétní skupiny. To jim umožňuje vyvíjet účinnější marketingové kampaně a také vytvářet výrobky a služby, které lépe odpovídají potřebám cílových zákazníků. Segmentace může být založena na různých faktorech, včetně demografických, geografických, psychografických a behaviorálních proměnných.

Karlíček (2018, s. 121-122) říká, že po definování segmentů je v dalším kroku třeba určit, na které z nich je nejvhodnější se zaměřit. Targeting zahrnuje výběr vhodných segmentů a vytvoření příslušných marketingových strategií. Cílem je vyhodnotit obchodní potenciál jednotlivých segmentů a vybrat ten, který je v souladu s cíli společnosti. I když může být lákavé usilovat o růst prostřednictvím více segmentů současně, často je to nepraktické. Proto je nezbytné před vypracováním marketingového plánu určit nejslibnější segment.

Podle Karlíčka (2018, s. 113-115) následuje po určení cílového trhu positioning, který napomáhá k vytvoření jedinečné image a sdělení značky, které rezonuje s potřebami a přáními konkrétní cílové skupiny. Vytvořením silné identity a sdělení značky se mohou podniky odlišit od konkurence a vybudovat si loajální zákaznickou základnu. Positioning je proto podle autora cenným nástrojem obzvláště pro podniky, které se snaží lépe porozumět svým zákazníkům na již předem definovaném trhu a navázat s nimi kontakt.

Vzhledem k tomu, že předmětem této práce je návrh strategie pro již přesně zacílený realitní trh, nebude se autor dále zabývat segmentací a targetingem a v následující kapitole se bude detailně věnovat poslednímu kroku cíleného marketingu, positioningu. Zaměřením na positioning autor cílí na hlubší analýzu toho, jak navrhovaná strategie vytvoří jedinečnou a přesvědčivou nabídku pro subjekty realitního trhu.

### **2.2.3 Positioning**

Shiffman, Aron, Paladino (2013, s. 139) vysvětlují, že positioning označuje proces vytváření jedinečné identity značky nebo produktu/služby v myslích spotřebitelů ve srovnání s jeho konkurenty. Efektivní positioning vyžaduje hluboké porozumění potřebám, přáním a preferencím spotřebitelů, stejně jako znalost konkurenčního prostředí. Zahrnuje identifikaci klíčových odlišností, které značku odlišují od konkurence a jejich jasné a přesvědčivé sdělení. Positioning značky může být založen na řadě různých faktorů, včetně atributů produktu/služby, jejich výhod, způsobů použití, profilů uživatelů nebo konkurentů. Cílem positioningu je

vytvořit v myslích spotřebitelů výrazný a přesvědčivý obraz, který značku odliší od jejích konkurentů a učiní ji atraktivnější pro její cílový trh. Autoři se touto definicí positioningu poměrně shodují s Karlíčkem. Největším rozdílem mezi autory je, že oproti Karlíčkovi klade Schiffman a další větší důraz na odlišení se od konkurence. Na druhou stranu se většina autorů v podstatě shoduje na tom, že positioning může být založený na několika klíčových faktorech a z toho důvodu autor práce v následující sekci popisuje 3 hlavní faktory, na kterých může být positioning založen. Těmito faktory je konkurence, uživatelé a produkt/služba.

### **Positioning založený na konkurenci**

Williams (2014, s. 240) říká, že konkurenční positioning neboli pozicování ve vztahu ke konkurenci, je koncept, kterým se společnosti snaží vytvořit specifický obraz své značky v porovnání s konkurencí. Cílem konkurenčního positioningu je podle autora vytvořit jedinečný a konzistentní obraz značky, který se bude lišit od obrazů konkurence a bude přesně odpovídat potřebám a přání zákazníků. Tento druh positioningu je užitečný zejména pro značky, které vstupují na přeplněný trh.

Podle Schiffmana, Arona, Paladina (2013, s. 160-161) je jedním z nástrojů pro využití konkurenčního positioningu v praxi využití porovnávací reklamy. Tato reklama často ukazuje, že produkt nebo služba společnosti je lepší než konkurenční produkt nebo služba. Porovnávací reklama může být srovnávána na základě konkrétních vlastností nebo obecných kritérií, jako jsou cena, kvalita, účinnost, nebo zákaznická podpora. Firmy používají tuto formu reklamy, protože se domnívají, že spotřebitelé jsou ochotni utracet více peněz za lepší produkt, pokud jim bude jasně předvedeno, že je lepší než konkurence. Williams (2014, s. 240) upozorňuje na to, že porovnávací reklama může být velmi účinná, pokud je správně provedena, ale může také vést k negativním reakcím zákazníků a konkurence. Proto musí být provedena opatrně a eticky, aby nebyla narušena image konkurenčních produktů a aby byla splněna pravidla regulující reklamu.

### **Positioning založený na uživateli**

Karlíček (2018, s. 111) říká, že positioning založený na uživateli se zaměřuje na tvorbu pozice značky na základě potřeb, preferencí a chování zákazníků. Tento přístup k pozicování se zaměřuje na to, co zákazníci potřebují a chtějí od produktu nebo služby, ale také jaké jsou jejich preference v porovnání s konkurencí. Značka se pak snaží vytvořit jedinečnou a konzistentní pozici na trhu, která bude odpovídat těmto potřebám a preferencím zákazníků. Positioning založený na uživateli je užitečný zejména pro značky, které nabízejí produkty nebo služby zaměřené na konkrétní demografické skupiny.

Dunford (2019, s. 213), který se ve své knize také zaměřuje na positioning popisuje, že pro využití positioningu založeném na uživateli v praxi, je klíčový výzkum zákazníků. Tento výzkum se podle autora zaměřuje na zjištění potřeb, preferencí a chování zákazníků, a pomáhá společnosti vytvořit pozici na trhu, která bude odpovídat těmto potřebám a preferencím. Výzkum může být proveden pomocí dotazníků, průzkumů trhu, focus groups a dalších metod. V dotaznících mohou být obsaženy různé otázky, například otázky na preference zákazníků vůči produktu nebo službě, otázky na spokojenost zákazníků s určitým prvkem produktu nebo služby, nebo otázky na chování zákazníků vůči značce a konkurenci. Průzkum trhu se zaměřuje na sběr informací o velikosti trhu, zákaznících, trendech a konkurenci. Může být proveden pomocí různých zdrojů, například publikací, databází, online zdrojů, nebo osobních rozhovorů s odborníky v oboru. Focus groups popisuje také Hague, Hague, Morgan (2013, s. 270) jako skupinové diskuse s malým počtem zákazníků, kteří reprezentují cílovou skupinu produktu nebo služby. Focus groups jsou často vedeny odborníky na výzkum trhu a mohou být nahrávány pro pozdější analýzu.

## **Positioning založený na produktu/službě**

Williams (2014, s. 257-259) říká, že positioning založený na produktu/službě se zaměřuje na jedinečné vlastnosti a atributy produktu nebo služby. Tato metoda zahrnuje umístění produktu nebo služby na základě jejich charakteristických vlastností a výhod, které je odlišují od konkurence. Positioning založený na produktu je užitečný zejména pro značky, které nabízejí produkty nebo služby, jež jsou inovativní nebo mají jedinečnou prodejní nabídku. S tímto výrokem se Williams shoduje s Schiffmanem, Aronem, Paladinem. Dále Williams (2014, s. 259) vysvětluje, že klíčovým krokem při vytváření positioningu založeného na produktu nebo službě je identifikace vlastností, které budou mít pro zákazníky vysokou hodnotu. Těmito vlastnostmi může být například kvalita. Vytvoření produktu nebo služby nejvyšší kvality, které budou vyhovovat potřebám a preferencím zákazníků, si značka může získat klienty, kteří se nespokojí s průměrnou kvalitou a vyžadují pouze produkty/služby, které jsou nejlepší na trhu. Další možností může být například vytvoření inovativního produktu nebo služby s novými funkcemi nebo technologiemi, které budou přinášet výhody pro zákazníky. Dále pak zaměření na cenu a tvorbu nabídky cenově dostupného produktu nebo služby, které budou konkurenceschopné na trhu a v neposlední řadě také zaměření se na design produktu/služby nebo jejich prezentace v komunikačních kampaních a ostatních marketingových materiálech. Navíc, pokud jsou tyto vlastnosti důsledně prezentovány a propagovány, mohou být pro zákazníky snadno rozpoznatelné a mohou zvýšit loajalitu zákazníků a povědomí o značce.

Závěrem lze říci, že positioning na trhu je důležitou marketingovou strategií, která může značkám pomoci odlišit se od konkurence a oslovit konkrétní cílový trh. Použitím jedné nebo více výše uvedených metod tržního positioningu si značky mohou vytvořit výraznou identitu a zvýšit své šance na úspěch na přeplněném trhu. Podle Karlíčka (2018, s. 111) výběr positioningové metody závisí na konkrétní situaci ve které se společnost nachází, a také na přednostech, kterými firma disponuje. Po důkladné analýze může společnost využít informací, které získala a na jejich základě přispět k vytvoření strategie, kterou bude komunikovat vůči současným a potenciálním zákazníkům.

## **2.3 Akvizice nových zákazníků**

Scott (2014, s. 22-25) říká, že akvizice nových zákazníků je zásadním aspektem růstu a úspěchu každé firmy. Pro tyto účely je důležité dobře znát stávající zákaznickou základnu a její potřeby a potenciální zákazníky, na které akvizice nových zákazníků cílí. Dále je důležitá identifikace konkurentů a toho, čím se firma od svých konkurentů odlišuje, což pomůže efektivněji cílit na potenciální zákazníky. Jednou z účinných strategií pro získávání nových zákazníků je také požádat o doporučení spokojené zákazníky, kteří mohou pomoci šířit informace o podniku ve svých sítích. Cardell (2019, s. 38) ve své knize také hovoří o důležitosti doporučení a navrhuje, že by si firmy měly vytvořit robustní systém a podle něho nabádat stávající zákazníky o doporučení svým známým nebo kolegům. Kromě toho může silná přítomnost na internetu a prezentace služeb na webových stránkách pomoci přilákat potenciální zákazníky, kteří hledají řešení na internetu. Zavedením těchto strategií může firma zvýšit své šance na získání nových zákazníků a rozšíření svého podnikání.

### **2.3.1 Faktory ovlivňující akvizici nových zákazníků**

Podle Bloudka et. al. (2013, s. 48-49) je akvizice nových zákazníků klíčovým faktorem pro růst a úspěch v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují úspěšnost akvizice nových zákazníků a je důležité je mít na zřeteli při plánování a implementaci marketingových kampaní. Pro stanovení správné strategie je podle autora nejdůležitější pochopení zákaznických motivů, které lze zkoumat prostřednictvím stávajících nebo

potenciálních zákazníků. Důležitou částí je také poznání konkurence a způsobů, které používá. Analýza dat o zákaznících může pomoci určit, jaké produkty nebo služby jsou nejatraktivnější pro určité zákaznické segmenty a jaké marketingové kanály jsou nejúčinnější při oslovování těchto zákazníků. Tyto informace pak mohou být důležité při tvorbě strategie. Berger (2018, s. 45-46) dále píše o důležitosti navazování pevných vztahů a získání doporučení, které mohou mít velký vliv na akvizici nových zákazníků.

### **Poznání stávajících zákazníků**

Podle Bloudka et. al. (2013, s. 49) je důležité přistupovat ke vztahu z trochu jiné perspektivy, pokud je zákazníkem organizace než v případě individuálního zákazníka. Ať už firmy prodávají produkty nebo služby, pochopení organizační struktury, cílů a hodnot zákazníka může pomoci vybudovat silné partnerství a poskytnout hodnotu, která předčí jeho očekávání. Podle autora na B2B trhu převládá oproti B2C trhu racionální uvažování, a proto je důležité, aby firmy detailně analyzovaly své stávající zákazníky a přizpůsobily tomu budoucí strategii, ať už v komunikaci s nimi nebo s novými potenciálními zákazníky.

Hague, Hague, Morgan (2013, s. 89) vysvětlují, že pro komunikaci a poskytování služeb zákazníkům na B2B trhu je jednoduchost klíčem k důvěře, vytvoření věrnosti značce a udržení zákazníků. Zjednodušení interakcí však může být náročné, a ne všechny organizace ho mohou dosáhnout. Proto zákazníci zůstávají věrní společností, které nabízejí jednoduše použitelné služby. Na trzích B2B je jednoduchost zásadní pro poskytování špičkových produktů nebo služeb zákazníkům. Proto by složitost vztahů neměla být zákazníkům za žádných okolností zřejmá. Podniky musí zvážit a navrhnout své interakce s dodavateli a poskytovateli služeb třetích stran tak, aby zákazníkům ve výsledku poskytovaly, co nejjednodušší službu.

Podle Srivastava (2019) by firmy měly pátrat po tom, s čím se uživatelé potýkají. Zjistit všechny překážky, které ovlivňují zákazníky a jejich rozhodovací proces pro nákup produktu nebo služby. Pozorně naslouchat a podle toho provést případné úpravy. Jedná se o užitečné nástroje, díky kterým mohou společnosti lépe pochopit, kdo je jejich zákazníkem, na jaký druh sdělení nejlépe reaguje a jaké jsou všechny okolnosti, které z něj činí cílového zákazníka. Vytvoření marketingových person může být obzvláště užitečné v B2B marketingu, protože tato nákupní rozhodnutí bývají složitější a může se na nich podílet více rozhodujících osob. Společnosti by měly zařídit, aby všichni v týmu shodně chápali tyto osoby a důvody, proč právě tyto lidi chtějí oslovit. Jakmile budou firmy více rozumět svým cílovým zákazníkům, měly by začít hledat lepší způsoby komunikace, efektivnější marketingové kanály a přesvědčivější nabídky pro akvizování nových zákazníků.

Scott (2014, s. 236-240) ve své knize zmiňuje, že pro lepší poznání stávajících zákazníků je v určitých případech velice vhodným nástrojem osobní rozhovor, díky kterému může společnost poznat jeho nákupní zvyklosti, což umožňuje hlouběji porozumět zákazníkovi a jeho specifickým potřebám. Interakce tváří v tvář poskytuje osobnější a přímější komunikaci, což umožňuje navázat mezi kupujícím a prodávajícím větší vztah a důvěru. Tento typ interakce také umožňuje identifikovat potenciální problémy nebo překážky v nákupním procesu, které nemusí být prostřednictvím jiných komunikačních kanálů zřejmé. Navíc díky osobní návštěvě zákazníků mohou společnosti získat cenné informace o organizaci, odvětví a konkurenčním prostředí zákazníka. Tyto informace mohou prodejci pomoci přizpůsobit své produkty a služby specifickým potřebám zákazníka a odlišit se od konkurence. V neposlední řadě může osobní interakce se zákazníky pomoci budovat dlouhodobé vztahy a posilovat loajalitu zákazníků, což vede k opakovaným obchodům a referencím.

Dle Bloudka et al. (2013, s. 70) by společnosti měly zjistit oblasti, ve kterých může firma uspět a zaměřit její úsilí tak, aby firma dokázala oslovit, získat a udržet zákazníky ve svém portfoliu. Řada společností se snaží získat nové zákazníky bez dobře definované strategie, takový postup

ale není zpravidla moc účinný a jeho efektivita je spíše náhodná. Díky tomu mohou být pak jednotlivé marketingové aktivity podniku v vzájemném rozporu nebo na sebe nenavazovat. Kvůli těmto skutečnostem společnosti mohou dělat ty samé chyby a organizace je „zmatená marketingem“.

### **Poznání konkurence**

Scott (2014, s. 235-237) ve své knize říká, že pro získání konkurenční výhody v podnikání je nezbytné poznat svou konkurenci. Znalost výrobků nebo služeb, cen, distribučních kanálů a služeb vybraných konkurentů může firmě pomoci vytvořit efektivnější obchodní strategii. Díky sledování, jak konkurenti prezentují své nabídky, se firmy mohou poučit z jejich úspěchů i neúspěchů a tyto poznatky aplikovat na své vlastní praktiky. Důležité je také analyzovat hodnoty jejich značky a designu a zjistit, zda jsou inovativní jak ve svých produktech, tak v obchodních metodách. Kromě toho by měly firmy zkoumat i jejich využívání technologií, jako jsou webové stránky a další technologie relevantní pro dané podnikání. V neposlední řadě by se měly firmy zaměřit na sledování mediálních aktivit svých konkurentů, jako jsou sociální sítě nebo reklama, pro lepší pochopení marketingového přístupu svých přímých konkurentů.

Scott (2014, s. 239) také zmiňuje, že kromě zkoumání obchodních postupů konkurentů, je stejně důležité shromáždit informace o jejich zákaznících. Pochopení toho, kdo jsou jejich zákazníci, jaké výrobky nebo služby kupují a jak vnímají jejich silné a slabé stránky, může poskytnout cenné informace o situaci na trhu. Firmy by měly také zjistit, zda mají nějaké dlouhodobé zákazníky nebo zda v poslední době získali výrazný příliv nových zákazníků. Tyto informace firmám mohou pomoci identifikovat potenciální příležitosti k rozšíření vlastní zákaznické základny nebo provést změny v současné marketingové strategii. Díky informovanosti o svých konkurentech a jejich zákaznících mohou firmy získat náskok před konkurencí a činit informovaná rozhodnutí, která budou přínosem pro vlastní podnikání.

### **Doporučení stávajících zákazníků**

Berger (2014, s. 45-46) ve své knize píše, že ve vysoce konkurenčním odvětví závisí budování úspěšného podnikání především na budování pevných vztahů s klienty. Jedním z nejefektivnějších způsobů, jak akvírovat nové klienty je získat doporučení od stávajících klientů. Existuje mnoho důvodů, proč jsou doporučení tak účinná. Lidé častěji důvěřují doporučením svých přátel nebo kolegů více než reklamě a dalším marketingovým nástrojům. Když firmu někdo doporučí svým přátelům nebo rodině, tak se za ni a její služby v podstatě zaručuje, čímž si firma u potenciálních klientů zlepšuje svou důvěryhodnost. Doporučení zákazníci jsou navíc často více motivováni ke spolupráci s danou firmou než ostatní potenciální zákazníci. Je to proto, že o společnosti dostali dobrý ohlas od někoho, komu důvěřují a tím pádem jsou již předem nakloněni ke spolupráci, což firmě může ušetřit čas a úsilí v prodejním procesu. S tímto tvrzením se shoduje i Cardell (2019, s. 38), který doplňuje, že u potenciálních zákazníků, kteří o společnosti vědí od svých známých, je pravděpodobnost konverze několikrát vyšší než u zákazníků, kteří se o společnosti dozvěděli jiným způsobem.

Berger (2014, s. 586) zmiňuje, že pro získání doporučení je prvním krokem poskytování výjimečné služby stávajícím klientům. To znamená vyjít vstříc jejich potřebám, pohotově reagovat na jejich dotazy a zůstat v kontaktu i po dokončení transakce. S Bergerem souhlasí také Janouch (2014, s. 45), který říká, že poskytování výjimečných služeb klientům a využíváním jejich sítí mohou firmy generovat stálý proud kvalitních kontaktů, které s větší pravděpodobností vyústí v nové obchody a stálé zákazníky a doporučení obecně je důležitou součástí budování úspěšného podnikání a firmy by toho měly umět využít. Berger (2014, 601-607) dále uvádí, že jakmile si firma vybuduje pevný vztah s klienty, je důležité žádat o doporučení přirozeným způsobem, při kterém firma na zákazníky nevyvíjí příliš velký tlak. Velký tlak na zákazníky může mít podle autor i negativní dopad a může vyústit i ztrátou klienta.



Říct si firma o doporučení může osobně, telefonicky, prostřednictvím e-mailu apod. Autor také doporučuje, že jednoduchým způsobem, jak požádat o doporučení, je dát klientům najevo, že si firma jejich obchodu váží a bude vděčná za jakákoli doporučení, která firmě mohou poskytnout.

Podle Janoucha (2014, s. 66-68) je dalším účinným způsobem, jak získat doporučení, využit přítomnosti na internetu. Firmy mohou vyzvat stávající zákazníky, aby zanechali recenze na jejich webových stránkách nebo sociálních sítích a zároveň by jim přitom měly usnadnit sdílení kontaktních informací za pomoci předem připravených materiálů nebo odkazů. Pro tento způsob je důležité, aby byly společnosti na internetu aktivní, což pro menší firmy může znamenat další finanční náklady. Tyto náklady však nesouvisí pouze se ziskem referencí, ale i s celkovou marketingovou strategií firmy a její působností v online prostředí.

### **Prezentace služeb**

Podle Beairda (2014, s. 86-90) je v dnešní digitální době zásadní mít, pro prezentaci služeb potenciálním klientům, dobře navržené webové stránky. Webové stránky jsou často prvním kontaktním místem mezi podnikem a jeho zákazníky a mohou mít velký vliv na to, jak zákazníci podnik vnímají. Špatně navržené webové stránky mohou vyvolat dojem, že podnik je neprofesionální nebo nedůvěryhodný, zatímco dobře navržené webové stránky mohou působit přesně naopak.

Dybisz (2016, s. 47) zmiňuje, že fotografové by měli cílit na vytvoření webových stránek, které efektivně prezentují jejich práci a přitahují potenciální klienty. Mezi klíčové zásady patří výběr správné platformy, optimalizace webu pro vyhledávače, vytvoření uživatelsky přívětivé navigační struktury nebo vytvoření uceleného vizuálního stylu. Webové stránky by měly být vizuálně přitažlivé a měly by co nejlépe prezentovat nabízené služby. To zahrnuje použití vysoce kvalitních fotografií, videí a zároveň by měly odrážet osobní značku firmy, včetně jejího stylu a estetiky. To může zahrnovat prvky, jako jsou barevná schémata, písma a celkový design.

Dybisz (2016, s. 65-67) dále poskytuje tipy, jak správně prezentovat fotografie na webových stránkách, včetně použití konzistentního rozvržení a zajištění optimalizace obrázků pro prohlížení na webu. Podle autora je velmi důležitý i psaný obsah, jako je detailní popis portfolia a nabízených služeb, který potenciálním klientům pomůže pochopit kontext fotografie/video nebo nahlédnout na způsob fungování firmy. Autor dále vysvětluje, jak psát efektivní obsah, který bude informativní i poutavý a zároveň bude přesně reprezentovat značku. Dybisz (2016, s. 70) ve své knize popisuje například význam tvorby video obsahu ze zákulisí. Podle autora je pořizování videí ze zákulisí skvělý způsob, jak představit proces a umožnit potenciálním klientům nahlédnout do tvůrčího světa firmy.

### **2.3.2 Komunikační nástroje pro akvizici nových zákazníků**

Podle Vašítkové (2014, s. 126) je marketingová komunikace jedním z nejviditelnějších nástrojů marketingového mixu a je velice důležitá pro firmy poskytující nejen produkty, ale i služby. Díky využití vhodných komunikačních nástrojů dokáže firma rychle, srozumitelně a efektivně komunikovat se svým okolím a díky tomu dosáhnout cílů její marketingové strategie.

Vašítková (2014, s. 126) dále uvádí, že jelikož neexistuje pouze jeden komunikační nástroj či médium, které lze použít všestranně pro všechny společnosti a odvětví, je důležitá právě kombinace různých nástrojů, které musí organizace pečlivě zařadit do své komunikační strategie. Vhodným výběrem komunikační strategie a správným načasováním dokáže společnost strategicky zasáhnout cílené publikum a jasně a efektivně představit své produkty či služby.

Jakubíková na Obrázku 1 graficky znázorňuje nástroje komunikačního mixu, součástí, kterého je reklama, práce s veřejností, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing a interaktivní/internetový marketing. Vašítková (2014, s. 126) doplňuje tyto nástroje ještě o komunikaci na sociálních sítích nebo event marketing.

Obrázek 1 Marketingový komunikační mix



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 300)

## Reklama

Karlíček et. al (2018, s. 197) zdůrazňují, že reklama je zejména důležitá pro vytváření a posilování značek. Reklama dokáže efektivně zvýšit povědomí o značce a vyvolat asociace, které značka představuje. Další její předností je oslovení velkého cílového segmentu a možnosti ovlivnit, koho a kde reklama zasáhne. Vašítková (2014, s. 131) jako další výhody označuje rychlost působení na spotřebitele nebo absolutní kontrolu zadavatele nad obsahem zprávy.

Vašítková (2014, s. 131) také hovoří o nevýhodách reklamy, mezi které patří například cena, a to zejména pro menší nebo začínající firmy. Další nevýhodou je neosobní forma sdělení prostřednictvím médií. Podle autorky je osobní sdělení jednoznačně přesvědčující. Reklama se řadí mezi jednosměrný způsob komunikace od vysílatele k příjemci a může zde působit široká řada komunikačních šumů, které toto sdělení budou rušit. Zpětná vazba na reklamu se také nemusí projevit včas a je velice obtížné měření jejího konečného výsledku.

Podle Karlíčka et. al (2018, s. 197) existuje několik druhů reklamy, mezi něž patří reklama v tisku, guerillová reklama, vysílání, venkovní reklama, reklama pro veřejnost, product placement, reklama na mobilních telefonech a mobilních zařízeních a online (digitální) reklama. Každé médium má své výhody a nevýhody, které musí firmy při jejich výběru pečlivě zhodnotit a správně zvolit.

Podle Vašítkové (2014, s. 131) je účinná reklama založena na principu 5M (dle počátečních písmen anglických termínů).

1. Mission – poslání neboli specifikace cílů reklamy;
2. Message – sdělení neboli tvorba obsahového sdělení;
3. Money – peníze, jakožto tvorba rozpočtu reklamy;
4. Media – média, která představují výběr vhodného média;
5. Measurement – měřítka, která měří účinnost reklamy.

Vašítková (2014, s. 132) zdůrazňuje především dvě hlavní složky reklamní strategie. Jsou jimi tvorba marketingového sdělení a výběr média.

**Tvorba marketingového sdělení.** Dle Vašítkové (2014, s. 132) je účelem reklamy přesvědčit zákazníka/potenciálního zákazníka přemýšlet o značce nebo produktu a vyvolat v něm nějakou reakci. Vašítková (2014, s. 132) říká, že „*lidé reagují pouze tehdy, když věří, že z toho budou mít užitek*“. Autorka dále uvádí, že tvorba marketingového sdělení by měla následovat určitou posloupnost. Nejprve by měl být identifikován užitek pro zákazníka, který může být použit pro tvorbu reklamního apelu. Díky identifikaci tohoto užitku marketéři dokáží zacílit na správné publikum a přeměnit ho v reklamní sdělení. Dalším krokem je tvorba kreativního nápadu, který sdělení oživí a pomůže firmě odlišit se od konkurence. Podoba nápadu může být různorodá a projevit se může při psaní textu, vizuálním projevu nebo kombinací obou. Posledním krokem je realizace, která dá kreativnímu nápadu tvář a upoutá pozornost cílové skupiny.

**Výběr média.** Jaderná, Volfová (2021, s. 149) rozdělují média na 3 základní typy – elektronická, tisková a Out-of-home média.

Za elektronická média Jaderná, Volfová (2021, s. 150) považují televizi, a to jako nejsilnější elektronický nástroj dle hodnocení účinnosti televize. Televize je masový komunikační nástroj, jelikož působí na široké publikum a dokáže zasáhnout velké množství příjemců. Účinek televize je dán kombinací obrazu, zvuku, pohybu, barev a dalších prvků působících v jeden okamžik a díky tomu velice efektivně přitahují pozornost příjemce. Největší nevýhodou televizní reklamy je její nákladovost. Díky širokému zacílení se i krátký televizní spot může vyšplhat do milionových nákladů za poskytnutý reklamní prostor a produkční náklady. Televize je tedy vhodná pro firmy s vysokým budgetem. V poslední době klesá účinnost televizní reklamy díky vypěstované „alergii“ příjemců na určité reklamní bloky a díky stále rozšířenějším chytrým televizím s aplikacemi, na kterých si uživatelé mohou pouštět pořady ze záznamu a přetáčet tak reklamní spoty.

Jaderná, Volfová (2021, s. 150) řadí jako další elektronický nástroj rozhlas, a to především rádio, které je nejčastěji posloucháno při jízdě autem. Rádía se v posledních letech dost profilují a díky tomu lze dobře zacílit na cílovou skupinu. Poměrně velkou nevýhodou je využití pouze jednoho apelu, kterým je sluch. Posluchači často ztrácí pozornost a reklamu mohou snadno přeslechnout. Proto je při využívání rozhlasu velice důležité využít zvukové apely, které posluchačovu pozornost rychle získají.

Jako poslední elektronické médium řadí Jaderná, Volfová (2021, s. 150-153) internet. S rozvojem internetu je toto médium stále na vzestupu a lze předpokládat, že v nejbližší době nahradí televizi jako nejsilnější reklamní nástroj. Mladší generace jsou na internetu odchované a již dnes je pro ně internet hlavním zdrojem informací a tráví na něm velké množství času. Internetová reklama nabízí firmám nekonečné možnosti pro kreativitu a lze díky ní přesně

oslovit cílené publikum. Náklady na internetovou reklamu jsou poměrně nízké a vejdu se i do menšího reklamního budgetu firem. Vašítková (2014, s. 134) oproti Jaderné, Volfové, rozlišuje ještě internet a on-line reklamu jako samostatné druhy elektronických médií.

Dalším druhem reklamního média je tištěná (tisková) reklama. Jaderná, Volfová (2021, s. 153) uvádí, že reklamy se tisknou v různých typech publikací, jako jsou noviny, časopisy, brožury nebo letáky. Přestože poptávka po tiskové reklamě v poslední době poklesla, je stále životaschopnou formou marketingu a na určitých trzích je nezbytná. Dokáže oslovit potenciální zákazníky způsobem, který digitální marketing nedokáže. Tiskové materiály by měly být používány spolu s dalšími médii, takže by měly doplňovat celkovou marketingovou strategii a spolupracovat s ostatními taktikami k dosažení obchodních cílů. Výhodou jsou nižší náklady, jednoduchá výroba a časová nenáročnost. Nevýhodou je však krátká životnost a nízká kvalita. Vašítková (2014, s. 134) doplňuje Jadernou, Volfovou o další výhody jako dobré pokrytí místního trhu a jako nevýhody zmiňuje například nepozornost při čtení, které výrazně snižuje efektivitu reklamy. V poslední době ale vykazují časopisy a noviny tendence ke snižování prostoru pro žurnalistické rubriky ve prospěch reklamního prostoru, což způsobuje snížení efektivitu tiskové komunikace.

Karlíček et. al. (2018, s. 198) ve své knize také popisují venkovní (out-of-home) reklamu jako médium, které působí na kolemjdoucí 24 hodin denně a lze ho dobře zacílit podle místa umístění. Venkovní reklama může být zaměřena lokálně, regionálně či celoplošně a zahrnuje billboardy, prosvětlené vitríny na zastávkách, plakátové plochy (např. v hromadné dopravě), informačně-navigační tabule a celou řadu dalších nástrojů se kterými se lidé setkávají mimo svůj domov. Asi největší nevýhodou tohoto typu média je velice omezený prostor pro reklamní sdělení, a proto je důležité, aby bylo sdělení jasné a výstižné. Jaderná, Volfová (2021, s. 154) dále rozděluje out-of-home média na indoorová a outdoorová. Indoorová se nachází uvnitř škol, obchodní center, restaurací a dalších veřejně přístupných míst a nepůsobí na ně vlivy počasí. Outdoorová média se nachází ve venkovních veřejných prostorech s velkou intenzitou shromažďování obyvatel.

### **Podpora prodeje**

Janouch (2014, s. 135) označuje podporu prodeje jako nástroj, který má za cíl přimět potenciálního zákazníka k provedení nákupu. Formy mohou být různorodé, ale je důležité zmínit, že jsou všechny uplatňovány bezprostředně při nákupu. Podpora prodeje může být krátkodobého i dlouhodobého charakteru. Forem krátkodobého charakteru je mnoho a může to být například sleva na produkt/službu, a jako příklad dlouhodobého charakteru může být například sbírání bodů, které mohou být později využity pro akční nákup či zisk daru. Výběr dané formy závisí na moha faktorech a je důležité, aby se při jejím výběru firmy držely své marketingové strategie a danou akci vždy časově i prostorově ohraničily, aby zákazníci přiměly provést nákup ihned. Podle autora by se firmy neměly pokoušet o zavedení více forem podpory prodeje najednou, aby potenciálního zákazníka zbytečně nepřehltily.

Vašítková (2014, s. 136-137) popisuje podporu prodeje jako kombinaci reklamy a cenových opatření. Podpora prodeje by podle autorky měla zahrnovat informace o produktech či službách a zároveň vyvolat stimul pro uskutečnění prodeje. Tento stimul může být ve formě cenového zvýhodnění nebo určitého benefitu, který se k prodeji vztahuje. Vašítková (2014, s. 136) říká, že „*pro spotřebitele se stává nákup přitažlivější prostřednictvím kuponů, prémii, soutěží, nabídky bezplatně provedené ukázky služby, výherních loterií, výstav a veletrhů a reklamních a dárkových předmětů.*

Podle Janoucha (2014, s. 137) je podpora prodeje obecně známá jako způsob komunikace, který má vazbu na všechna oddělení v organizaci. Ve většině případů je podpora prodeje povinným prvkem, který je nutný pro postup v řetězci procesů v organizaci. Proto se ostatní oddělení musí

s podporou prodeje spojit. Podporu prodeje lze popsat jako funkci, která podporuje základní obchodní proces v organizacích. Pomáhá vést hlavní procesy efektivnějším způsobem tím, že přispívá k jejich podpoře pomocí různých strategií. Stejně jako mnoho jiných procesů v organizaci má i podpora prodeje určité překážky, které je třeba překonat.

### **Osobní prodej**

Podle Karlíčka (2016, s. 159) je osobní prodej nejstarší nástroj marketingové komunikace. Limbeck (2014, str. 10) říká, podstatou osobního prodeje je snaha přimět druhé k tomu, aby něco udělali. Autor dále tvrdí, že se jedná o přesvědčování třetí osoby neboli zákazníka ke koupi, ale také o přesvědčení o dané firmě nebo o prodejci samotném. Jinými slovy se jedná o druh obchodní činnosti s cílem výměny zboží či služeb za peníze.

Vašítková (2014, s. 135) hovoří o tom, že osobní prodej je vysoce efektivní, ale zato drahý komunikační nástroj, ve kterém může být obsah i forma sdělení přizpůsobena konkrétnímu příjemci i situaci. Efektivita tohoto nástroje je dána i faktem, že osobní prodej je jako jeden z mála komunikačních nástrojů formou oboustranné komunikace. Dochází při něm ke vzájemné konfrontaci prodávajícího a kupujícího, kdy na sebe oba subjekty reagují, odpovídají na otázky a překonávají společně komunikační překážky. Podle autora vyplývá význam osobního prodeje ve službách z neoddělitelné interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem, jelikož je tento vztah ve službách velice důležitý a osobní prodej pomáhá v jeho budování. Mezi jeho výhody lze tedy zařadit zejména osobní kontakt, možnost okamžité zpětné vazby a posilování vztahů se spotřebiteli, díky kterému může poskytovatel stimulovat nákup dalších produktů a služeb. Mezi nevýhody řadí Karlíček (2016, s. 160) především časovou náročnost, jelikož budování vztahu se zákazníky, na kterém je osobní prodej založen, vyžaduje určitý čas. Další nevýhodou je dále zacílení osobního prodeje pouze na malé množství potenciálních zákazníků, jelikož pro oslovení širšího spektra příjemců není dle autora osobní prodej vhodným nástrojem.

### **Public relations**

Jaderná, Volfová (2021, s. 162) popisují public relations (PR), nebo také vztahy s veřejností jako řízenou komunikaci firmy, která pomáhá utvářet pozitivní názor veřejnosti na společnost či produkt/službu a budovat její důvěryhodnost. PR není zaměřeno na krátkodobé obchodní cíle, ale spíše na vytváření image společnosti v dlouhodobém intervalu. Karlíček et al. (2018, s. 202) mimo vyvolávání pozitivní publicity hovoří také o tom, že PR pomáhá řídit i publicitu negativní. Vašítková (2014, s. 138) říká, že „*práce public relations je průběžná činnost, musí respektovat jak zájmy organizace, tak zájmy veřejnosti. Působí v delších časových horizontech a výsledky působnosti nejsou zpravidla dost dobře exaktně měřitelné*“.

Mezi nástroje PR řadí Jaderná, Volfová (2021, s. 164) například vztahy s médii, lobbying, krizovou komunikaci, event marketing, ambasadory značky a interní nebo online PR. Karlíček et al. (2018, s. 203) doplňují nástroje ještě o sponzoring, tiskové zprávy a tiskové konference. Autor hovoří o tiskových zprávách jako o jednom z nejdůležitějších nástrojů, jelikož pokud má zpráva dostatečnou atraktivitu, využijí ji novináři pro svůj článek a poskytnou firmě bezplatný mediální prostor.

### **Přímý marketing**

Kotler, Keller (2013, s. 346-348) zmiňují, že v posledních dvou desetiletích zaznamenal přímý marketing obrovský rozmach a stal se nejrychleji rostoucím marketingovým oborem na světě. Důvodem jsou především velké výhody, které nabízí jak kupujícím, tak prodávajícím. Kupujícím přímý marketing nabízí přístup k zákazníkům a nepřebornému množství individuálně navržených produktů kdekoli na světě a cestu, jak jednoduše a rychle nakoupit, zjistit potřebné informace a porovnat nabízené produkty/služby. Prodejčům nabízí levnější,

rychlou a efektivní alternativu pro oslovení jejich trhů. Je také velmi efektivní z hlediska budování pevných a dlouhodobých vztahů se zákazníky, a kromě toho odstraňuje hranice pro kupující tým, že nabízí alternativní kanály pro uvádění výrobků na trh, např. internetovou poštu.

Jaderná, Volfová (2021, s. 160-161) označují přímý (direct) marketing jako smíšený prvek marketingové komunikace, který zahrnuje jak osobní, tak neosobní komunikaci. Jedním z nejdůležitějších přínosů přímého marketingu je dle autorů shromažďování kvalitní klientské databáze, díky které mohou firmy přímo oslovit cílené publikum.

Podle Vašítkové (2014, s. 138) je přímý marketing zaměřen na prodej zboží a služeb a je uskutečňován prostřednictvím telefonu, pošty, televizního či rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Jelikož zde existuje přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím, musí prodejci pracovat se zákazníky adresně a jeho efektivita je podnícena rozvojem a dostupností komunikační a výpočetní techniky, které komunikaci se zákazníkem zprostředkovává. Mezi nástroje přímého marketingu autor řadí direct mail, telemarketing, katalogový prodej, elektronickou poštu a přímý prodej prostřednictvím rozhlasové a televizní reklamy, také známý jako teleshopping.

**Přímá korespondence.** Vašítková (2014, s. 139) označuje přímou poštu jako oslovení zákazníků prostřednictvím pošty a může být využit pro prodej zboží/služeb, získání potenciálních zákazníků, rozšíření kontaktů nebo pro komunikaci se stávajícími zákazníky a upevnování jejich loajality nebo nabídky dodatečných služeb. Podle Karlíčka et. al. (2018, s. 199) se direct mail vyvinul jako levnější alternativa osobního prodeje, kterou firmy začaly používat místo nákladného podomního prodeje a místo posílání prodejců k potenciálním zákazníkům, tyto zákazníci začali oslovovat pomocí dopisů a různých zásilek. Autor dále zmiňuje, že ačkoliv si direct marketing svou roli nadále uchovává, je dnes již spíše v pozadí e-mailingu/elektronické pošty, který je oproti němu výrazně rychlejší, levnější a také flexibilnější.

Podle Jaderné, Volfové (2021, s. 162) se přímá pošta přesně cílí a musí na něj mít cílený subjekt možnost reagovat okamžitě, jelikož má stejně jako mnoho dalších komunikačních nástrojů krátkou působnost. Direct mail může být dle autorů adresný (newsletter, dopis) či neadresný (letáky a další plošně rozeseřované zásilky).

**E-mailing.** Janouch (2014, s. 204-205) hovoří o e-mailingu jako o formě přímého marketingu a klade důraz nejen na důležitost rozesílání e-mailových zpráv, ale i na jejich přijímání a následnou reakci. Podle autora je klíčové, aby firmy po obdržení e-mailu od zákazníka dokázaly pohotově reagovat a navázaly s ním konverzaci. E-mailing je velice komplexní nástroj a kromě sběru e-mailových adres je pro adresně a diferencované oslovení potřeba detailní databáze. Databáze by měla obsahovat podrobné kontaktní informace (adresa, e-mail, telefon, kraj, oblast atd.), informace o minulých nákupech (časové i produktové), informace o předchozích kampaních (kdy, jak a s jakým výsledkem byl subjekt osloven) a všechny ostatní informace, které by mohly být užitečné pro budoucí kampaně. Mezi výhody e-mailingu řadí autor snadnou personalizaci, možnost okamžité reakce, diferencovaný přístup, nízké náklady a jednoduché vyhodnocování efektivity. Kromě toho má e-mailing také řadu nevýhod. Asi největší nevýhodou je nedoručitelnost neboli „spadnutí“ do spamu, dále pak obtěžování zákazníka příliš častým posíláním, technické problémy jako je špatné grafické zobrazení nebo nedoručení e-mailu, v neposlední řadě také téměř nemožný odhad důvodu, proč zákazník na komunikaci nereagoval.

Bly (2019, s. 82-86) ve své knize píše, že mezi všemi médii přímého marketingu je e-mailing jednoznačně dominantním prvkem, který ve většině zemí představuje více než třetinu výdajů na přímý marketing. Spotřebitelé jsou tedy konfrontováni s neustále rostoucím objemem e-mailů v poštovních schránkách, které představují zvýšenou konkurenci o získání jejich omezené pozornosti. Při reakci na tuto konkurenci se firmy řídí dvěma základními cestami. Zaprve

zlepšují zacílení, načasování a pořadí svých e-mailových kampaní. Tento vývoj se dobře odráží v odborné literatuře, která zkoumá, jak se odezva na e-mail optimalizuje lepší segmentací a zacílením, stejně jako lepším načasováním a sekvencováním a určením vhodného počtu e-mailů na zákazníka. Za druhé, aby firmy upoutaly pozornost e-mailovou komunikací, snaží se zlepšit jejich design. Toto úsilí se odráží ve zvýšené pozornosti čtenáře. Příznivá prezentace e-mailu přitahuje pozornost a následně vyvolává zájem o nabídku. V souladu s tím působí design především jako rozhodující faktor umožňující reakci v počátečních a středních fázích trychtýře elektronické pošty. Design tedy ovlivňuje spíše mezistupně, jako je otevření a přečtení e-mailu než konečnou odezvu, která se zaměřuje na počet obdržených odpovědí/reakcí.

**Telemarketing.** Vašítková (2014, s. 139) popisuje telemarketing jako nástroj přímého marketingu, při kterém je zprostředkujícím médiem telefon a používá k získání potenciálních zákazníků, shromáždění marketingových informací a dokončení prodeje s potenciálním zákazníkem, a jeho forma může být aktivní a pasivní. Aktivní telemarketing je forma, kdy firma sama kontaktuje zákazníky díky telefonické databázi, a kromě prodeje se často využívá i k marketingovým výzkumům. Pasivní telemarketing popisuje autorka jako formu, kdy firma poskytne své lehce zapamatovatelné číslo a umožní svým zákazníkům bezplatně volat na zákaznickou podporu. Za telemarketing se považují také automatizované telefonní hovory s předem nahranými prodejními nabídkami, které se automaticky přehrávají v telefonu při vytočení určitého čísla.

Jakubíková (2013, s. 321) píše, že jednou z výhod telemarketingu oproti ostatním metodám přímého marketingu je, že zahrnuje lidskou interakci a může být obzvláště cenným nástrojem pro malé podniky, protože ve srovnání s osobním prodejem šetří čas a peníze, ale nabízí mnoho stejných výhod, pokud jde o přímý kontakt se zákazníky. Autor dále tvrdí, že budování loajální klientské základny je klíčem pro vytvoření dlouhodobého obchodního úspěchu a zvýšení hodnoty společnosti.

**Katalogový prodej.** Dle Pauwelsa, Scotta (2015, s. 182-197) je katalogový prodej prodejní technika, kterou podniky používají k seskupení mnoha položek v tištěném materiálu nebo v internetovém obchodě v naději, že příjemci prodají alespoň jednu položku. Potenciální zákazníci nakupují přímo od odesílatele katalogu prostřednictvím telefonu nebo online na základě informací v katalogu. Někteří prodejci katalogů fungují jako prostředníci mezi spotřebiteli a výrobci, zatímco podniky s více než několika položkami si vytvářejí vlastní katalogy. Jak už vyplývá z předchozího tvrzení, je katalogový prodej specifický spíše pro produkty, než služby a využívají ho zejména firmy, které mají široké produktové portfolio.

**Teleshopping.** Sahai, Megha, Vinod (2020, s. 1-3) tvrdí, že teleshoppingové kanály se staly silnými distribučními sítěmi, jejichž zisky a spotřebitelé v posledních letech rostou. Chování spotřebitelů je považováno za jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících prodej. Teleshoppingové kanály jsou platformou, na níž hostitel představuje svůj výrobek cílové skupině a poskytuje ukázkou jeho funkčnosti. Teleshopping umožňuje zákazníkům rychlé objednání přímo po zhlédnutí reklamy na televizi.

## 2.4 Marketingová strategie

Karlíček et. al. (2018, s. 239-241) popisují marketingovou strategii jako komplexní plán, který nastiňuje přístup společnosti k naplnění určitého cíle, kterým může být například prodej výrobků nebo služeb, zvýšení povědomí o značce nebo například akvizice nových zákazníků. Je to seznam možných kroků a aktivit, které jsou podniknuty s vědomím, že ne všechny budoucí podmínky, okolnosti a souvislosti jsou známy. Strategie má za úkol zajistit součinnost všech činností v organizaci a vytvořit jednotný celek pro další rozvoj. V marketingu se strategie zaměřuje na dosažení marketingových cílů v konkrétním marketingovém prostředí. Strategie

určuje směr, který organizace bude následovat v určitém časovém období a jaké zdroje bude používat pro nejefektivnější dosažení cílů. Dobře definovaná marketingová strategie zohledňuje cílový trh, konkurenci, nabídku výrobků nebo služeb a celkové obchodní cíle společnosti. Úspěšná marketingová strategie by měla vycházet z důkladného poznání cílové skupiny, jejích potřeb, preferencí a chování. Měla by být také flexibilní a přizpůsobivá změnám na trhu nebo v konkurenčním prostředí.



## 2.4.1 Členění

Z tabulky 1 lze vypořádat, že marketingových strategií je dle různých autorů opravdu velké množství a je na firmě, aby zhodnotila, kterou strategii zvolí vzhledem ke svému postavení a podnikovým cílům. Vzhledem k problematice diplomové práce autor popíše několik druhů strategií, které jsou dle něho nejbližší pro naplnění cílů zkoumané společnosti. Vzhledem k tomu, že autor práce v druhé kapitole popsal positioning a jeho využití, nebude se jím déle zabírat v následující kapitole.

Tabulka 1 Členění marketingových strategií

<b>Členění marketingových strategií</b>	<b>Typ strategií</b>
Dle marketingového mixu	Výrobní strategie Cenové strategie Distribuční strategie Komunikační strategie
Růstové strategie	Strategie podle Ansoffa Strategie pro výběr segmentu Strategie integrace
Zaměřené na konkurenci	Strategie podle Portera Bowmanovy strategické hodiny
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	Strategie podle Kotlera Inovační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy Růst – strategie pro rostoucí trhy Zralost – strategie pro zralé a nasycené trhy Pokles – strategie pro klesající trhy
Dle trendu trhu	Růstové strategie Udržovací strategie - Ústupové strategie
Dle chování na trhu	Ofenzivní (proaktivní) strategie Defenzivní (reaktivní) strategie Obranné strategie Expanzivní strategie Úhybné strategie Bojovné strategie
Dle chování vůči prostředí, konkurenci	Kooperační strategie Konfrontační (konfliktní) strategie
Další typy strategií	Strategie Positioningu Konkurenční strategie mířená na odběratele Strategie pro celosvětové trhy Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu Strategie zaměřené na zájmové skupiny Internetové strategie Strategie v mezních situacích

Zdroj: vlastní zpracování

Karlíček (2018, s. 108) dle vzoru Portera vymezuje tři obecné marketingové strategie, které mohou být použity pro dosažení konkurenční výhody: strategie vůdčího postavení v nákladech, strategie diferenciaci a strategie koncentrace.

Strategie vůdčího postavení v nákladech se podle Karlíčka (2018, s. 108) zaměřuje na dosažení nízkých nákladů při výrobě výrobků nebo poskytování služeb. Cílem této strategie je dosáhnout výhody v nákladech oproti konkurenci, což umožňuje firmě nabízet své výrobky nebo služby za nižší ceny než konkurence a zároveň dosahovat stejných nebo vyšších zisků. Společnosti mohou tuto strategii využít tím, že se zaměří na efektivitu výroby, zlepšení dodavatelských řetězců a snížení nákladů na reklamu a marketing.

Strategie diferenciaci je podle Karlíčka (2018, s. 108-109) zaměřena na vytvoření unikátního produktu nebo služby, které jsou odlišné od produktů nebo služeb nabízených konkurencí. Cílem této strategie je vytvořit pro zákazníky přidanou hodnotu a snížit jejich citlivost na cenu. Karlíček může tuto strategii využít tím, že se zaměří na inovaci výrobního procesu, zlepšení kvality produktu, vytvoření vlastního designu nebo poskytnutí unikátního zákaznického servisu.

Strategie koncentrace se podle Karlíčka (2018, s. 109) zaměřuje na určitou skupinu zákazníků nebo geografický region. Cílem této strategie je získat konkurenční výhodu v malé, specifické oblasti, což umožňuje firmě efektivněji a úspěšněji sloužit těmto zákazníkům. Karlíček může tuto strategii využít tím, že se zaměří na specifickou skupinu zákazníků, například mladé maminky, a nabídne jim výrobky, které jsou přizpůsobeny jejich potřebám a požadavkům.

Ansoffovy strategie růstu jsou souborem strategických možností pro růst podniku. Existují celkem čtyři strategie, které jsou zobrazeny v tabulce 2.

Tabulka 2 Ansoffova Matice

Výrobky	Trhy	
	Současné	Budoucí
Současné	Strategie tržní penetrace: <i>růst intenzity prodeje, akvizice nových klientů, omezení konkurence.</i>	Strategie rozvoje trhů: <i>zisk nových segmentů, zisk nových trhů, substituce jiných produktů na trhu.</i>
Budoucí	Strategie vývoje produktů: <i>vlastní vývoj, licence, výměna produktů.</i>	Strategie diverzifikace: <i>horizontální, vertikální, boční.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Podle Kotlera, Kellera (2013, s. 360) je strategie tržní penetrace zaměřena na zvýšení objemu prodeje stávajících výrobků na stávajícím trhu. Základními používanými strategickými nástroji jsou: intenzifikace distribuce, agresivní propagace, konkurenční ceny, nabídka slev při hromadných nákupech a zvyšování kvalifikace prodejců. Firma se díky této strategii snaží proniknout na existující trh, s již známým produktem za pomoci zvýšení výdajů na podporu prodeje, reklamy apod. Účelem pronikání na trh je: přilákat nové zákazníky, převést stávající zákazníky od konkurence a zvýšit frekvenci používání výrobku.

Další strategií je podle Kotlera, Kellera (2013, s. 361) rozvoj trhu. Společnost se snaží rozšířit svůj výrobek na jiný segment trhu, než byl původní cíl. Může jít o nová území, změny typu zákazníků nebo přechod z průmyslového trhu na trh spotřebitelský. Tato strategická varianta je

vhodná v případě, že po výrobku existuje značná poptávka a společnost má silný prodejní a distribuční systém. Může však být náročná a riskantní kvůli nedostatečné znalosti nového trhu.

Strategie vývoje produktů zahrnuje podle Kotlera, Kellera (2013, s. 361-362) vývoj nových výrobků, které mají sloužit stávajícím trhům. Společnost může vytvořit nové výrobky, které uspokojí potřeby stávajících zákazníků, vylepšit stávající výrobky nebo vytvořit zcela nové výrobky. Cílem je udržet konkurenceschopnost společnosti, loajalitu zákazníků a ziskovost.

Diverzifikaci popisuje Kotler, Keller (2013, s. 362) jako růstovou strategii, která spočívá v rozšiřování jeho činnosti do nových oblastí, produktů nebo trhů, a to s cílem snížit riziko a zvýšit celkovou výkonnost a ziskovost podniku. Existují různé typy diverzifikace, které se liší podle vztahu mezi novými a stávajícími technologiemi a trhy. Koncentrická (soustředná) diverzifikace znamená výrobu nového produktu pro novou třídu původních zákazníků, který má návaznost na technologii produktu původního. Například výrobce osobních automobilů začne vyrábět užitkové vozy. Styčná diverzifikace může být absolutní nebo relativní. Absolutní diverzifikace zahrnuje výrobu nového produktu pro novou třídu zákazníků, která nemá návaznost na technologii produktu původního. Například výrobce kol začne vyrábět cyklistické oblečení. Relativní diverzifikace zahrnuje výrobu produktu pro zcela nového zákazníka s návazností na původní technologii. Například výrobce kosmetiky začne vyrábět multivitaminové přípravky. Nesourodá (konglomerátní) diverzifikace znamená výrobu nového produktu, který nemá žádnou vazbu ani na technologii, ani na původního zákazníka.

## 2.4.2 Strategické plánování

Doucek (2015, s. 162) říká, že i přes to, že mnoho firem pracuje bez formálních plánů a některé dokonce tvrdí, že plánování není nezbytné, je pravdou, že plánování je klíčovým faktorem pro dosažení úspěchu bez ohledu na velikost firmy. I když plánování může být časově náročné, je nezbytné pro úspěšné řízení podnikání a dosažení stanovených cílů. Proto je důležité, aby firmy věnovaly pozornost plánování bez ohledu na jejich velikost.

Mařík (2013, s. 59) doplňuje, že obvykle se u firem setkáváme s ročními, dlouhodobými a strategickými plány. Roční a dlouhodobé plány se zaměřují na konkrétní obor, ve kterém firma v současnosti působí a ukazují, jak si udržet stávající pozici a zlepšit ji. Na druhé straně se strategické plánování soustředí na příležitosti, které nabízí neustále se měnící podnikatelské prostředí. Je však důležité si uvědomit, že strategické plánování nesmí být založeno na zastaralých zásadách. Musí být pružné a reagovat na aktuální podmínky a příležitosti na trhu. Alsem (2014, s. 162) říká, že proces tvorby a realizace firemní strategie musí vycházet z podnikových cílů a možností a zohledňovat měnící se marketingové příležitosti. Klíčové je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních cílů a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni.

### Cíle strategie

Vašítková (2014, s. 127) zmiňuje, že cíle mohou být pro různé firmy odlišné, ale je klíčové, aby tyto cíle byly stanoveny před samotným vývojem strategie. Stanovené cíle pak určují, jakým směrem se bude strategie odvíjet. Vašítková (2014, s. 127) zdůrazňuje, že „*jedním z klíčů k realizaci úspěšné strategie je stanovení nejdůležitějších cílů*“. Cíle by měly být podle autorky SMART, přičemž tato metoda bude podrobněji popsána níže v této kapitole.

Podle Halla (2015, s. 68-70) slouží metoda SMART k efektivnímu stanovování a dosahování cílů. Hall se je zkratkou pro Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Realistic (realistický), and Time-bound (časově omezený). Specifické cíle jsou dobře definované, jasné a detailně popsané. Tento prvek zajišťuje, že cíle jsou přesné, nevylučují se a nejsou nejednoznačné, což pomáhá vyhnout se zmatkům nebo nesprávné

interpretaci. Měřitelné cíle lze kvantifikovat, sledovat a vyhodnocovat, zda byly dosaženy, či nikoliv. Měření výsledků je důležité pro identifikaci oblastí pro zlepšení a tvorbu rozhodnutí založených na zjištěných skutečnostech. Dosažitelné cíle zohledňují dostupné zdroje, dovednosti a čas a zároveň je důležité, aby byly dostatečně ambiciózní pro plné využití jejich potenciálu. Realistické cíle zajišťují, že cíle nejsou naopak až příliš ambiciózní vzhledem k existujícím omezením a limitům. Aby bylo možno stanovit realistické cíle, je důležité zhodnotit současnou situaci a případné překážky nebo problémy, které mohou nastat.

Daudkhane (2017, s. 142) uvádí, že metoda SMART pro stanovení cílů je užitečným nástrojem pro vyjasnění cílů a vytvoření akčního plánu, ale k dosažení cílů nemusí stačit, protože opomíjí důležitost motivace, vášně a emocionálního vztahu k cíli. Vzhledem k tomu, že největší překážkou při dosahování cíle je často nedostatek motivace nebo emocionální vazby, je nezbytné pochopit, proč chce společnost cílů dosáhnout. Stanovení SMART cílů je podle autora sice nezbytné, ale nemusí stačit k tomu, abyste byly firmy motivovány po celou dobu procesu jeho dosahování. Proto by tato metoda měla být doplněna silným citovým vztahem k cíli, aby se zvýšila motivace, vytrvalost, a nakonec i pravděpodobnost dosažení cíle.

Vašítková (2014, s. 128) mezi základní cíle strategie řadí například rozlišení nabídky od konkurence, vybudování zákaznické preference vůči produktu či službě, akvizice nových zákazníků, přesvědčení zákazníka ke koupi, připomenutí nabízených služeb nebo k tlumočení hodnot a filozofie firmy. Pro strategické účely je možné určit více než jeden cíl, avšak každý z těchto cílů musí být založený na podrobné analýze zákazníků, trhu a poptávce obecně. Takto stanovené cíle dokáží zachytit realistické očekávání zákazníků na dobře analyzovaném trhu.

### **2.4.3 Strategický marketingový proces**

Podle Maříka (2013, s. 38) lze strategický marketingový proces chápat jako plán činností, který má za cíl dosáhnout stanovených cílů v daném prostředí. Tyto plány zahrnují různé kroky a aktivity, přičemž se předpokládá, že ne všechny budoucí okolnosti a podmínky jsou známy. Hlavním účelem strategie je zajistit koordinaci a spolupráci různých složek organizace tak, aby se dosáhlo jednotného a nedělitelného celku. V oblasti marketingu strategie pomáhají dosáhnout marketingových cílů v konkrétním prostředí a určují směr, který organizace bude následovat v určitém období, aby bylo dosaženo co nejefektivnějšího využití zdrojů.

#### **Marketingová analýza**

Mařík (2013, s. 112) říká, že pro správné řízení marketingových aktivit je důležité, aby firma nejprve pečlivě analyzovala svou situaci. To zahrnuje analýzu trhu, marketingového prostředí, které ji obklopuje, konkurentů atd. Analýza umožňuje firmě identifikovat atraktivní obchodní příležitosti a potenciální hrozby a také určit své silné a slabé stránky. Na základě těchto informací firma může plánovat své marketingové aktivity a využívat nejvhodnějších obchodních příležitostí. Marketingové informace a výstupy z této analýzy slouží jako vstupy pro další funkce marketingového řízení.

#### **Plánování**

Doucek (2015, s. 50) vysvětluje, že firma se rozhoduje o plánech pro každou ze svých podnikatelských jednotek prostřednictvím marketingového plánování. Toto plánování zahrnuje rozhodování o marketingových strategiích, které by měly pomoci firmě dosáhnout svých strategických cílů. Každý obor podnikání, každý výrobek a každá značka vyžaduje podrobný marketingový plán, který bude specifický pro danou situaci a cíle firmy. Marketingové plánování je tak klíčovým procesem, který umožňuje firmě plánovat a provádět účinné marketingové aktivity.

## **Realizace marketingové strategie**

Doucek (2015, s. 54) říká, že realizace marketingových cílů není možná bez úspěšné implementace marketingových plánů a strategií, které jsou klíčovým faktorem úspěchu. Bez provedení těchto plánů v praxi by všechny nápady a strategie zůstaly jen teorií. Marketingová implementace zahrnuje realizaci marketingových aktivit, které jsou navrženy tak, aby podpořily marketingové cíle firmy a vedly k dosažení požadovaných výsledků.

### **Časový plán a rozpočet**

Podle Karlíčka (2016, s. 170) by časové plánování mělo být přizpůsobeno strategickým cílům. Je třeba zohlednit poptávku a sezónnost trhu, stejně jako kampaně konkurenčních společností. Při časovém plánování se musí brát v úvahu intenzita komunikace v závislosti na čase. Může být kontinuální nebo proměnlivá nebo může být obě tyto formy kombinovat. Časový plán musí být v souladu s alokací rozpočtu. Časový plán lze stanovit s různou délkou period - na rok, čtvrtletí, měsíce nebo týdny.

Přikrylová (2019, s. 58) uvádí, že při stanovení rozpočtu by měla být zohledněna aktuální situace společnosti. Rozpočty mohou být odlišné v závislosti na typu trhu, přičemž průmyslové společnosti investují více do osobního prodeje než do reklamy, zatímco společnosti nabízející služby pro spotřebitele dávají přednost reklamě nebo podpoře prodeje. V přípravné a vývojové fázi společnosti lze podle autora očekávat ztrátu, nicméně ve fázi růstu se obvykle zisk dostatečně vyrovná s komunikačními výdaji. Ve fázi zralosti by měla být investice do komunikace zpětně zisková.

Přikrylová (2019, s. 60) uvádí a popisuje tradiční metody stanovení rozpočtu marketingové komunikace následovně:

- metodu založenou na firemních možnostech, při které jsou náklady odečteny od zisku a rozdíl se investuje do komunikace. Tuto metodu častěji využívají menší společnosti;
- metodu založenou na procentu z prodeje nebo obratu, která je považována za nejtradičnější. Procento se vypočítává z předpokládaného nebo minulého obratu;
- metodu založenou na pevné částce na jednotku, která se využívá v oblastech s nevyšší stabilitou poptávky, jako je například luxusní zboží;
- metodu založenou na návratnosti investice (ROI), při které se sleduje doba, za kterou se investice vrátí, a na základě toho se plánují další marketingové aktivity;
- metodu založenou na sledování konkurence, při které jsou výdaje řízeny výší výdajů konkurence nebo je stanoveno procento ze zisku na komunikaci v konkrétním odvětví;
- metodu založenou na rozhodnutí top managementu, kdy top management určí priority a rozdělí financí;
- metodu založenou na úkolech a cílech, při které je rozpočtová částka stanovena na základě vytyčených cílů.

### **Marketingová kontrola**

Podle Maříka (2013, s. 128-129) během realizace marketingových plánů a strategií mohou vzniknout nečekané problémy a situace, které vyžadují průběžnou kontrolu marketingových aktivit. Marketingové oddělení musí systematicky hodnotit dosažené výsledky a porovnávat je s očekáváními a plány. Tento proces, známý jako marketingová kontrola, poskytuje důležité informace pro případné úpravy strategií, které pomohou dosáhnout stanovených cílů.

Mařík (2013, s. 129) kontrolní proces popisuje tak, že vedení firmy v první fázi stanoví marketingové cíle. Dále potom vyhodnotí plnění těchto cílů příslušného trhu. V případě, že se

neshodují skutečné výsledky s plánovanými, analyzuje příčiny. V poslední fázi přijímá vedení firmy rozhodnutí o jednotlivých dílčích úpravách tak, aby rozdíly mezi plánovanými výsledky a skutečnými byl co nejmenší.

#### 2.4.4 Vstupní analýzy

Mezi vstupní analýzy patří například PEST analýza prostředí podniku, která umožňuje zhodnocení faktorů ovlivňující činnost firmy. SWOT analýza, která umožní identifikovat silné a slabé stránky firmy a zároveň objevit příležitosti a hrozby na trhu nebo konkurenční analýza. Tyto analýzy jsou důležité pro tvorbu efektivní marketingové strategie.

##### SWOT analýza

Podle Hitta, Irelanda, Hoskissona (2017, s. 98) je SWOT analýza technikou, která hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku s ohledem na jeho vnitřní i vnější prostředí. Tento přístup, původně vyvinutý pro obchodní aplikace, lze využít v různých rozhodovacích scénářích, což vysvětluje, proč je jednou z nejznámějších analytických metod. Analýza je poměrně přímočará a její základní koncept je jednoduchý. Tento nástroj může firmám pomoci identifikovat nové možnosti, rozpoznat jejich silné stránky ve srovnání s konkurencí a určit vnitřní slabá místa a vnější nebezpečí, která je třeba zmírnit nebo se jim vyhnout, aby si zachovaly konkurenceschopnost.

Johnson et al. (2017, 135-137) tvrdí, že ačkoli je analýza SWOT široce využívána v mnoha organizacích a odvětvích, je často kritizována za to, že je příliš zjednodušená a subjektivní. Autoři zdůrazňují, že analýza SWOT může postrádat přesnost a objektivitu a že její účinnost je omezena individuálním pohledem těch, kteří analýzu provádějí. Jednotlivci se například mohou zaměřit na určité aspekty organizace nebo odvětví na základě svých osobních předpokladů nebo zkušeností, což může vést k neúplnému nebo nepřesnému hodnocení. Autoři upozorňují, že analýzu často provádějí jednotlivci s různou úrovní odborných znalostí, což může vést k nekonzistentním výsledkům.

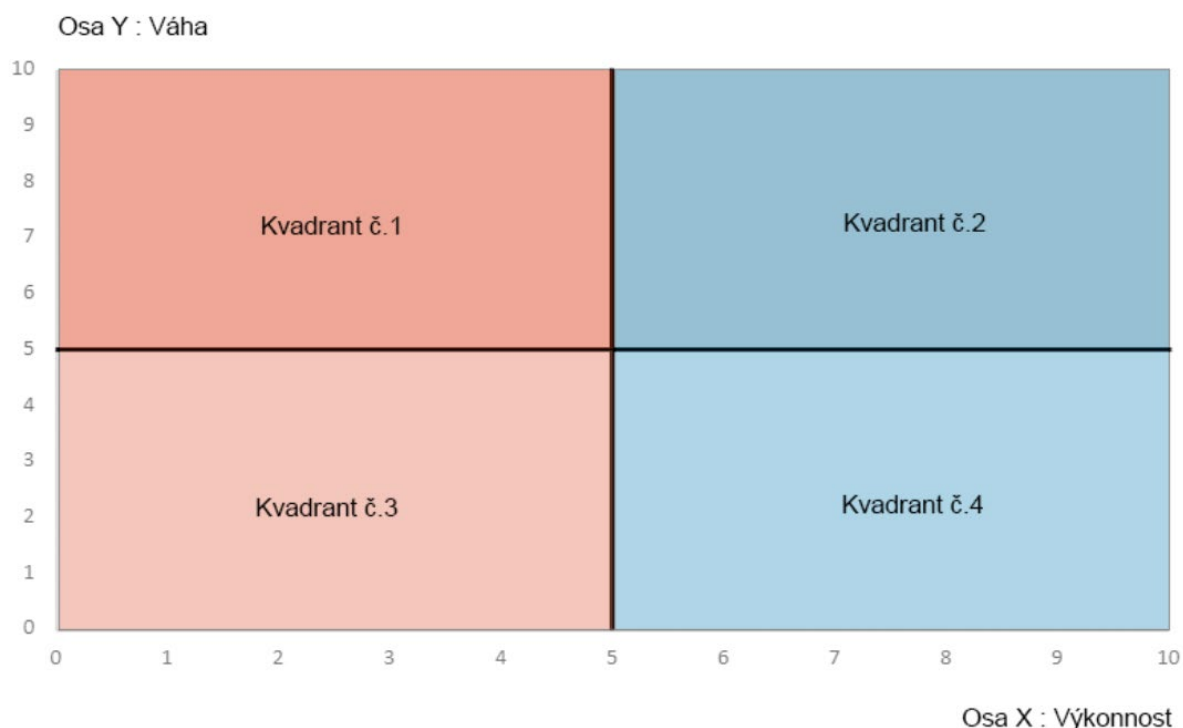
Sarsby (2016, s. 58-60) uvádí, že silné a slabé stránky jsou obecně považovány za faktory související s vnitřním prostředím podniku a jsou spojeny se současností. Mezi silné stránky podniku patří jeho personál, pověst, organizační klima, organizační struktura a další podobné atributy. Představují charakteristiky, kterými společnost vyniká, její konkurenční výhody a oblasti úspěchu. Hlavním cílem SWOT analýzy je identifikovat silné stránky společnosti, maximalizovat jejich využití a dále je posilovat. Slabé stránky naopak zahrnují faktory, které mohou ovlivnit konkurenční výhodu nebo nevýhodu společnosti. Slabým stránkám zjištěným během analýzy je třeba se vyhnout nebo je odstranit. Ačkoli ne všechny slabé stránky lze nahradit, měly by se zlepšit, aby se snížil jejich negativní dopad; jinak by mohly vést ke konkurenční nevýhodě.

Podle Sarsbyho (2016, s. 58-60) jsou příležitosti a hrozby faktory vnějšího prostředí organizace, které se vztahují k budoucnosti. Tyto faktory jsou síly, které organizace nemůže ovlivnit, ale musí si jich být vědoma. Podniky musí být ostražitě a neustále sledovat podmínky, které obklopují jejich podnikání, aby využily příležitostí a odhalily hrozby. Příležitosti vznikají tehdy, když je organizace může obrátit ve svůj prospěch a využít je k získání výhody nad svými konkurenty. Na druhé straně by si organizace měla být vědoma hrozeb ve svém okolí a měla by je umět minimalizovat. Pokud není připravena na tyto podmínky rychle a adekvátně reagovat, může to potenciálně ohrozit celý podnik.

**Poziční mapa.** Sarsby (2016, s. 75) využívá pro účely SWOT analýzy poziční mapy. Poziční mapa na obrázku 2 je grafické zobrazení vzájemného vztahu mezi určitými faktory nebo složkami v rámci určitého kontextu. Tyto faktory jsou obvykle zobrazeny jako body na grafu,

kde jedna osa reprezentuje výkonnost a druhá osa reprezentuje důležitost či váhu těchto faktorů. Tyto body jsou následně rozděleny do čtyř kvadrantů, což dohromady tvoří poziční mapu. V prvním kvadrantu poziční mapy jsou zobrazeny faktory s nízkou výkonností a vysokou váhou závažnosti. Tyto faktory jsou málo výkonné, ale pro podnik velmi důležité, a tudíž by měly být prioritou pro zlepšení. Ve druhém kvadrantu jsou zobrazeny faktory s velkou výkonností a zároveň vysokou váhou závažnosti. Tyto faktory jsou výkonné a pro podnik mají zároveň velkou váhu a měly by být nadále posilovány, aby si podnik udržel svou konkurenční výhodu. Kvadrant číslo tři zobrazuje málo výkonné faktory podniku s malou důležitostí pro firmu, a proto nejsou tak významné a podnik jim nemusí věnovat okamžitou pozornost. A kvadrant číslo čtyři zobrazuje faktory s velkou výkonností, které ale mají malou důležitost. U těchto faktorů by měla firma zvážit, jakou pozornost jim bude věnovat, jelikož pro ni nejsou moc důležité.

Obrázek 2 Poziční mapa



Zdroj: vlastní zpracování

Poziční mapa může být použita pro různé účely, jako například pro hodnocení silných a slabých stránek podniku nebo příležitostí a hrozeb. Poziční mapa umožňuje snadno vizualizovat, které faktory jsou pro danou firmu nejdůležitější a jak jsou tyto faktory výkonné v porovnání s konkurencí. Tím umožňuje firmě lépe se zaměřit na své slabiny a silné stránky a vylepšit tak své postavení na trhu.

### PEST analýza

Karlíček (2018, s. 62) uvádí, že analýza PEST (politicko-právní, ekonomická, sociálně-kulturní a technologická) je analytická metoda, pomocí níž může organizace posoudit hlavní vnější faktory, které ovlivňují její činnost, aby se stala konkurenceschopnější na trhu. Jak popisuje zkratka, tyto čtyři oblasti jsou pro tento model stěžejní a příklady jednotlivých oblastí jsou zobrazeny v tabulce 3. Oblíbenou variantou formátu analýzy PEST, zejména ve Velké Británii, je přístup strategického plánování PESTLE, který zahrnuje další aspekty právní a environmentální. Předpokládá se, že analýzu PEST poprvé představil pod názvem ETPS harvardský profesor Francis J. Aguilar. V publikaci "Scanning the Business Environment" z roku 1967. Aguilar představil ekonomické, technické, politické a sociální faktory jako hlavní

vlivy na podnikatelské prostředí. Následně byla jednotlivá písmena přeskupena a vznikla tak příhodná a sverázná zkratka, která se používá dodnes.

Tabulka 3 Příklady faktorů používaných při analýze PEST

<b>Politicko-právní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
- daňová politika	- trendy vývoje HDP
- regulace zahraničního obchodu	- míra inflace
- antimonopolní opatření	- úrokové a měnové sazby
- ochrana hospodářské soutěže	- ceny energií
- legislativa v oblasti ochrany životního prostředí	- míra nezaměstnanosti
<b>Sociálně kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
- demografické trendy	- nové objevy a vynálezy
- míra vzdělanosti obyvatel	- hloubka technologických změn
- rozdělování příjmů	- přístup vlády k výzkumu a vývoji
- životní úroveň a její vývoj	- celková technologická úroveň
- životní hodnoty a styl	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 obsahuje příklady externích faktorů rozdělených na politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické.

Dle Karlíčka (2018, s. 63) se politicko-právní aspekt analýzy PEST se zaměřuje na oblasti, v nichž vládní politika a/nebo změny v legislativě ovlivňují ekonomiku, konkrétní odvětví a danou organizaci. Mezi oblasti politiky, které mohou mít na organizaci zvláštní vliv, patří daňové a pracovní zákony. Obecné politické klima v zemi nebo regionu a mezinárodní vztahy mohou mít na organizaci také velký vliv.

Dle Blockdyk (2016, s. 46-48) je podnik více či méně ovlivňován celkovou hospodářskou situací země, a proto tomu musí přizpůsobit své rozhodování. Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly, cen produktů a služeb apod. Ekonomická část analýzy se tedy zaměřuje na klíčové faktory, jako jsou úrokové a měnové sazby, hospodářský růst, nabídka a poptávka, inflace a recese.

Blockdyk (2016, s. 89) také hovoří o sociálních faktorech, kterými jsou např. demografické údaje, věkové rozložení, kulturní postoje, trendy na pracovišti a životní styl. Tyto faktory mohou mít zásadní vliv na poptávku po produktech a službách, a proto je důležité je sledovat. Karlíček (2018, s. 69) oproti Blockdykovi hovoří o tzv. sociálně-kulturních faktorech. Nicméně se vymezením obsahu těchto faktorů shodují.

Karlíček (2018, s. 60) také tvrdí, že technologická složka analýzy zohledňuje specifickou roli a vývoj technologií v rámci odvětví a organizace, stejně jako širší využití, trendy a změny v oblasti technologií. Předmětem zájmu v této oblasti mohou být také vládní výdaje na technologický výzkum. Je důležité, aby podnik tyto technologické faktory sledoval, novým technologiím se přizpůsoboval a investoval do nich.

## 2.5 Metodika

Hague, Hague, Morgan (2013, s. 12) říkají, že metodika poskytuje jasné vysvětlení, jak má být výzkum proveden, a to zahrnuje informace o plánu studie, metodách sběru dat a technikách analýzy použitých k zodpovězení výzkumných otázek. Díky jasnému popisu použitých metod



mohou čtenáři posoudit platnost a spolehlivost výzkumu a případně jej zopakovat. Celkově lze říci, že důkladná a dobře napsaná část věnovaná metodám má zásadní význam pro důvěryhodnost a užitečnost práce.

Z metodického hlediska je důležité si nejprve vymežit, jakým způsobem byla vypracovaná teoreticko-metodologická část diplomové práce a jak byly tyto poznatky zužitkovány v analytické práci, ve které se autor zabýval vlastním výzkumem a následným návrhem marketingové strategie pro společnost Online Prohlídky, jejímž hlavním cílem byla akvizice nových zákazníků.

Pro vypracování teoreticko-metodologické části diplomové práce byly využity sekundární zdroje, které pomohly definovat a identifikovat téma a problematiku práce. Tyto zdroje zahrnovaly odborné publikace nalezené v digitální databázi books.google.com a klasickou tištěnou formu publikací, kterou autor čerpal v knihovně Vysoké školy ekonomie a managementu, Akademii věd a knihovně Neratovice. Kromě knižních publikací byly také využity odborné články, které byly klíčové pro doplnění poznatků čerpaných z knižních publikací. V případě textů publikovaných v anglickém jazyce byly tyto texty přeloženy autorem práce nebo pomocí online překladače Google Translator / DeepL. Na základě informací z teoreticko-metodologické části byla následně vypracována analytická část diplomové práce.

V analytické části diplomové práce je představen vlastní výzkum, jehož zdrojem jsou primární a sekundární informace. Pro určení informačních potřeb bylo vymezeno a specifikováno, jaké informace budou pro výzkum relevantní a poté byly vybrány metody pro sběr těchto informací. Nejprve bylo využito sekundárních zdrojů, kterými jsou interní materiály zkoumané společnosti a externí zdroje jako například český statistický úřad. Základní informace o zkoumané firmě lze nalézt na webových stránkách společnosti, v Power BI reportech organizace a v interních dokumentech firmy. Primární informace byly získány pomocí dotazníku a rozhovorů. Vzhledem k tomu, že se jedná o českou společnost, nebylo nutné překládat žádné informace týkající se společnosti. Analytická část práce je úzce propojena s teoreticko-metodologickou částí a vychází z ní.

Analýza současné strategie podniku byla založena na primárních a sekundárních zdrojích informací. Sekundární informace byla data společnosti z roku 2022, včetně nejprodávanějších produktů, množství vyhotovených zakázek a dalších relevantních informací, které má firma k dispozici. Primární výzkum byl proveden za pomoci kvalitativní metody. Touto metodou byl osobní rozhovor se dvěma ze tří společníků, kteří se aktivně podílejí na chodu společnosti a mají zásadní informace pro nastínění její současné situace a její strategie pro akvizici nových zákazníků. Třetím společníkem společnosti je autor práce, který svými poznatky také přispěl k doplnění a rozšíření zkoumaných dat. Rozhovory se společníky proběhly odděleně formou individuálního osobního dotazování nejprve s prvním a následně druhým společníkem. Oddělenost rozhovorů byla pro autora práce důležitá zejména pro sběr autentických odpovědí, které se navzájem neovlivňují a aby byl subjektům dotazování poskytnut dostatečný prostor pro rozvinuté odpovědi. Autor připravil několik otázek, které systematicky položil oběma subjektům. Otázky byly během rozhovoru rozvinuty nebo doplněny dle aktuální potřeby tak, aby autor získal relevantní data pro účely diplomové práce. Tázaní byli seznámeni s obsahem diplomové práce a požádání o komplexní odpovědi se zaměřením na motiv, který se za odpověďmi skrýval. Rozhovor s prvním společníkem trval 35 minut a jeho přepis je součástí přílohy číslo 1. Rozhovor se druhým společníkem trval 49 minut a jeho přepis je součástí přílohy číslo 2.

Analýza potřeb zákazníků byla provedena za pomoci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní metoda byla provedena za pomoci dotazníku, který byl vytvořen pro účely poznání zákazníků a následnému porovnání s pohledem společnosti. Dotazník byl vytvořen pro

minulé, současné i potenciální zákazníci společnosti. Autor tyto rozdílné skupiny rozlišil na začátku dotazníku pomocí prvotních otázek a za pomoci větvení dotazníku cílil následující otázky na jednotlivé skupiny. Pro sběr dat byla využita webová aplikace Formuláře MS Forms. Velkou výhodou využití Formuláře MS Forms pro dotazníkové šetření byla anonymita dotazníku a to, že autor práce měl výsledky k dispozici okamžitě po jejich odeslání. Dotazník byl současným a minulým klientům distribuován pomocí odkazu v e-mailu a nezávislým potenciálním klientům prostřednictvím interní makléřské sítě společnosti Re-Max a Bidli. Po uplynutí 14 dní na sběr odpovědí byly odpovědi zpracovány. Vzhledem k nedostatkům kvantitativního výzkumu, byla pro zkoumání potřeb zákazníku využita i kvalitativní metoda ve formě osobního rozhovoru se dvěma největšími klienty společnosti Online Prohlídky. Tato metoda byla zvolena pro lepší pochopení motivů stálých klientů. Osobní rozhovor byl sestaven stejným způsobem jako při rozhovoru se společníky, tedy odděleně s důrazem na dostatečný prostor individuálních odpovědí tázaných subjektů. Připravené otázky byly během rozhovoru rozvinuty a tázaní byli seznámeni s obsahem diplomové práce. Rozhovor s prvním klientem trval 32 minut a jeho přepis je součástí přílohy číslo 3. Rozhovor se druhým klientem trval 38 minut a jeho přepis je součástí přílohy číslo 4. Na základně informací poskytnutých z těchto dat autor sestavil SWOT analýzu silných a slabých stránek společnosti a jejich příležitostí a hrozeb. Pro přesné a grafické znázornění SWOT analýzy autor využil poziční mapy na které zkoumal důležitost a výkonnost jednotlivých faktorů.

Analýza konkurence byla částečně zpracována na základně primárních informací z osobních rozhovorů s klienty a společníky, a také na základě kvantitativního zákaznického dotazníku. Součástí těchto výzkumů byly otázky týkající se konkurence a jejího vlivu na minulé, současné a potenciální klienty zkoumané společnosti. Dalším zdrojem byly sekundární zdroje informací o největším konkurentovi z dostupných internetových zdrojů a konkurenčních nabídek. Autor v rámci analýzy konkurence identifikoval největšího konkurenta za pomoci dotazníku, kterého z hlediska zachování anonymity pojmenoval jako společnost XY. Po identifikaci tohoto konkurenta autor vyhodnotil portfolio, cenu a kvalitu nabízených služeb této společnosti a porovnal tyto skutečnosti se společností Online Prohlídky. Kromě toho autor zkoumal hodnocení společnosti jejím zákazníky a její prezentaci. Zkoumané oblasti konkurenční společnosti autor zvolil na základě analýzy potřeb zákazníků.

Tyto informace byly později využity pro návrh marketingové strategie. Pro návrh marketingové strategie autor nejprve vymezil cíl této strategie, poté vyhodnotil a vybral konkrétní strategii a navrhl dílčí kroky pro naplnění vybraných cílů. Následně autor navrhl časový plán a rozpočet strategie a poté stanovil kroky pro kontrolu naplnění cílů a rozpočtů implementované strategie v rámci časového období.

### 3 Praktická část

V praktické části práce provede autor analýzu společnosti Online Prohlídky. Analýza se bude skládat z analýzy současné strategie podniku, potřeb zákazníků a konkurence. Díky kompletní analýze pak autor navrhne strategii pro akvizici nových zákazníků na realitním trhu.

#### 3.1 Představení společnosti, její cíle a vize

Společnost Online Prohlídky byla založena v roce 2019 jako odpověď na vysokou poptávku realitních makléřů po tvorbě virtuálních prohlídek nemovitostí. Virtuální prohlídka je v podstatě sestavena z několika fotografií pořízených pomocí 360stupňové kamery, které jsou následně spojeny do virtuálního 3D modelu a potenciální zájemci si tak mohou prohlédnout nemovitost z pohodlí svého domova na počítači nebo telefonu. Tímto způsobem se ušetří čas, který by jinak museli lidé strávit cestováním a prohlídkou nemovitosti osobně, která ve skutečnosti může vypadat jinak než na fotografiích (online-prohlidky.cz, 2023).

Společnost Online Prohlídky, která je zkoumaným subjektem této práce poskytuje komplexní služby v oblasti prezentace nemovitostí. Jako výstup těchto služeb bývají fotografie, virtuální prohlídky a podobné materiály. Pokud jde o pořizování fotografií a videí pro realitní kanceláře, klade společnost velký důraz na poskytování jedinečných materiálů na míru. To vyžaduje úzkou komunikaci s klientem pro pochopení jeho specifických potřeb a zachycení podstaty nemovitosti způsobem, který je vizuálně přitažlivý a informativní. Proces pořizování těchto materiálů vždy zahrnuje návštěvu nemovitosti přímo na místě, kde zaměstnanci úzce spolupracují s klientem, aby zajistili, že konečný výsledek splní jeho očekávání. To může zahrnovat uspořádání nábytku, úpravu osvětlení a další techniky, které zajistí, že fotografie a videa budou nemovitost prezentovat co nejlépe. Z tohoto důvodu se společnost vymezuje jako poskytovatel služeb (online-prohlidky.cz, 2023).

Od roku 2019 se firma Online Prohlídky rozšířila a nyní nabízí široké portfolio produktů, které jsou spojené s tvorbou digitálních materiálů pro prodej nemovitostí. Tyto produkty zahrnují fotografie, video prohlídky, záběry z dronu, 2D a 3D půdorysy, virtuální home staging a virtuální prohlídky (online-prohlidky.cz, 2023).

Většina zákazníků firmy jsou realitní makléři, kteří hledají profesionální prezentaci pro své nabízené nemovitosti. Firma ale spolupracuje i s dalšími trhy, protože nabízené služby mají využití v mnoha dalších odvětvích. Je třeba podotknout, že spolupráce s realitními makléři byla pro firmu klíčová od samého začátku a stala se tak alfa a omegou podnikání.

Dle rozhovoru se společníkem má firma Online Prohlídky celkem 4 zaměstnance, z toho 3 jsou společníci, kteří mají své role neoficiálně rozděleny podle potřeb společnosti. První společník se stará o běžný chod společnosti, komunikaci s klíčovými klienty a možnosti rozšiřování podnikání. Druhý společník se zaměřuje především na data a jejich zpracování a interpretaci pomocí Power BI a podobných nástrojů. Třetí společník se specializuje na produktové portfolio společnosti, především na technologické zpracování nabízených produktů a jejich kvalitu. Poslední klíčová osoba, pracující pro firmu externě, má na starosti většinu produkce a část postprodukce. V praxi to znamená, že pracuje na místě, kde se nemovitosti nachází a pořizuje potřebné fotografie, záběry apod., které později procházejí postprodukční úpravou. Postprodukční úprava je část procesu, kdy dochází ke zpracování pořízených fotografií, tvorbou virtuálních prohlídek, modelování půdorysů apod. Na této části se podílí všechny zmíněné subjekty a další externí dodavatelé, kterým je část postprodukčních procesů outsourcována.

Dále stejný zdroj uvádí, že vizí společnosti Online Prohlídky je stát se jedním z předních poskytovatelů vysoce kvalitních a komplexních služeb v oblasti digitálních produktů na

realitním trhu. S důrazem na spokojenost zákazníků se společnost snaží neustále zlepšovat a rozšiřovat své služby, aby vyhověla vyvíjejícím se potřebám svých klientů. Hlavní klientelou společnosti jsou realitní makléři, kteří pro prezentaci nemovitostí využívají širokého spektra služeb a produktů. Tyto produkty a služby spolu často souvisejí, ale vyžadují různé odborné znalosti. Společnost chce proto nabízet všechny služby, které jeho problémy v oblasti prezentace nemovitosti řeší a aby klient nemusel vyhledávat další dodavatele. Díky širšímu spektru odborných znalostí může společnost nabídnout řešení, která její konkurenti nemohou, což může být významným faktorem při získávání nových zakázek.

Společník dále zmiňuje, že v tuto chvíli je hlavním cílem společnosti proniknout hlouběji na realitní trh a získat přízeň co největšího počtu realitních kanceláří/makléřů, jelikož zde společnost vidí největší potenciál pro rozšíření společnosti. Společnost v tuhle chvíli pracuje s cca 10 stálými klienty, kteří firmě přinášejí největší obrát. Na realitním trhu v České republice působí stovky dalších realitních makléřů, kteří o službách společnosti Online Prohlídky nevědí, a proto je krátkodobým cílem společnosti akvírovat nové klienty. V budoucnu by společnost ráda pronikla i na další trhy a rozšířila tak svou působnost mimo realitní trh. To ale není momentálním cílem.

## **3.2 Analýza současné strategie podniku**

Kombinací analýzy dat s poznatky získanými z rozhovorů s klíčovými zúčastněnými stranami lze vytvořit obrázek o současné situaci podniku. Tato kapitola může pomoci identifikovat oblasti, ve kterých společnost dosahuje dobrých výsledků, a oblasti, kde je třeba zlepšení. Může také pomoci identifikovat příležitosti k růstu a expanzi, stejně jako potenciální hrozby pro úspěch společnosti. V této kapitole jsou prezentovány výsledky kvalitativního výzkumu založeného na rozhovorech se dvěma společníky firmy Online Prohlídky, kteří mají bohaté zkušenosti v oblasti prezentace nemovitostí na trhu. Tyto rozhovory pomohly k poskytnutí uceleného pohledu na současnou situaci podniku a její strategii ohledně získávání nových zákazníků. Kromě toho byla také využita interní data společnosti Online Prohlídky, která přispěla k podrobnějšímu pochopení atraktivity a úspěšnosti nabízených služeb.

### **3.2.1 Portfolio služeb**

Definování nabízených služeb a pochopení pohledu firmy na fungování a hodnoty jednotlivých služeb je důležité pro porozumění celkového kontextu následnému vytvoření lepší strategie. Definování služeb také umožňuje firmě lépe plánovat své zdroje a kapacity při tvorbě marketingové strategie. Celkově bylo identifikováno 6 služeb, které jsou součástí nabídky společnosti Online Prohlídky: fotografie, video prohlídky, 2D/3D půdorysy, virtuální prohlídky, záběry z dronu a virtuální home staging.

#### **Fotografie**

První společník vyzdvihuje stabilitu fotografických služeb, která zůstává v průběhu let konstantní. Klienti, kteří si jednou tuto službu zakoupili, se k ní vrací opakovaně. Zlepšení kvality fotografií a outsourcing editace přinesly výrazné vylepšení, ale v rámci společnosti nejsou fotky tak populární. Přesto je však tento produkt nezbytný pro realitní makléře, a i malé vylepšení produktu může být uznáno.

Druhý společník se domnívá, že firma má kvalitní fotografie s dobrou cenou a produkt je dobře zvládnutý. Nicméně má obavy, že zákazníci nechápou, co fotografie obnáší a nejsou schopni ji správně ocenit. Podle jeho názoru je důležité vysvětlit zákazníkům, co kvalitní fotografie zahrnuje a jaké jsou náklady na vybavení a editaci. Amatérští makléři často podceňují význam

kvalitních fotografií a snaží se je pořídit sami, což podle něho není zdaleka tak efektivní jako to nechat na profesionálech.

### **Video prohlídky**

První společník vnímá službu video prohlídek jako klíčovou a úspěšnou. Podle něj se služba výrazně zlepšila od začátku a stala se zajímavou službou, což slibuje dobrou budoucnost. Má podle něj však své nevýhody, jako je technická náročnost pro zaměstnance a nedostatek kvalifikovaného personálu. Navzdory tomu však vidí službu jako s velkým potenciálem do budoucna.

Na druhé straně druhý společník vnímá službu video prohlídek jako náročnou a s průměrnou kvalitou videí, která by se dala udělat lépe. Myslí si, že služba není příliš vhodná pro některé typy nemovitostí, jako jsou například pronájmy, kde makléři nechtějí za video platit, vzhledem k nízkým provizím za zprostředkování nájemní smlouvy. Navrhuje také vytvoření nové služby pro makléře, kteří jsou aktivní na sociálních sítích, jako alternativu k video prohlídkám.

Oba společníci tedy vnímají služby video prohlídek jako významné pro firmu, ale mají rozdílné názory na jeho kvalitu a využitelnost. Společník 1 vidí video prohlídky jako klíčovou službu s velkým potenciálem, zatímco Společník 2 vnímá službu jako potenciálně vylepšitelnou a navrhuje vytvoření nové alternativy pro makléře.

### **Dron**

Oba společníci vidí poskytování služeb dronu v podobném světle jako poskytování video prohlídek obecně. Společník 1 považuje použití dronu za důležitý sekundární produkt ke klasické video prohlídce. Tuto službu vnímá jako nutnost, ale zmiňuje nevýhodu, kterou je, že nelze létat za každého počasí a ve všech lokalitách. Také je nespokojen s tím, že když je špatné počasí, výsledný produkt není tak kvalitní.

Společník 2 je přesvědčen o tom, že video z dronu má potenciál pro prodeje a vyzdvihuje zejména to, že ukazuje zákazníkům a prodejčům jinou perspektivu na nemovitost. Vnímá službu jako velmi atraktivní pro klienty a považuje to za nejlepší službu společnosti. Na druhé straně vidí nevýhodu v tom, že z legislativního hlediska nelze drony vždy použít, a to je těžké vysvětlit zákazníkům.

### **Virtuální prohlídky**

Společník 1 vidí virtuální prohlídky jako velmi stabilní a populární službu. Zákazníci je velmi oceňují, protože umožňují rychlé a efektivní prohlížení objektů bez nutnosti cestování na místo nemovitosti. Nicméně, jako zákazník by virtuální prohlídky ocenil nejvíce a vidí v nich velký potenciál pro budoucnost. Proto si myslí, že by firma měla investovat do edukace makléřů o výhodách virtuálních prohlídek, aby se zvýšila poptávka po této službě.

Společník 2 považuje virtuální prohlídky za klíčovou službu, na které je založen byznys firmy. Zákazníci však vnímají cenu této služby různě a někdy ji mohou považovat za příliš vysokou. Nicméně, podle něj je cena virtuální prohlídky adekvátní a odráží vysokou kvalitu, kterou firma poskytuje. Společník se domnívá, že spíše, než snižovat cenu by firma měla získat více klientů, kteří ocení kvalitu této služby za stávající cenu.

### **2D/3D půdorysy**

Společník 1 naznačuje, že v poskytování půdorysů nevidí velký potenciál, jelikož půdorysy nabízí firma kvalitně a nemá v plánu tuto službu zlepšovat. Na druhou stranu, společník 2 konstatuje, že půdorysy nabízejí pouze standardně ve 2D a 3D půdorysů vyrobili jen několik, protože jsou technicky náročnější a jejich cena není natolik atraktivní, aby se firma v současné době zabývala jejich zlepšením.

## Virtuální homestaging

Na poskytování virtuálního homestagingu se oba společníci shodují. Je to podle nich služba, které je spíše „nice to have“ a je přímo závislá na fotografiích, které zprostředkovávají pro klienty. Pořízené fotografie posílají na úpravu externím editorům, takže je tato služba závislá také přímo na nich. Nicméně editoři jsou na špičkové úrovni, takže na této službě není co zlepšovat. Nevýhodu vidí první společník pouze v tom, že se tento produkt hodí jen pro určité nemovitosti, takže ho realitní makléře využívají jen občas. Druhý společník ještě doplňuje, že je virtuální homestaging dobře použitelný jako materiál pro marketingové účely.

### 3.2.2 Přístup k akvizici nových zákazníků

Pro zjištění, jakým způsobem firma akvizuje nové zákazníky, se autor zaměřil nejprve na to, jakým způsobem firma získala své stávající nebo minulé zákazníky. Vzhledem k tomu, že celkový počet zákazníků nepřevyšuje nižší desítky, nebyl pro společníky problém odpovědět na tuto otázku. Poté se společníky diskutoval možnosti doporučení, typického zákazníka, možnou propagaci a jejich subjektivní názor na tvorbu marketingové strategie pro účely akvizice nových zákazníků.

Z odpovědi vyplývá, že stávající zákazníci byli získáni především prostřednictvím doporučení. Základní portfolio zákazníků bylo získáno primárně díky prvnímu klientovi společnosti, který je zároveň majitelem realitní kanceláře. Prvního klienta firma Online Prohlídky získala prostřednictvím přímého marketingu. Díky osobnímu přístupu ke klientovi si firma vybudovala silné zákaznické pouto, a zákazník díky tomu společnost později doporučil dalším makléřům. Na tuto otázku se autor práce ptal konkrétně tohoto klienta. Klient odpověděl, že společnost Online Prohlídky doporučil prozatím všem realitním makléřům, které zná a nemá komu jinému by společnost doporučil. Doporučení ní se zdá být primárním zdrojem pro získání nových zákazníků společnosti. Některé zákazníky firma získala také skrze doporučení od známých, kteří sice se společností nespolupracují, ale firmu doporučili, jelikož o ní vědí a díky tomu spojili poptávku s nabídkou. Kromě doporučení zmiňují oba společníci také e-mailingovou kampaň, díky které v roce 2022 získala firma několik nových zákazníků. Tato kampaň byla vytvořena na základě databáze potenciálních klientů, kterou firmě zprostředkovala externí firma. Tato firma s pomocí určitého algoritmu prozkoumala všechny franšizy několika největších kanceláří v České republice, a získala databázi zhruba 500 makléřů včetně jejich kontaktních informací. Firma poté provedla e-mailingovou kampaň, která probíhala po dobu dvou týdnů. V rámci emailové kampaně byli potenciální zákazníci osloveni přesně podle svého jména a dalších informací, které firma Online Prohlídky získala ze zmíněné databáze. Tento personalizovaný přístup sloužil k autenticitě a zvýšení úspěšnosti kampaně, jelikož lidé bývají více nakloněni spolupráci s firmou, která se o ně zajímá a přistupuje k nim individuálně. Díky získaným informacím mohla firma vytvořit cílené a přesné nabídky pro každého zákazníka a zvýšit tak pravděpodobnost úspěchu kampaně. Díky této kampani se podařilo firmě Online Prohlídky vytvořit cennou databázi zákazníků, které následně rozdělila do tří kategorií, dle reakce na e-mail: pozitivní, negativní a neutrální. Tento druh marketingové kampaně byl pro firmu velmi úspěšný a umožnil jí získat několik nových zákazníků. Většina těchto zákazníků nakoupila služby společnosti pouze jednou a jen část z nich se stala stálými zákazníky. Autor se během rozhovoru ptal společníků, jestli si firma říká o doporučení nebo jestli dává zákazníkům nějaký podnět, aby firmy doporučili. Oba společníci se shodli na tom, že si firmy o doporučení neříkají, ale že jim při položení otázky ihned došlo, že je to něco, na čem by měla firma určitě zapracovat. Podle jednoho společníka se jedná o malichernost, která by mohla firmě s akvizicí nových zákazníků pomoci a druhý společník rovnou navrhuje, že by firma mohla makléřům nabídnout například bonus za doporučení

Během rozhovoru se společníky se autor snažil získat odpověď na to, jak společnost vnímá svého typického zákazníka. Společnost Online Prohlídky vnímá svého typického zákazníka jako průměrného makléře, který se snaží prodat co nejvíce nemovitostí a zpravidla se zaměřuje na klasické byty a domky. Zároveň si firma uvědomuje, že cílení pouze na průměrného makléře by nemuselo být dostačující, a také uvažuje o oslovování majitelů realitních kanceláří, kteří by mohli být perspektivními stálými zákazníky a doporučovat firmu dál v rámci své kanceláře, stejně jako tomu bylo v minulosti. Společníci také zmiňují, že se společnost Online Prohlídky nevymezuje na tzv. "luxusní" nemovitosti nebo podobně specifické cílové skupinu, ale soustředí se na zákazníky, kteří hledají kvalitní služby za férové ceny.

Autor se společníků ptal také na jejich subjektivní názor na to, jakou strategii by podle nich firma měla pro akvizici nových zákazníků zvolit. První společník zmiňuje, že realitní makléři jsou ze své profese zvyklí na osobní schůzky a kontakt se svými klienty i dalšími subjekty, které mají určitý vliv na jejich podnikání. Proto navrhuje v první řadě zavolat do všech možných kanceláří v Praze a dohodnout si osobní schůzku, na kterou bude firma dobře připravena. Dále by tento společník spustil další e-mailovou kampaň. Jako třetí krok by zlepšil reklamní působení značky na Facebooku a Google ve formě pop-up reklamy.

Druhý společník se zamýšlí nad tím, kdo jsou cíloví zákazníci a jak je nejefektivněji oslovit. Opět zmiňuje, že firma získala většinu zákazníků skrze doporučení několika makléřů, ale říká, že šlo spíše o organické doporučení iniciované ze strany zákazníka, a vidí prostor pro zlepšení ve formě motivace zákazníků k doporučení společnosti. Podle společníka by měla společnost definovat, zda se bude zaměřovat na majitele kanceláří nebo jednotlivé makléře. Dále zvažuje možnost e-mailingu nebo volání makléřů, ale upozorňuje, že je důležité přemýšlet nad tím, co pro zákazníky bude nejjednodušší, a bylo možné získat feedback. Společník také navrhuje použít i jiné metody, například marketing na akcích pro realitní makléře

### **3.2.3 PEST analýza**

Autor práce se také zaměřil na vnější prostředí společnosti, k čemu využil PEST analýzu pro zkoumání čtyř základních faktorů tohoto prostředí. Vnější prostředí firmy může ovlivňovat chod společnosti a má vliv na celkovou strategii firmy. Pro účely návrhu marketingové strategie pro akvizici nových zákazníků, autor zkoumal několik faktorů, které by tuto strategii mohli více či méně ovlivnit.

#### **Politické faktory**

Autor se zaměří nejprve na politické vlivy, které působí na fungování společnosti, konkrétně na legislativu týkající se dronů. Drony, tedy bezpilotní letadla, jsou stále relativně novou technologií v oblasti komerčního používání, což se projevuje i v průběžných změnách legislativy. Dříve bylo pilotování dronů téměř bez omezení, ale nyní platí přísná pravidla, která se týkají každého, kdo chce dron provozovat. Například firma Online Prohlídky, která používá drony pro pořizování leteckých záběrů, musí dodržovat řadu předpisů a pravidel, což komplikuje a zvyšuje náklady na podnikání. Každý provozovatel dronu musí získat registraci provozovatele bezpilotního letounu a označit všechny své systémy registrační značkou. Pokud patří jeho služby do kategorie SPECIFIC, musí podat žádost o Oprávnění k Provozu, což zahrnuje detailní popis scénářů pro použití dronu, poplatky a administrativní povinnosti. To vše znamená čas a úsilí pro každého provozovatele dronu a pro firmy jako Online Prohlídky také nemalé finanční náklady. Proto je důležité sledovat průběžné změny v legislativě a přizpůsobovat se jim.

#### **Ekonomické faktory**

Z pohledu ekonomických faktorů je důležité, aby společnost měla přehled o situaci na realitním trhu, který představuje její hlavní oblast působnosti. Pokud je trh prosperující, znamená to pro společnost zvýšenou poptávku po nabízených službách a větší obrát. Nicméně, v poslední době se realitní trh zpomalil, jak uvádějí realitní makléři, s nimiž společnost Online Prohlídky spolupracuje. To znamená, že společnost může očekávat méně nových zakázek. V minulosti, před rokem 2019, byl trh s realitami velmi aktivní, ceny nemovitostí rostly a nabídka i poptávka byly vysoké.

Mezi faktory, které ovlivňují realitní trh, patří počet dokončených bytů a domů. Tabulka 4 čerpaná z Českého statistického úřadu ukazuje, že v posledních deseti letech v České republice rostl počet dokončených bytů a domů od roku 2014 do 2019, ale od roku 2020 se počet začal snižovat.

Obrázek 2 Dokončené byty (a domy) v České republice za posledních 10 let

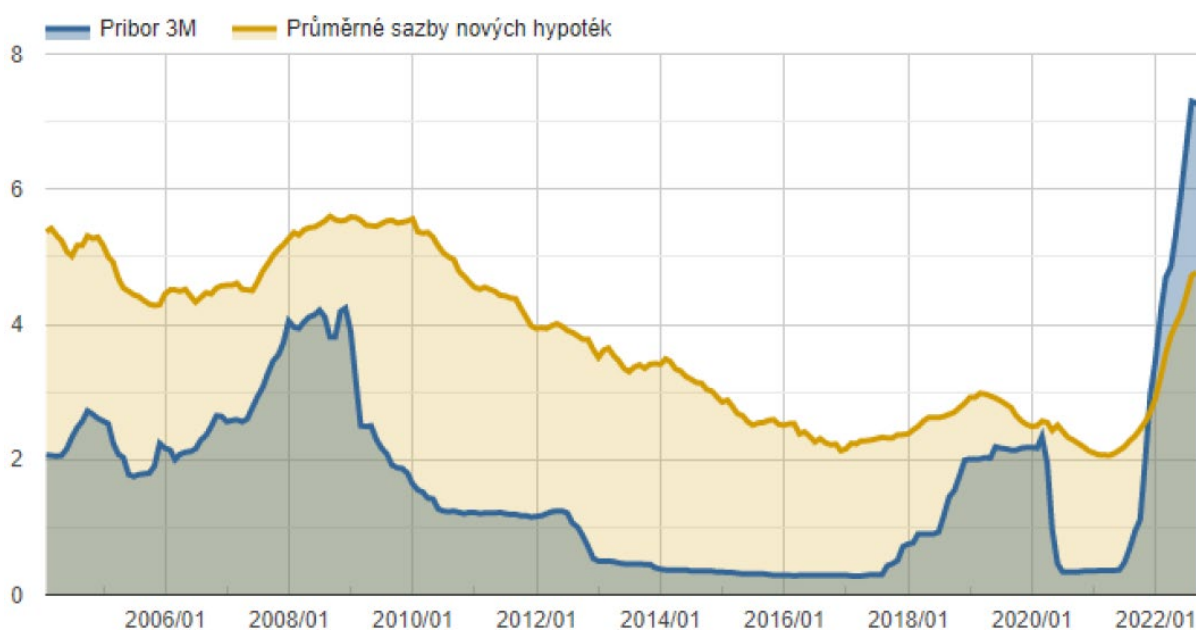
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Česká republika</b>	36 442	28 630	29 467	25 238	23 954	25 095
<b>Hlavní město Praha</b>	6 151	3 480	4 024	3 844	4 848	5 211
<b>Středočeský kraj</b>	7 405	6 376	5 900	5 295	4 226	4 872
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Česká republika</b>	27 322	28 569	33 850	36 406	34 412	34 581
<b>Hlavní město Praha</b>	6 092	5 846	5 290	6 002	5 449	5 228
<b>Středočeský kraj</b>	4 860	5 449	7 244	7 030	6 836	6 376

Zdroj: ČSÚ (2023)

Menší počet dokončených nemovitostí znamená méně nových bytů a domů nabízených k prodeji, což se projevuje v menší poptávce po novostavbách. Dále, menší počet prodaných nových nemovitostí znamená, že domácnosti se méně stěhují a nabídka starších domů klesá. Pro realitní kanceláře a společnost Online Prohlídky to znamená méně zakázek a potenciální snížení prodejů

Dalším faktorem, který má vliv na realitní trh, je průměrná hypoteční sazba. Vývoj hypoteční sazby v České republice za posledních 17 let je zobrazený na obrázku 5.

Obrázek 3 Graf průměrné hypoteční sazby v České republice za posledních 17 let





Zdroj: KURZY.CZ (2023)

V letech 2010 až 2019 průměrná hypoteční sazba pravidelně klesala. Nicméně v přelomu let 2021 a 2022 došlo k prudkému nárůstu hypotečních sazeb, což mělo za následek zvýšení úroků z hypoték a celkových nákladů pro domácnosti. Vyšší hypoteční sazby také znamenají, že si méně lidí může dovolit koupit nemovitost, což má negativní dopad na realitní trh. Vývoj hypotečních sazeb tak může být klíčovým faktorem pro rychlost a dynamiku realitního trhu.

### **Sociální faktory**

Jedním z faktorů ovlivňujících společnost jsou demografické trendy, které mají vztah k technologiím. Mladší generace se obvykle spoléhá na inovativní produkty a služby více než starší generace. To může být pro firmu výhodou nebo nevýhodou, protože každá věková skupina nabízí specifické příležitosti. Mladší generace obvykle více porozumí a věří inovativním produktům, což usnadňuje komunikaci. Na druhou stranu, starší generace klientů často potřebují více času a pomoci s porozuměním produktům. Nicméně, starší generace obvykle důvěřuje personálu více než produktům samotným, což může vést k lepším vztahům s klienty.

Dalším sociálním faktorem, který ovlivňuje firmu, je nedávná pandemie koronaviru. Přestože má pandemie negativní dopady, mohou být i některé pozitivní vlivy. Omezení veřejných shromáždění vedlo k nárůstu zájmu o virtuální prohlídky, což může být pro firmu výhodné. Realitní makléři hledali alternativy, jak prezentovat nemovitosti během pandemie, a virtuální prohlídky se ukázaly jako dobrá náhrada pro osobní prohlídky. Díky tomu firma Online Prohlídky rozšířila svou zákaznickou základnu a zlepšila svou situaci na trhu.

### **Technologické faktory**

Pro společnost Online Prohlídky jsou technologické faktory velmi důležité a zásadní pro její podnikání. Díky pokročilým technologiím, které firma využívá, se jí podařilo relativně snadno prorazit na trhu. Tyto technologie jsou pro běžného člověka nové a neznámé, a v oboru nemovitostí, kde firma převážně působí, nejsou standardem. To znamená, že firma nemá příliš velkou konkurenci a může nabízet služby, které jsou velmi atraktivní pro realitní kanceláře a poskytují jim konkurenční výhodu.

Aby si firma udržela svou pozici na trhu a rozšířila své podnikání, musí neustále investovat do nových technologií a vybavení. Proto se firma od roku 2019 rozhodla vynakládat většinu svých zisků na pořízení nových a kvalitnějších technologií. Investice do vybavení jsou důležité pro finální kvalitu nabízených produktů, rozšíření produktového portfolia a udržení konkurenční výhody na trhu. Technologické faktory jsou zejména důležité pro výslednou kvalitu služeb, která byla společně s dalšími faktory zkoumána v následující kapitole, která se věnovala potřebám zákazníků.

## **3.3 Analýza potřeb zákazníků**

Pro návrh marketingové strategie, jejímž cílem je akvizice nových zákazníků je velmi důležité pochopit stávající a potenciální zákazníky a pochopit jejich motivy pro nakupování služeb, které zkoumaná společnost nabízí. Součástí dotazníku je několik úvodních otázek týkajících se pohlaví, věku, kraji působnosti a dalších segmentačních faktorů, které budou hrát důležitou roli při formování marketingové strategie pro účely akvizice nových zákazníků. Autor pomocí dotazníku zkoumal několik klíčových faktorů, které mají vliv na zákaznické nákupní rozhodování. Dotazník byl směřován na minulé, současné i potenciální zákazníky, a proto bylo součástí dotazníku několik otázek, které tyto skupiny pomohou rozlišit. Pro určení potřeb zákazníků se autor ptal realitních makléřů na faktory, které pro ně hrají velkou roli při výběrání

a spolupráci se společnostmi nabízejícími tyto služby. Důležitou roli hrálo také povědomí o značce a spokojenost současných nebo minulých zákazníků firmy. Vzhledem k důležitosti, kteří různí autoři přiřazují získání doporučení od současných klientů pro akvizici nových zákazníků, bylo zjišťováno také to, kolik realitních makléřů služby firmy Online Prohlídky doporučilo, jaké podněty by realitní makléře přiměly společnost doporučit a za jakých okolností se makléři rozhodují, zda společnost doporučí.

### **3.3.1 Vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního výzkumu**

Součástí dotazníku bylo celkově 19 otázek, přičemž 18 z těchto otázek bylo zkoumáno v této kapitole a poslední otázka je součástí následující kapitoly, která se věnuje konkurenci. Podle relevantnosti grafického zobrazení pro účely popisu výsledků, byl u některých otázek vytvořen graf s odpověďmi respondentů a některé otázky byly ponechány bez grafu. Některé otázky z dotazníku byly porovnány s rozhovory s klienty nebo společníky společnosti.

#### **Otázka č. 1 Jaké je Vaše pohlaví?**

Otázka č. 1 slouží k určení pohlaví respondenta. Tento údaj může být využit pro případnou segmentaci respondentů pro účely tvorby akviziční strategie. Například v případě, že se ukáže, že jsou ženy častěji spokojeny se službami než muži, může společnost cílit na ženy v marketingových kampaních a snížit tak náklady na akvizici zákazníků. Jedná se o uzavřenou otázku, ve které byly na výběr 3 možnosti. Možnost "jiné" umožňuje lidem, kteří se neidentifikují jako muži nebo ženy, vyjádřit svou identitu a zahrnout jejich odpovědi do studie.

Z celkového počtu 63 respondentů tvoří 38 % muži a 62 % ženy. Žádný z respondentů neoznačil svou odpověď jako "jiné". Je tedy patrné, že většinová část dotazovaných makléřů tvoří ženy a tento údaj bude později využit pro segmentaci zákazníků, výběr cílové skupiny a další strategické účely společnosti.

#### **Otázka č. 2 Jaký je Váš věk?**

Otázka č. 2 umožňuje segmentovat respondenty podle věkové kategorie a slouží pro případné srovnání jejich odpovědí s dalšími otázkami. Odpovědi na otázku byly rozděleny do čtyř kategorií do 25 let, od 26 do 35 let, od 36 do 45 let a starší 45 let. Segmentace zákazníků podle věkových kategorií umožňuje společnosti lépe pochopit preference a potřeby různých věkových skupin zákazníků a společnost může pomocí tohoto dělení přesněji zacílit na potenciální zákazníky při tvorbě strategie.

V dotazníku odpovědělo na tuto otázku celkem 63 respondentů. Nejmenší skupinou jsou respondenti ve věku 0-25 let, kteří tvoří pouze 6 % z celkového počtu respondentů. Skupina respondentů ve věku 26-35 let tvoří 11 % z celkového počtu. Největší skupinou jsou respondenti ve věku 36-45 let, kteří tvoří 49 % z celkového počtu a skupina respondentů starších 45 let tvoří 33 % z celkového počtu. Z těchto výsledků je poměrně jasné, že realitní makléři jsou spíše pokročilejšího věku a makléři nižšího věku jsou spíše výjimkou. Při porovnání výsledků s první otázkou vyplývá, že cílovým zákazníkem jsou především ženy starší 36 let.

#### **Otázka č. 3 Podnikáte na vlastní noze (máte vlastní značku) nebo působíte v realitní kanceláři?**

Autor dotazníku se rozhodl zahrnout otázku týkající se způsobu podnikání respondentů, aby zjistil, který přístup by byl pro potřeby návrhu strategie nejvhodnější. Pokud by se totiž ukázalo, že většina respondentů podniká na vlastní noze a nemá příslušnost k žádné realitní kanceláři, mohl by autor upravit svůj návrh a zaměřit se na individuální makléře, kteří se specializují na prodej nemovitostí. Pokud na druhé straně většina respondentů pracuje pro nějakou realitní

kancelář, mohl by autor upravit svůj plán a zaměřit se výhradně na realitní kanceláře a jejich management.

Z výsledků vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 87,3 %, pracuje pro nějakou realitní kancelář. Pouze 12,7 % respondentů podniká na vlastní noze. Toto zjištění může mít vliv na strategii oslovování potenciálních zákazníků v oblasti prodeje nemovitostí, protože při zaměření na realitní kanceláře, spíše než na jednotlivé makléře, by společností mohlo umožnit získat více potenciálních zákazníků prostřednictvím přímého kontaktu s jednateli či managementem realitních kanceláří. U realitních makléřů, jak potvrzuje rozhovor s klíčovými klienty, kteří jsou součástí realitní kanceláře, je vyšší pravděpodobnost, že služby doporučí svým kolegům a společnost díky tomu může akvírovat nové zákazníky.

Tuto otázku je možné doplnit rozhovorem se dvěma největšími klienty společnosti. Oba tito klienti jsou také součástí realitní kanceláře a jeden z těchto klíčových klientů je dokonce majitelem této kanceláře. V rozhovoru potvrdil, že služby společnosti Online Prohlídky doporučil všem svým makléřům a zároveň kolegům na realitním trhu. Druhý zákazník také zmínil, že služby společnosti doporučil svým kolegům v realitní kanceláři, ve které působí. Vzhledem k důležitosti doporučení pro akvizici nových zákazníků, které vyplývá z teoretické části, jsou pro společnost atraktivnější zákazníci, kteří pracují právě v realitní kanceláři. Tito zákazníci mají v případě spokojenosti komu doporučit služby společnosti, čímž pomohou společnosti k získání nových zákazníků.

#### **Otázka č. 4 Ve kterém kraji působíte nejčastěji?**

Autor zahrnul tuto otázku do dotazníku s cílem získat informace o rozložení respondentů v jednotlivých krajích a zjistit, zda existují nějaké regionální rozdíly. Tyto informace mohou být užitečné pro plánování a strategii nabídky služeb v různých částech ČR. Celkem na tuto otázku odpovědělo 63 respondentů.

Podle výsledků dotazníkového šetření působí většina respondentů, tedy 42,9 %, nejčastěji ve Středočeském kraji. Dále 23,8 % respondentů pracuje v Hlavním městě Praze, 9,5 % v Ústeckém kraji, 7,9 % v Plzeňském kraji, 6,3 % v Královéhradeckém kraji, 4,8 % v Libereckém kraji, 3,2 % v Karlovarském kraji a méně než 2 % v Jihočeském kraji. Tyto informace mohou být důležité pro navrhování strategie oslovování zákazníků v jednotlivých krajích, případně pro plánování rozšíření působnosti firmy do dalších oblastí. Společnost Online Prohlídky působí právě ve středočeském kraji nebo hlavním městě Prahy. V otázce číslo 8 bylo zkoumáno kolik respondentů využilo služeb Online Prohlídky a z odpovědí vyplynulo, že 25. Z těchto 25 zákazníků společnosti působí nejčastěji v hlavním městě Prahy nebo Středočeském kraji pouze 19 z nich. Ostatní zákazníci společnosti nejčastěji působí v ostatních krajích. Ve Středočeském kraji a Praze působí celkově 43 respondentů a pouze 19 z nich spolupracovalo se společností Online Prohlídky. V tomto ohledu má společnost šanci akvírovat nejméně dalších 24 realitních makléřů. Je však důležité zmínit, že ačkoliv společnost spolupracovala s téměř 45 % celkových respondentů, kteří v těchto regionech působí, je takto vysoké číslo zkresleno faktem, že společnost posílala dotazník na všechny své klienty a z potenciálních klientů v této oblasti dosáhla jen na zlomek z nich.

#### **Otázka č. 5 Využil/a jste pro prezentaci nemovitostí nějaké služby externích dodavatelů (fotografie, produkce videa, tvorba půdorysu)?**

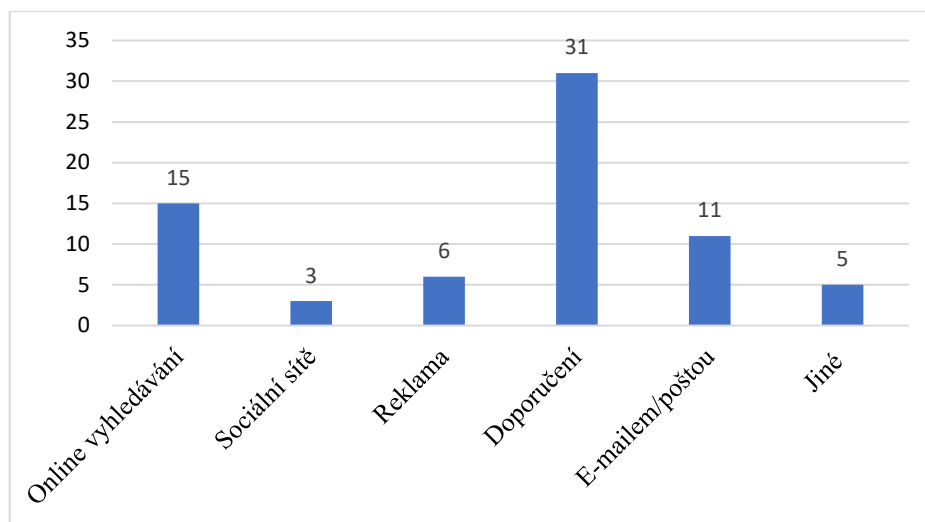
Na tuto otázku se autor práce ptal z důvodu dělení respondentů na ty, kteří mají zkušenosti s externími dodavateli a ty, kteří zkušenosti nemají, a proto je bezvýznamné se těchto respondentů ptát na další otázky typu „Které služby externích dodavatelů využíváte?“. Tyto otázky byly využity v další části dotazníku, a proto je důležité z celkových respondentů vyřadit právě ty, kteří zkušenosti nemají.

Z výsledků dotazníku vyplývá, že většina realitních makléřů využívá služby externích dodavatelů pro prezentaci nemovitostí, zatímco pouze 7 (11 %) realitních makléřů si veškerou prezentaci zpracovává samo. Z toho vyplývá, že existuje značný zájem realitních makléřů o služby externích dodavatelů pro prezentaci nemovitostí. Společnost, která poskytuje tyto služby, by měla být schopna reagovat na tento zájem a nabídnout konkurenceschopné řešení s přidanou hodnotou, která by mohla zlepšit prezentaci nemovitostí a tím zvýšit jejich prodejnost. V otázce číslo 15 byli všichni respondenti dotazováni, jaké služby/produkty využívají pro prezentaci nemovitostí. Všech sedm makléřů, kteří s žádnými dodavateli nespolupracují, odpovědělo, že využívají pro prezentaci nemovitostí pouze fotografie. Jiné služby vůbec nevyužívají. Zajímavé je také porovnání těchto odpovědí s věkem respondentů, jelikož všech 7 respondentů spadá do kategorie nad 36 let. Všichni makléři do 36 let tedy využívají služeb pro prezentaci nemovitostí. Mladší realitní makléři pravděpodobně vnímají hodnotu, kterou jim tyto služby nabízejí, a proto jich rádi využívají.

### Otázka č. 6 Jak jste se o těchto dodavatelích dozvěděl/a?

Tato otázka byla zaměřena pouze na respondenty, kteří v otázce číslo 5 zaškrtnuli možnost "Ano" a tedy využívají služby externích dodavatelů pro prezentaci svých nemovitostí. Celkový počet respondentů, kterým byla tato otázka zobrazena bylo 56 a výsledky odpovědí jsou zobrazeny v grafu 1. Cílem této doplňující otázky bylo zjistit, jakým způsobem tito realitní makléři navázali kontakt se svými dodavateli. Autor vybral několik uzavřených odpovědí a jednu otevřenou. Tato škála odpovědí mohla pomoci autorovi získat konkrétní informace o tom, jakými kanály se respondenti o externích dodavatelích dozvěděli, ale zároveň umožnila zanechat prostor pro specifickou odpověď, kterou autor v této škále nezahrnul. Konkrétní odpovědi jsou zahrnuty v následující části.

Graf 1 Zdroj informací o dodavatelích



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že nejčastěji se o dodavatelích dozvídají respondenti prostřednictvím doporučení od známých nebo kolegů, což odpovídá 31 z 56 respondentů. Následně se na druhém místě umístilo online vyhledávání, které uvádělo 15 z 56 respondentů. E-mailem nebo poštou se o dodavatelích dozvědělo 11 respondentů, zatímco prostřednictvím reklamy (TV, radio, online reklama) pouze 6 respondentů. Sociální síť uváděli pouze 3 z 56 respondentů. Zbylých 5 respondentů uvedlo, že se o dodavatelích dozvěděli jiným způsobem. Jedna z individuálních odpovědí byla, že realitní makléř potkal dodavatele náhodou při jízdě autem, zatímco zrovna zprostředkoval fotografie pro jinou realitní kancelář. Další individuální

odpovědi bylo, že tyto služby zprostředkovává jeden ze členů jeho rodiny. Všechny tyto individuální odpovědi byly bohužel příliš specifické na to, aby z toho autor dokázal vyvodit obecné návrhy.

Klíčoví klienti doplňují, že na dodavatele narazili především prostřednictvím doporučení od kolegů. Prvního klienta kontaktovala společnost Online Prohlídky přímo prostřednictvím telefonu a poté se s ním sešla při osobní schůzce. Tento klient ale využívá i služby od jiných dodavatelů a dozvěděl co o nich právě díky doporučení. S druhým klientem se společnost seznámila díky doporučení od prvního klienta a s dalšími dodavateli se seznámil také díky doporučení. V jednom případě zákazník doplnil, že po doporučení od kolegy využil webových stránek dodavatele, na kterých si prohlédl nabízené služby a jejich kvalitu. Poté dodavatele sám kontaktoval.

Z celkového počtu 31 makléřů, kteří na dodavatele služeb pro prezentaci nemovitostí narazili díky doporučení od známých nebo kolegů, pouze jeden z nich v otázce č. 3 zodpověděl, že podniká na vlastní noze. Z celkového počtu 63 respondentů podniká na vlastní noze 8 z nich, ale z těchto 8 respondentů, pouze 6 využívá pro prezentaci nemovitostí služby externích dodavatelů. Můžeme tedy odvodit, že pouze jeden ze šesti realitních makléřů, který podniká na vlastní noze a využívá některé služby pro prezentaci nemovitostí, získal kontakt na svého dodavatele prostřednictvím doporučení od známých nebo kolegů. Tento fakt potvrzuje přechodí myšlenku, že realitní makléři, kteří pracují v realitní kanceláři, mají vyšší pravděpodobnost získat doporučení na dodavatele služeb pro prezentaci než makléři, kteří podnikají na vlastní noze. Zbylých 5 makléřů, kteří podnikají na vlastní se o dodavatelích dozvědělo prostřednictvím online vyhledávání, reklamy nebo „jinou“ cestou.

#### **Otázka č. 7 Znáte společnost Online Prohlídky?**

Tato otázka se týká povědomí respondentů o této konkrétní společnosti. Otázka byla záměrně položena všem respondentům, včetně těch, kteří v otázce číslo 4 odpověděli, že nikdy nevyužili podobných služeb. Odpovědi byly rozděleny do tří kategorií: ano, ne a nevim.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že 31 z nich (tj. 49,2 %) uvedlo, že tuto společnost Online Prohlídky znají, 32 respondentů (tj. 50,8 %) ji nezná a žádný z respondentů neodpověděl nevim. Je zajímavé, že jeden z respondentů, který v otázce číslo 4 uvedl, že nikdy nevyužil služeb externích dodavatelů pro prezentaci nemovitostí, odpověděl, že společnost Online Prohlídky zná. To může naznačovat, že tento respondent mohl slyšet o této společnosti od jiných lidí nebo viděl na internetu reklamu na tyto služby. Je možné, že respondenti znají společnost Online Prohlídky ze svých zkušeností s externími dodavateli, nebo z reklam a marketingových kampaní, které společnost v minulosti provedla. Na druhé straně existuje také možnost, že někteří respondenti jednoduše nemají povědomí o této společnosti, přestože ji mohli potenciálně vidět na trhu.

#### **Otázka č. 8 Využil/a jste někdy služeb společnosti Online Prohlídky?**

Tato otázka umožňuje identifikovat, kdo z respondentů již služby společnosti Online Prohlídky využil a kdo ne, díky čemuž mohl autor později položit doplňující otázky pro tuto skupinu respondentů. Tato otázka byla zároveň zobrazena pouze uživatelům, kteří v otázce číslo 4 odpověděli, že už někdy využili služeb externích dodavatelů pro prezentaci nemovitostí. Celkově na tuto otázku odpovědělo 56 respondentů. Odpovědi byly rozděleny do tří kategorií, které byly vybrány z důvodu rozdělení respondentů na ty, kteří služby nikdy nevyužili, na ty, kteří jsou opakovanými zákazníky a na ty, kteří služeb využili pouze jednou.

Na základě výsledků dotazníku je patrné, že služby společnosti Online Prohlídky využila méně než polovina respondentů, tedy 25 z 56, což představuje 44,6 % všech respondentů. Z těchto zákazníků 60 % využilo služby pouze jednou, což může být pro společnost varovným signálem.

Bylo by vhodné se zaměřit na udržení stávajících zákazníků a podpořit opakované nákupy. Toto tvrzení, ale nelze potvrdit, jelikož mezi těmito zákazníky mohou být i nově získaní klienti, kteří ještě neměli příležitost služeb využít znovu. Na druhé straně, 10 z 25 zákazníků, kteří služby využili více než jednou, mohou být potenciálním zdrojem stálého příjmu, což by společnost mohla využít. Celkově lze tedy z výsledků dotazníku vyvodit několik možných oblastí, na které by se společnost Online Prohlídky mohla zaměřit pro zlepšení svého podnikání.

### **Otázka č. 9 Byl/a jste spokojený/á se službami Online Prohlídky?**

Otázka týkající se spokojenosti byla zákazníkům položena z důvodu získání zpětné vazby na celkovou spokojenost, která je důležitá pro jakoukoli společnost. Pokud jsou zákazníci spokojeni, mohou být ochotnější doporučit služby společnosti dalším lidem a vrátit se jako opakovaní zákazníci. Pokud jsou však nespokojeni, mohou to negativně ovlivnit pověst společnosti a vést k tomu, že si zákazníci hledají jiného poskytovatele služeb. Proto je důležité sledovat spokojenost zákazníků a přijmout opatření na zlepšení v případě potřeby. Otázka byla položena všem 25 respondentů, kteří již v minulosti využili služeb Online Prohlídky.

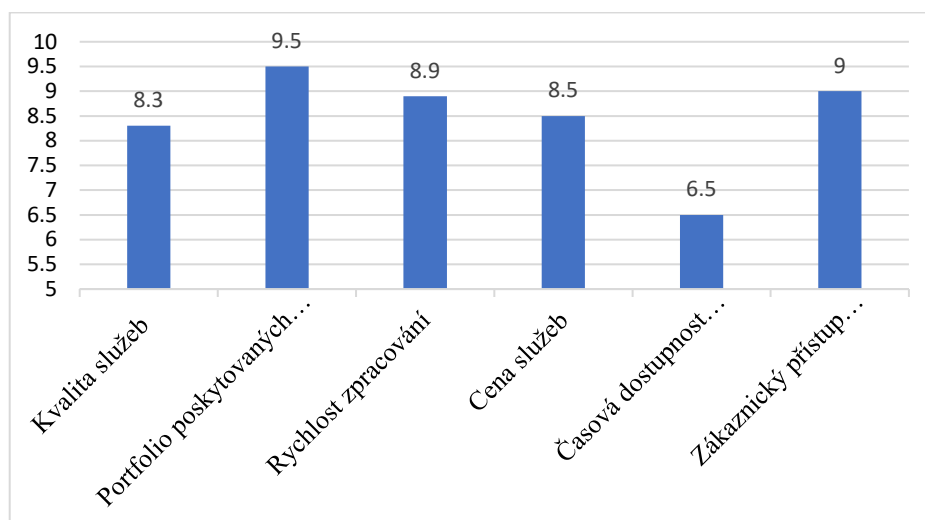
Z výsledků průzkumu vyplývá, že většina respondentů byla spokojena s poskytovanými službami Online Prohlídky. Celkově 56 % (14) respondentů odpovědělo, že byli s těmito službami spokojeni zcela, a dalších 24 % (6) respondentů odpovědělo, že spíše ano. Tři odpověděli, že jsou s poskytovanými službami spokojeni tak napůl, dva odpověděli, že jsou spíše nespokojeni a žádný z respondentů nevyjádřil zcela negativní postoj k těmto službám. Výsledky této otázky je zajímavé porovnat s výsledky předchozí otázky, kdy 16 respondentů bylo se službami spíše nebo zcela spokojeno, ale pouze 10 z nich využilo služeb více než jednou. Zároveň lze ale předpokládat určitou spojitost mezi spokojeností a opakovanými nákupy, jelikož všichni respondenti, kteří byli se službami spokojeni „tak na půl“ nebo „spíše ne“ využili služeb společnosti Online Prohlídky pouze jednou.

Klíčoví zákazníci během rozhovoru potvrdili, že jsou se službami také spokojeni. První společník během konverzace týkající se této otázky doplnil, že je spokojený se službami, je cítím pozvolné zlepšování kvality, ale namítl, že při začátcích spolupráce byla firma v komunikaci s ním o něco intenzivnější.

### **Otázka č. 10 Jak byste ohodnotil/a svou spokojenost s následujícími faktory společnosti Online Prohlídky na stupnici od 1 do 10?**

Tato otázka se zaměřuje na zákaznickou spokojenost s různými faktory společnosti Online Prohlídky, konkrétně na kvalitu služeb, portfolio poskytovaných služeb, rychlost zpracování, cenu služeb, časovou dostupnost a zákaznický přístup personálu. Celkem 25 respondentů bylo požádáno, aby každý faktor ohodnotili na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená naprostou nespokojenost a 10 znamená naprostou spokojenost. Tento druh otázky umožňuje autorovi dotazníku získat konkrétní kvantitativní data o zákaznické spokojenosti s různými faktory, což mu umožní identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení, a zároveň i oblasti, které jsou již dobře hodnoceny zákazníky. Zároveň tato otázka umožňuje srovnání zákaznické spokojenosti s různými faktory a identifikaci, které faktory mají pro zákazníky největší význam a na kterých by měla společnost Online Prohlídky zaměřit své úsilí. Hodnocení respondentů bylo dle jednotlivých faktorů zprůměrováno a tyto výsledky byly zaneseny do grafu 2.

Graf 2 Spokojenost s faktory společnosti Online Prohlídky



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší hodnocení získalo portfolio poskytovaných služeb s váženým průměrem 9,5 a následoval zákaznický přístup personálu s váženým průměrem 9,0. Rychlost zpracování a cena služeb také obdržely poměrně vysoké hodnocení s váženými průměry 8,9 a 8,5. Dalším dobře hodnoceným faktorem byla kvalita poskytovaných služeb, která získala průměr hodnocení 8,3. Na druhé straně, časová dostupnost obdržela nižší hodnocení s váženým průměrem 6,5, což naznačuje, že by společnost mohla zlepšit dostupnost nabízených služeb. Výsledky této otázky byly detailně rozebrány v kapitole „SWOT Analýza“.

Zajímavé je porovnat výsledky kvantitativního výzkumu a odpověďmi klíčových zákazníků. Zatímco 25 respondentů hodnotilo kvalitu služeb průměrem 8,5, první zákazník uvedl, že se mu cena služeb zdá příliš vysoká a nevyhovuje mu. Uvedl, že před několika lety byly ceny některých služeb nižší, ale postupem času firma zdražila. Tento klient také uvedl, že se časem zvedala i kvalita služeb a je s ní v současné chvíli velmi spokojen. Kvalitu služeb dále porovnával s jejich cenou a uvedl, že si je vědom toho, že kvalita služeb cenu zvedá, ale zároveň uvedl, že mu více vyhovovala nižší kvalita za nižší cenu. Druhý klient, se kterým autor práce vedl rozhovor zmínil, že nejlépe hodnotí kvalitu fotografií a komunikaci společnosti během vedených zakázek. Toto tvrzení je srovnatelné s dotazníkem, ze kterého vyplynulo, že zákaznický přístup hodnotí klienti průměrem 9,0 a kvalitu, jak již bylo zmíněno, průměrem 8,5.

#### **Otázka č. 11 Doporučil/a jste již v minulosti služby Online Prohlídek kolegovi nebo jinému realitnímu makléři?**

Otázka 11 se jako poslední zaměřuje na respondenty, kteří již v minulosti využili služeb Online Prohlídky. Celkových respondentů tedy bylo celkově 25. Cílem této otázky bylo zjistit, jaká část zákazníků, již společnost v minulosti doporučila. Z kvalitativního výzkumu se společníky firmy vyplynulo, že si společnost neříká o doporučení čímž se připravuje o určitou výhodu. Doporučení jsou totiž důležitým způsobem, jak získávat nové zákazníky a rozšiřovat obchodní síť.

Z výsledků je patrné, že z celkových 25 respondentů, pouze 20 % (5) realitních makléřů doporučilo společnost Online Prohlídky. Zbýlých 80 % (20) realitních makléřů tuto společnost nikdy nedoporučili. Vzhledem k tomu, že na otázku „Byl jste spokojený/á se službami Online Prohlídky?“ odpovědělo 80 % makléřů „spíše ano“ nebo „ano“ a výsledky hodnocení jednotlivých faktorů byly kromě hodnocení dostupnosti taky velmi pozitivní, lze předpokládat, že důvodem pro nedoporučení našich klientů není ani nespokojenost, ani špatná kvalita, cena a

další faktory. Z tohoto důvodu autor usuzuje, že je vysoká šance, že realitní makléři mohou společnost doporučit v případě, že si o ní společnost řekne nebo svým zákazníkům poskytne určitý podnět, který zákazníky přesvědčí společnost doporučit. Doporučení se zdá jako velice dobrý způsob pro akvizici nových klientů, jelikož 31 z 56 respondentů se o svých dodavatelích dozvěděli právě skrz doporučení od známých či kolegů.

Rozhovor s dvěma největšími zákazníky se s výsledky kvantitativního dotazníku poměrně rozporuje, jelikož oba respondenti zmínili, že společnost v minulosti doporučili všem svým kolegům a informace o firmě dokonce vyvěsili na interní síti realitní kanceláře, ve které působí. Tento nesoulad s celkovým vzorkem respondentů dotazníku je pochopitelný, jelikož jsou tito klienti největšími pro společnost, se službami jsou spokojeni a díky tomu společnost Online Prohlídky doporučují dále. Tato otázka hraje důležitou roli ve srovnání s dalšími otázkami. Toto srovnání bylo provedeno v následující otázce.

### **Otázka č. 12 Doporučil/a byste v případě spokojenosti společnost, která se zabývá službami pro prezentaci nemovitostí?**

Otázka číslo 12 byla mířena opět na všech 63 realitních makléřů a měla za cíl zkoumat, zda mají někteří jedinci obecně problém s doporučením. Autor zkoumal tuto otázku z toho důvodu, aby zjistil, zda se ve vybraném vzorku respondentů vyskytuje někdo, kdo obecně nerad poskytuje doporučení nebo se nerad dělí o své vyzkoušené dodavatele. V otázce byly na výběr celkem 3 odpovědi: „Ano, „Ne“ a „Možná“.

Z celkových 63 respondentů odpovědělo "Ano" 59 z nich, tzn. že drtivá většina nemá problém doporučit společnost v případě spokojenosti s jejími službami a nevádí jí se dělit o dodavatele s ostatními makléři. Pouze 1 respondent odpověděl "Ne" a 4 respondenti odpověděli "Možná", což znamená, že nejsou úplně přesvědčeni nebo že na tuto otázku nedokáží v současné situaci odpovědět. Vzhledem k výsledkům této a předchozích otázek je patrné, že pro společnost Online Prohlídky neexistuje příliš mnoho bariér pro získání doporučení, čehož společnost může využít pro svou strategii.

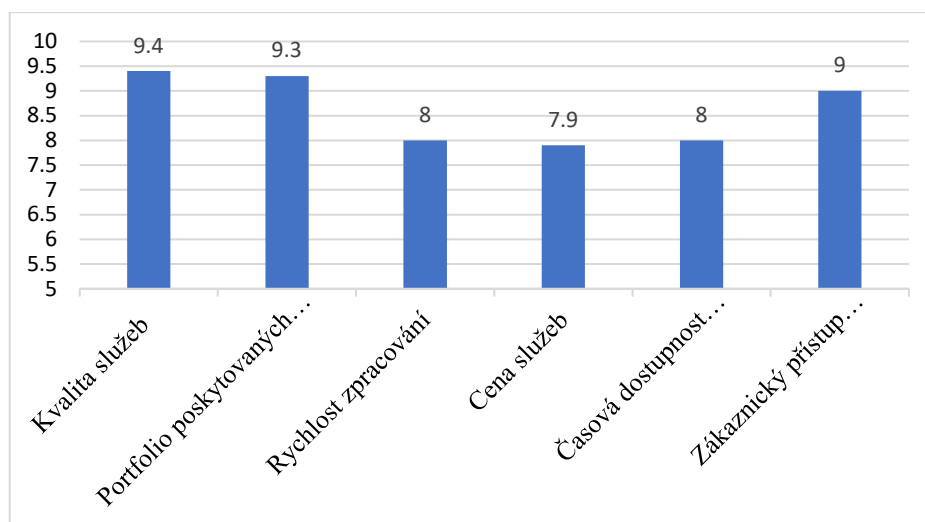
Tyto výsledky jsou zajímavé především z hlediska porovnání s předchozí otázkou, kde současní zákazníci společnosti odpovídali, jestli společnost někdy doporučili. Drtivá většina realitních makléřů nevidí problém doporučit společnost, se kterou jsou spokojeni a zároveň pouze 20 % zákazníků společnosti ji ve skutečnosti doporučilo. Když se tato skutečnost porovná s výsledky otázky č. 9, ve které zákazníci odpovídali na celkovou spokojenost se službami Online Prohlídek, lze vidět, že 56 % zákazníků bylo se společností zcela spokojeno a dalších 24 % zákazníků odpovědělo, že spíše ano. Když tyto skupiny sloučíme do jedné, tak zjistíme, že 80 % zákazníků bylo spíše nebo zcela spokojeno s poskytovanými službami společnosti Online Prohlídky. To potvrzuje i hodnocení jednotlivých faktorů v otázce č. 10, kdy zákazníci hodnotili portfolio poskytovaných služeb průměrem 9,5, zákaznický přístup průměrem 9,0 a rychlost zpracování, cenu a kvalitu služeb průměrem vyšším než 8,3. Jediným hůře hodnoceným faktorem byla časová dostupnost. Ta byla hodnocena průměrem 6,3. Z těchto výsledků lze předpokládat, že společnosti se nabízí velká příležitost v získání doporučení, jelikož spokojení zákazníci nemají problém společnosti doporučovat a zákazníci společnosti Online Prohlídky jsou se službami spokojeni. 80 % zákazníků, kteří zkoumanou společnost nedoporučili, tedy pravděpodobně chyběla motivace nebo určitý stimul, aby to udělali. Toho společnost může využít při tvorbě marketingové strategie například ve formě podpory prodeje.

### **Otázka č. 13 Jak byste ohodnotil/a váhu důležitosti na stupnici od 1 do 10, kterou pro vás představují následující faktory při spolupráci s dodavateli služeb pro prezentaci nemovitostí?**



Podobně jako otázka 10, se i tato otázka zaměřuje na jednotlivé faktory při poskytování služeb pro realitní makléře a hodnotí je na stupnici od 1 do 10. Tato otázka byla zobrazena pouze pro respondenty, kteří již minulosti využili podobných služeb, a tak mají dostatek informací, aby na otázku dokázali odpovědět a vyjádřit svůj pohled na to, jakou důležitost pro ně jednotlivé faktory představují. Hodnocení respondentů bylo dle jednotlivých faktorů zprůměrováno a tyto výsledky byly zaneseny do grafu 3. Vážený průměr těchto odpovědí byl využit pro detailní analýzu SWOT.

Graf 3 Váha důležitosti faktorů při spolupráci s dodavateli služeb pro prezentaci nemovitostí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky ukazují, že pro respondenty je nejdůležitější kvalita služeb a portfolio poskytovaných služeb. Respondenti také při výběru dodavatele služeb zohledňují zákaznický přístup personálu, což může být klíčové pro vytvoření pozitivní zkušenosti z prezentace nemovitosti a získání důvěry klienta. Na druhé straně jsou rychlost zpracování, cena a časová dostupnost ohodnoceny o něco níže. To by mohlo znamenat, že pro respondenty není tolik důležité, jak rychle jsou služby poskytovány nebo jakou mají cenu. Nicméně, tato zjištění mohou být ovlivněna konkrétními okolnostmi nebo preferencemi respondentů.

Z rozhovoru s nejdůležitějšími klienty vyplynulo, že pro prvního klienta je důležitější cena než kvalita. Na cenu je tento klient obzvlášť opatrný a vnímá cenu služeb společnosti Online Prohlídek jako vysokou. Největší důležitosti pro tohoto klienta hraje rychlost dodání a časová dostupnost personálu. Druhý klient se shoduje s respondenty dotazníku v hodnocení kvality služeb, jako nejdůležitějším faktorem. Zároveň doplňuje, že kromě kvalitního vybavení a zpracování je pro kvalitu služeb důležitý také „cit fotografa“, který fotografie nebo video prohlídky posune kvalitou ještě o kousek dále a fotograf tím dokáže správně vystihnout silné a slabé stránky objektu. Tento zákazník se s ostatními respondenty dotazníků neshoduje v hodnocení důležitosti ceny, která já u něho až na posledním místě. Pro toho makléře je tedy velmi důležitá kvalita, a cenu služby vnímá je méně podstatný faktor. V tomto ohledu se tedy neshoduje ani s prvním klientem, se kterým byl proveden osobní rozhovor, jelikož pro něj hraje cena ve vztahu s kvalitou významnou roli.

#### **Otázka č. 14 Vyberte jeden faktor, který obecně vnímáte, při spolupráci s různými dodavateli služeb pro prezentaci nemovitostí, jako zpravidla nevyhovující.**

Stejně jako předchozí otázka, byla otázka 14 položena pouze těm respondentům, kteří tyto služby někdy využili. Celkově odpovídalo 56 respondentů. Respondenti měli na výběr ze stejných možností jako v předchozí otázce a vzhledem k tomu, že na tuto otázku neodpovídali

na stupnici od 1 do 10, měli respondenti na výběr navíc ještě možnost „jiné“, aby mohli otázku doplnit jiným nevyhovujícím faktorem.

Nejvíce respondentů se shodlo, že jako nevyhovující faktor napříč dodavateli, vnímají kvalitu služeb. Na této odpovědi se shodlo celkem 20 respondentů. Na druhé místě se umístilo portfolio nabízených služeb, na kterém se shodlo 16 respondentů. Třetí faktor, na kterém se shodlo 10 respondentů, byla nevyhovující rychlost zpracování zakázek. Realitní makléři si svého času váží a dlouhé čekání na vyhotovení zakázek jim nevyhovuje. Na dalším místě se s 5 hlasy umístila časová dostupnost, kterou lze v tomto případě chápat jako časovou nedostupnost a na ní navazovala cena služeb se 3 hlasy a zákaznický přístup se dvěma hlasy. S cenou služeb a zákaznickým přístupem nemá většina makléřů problém. Možnost „jiné“ neodpověděl žádný z respondentů.

Z této otázky lze vyvodit několik poznatků, které společnosti mohou poskytnout konkurenční výhodu. Při porovnání otázky s přechozí otázkou, která se věnovala důležitosti jednotlivých faktorů pro realitní makléře, vyplynulo, že nejdůležitější faktorem je pro makléře kvalita, portfolio nabízených služeb a zákaznický přístup. Zároveň jsou ale kvalita a portfolio nabízených služeb vnímány jako zpravidla nevyhovující faktory napříč dodavateli. Pro realitní makléře jsou tyto dva faktory vůbec nejdůležitější, ale jejich potřeby nebývají vždy naplněny, jelikož jim dodavatelé nedokáží poskytnout poptávanou kvalitu a vyhovující portfolio služeb. Tento fakt lze porovnat s otázkou číslo 10, kdy stávající zákazníci hodnotili spokojenost s jednotlivými faktory společnosti Online Prohlídky. Nejprve se autor zaměřil na kvalitu služeb. Kvalita byla hodnocena respondenty průměrem 8,3, ale v porovnání s ostatními faktory se umístila jako druhý nejméně kvalitní faktor. Kvalita nabízených služeb společnosti Online Prohlídky má tedy jisté limity, na kterých by měla společnost zapracovat, jelikož zákazníci vnímají tento faktor jako velmi důležitý a nejsou s ním zpravidla u dodavatelů spokojeni. Pokud by společnost zlepšila kvalitu, dokázala by naplnit zákaznické očekávání a získat konkurenční výhodu. Velkou výhodu má společnost Online Prohlídky zejména v portfoliu nabízených služeb, které její zákazníci hodnotí průměrem 9,5. Portfolio služeb je tedy pro zákazníky velice důležité a napříč dodavateli tento faktor hodnotí často jako nevyhovující. Zároveň jsou současní zákazníci společnosti Online Prohlídky s tímto faktorem velmi spokojeni. Toho může společnost využít pro získání konkurenční výhody a získat nové zákazníky. Zákaznický přístup je také pro realitní makléře důležitý a zákazníci společnosti Online Prohlídky jsou s ním velice spokojeni, což značí naplnění zákaznických potřeb. Společnost však tohoto jevu nemůže využít pro získání konkurenční výhody, jelikož jsou zákazníci se zákaznickým přístupem většinou spokojeni napříč celou konkurencí.

#### **Otázka č. 15 Vyberte, které produkty/služby využíváte pro prezentaci nemovitostí.**

Tuto otázku autor práce zvolil z důvodu, aby zjistil, které produkty/služby realitní makléři nejvíce využívají pro potřeby prezentace nemovitostí. Autor zahrnul do uzavřených odpovědí všechny služby, které poskytuje společnost Online Prohlídky. Autor z důvodu vědomí toho, že na trhu existuje více služeb, které realitní makléři využívají, poskytl respondentům možnost napsat svou vlastní odpověď. Celkový počet respondentů byl 63 a respondenti měli možnost zvolit jednu či více možností.

Nejčastěji využívanou službou jsou fotografie, které zvolilo více než 90 % respondentů. Následují virtuální prohlídky, které využívá téměř 40 % všech respondentů a 2D/3D půdorysy se zastoupením 31 %. Záběry z dronu zvolilo zhruba 16 % respondentů a virtuální homestaging 17 %. Čtyři respondenti uvedli jiné produkty/služby, které využívají k prezentaci nemovitostí. Jedná se o „Instagram Stories na míru“, „sociální sítě“, „Facebook“ a „facebook, instagram, google ads“.

Doplňující kvalitativní rozhovor se dvěma klienty ukazuje, že první klient využívá všechny zmíněné služby pro prezentaci nemovitostí, ale kvůli různým faktorům volí mezi různými společnostmi. Oceňuje portfolio nabízených služeb firmy Online Prohlídky, ale díky mnohaleté zkušenosti v oboru, využívá více společností. Zmiňuje, že nejméně využívá virtuálního homestagingu, a to zejména díky vysoké ceně napříč všemi dodavateli. Druhý společník doplňuje, že již nevyužívá virtuálních prohlídek, protože kontakt s potenciálním zákazníkem vnímá jako svou vlastní reklamu a chce, aby se jeho zákazníci na nemovitost přišli na vlastní oči podívat. Zároveň ale doplňuje, že tento přístup zastává proto, že v současné chvíli nemá tolik zakázek, aby ho prohlídka s potenciálními zákazníky zdržovala od jiné práce.

#### **Otázka č. 16 Vyberte, které produkty/služby si vytváříte sami.**

Otázka číslo šestnáct se týká toho, jaké produkty/služby si respondenti vytvářejí sami. Autor se na tuto otázku ptal z důvodu, aby zjistil, které služby si realitní makléři nechávají zpracovávat od konkurence, a které si vytváří sami. Například pro fotografie je poměrně časté, že si je realitní makléři fotí sami na telefon či fotoaparát. O výsledné kvalitě by se dalo polemizovat, nicméně je to často využívaná praktika. Celkový počet respondentů byl 63 a respondenti měli možnost zvolit jednu či více možností.

Nejvíce respondentů (21) si vytváří samo fotografie, což může být způsobeno například tím, že mají fotografické vybavení nebo, že se snaží na tomto produktu ušetřit bez ohledu na výslednou kvalitu. Pouze malé množství respondentů si vytváří video prohlídky (4), 2D/3D půdorysy (2), záběry z dronu (1) a virtuální prohlídky (1). Zároveň tři ze čtyř respondentů, kteří v minulé otázce napsali, že využívají jiné služby, než které autor specifikoval (sociální sítě), si tyto „služby“ také vytváří sami. Virtuální homestaging nevybral žádný respondent. Tento výsledek naznačuje, že většina respondentů se specializuje na jiné aspekty prodeje nemovitostí než na tvorbu prezentací, a proto si tyto produkty a služby raději nechávají vytvářet specializovanými firmami.

Z rozhovoru s klienty vyplynulo, že první klient si fotografie vytváří sám pomocí fotoaparátu, který dle jeho slov „beztak ležel doma“ a kvalita se mu zdá dobrá i tak. Autor práce měl možnost prohlédnout výslednou kvalitu těchto fotografií a hodnotí ji negativně. Z rozhovoru s tímto klientem je patrné, že klientovi velmi záleží na nízké ceně, což má pravděpodobně vliv na jeho zákaznické chování a preference. Zákazníky vnímaná kvalita je však subjektivní názor, který je třeba zvážit. Podle autora by se měla firma držet spíše kvalitativních nároků náročnějších klientů, čímž firma zajistí spokojenost napříč celým zákaznickým portfoliem. Druhý klient v rozhovoru zmínil, že si žádné materiály nevytváří sám, a naopak očekává kompletní servis od svých dodavatelů.

#### **Otázka č. 17 Vyberte, které produkty/služby si necháváte zpracovat od dodavatelů.**

Tato otázka naopak zkoumá, které produkty/služby si nechávají makléři zpracovávat od dodavatelů. Díky této otázce lze určit, kolik současných klientů využívá, kromě služeb Online Prohlídek, také služby od jiných dodavatelů, a které služby si nechávají zpracovávat ostatní makléři, kteří služeb Online Prohlídky zatím nevyužili. Stejně jako v předchozích dvou otázkách byl celkový počet respondentů 63 a respondenti měli možnost zvolit jednu či více možností.

Výsledky dotazníku ukazují, že nejčastěji si lidé nechávají zpracovávat fotografie (38 odpovědí), následované virtuální prohlídky (23 odpovědí) a 2D/3D půdorysy (18 odpovědí). Video prohlídky a virtuální homestaging získaly méně odpovědí, konkrétně 12 a 11. Záběry z dronu získaly nejméně odpovědí – pouze 7. Respondent, který v otázce 14 zvolil individuální odpověď „Instagram stories na míru“, si tuto službu také nechává zpracovávat od externího dodavatele.

### Otázka č. 18 Co by Vás přimělo zakoupit služby, které dosud nevyužíváte?

Tato otázka byla věnována tomu, co by respondenty přimělo zakoupit služby, které dosud nevyužívají. Důvodů, které za ti stojí může být více, a proto autor vybral několik specifických důvodů, ze kterých si respondenti mohli vybrat. Autor ponechal otevřenou možnost „jiné“ pro respondenty, kteří by chtěli napsat svou vlastní odpověď. Otázka byla položena všem 63 respondentům, kteří měli opět možnost zvolit jednu či více možností.

Z výsledků vyplývá, že nejvíce (20) respondentů by přimělo koupit služby, které dosud nevyužívají, pokud by cena byla nižší. 17 respondentů odpovědělo, že by je nepřimělo k zakoupení nových služeb nic, což může znamenat například to, že jsou si vědomi jednotlivých kvalit různých služeb a jsou pevně rozhodnutí o jejich využití. Sleva na služby by byla důvodem pro 16 respondentů. Lepší kvalita by přiměla pouze 10 respondentů. Pouze 3 respondenti by si přáli mít možnost vidět ukázkou služby, než ji zakoupí. Tyto odpovědi mohou být interpretovány například tak, že zákazníci některé služby neznají a chtějí by je nejprve vidět nebo to, že by se zákazníci nejprve rádi přesvědčili o kvalitě těchto služeb a popřípadě svoje rozhodnutí změnili až poté. Zajímavá byla především jedna z individuálních odpovědí: „*Například video z dronu, které nahoře zmiňujete vůbec nepoužívám, nevím, co bych s ním dělala nebo komu ho ukazovala. Maximálně si umím představit, že to bude součástí videa celého domu. Kdyby to nebylo moc drahé, tak by mě takový balíček možná přesvědčil*“. Video z dronu se samozřejmě většinou využívá jako součást video prohlídky, což respondent zřejmě netušil. I to je ale zajímavý poznatek, který lze využít pro lepší komunikaci s klienty. Je důležité si uvědomit, že někteří klienti nemusí být obeznámeni se všemi službami, které firmy nabízejí. Proto je důležité aktivně komunikovat se zákazníky a prezentovat jim nabídku co nejjednodušeji.

### 3.3.2 SWOT Analýza

Pro účely SWOT analýzy vycházel autor z interních informací firmy Online Prohlídky, kvantitativního výzkumu dotazníkového šetření cíleného na současné, minulé a budoucí zákazníky firmy, a kvalitativního výzkumu pomocí rozhovorů s dvěma společníky a dvěma největšími klienty společnosti Online Prohlídky. Na základě těchto informací byla sestavena tabulka 5 silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku.

Tabulka 4 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- kvalita služeb</li><li>- rychlost zpracování</li><li>- cena</li><li>- technologická úroveň</li><li>- vztahy s klienty</li><li>- portfolio poskytovaných služeb</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- občasná nedostupnost</li><li>- malý počet zaměstnanců</li><li>- špatná zastupitelnost</li><li>- nedostatečná propagace</li><li>- kvalita webových stránek</li><li>- úzké zákaznické portfolio</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- vstup na nové trhy</li><li>- rozšíření portfolia služeb díky novým technologiím</li><li>- důsledky koronavirové pandemie</li><li>- využití doporučení pro akvizici nových klientů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- množství konkurence na trhu</li><li>- komplikovanější legislativa týkající se bezpilotních letadel</li><li>- ekonomická krize</li><li>- zhoršení situace na trhu s nemovitostmi</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Podle informací poskytnutých v dotazníku bylo 56 respondentů rozděleno na dvě skupiny: ti, kteří již využili služeb Online Prohlídek, a ti, kteří nevyužili. Z těchto respondentů bylo zjištěno, že 25 z nich jsou makléři, kteří služeb společnosti využili. Makléři byli následně požádáni o ohodnocení několika faktorů, které ovlivňují jejich spokojenost. Těmito faktory byly kvalita, portfolio služeb, rychlost zpracování, cena, časová dostupnost a zákaznický přístup. Respondenti hodnotili spokojenost na stupnici od 1-10 (1 nejhorší, 10 nejlepší). Další faktory, které jsou součástí tabulky 5 vyplynuly z kvalitativních rozhovorů a analýzy PEST.

Podle hodnocení makléřů byly identifikovány následující silné stránky:

- kvalita služeb – vážený průměr hodnocení 8,3;
- rychlost zpracování – vážený průměr hodnocení 8,9;
- cena – vážený průměr hodnocení 8,5;
- vztahy s klienty – vážený průměr hodnocení 9,0;
- portfolio poskytovaných služeb – vážený průměr hodnocení 9,5;
- technologická úroveň.

Makléři hodnotili nejlépe portfolio poskytovaných služeb a vztahy s klienty (zákaznický přístup). Dále také vyhodnotili velmi dobře kvalitu služeb, rychlost dodání a cenu. Společníci firmy se na těchto silných stránkách částečně shodují se zákazníky a doplňují ještě technologickou úroveň, která jim poskytuje konkurenční výhodu a zajišťuje vyšší kvalitu nabízených služeb.

Slabé stránky podniku byly identifikovány zejména pomocí osobního dotazníku se společníky. Ze zákaznického průzkumu dopadla nejhůře pouze časová dostupnost, kdy vážený průměr hodnocení je 6,5 a společníci časovou dostupnost hodnotí spíše jako slabou stránku. Časová dostupnost souvisí také s malým počtem zaměstnanců, díky kterému firma nedokáže rychleji a flexibilněji reagovat na zákaznické termíny. Společníci hovoří také o špatné zastupitelnosti personálu a kvalitě webových stránek. S tímto tvrzením ale rozporují dva největší zákazníci, podle kterých jsou webové stránky na vysoké úrovni. Toto tvrzení může být pro firmu jistou výhodou, jelikož i přes interní nespokojenost s webovými stránkami, tuto skutečnost někteří zákazníci vnímají jinak. Vzhledem k tomu, že jsou webové stránky velmi důležité pro první dojem potenciálních zákazníků a jedním z faktorů pro jejich konverzi, byly webové stránky zařazeny mezi slabé stránky podniku.

Příležitosti a hrozby byly definovány na základě kvalitativního výzkumu a částečně díky PEST analýze. Jednou z nich je vstup na nové trhy. Momentálně se firma zaměřuje na realitní trh, ale v budoucnu firma může hledat další příležitosti pro rozšíření svého působení na jiných trzích. Další možností je využití technologického vývoje pro rozšíření portfolia produktů a služeb firmy. Poslední příležitostí byl identifikován důsledek koronavirové pandemie, díky které více zákazníků začalo využívat virtuálních prohlídek pro prezentaci nemovitostí.

Jednou z hrozeb pro firmu je větší množství konkurence na trhu. Tento stav může mít několik důsledků. Konkurence může nabízet levnější produkty s nižší kvalitou nebo naopak stejně drahé produkty s vyšší kvalitou, což může snížit poptávku po produktech firmy. Další hrozbou pro firmu je komplikovanější legislativa týkající se bezpilotních letadel, která může omezit nebo zkomplikovat provozování určitých produktů a služeb firmy. Nakonec jsou zde také ekonomické hrozby, jako je možnost ekonomické krize nebo zhoršení situace na trhu s nemovitostmi, které by mohly mít negativní dopad na celkovou situaci firmy a mohly by ji ohrozit i z hlediska přežití.

## Rozbor silných a slabých stránok firmy

Autor se v následující části věnoval rozboru vnitřních silných a slabých stránek, který je důležitý pro lepší analýzu vnitřního prostředí podniku. Jednotlivé složky silných a slabých stránek proto budou zhodnoceny v tabulce 6 na bázi hodnocení výkonnosti a váhy závažnosti.

Tabulka 5 Hodnocení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek

Silné stránky	Hodnocení výkonnosti	Váha závažnosti
- kvalita služeb	8,3	9,4
- rychlost zpracování	8,9	8,0
- cena	8,5	7,9
- technologická úroveň	8,0	7,0
- vztahy s klienty	9,0	9,0
- portfolio poskytovaných služeb	9,5	9,3
Slabé stránky		
- občasná nedostupnost	3,0	8,0
- malý počet zaměstnanců	3,0	5,0
- špatná zastupitelnost	1,0	6,0
- nedostatečná propagace	2,0	7,0
- kvalita webových stránek	4,5	8,0
- úzké zákaznické portfolio	4,0	9,0

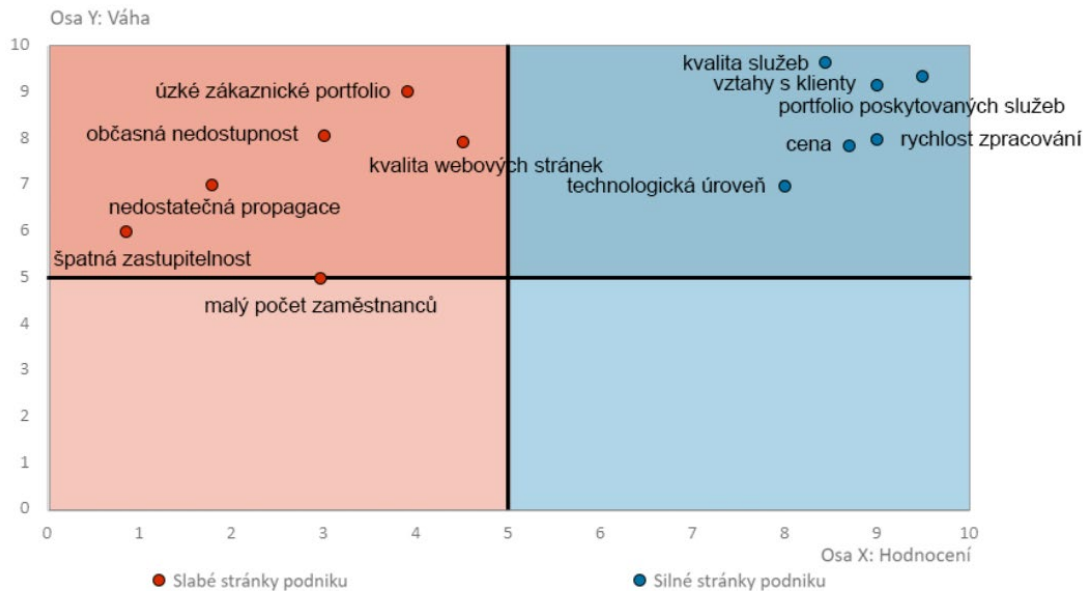
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení výkonnosti v podstatě posuzuje kvalitu a úroveň výkonu jednotlivých složek, jako například vztahy s klienty nebo nastavení cen ve srovnání s konkurencí. Pro hodnocení výkonnosti byla v tabulce 6 použita stupnice od 1 do 10. Tato stupnice je společná pro silné i slabé stránky, s tím, že hodnocení 5 je hranice mezi nimi. Slabé stránky mají hodnoty od 0 do 5 a silné stránky hodnoty od 5 do 10. Pokud by byla některá složka hodnocena číslem 5, znamenalo by to, že není ani slabou ani silnou stránkou. Tato stupnice byla určena na základě přehlednosti grafického zobrazení na obrázku 4. Váha závažnosti ukazuje, jak významné jsou jednotlivé silné a slabé stránky pro firmu a její klienty. Pro váhu závažnosti byla použita stupnice od 1 do 10, která byla použita zvlášť pro silné a zvlášť pro slabé stránky. Hodnocení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek bylo stanoveno pomocí výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

V dotazníkovém výzkumu byla výkonnost faktorů firmy Online Prohlídky hodnocena 25 současnými klienty, zatímco důležitost stejných faktorů byla hodnocena 56 současnými nebo potenciálními klienty této společnosti. Kvalita služeb byla zhodnocena průměrem 8,3 a váhu závažnosti tohoto faktoru hodnotilo 56 respondentů průměrnou hodnotou 9,4 na stejné stupnici. Toto znamená, že realitní makléři považují kvalitu služeb poskytovaných Online Prohlídkami za velmi důležitou pro jejich podnikání. Celkově tyto výsledky naznačují, že Online Prohlídky mají vysokou úroveň kvality a jsou velmi důležité pro spokojenost a podporu zákazníků, jako jsou realitní makléři, kteří jsou klíčovými hráči na trhu nemovitostí. Kromě kvality služeb byly také hodnoceny další faktory. Rychlost dodání byla hodnocena průměrným výkonem 8,9 a váhou závažnosti 8,0, což naznačuje, že zákazníci si cení rychlosti dodání služeb. Cena byla hodnocena průměrným výkonem 8,5 a váhou závažnosti 7,9, což naznačuje, že cena je také důležitým faktorem při výběru služeb. Technologická úroveň byla hodnocena průměrným výkonem 8,0 a váhou závažnosti 7,0, což znamená, že zákazníci očekávají moderní technologie a vysokou úroveň inovace. Vztahy s klienty byly hodnoceny průměrným výkonem 9,0 a váhou závažnosti 9,0, což znamená, že zákazníci oceňují dobré vztahy s poskytovateli služeb.

Portfolio poskytovaných služeb byla hodnocena průměrným výkonem 9,5 a váhou závažnosti 9,3, což znamená, že zákazníci si cení rozmanitosti nabízených služeb. Tyto faktory jsou důležité pro celkovou spokojenost zákazníků a mohou mít vliv na jejich rozhodnutí o výběru služeb.

Obrázek 4 Poziční mapa silných a slabých stránek



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení výkonnosti a váha závažnosti byly graficky znázorněny na ose X a Y na obrázku 4, který rozděluje složky do čtyř kvadrantů a vytváří tzv. poziční mapu. Tato mapa ukazuje vztah mezi výkonností a důležitostí jednotlivých složek pro firmu a její zákazníky. Složky umístěné vlevo jsou méně výkonné než ty umístěné vpravo. Naopak složky umístěné nejvíce vpravo jsou nejvýkonnější. Složky s největší váhou závažnosti jsou umístěny nahoře a ty s nejnižší váhou jsou umístěny dole.

Kvadrant číslo jedna, který je na poziční mapě zobrazen vlevo nahoře zobrazuje slabé stránky podniku, které mají velký význam pro společnost a měly by být odstraněny nebo zlepšeny. Největší důležitost pro firmu představuje úzké zákaznické portfolio, což souvisí s nutností pro firmu své zákaznické portfolio rozšířit a tuto slabou stránku odstranit. Z poziční mapy lze vidět, že všechny slabé stránky podniku mají pro firmu Online Prohlídky průměrnou nebo vysokou váhu závažnosti, a proto by firma měla svým jednáním tyto faktory eliminovat. Vysoký potenciál mají například webové stránky jejichž důležitost je pro zákazníky vysoká a mají blízko k tomu, aby se staly silnou stránkou podniku.

Kvadrant číslo dva, zobrazený vpravo nahoře, zobrazuje silné stránky podniku s vysokou důležitostí. Tyto silné stránky by firma měla nadále podporovat a zlepšovat, aby si jejich kvalitu udržela nebo ji vylepšila. Podle 56 respondentů dotazníku se ukázalo, že kvalita služeb je pro ně nejdůležitějším faktorem. Toto zjištění by mohlo být klíčové pro budoucí strategii společnosti Online Prohlídky, neboť tato společnost nabízí služby, které se mohou lišit v kvalitě a obsahu. Průměrné hodnocení 8,0 ze strany 25 klientů ukazuje, že Online Prohlídky poskytují kvalitní služby, ale existuje zde prostor pro vylepšení. Z poziční mapy lze dále zjistit, že z hlediska důležitosti, jsou pro realitní makléře hned po kvalitě nejdůležitější vztahy se společností (z pohledu společnosti vztahy s klienty) a portfolio poskytovaných služeb. Z hodnocení 25 klientů vyplynulo, že nejlépe bylo hodnoceno právě portfolio poskytovaných služeb, a to průměrem 9,5. Tento průsečík výkonnosti a důležitosti portfolia poskytovaných



služeb by mohl být klíčový pro positioning společnosti na vybraném trhu a pro správné zacílení na potenciální zákazníky při tvorbě strategie akvizice zákazníků. Závažnost a výkonnost poskytovaných služeb mohou ovlivnit rozhodování zákazníků při výběru mezi konkurenčními společnostmi a mohou být faktory, které zvyšují nebo snižují jejich spokojenost. Správné zacílení na potenciální zákazníky by mohlo zvýšit úspěšnost strategie akvizice zákazníků, neboť by se zaměřila na ty, kteří mají největší potenciál stát se loajálními zákazníky.

Kvadrant číslo tři a čtyři zobrazuje slabé stránky podniku, které nejsou pro společnost a zákazníky tolik důležité a firma by se měla zamyslet nad tím, jestli těmto stránkám věnovat svůj čas a pozornost. Časovou kapacitu by totiž firma měla věnovat spíše faktorům, které jsou pro ni či její zákazníky důležité. Takové stránky ale společnost Online Prohlídky neidentifikovala, a proto zůstávají oba tyto kvadranty prázdné.

### 3.4 Analýza konkurence

Pro účely návrhu marketingové strategie, která má za cíl akvizici nových zákazníků, autor provedl stručnější analýzu konkurence, ve které se zaměřil na jednoho hlavního konkurenta firmy. Z důvodu zachování anonymity zkoumaného subjektu bude autor v práci popisovat toho konkurenta jako Společnost XY. Pro účely definování tohoto konkurenta zvolil autor otázku v kvantitativním výzkumu. Autor požádal realitní makléře, kteří jsou zákazníky společnosti Online Prohlídky a makléře, kteří jsou pro společnost prozatím potenciálními zákazníky, aby uvedli konkurenci společnosti, se kterým v současné době spolupracují a jsou s jejími službami spokojeni.

**Otázka č. 19 Uved'te prosím konkurenční společnosti (název společnosti, jméno živnostníka, webové stránky), se kterými v současnosti spolupracujete a jste s jejími službami spokojeni. (Jsme si vědomi, že ne všem může být odpověď na tuto otázku komfortní, a proto na tuto otázku samozřejmě nemusíte odpovídat. Důvodem této otázky je identifikace konkurence, se kterou jsou realitní makléři spokojeni, aby se Online Prohlídky mohli zaměřit na aspekty, které makléřům vyhovují a zlepšit tak své služby. Za odpovědi děkujeme).**

Tato otázka byla položena záměrně na konci dotazníku, jelikož si je autor práce vědom toho, že ne všem respondentům může být odpověď na tuto otázku komfortní a nechtěl kvůli tomu ztratit pozornost nebo zájem respondentů. Součástí otázky bylo vysvětlení pro respondenty, proč se společnost na tuto otázku ptá, aby si respondenti nevyložili tuto otázku jinak, než bylo zamýšleno. Vzhledem k tomu, že se jednotlivé společnosti/fyzické osoby se mohou prezentovat různými způsoby, autor zmínil, že do otevřené odpovědi lze napsat název společnosti, jméno živnostníka, webové stránky nebo e-mail, aby mohl na základě těchto informací dohledat vybrané společnosti.

Cílem otázky bylo identifikovat jednoho či dva konkurenty, na kterých se respondenti shodli a získat další informace o konkurenčních společnostech, se kterými respondenti spolupracují a jsou s jejich službami spokojeni. Tento typ otázky umožňuje společnosti Online Prohlídky získat užitečné informace o tom, jaké konkurenční společnosti pro ni mohou být největší výzvou a jaké aspekty konkurenčních služeb by mohli zlepšit, aby získali více zákazníků. Na základě získaných informací mohl autor vybrat jednu či více firem, které byly v dotazníku nejčastěji zmiňovány, zkoumat jí a porovnat její kvality se společnostmi Online Prohlídky.

Na tuto otázku bylo tázáno celkově 56 respondentů neboli všichni, kteří v otázce číslo pět odpověděli, že v minulosti alespoň jednou využili služeb pro prezentaci nemovitostí. Z celkových 56 respondentů odpovědělo na tuto otázku celkem 47 z nich. Zbylých devět respondentů se rozhodlo na otázku neodpovědět vůbec. Otázka byla otevřená a většina



respondentů napsala pouze jednu konkurenční společnost. Většina respondentů vyplnila do otázky jméno živnostníka nebo název firmy. Někteří respondenti poskytly k dané firmě/živnostníkovi více informací, včetně webových stránek a e-mailu, a proto u těchto odpovědí nebylo těžké tyto firmy identifikovat. Část respondentů však poskytla údaje, ze kterých bylo nemožné identifikovat konkurenční firmu (např. pouze telefonní číslo nebo „pan Bezděk“). Vzhledem k tomu, že cílem otázky nebylo identifikovat všechny konkurenty, ale pouze jednoho či dva, na kterých se respondenti shodli, nebyl problém s identifikací těchto pár odpovědí pro výsledek klíčový.

Autor po důkladném rozboru odpovědí 47 respondentů identifikoval celkově 31 konkurenčních společností, které realitní makléři pro své potřeby využívají. V tomto případě připadá zhruba 0,7 konkurenčních firem na jednoho makléře, což značí poměrně nasycený trh, který nabízí mnoho alternativ pro realitní makléře. Autor identifikoval jednu společnost, která v odpovědích realitních makléřů převládala. Na Společnosti XY se shodlo celkově 13 makléřů, což je výrazně více než na ostatních konkurentech. Tento fakt může naznačovat, že daná firma je na trhu velmi silná a má vysokou konkurenční výhodu. Na druhém nejvyužívanějším konkurentovi se shodlo celkově 5 makléřů. Dále se v odpovědích opakovali další 3 konkurenční firmy na kterých se shodli vždy 4 makléři a 2 konkurenční firmy na kterých se shodli vždy 3 makléři. Na zbytku konkurentů se shodli pouze dva nebo žádný makléř. Čtyři makléři do otevřené otázky vyplnili, že spolupracují pouze s firmou Online Prohlídky a nemají koho jiného do odpovědi napsat.

Zajímavé pro výzkum mohou být také odpovědi respondentů, kteří využili služeb Online Prohlídky, kterých bylo celkově 25. Z těchto 25 klientů společnosti pouze 3 na otázku ohledně konkurence neodpověděli a již 4 zmínění klienti odpověděli, že spolupracují pouze s firmou Online Prohlídky. Minimálně 18 klientů společnosti ale zmínilo alespoň jednu konkurenční firmu se kterou spolupracují a jsou s jejími službami spokojeni. Vzhledem k tomu, že drtivá většina klientů společnosti spolupracuje s více společnostmi, měla by se firma Online Prohlídky zaměřit kromě akvizice nových klientů také na udržení stávajících klientů a motivech jejich spolupráce s více dodavatelskými firmami.

### **3.4.1 Konkurenční společnost XY**

Vzhledem k tomu, že 13 z 56 realitních makléřů na které cílila dotazníková otázka identifikace konkurence, spolupracuje se společností XY a jsou s jejími službami spokojeni, bude autor práce zkoumat jaké silné a slabé stránky společnost nabízí, v čem se od společnosti Online Prohlídky odlišuje nebo v čem jsou si společnosti naopak podobné. Dílčím cílem toho zkoumání je identifikovat oblasti, díky kterým si společnost XY získala stávající zákazníky a porovnat je s výsledky analýzy potřeb zákazníků a strategie společnosti.

Společnost XY se na svých webových stránkách prezentuje jako jednotlivec a odpovídají tomu i recenze na sociálních sítích a Facebooku, kde recenzenti hovoří o jedné konkrétní osobě, která zpracovává veškeré zakázky. Společnost XY sídlí v Praze a na svých webových stránkách uvádí, že se zaměřuje zejména na Prahu a středočeský kraj, ale služby nabízí po celé České republice. Geografické umístění firmy hraje pro realitní makléře velkou roli, jelikož makléři vyhledávají dodavatele služeb pro prezentaci nemovitostí ve svém okolí. Tento fakt je zapříčiněn zejména časovou flexibilitou dodavatelů, která s rostoucí vzdáleností nemovitostí klesá. Je to zapříčiněné také tím, že dodavatelé zpravidla účtují fixní poplatek za každý ujetý kilometr. Náklady se tak pro realitní makléře se zvyšujícími kilometry zvedají a tím se navyšuje konečná cena. Společnost XY tedy působí ve stejném regionu jako Společnost Online Prohlídky, což vypovídá že z hlediska geografické segmentace, cílí obě společnosti na podobnou skupinu zákazníků, což je pro účely zhodnocení a porovnání těchto společností důležité.

## Porovnání portfolia, ceny a kvality nabízených služeb

Podle provedené analýzy zákazníků v oblasti realitních služeb se ukázalo, že pro realitní makléře je vedle kvality výrobků rozhodujícím faktorem portfolio nabízených služeb. Makléři preferují společnosti, které nabízejí všechny služby potřebné pro prezentaci nemovitostí a nechtějí ztrácet čas spoluprací s několika dodavateli najednou. To znamená, že nabídka širokého portfolia služeb, které jsou pro realitní makléře důležité, může být klíčovým faktorem pro úspěch společnosti na trhu. Kromě toho, je důležité mít na paměti, že každý zákazník může mít specifické požadavky na služby, které jsou pro něho důležité, a proto je důležité nabízet různorodé a flexibilní služby, aby mohly společnosti uspokojit potřeby co nejvíce zákazníků.

Autor zkoumal nabízené služby společnosti pomocí dobře zpracovaných webových stránek, na kterých společnost XY popisuje všechny nabízené služby, včetně jejich popisu a ceny. První důležitým poznatkem je to, že kromě služby Google street view, společnost XY nabízí stejné služby, jak společnost Online Prohlídky. Tento poznatek je klíčový pro strategii firmy, jelikož v případě, že by společnost nabízela širší portfolio služeb, musela by se společnost zamyslet nad tím, jestli portfolio svých služeb rozšířit, což by přineslo vysoké vstupní náklady na vybavení, zaškolení personálu a časovou kapacitu zaměstnanců. Google street view, jako jediná přidána služba nemá jako cílovou skupinu realitní makléře a obecně nemovitostní trh. Tato služba slouží pro představení firemních prostor na Google maps, kde si lidé mohou prohlédnout firmu online. Společnost Online Prohlídky však může tuto službu zvážit pro jiné účely, než je akvizice nových zákazníků na realitním trhu. I přes to, že ostatní služby nabízí obě společnosti totožné, existují různé odlišnosti mezi těmito službami, které mohou hrát roli pro naplnění zákaznických potřeb a tím ovlivnit strategii pro akvizici nových zákazníků

Službu virtuální prohlídky nabízí společnost XY oproti společnosti Online Prohlídky ve dvou variantách. První varianta je zachycena pomocí levnějšího zařízení, které zachycuje pouze interiér objektu. Druhá varianta je virtuální prohlídky vytvořená na základě fotografií z kvalitnějšího zařízení, které kromě interiéru dokáže zachytit i exteriér. Ve druhé variantě, která je téměř dvakrát dražší, navíc ke virtuální prohlídce nabízí společnost i další služby zdarma, jako například 2D půdorys nebo fotografie z dronu. Autor se domnívá, že společnost nejprve využívala levnější zařízení a poté zakoupila dražší a kvalitnější vybavení. Této skutečnosti využila tak, že z virtuálních prohlídek vytvořila dvě varianty služby, které nyní nabízí zákazníkům za jiné ceny. V očích zákazníků může variantní nabídka vzbuzovat pocit, že je první varianta cenově dostupnější nebo levná. Tím společnost může cílit na zákazníky, pro které je důležitá nízká cena služeb. Společnost Online Prohlídky nabízí pouze jednu variantu, pro kterou využívá nejlepší dostupné vybavení, které dokáže zachytit interiér i exteriér objektu a je tedy kvalitativně na stejné úrovni jako druhá varianta zmiňované společnosti. Vzhledem k tomu, že je virtuální prohlídka sestavena z několik 360stupňových fotografií, do kterých nevstupují faktory jako kompozice fotografií, cit fotografa a tak dále, ovlivňuje výslednou kvalitu fotografií pouze vybavení. Kvalita virtuálních prohlídek je podle tohoto tvrzení a vizuálního zhodnocení na stejné úrovni, jako druhá (dražší) varianta zkoumané společnosti XY. Tuto službu navíc Online Prohlídky nabízí o 10 % levněji, než je první (levnější) varianta společnosti XY.

Pro pochopení kontextu je třeba uvést, že kvalita fotografií se skládá z několika klíčových aspektů. Těmito aspekty jsou fotografické vybavení, zkušenost a cit fotografa a editace pořízených snímků. Fotografie vybrané společnosti jsou z hlediska kvality na velmi vysoké úrovni ve všech zmíněných oblastech. Společnost Online prohlídky v posledním roce investovala do nejmodernějšího vybavení na pořizování fotografií a hodně času věnovala také způsobu editace, která je při poskytování této služby neméně důležitá. Společnosti Online Prohlídky však ve srovnání se společností XY chybí zkušenosti a cit fotografa. Této skutečnosti si je společnost vědoma a potvrzují to i výsledky analýzy zákazníků, kteří hodnotili kvalitu

služeb váženým průměrem 8,3 a rozhovor se dvěma klíčovými klienty, kdy oba klienti měli vůči citu fotografa jisté výhrady. Zatímco společnost XY nabízí podle velikosti objektu tři varianty fotografických služeb, společnost Online Prohlídky nabízí pouze jednu variantu. Průměr těchto tří variant je srovnatelný s jednotnou cenou společnosti Online Prohlídky.

Video prohlídky vybraná společnost nabízí za o 50 % dráž a jejich kvalita je v obou případech srovnatelná. I v tomto případě je kvalita výsledné služby založena na třech klíčových faktorech, jako tomu je u fotografií. Kvalita je v obou případech nadprůměrná, ale existují společnosti, které mají kvalitu video prohlídek ještě o něco lepší. Nelze však říci, že by v tomto případě společnost XY měla oproti společnosti Online prohlídky konkurenční výhodu ve formě kvality této služby. Recenze kvality video prohlídek má však tato společnost velmi dobré, což značí, že jsou s výslednou kvalitou zákazníci spokojeni.

Obě společnosti využívají také dron, který většinou doplňuje video prohlídku nebo fotografie nemovitosti. Tato služba je také kvalitativně srovnatelná u obou společností a liší se pouze mírně v nabídce. Obě společnosti službu nabízejí jako součást video prohlídky nebo samostatně, ale jednotlivé balíčky se v obou případech mírně liší. Vzhledem k odlišnosti nabídek nelze přesně porovnat cenu pro tyto varianty, lze ale porovnat kompletní balíček ve formě kompletní editované video prohlídky. Cena tohoto balíčku je u společnosti XY o zhruba 20 % vyšší. Ani v tomto případě autor neidentifikoval konkurenční výhodu na straně společnosti XY.

Virtuální homestaging je služba, která je založená na pořízené fotografii objektu. Kvalita fotografie však nehraje velkou roli, jelikož je tato fotografie kompletně upravena dle požadavků zákazníka. Obě společnosti nabízejí tuto službu ve velmi vysoké kvalitě, ale výrazně se liší v cenové nabídce, jelikož společnost XY poskytuje tuto službu za dvojnásobek ceny společnosti Online Prohlídky.

Poslední službou, kterou společnost nabízí jsou 2D a 3D půdorysy nemovitosti. V této nabídce se společnosti mírně liší, jelikož společnost XY nabízí zákazníkům barevný 3D model včetně vizualizace nábytku, zatímco společnost Online Prohlídky nabízí 3D model pouze černobílý bez vizualizace. Důvodem je to, že společnost Online Prohlídky zatím nenašla vhodný způsob, jak tyto modely vytvořit za poměrně nízkou cenu, za kterou jsou tyto modely zákazníci poptávané. Cenově je 2D půdorys srovnatelný u obou společností, 3D půdorys však z hlediska odlišností obou firem srovnatelný není. Společnost Online Prohlídky si z tohoto porovnání může odnést alespoň cenu, za kterou je 3D model včetně vizualizace nabízený. Cena je v tomto případě třikrát vyšší než u běžného 2D půdorysu.

### **Hodnocení prezentace společnosti XY**

První zkoumaným prostorem, na kterém se společnost prezentuje jsou webové stránky. Webové stránky společnosti jsou přehledné, jednoduché a zároveň komplexní. Společnost se na webových stránkách prezentuje velmi transparentně a uživatelům poskytuje výčet nabízených služeb, včetně popisu a galerie vyhotovených nemovitostí. Dále poskytuje detailně zpracovaný ceník všech svých služeb, kontaktní informace, reference klientů, blog, kontaktní formulář a možnost okamžitého navázání kontaktu pomocí vyskakovacího okna chatu. Informace na webových stránkách jsou aktuální, a téměř většina odkazů a interaktivních tabulí je plně funkční. Až na nepatrné drobnosti a jeden nefunkční odkaz na virtuální prohlídku je uživatelská zkušenost webových stránek hodnocena jako nadstandartní a uživatelsky přívětivá.

Společnosti se aktivně prezentuje také na Facebooku, kde měla v momentě zkoumání 1 600 sledujících a stejné množství „líků“. Společnost XY je na této sociální síti velmi aktivní, o čem vypovídá četnosti přidávaných příspěvků. Společnost publikuje příspěvky pravidelně několikrát týdně a na dotazy pod příspěvky pečlivě odpovídá. Společnost na Facebooku

poskytuje veškeré kontaktní informace, publikuje velké množství vyhotovených zakázek a aktivně komunikuje se zákazníky. Všechny příspěvky jsou kvalitně zpracovány a doplněny o krátký komentář.

Další sociální sítí, na které je společnost aktivní je Instagram. Na Instagramu má publikováno ke dni zkoumání více než 600 příspěvků a 1715 sledujících. Příspěvky stejně jako na Facebooku publikuje několikrát týdně a doplňuje je o krátké komentáře, které využívá k informování sledujících o aktivitách firmy a obecných informacích, kterými se snaží edukovat své sledující. Příspěvky jsou většinou ve formě prezentace vyhotovených nemovitostí, ale část příspěvků společnost využívá jako marketingový prostor, kde prezentuje své logo, moto atd.

Společnost se prezentuje také na YouTube, kde publikuje video prohlídky. Kanál na YouTube slouží společnosti především jako prostor, kde nahrává video prohlídky, které pomocí odkazu poskytuje svým zákazníkům. Velká skupina zákazníků svůj YouTube kanál nemá, a tak nemá prostor, kde videoprohlídky publikovat a uchovávat. Společnost XY publikuje v průměru 2 videoprohlídky měsíčně, z čeho lze usoudit minimální množství vyhotovených videoprohlídek ročně. Toto číslo je pouhým odhadem, protože část zákazníků videoprohlídky publikuje na svých nebo na YouTube kanále realitní kanceláře, pro kterou pracují.

Jelikož je společnost XY výhradně zastoupena jednou osobou, využívá také sociální síť LinkedIn, na které se prezentuje pod jménem této osoby. Na této sociální síti má jednotlivec ke dni zkoumání 512 spojení a v popisu profilu se prezentuje pod názvem společnosti.

Autor strávil zkoumáním této společnosti na internetu poměrně dost času, což zapříčinilo, že se autorovi práce zobrazila reklama na Facebooku. Facebook a Instagram je vlastně stejnou mateřskou společností Meta a reklamy se na těchto sociálních sítích objevují většinou paralelně. To však nebylo případem u společnosti XY, jelikož se autorovi reklama na Instagramu vůbec nezobrazila. To mohlo být zapříčiněno algoritmem společnosti Meta nebo tím, že společnost XY propaguje služby pouze na Facebooku. Reklama byla ve formě videoprohlídky rodinného domu a doplněna komentářem, který cílil na realitní makléře. Tato reklama však vzhledem k pozici autora nebyla správně zacílena.

### **Zákaznické hodnocení společnosti XY**

Autor nejprve zkoumal recenze, které společnost XY publikuje na svých webových stránkách. Celkově prezentuje společnost na svých stránkách 23 zákaznických recenzí. Všichni recenzenti hodnotí společnost 5 hvězdami z 5 a doplňují ji krátkým komentářem a svým jménem nebo jménem společnosti ve které pracují pro zvýšení důvěryhodnosti recenze. Recenzenti se shodují především na vysoké kvalitě služeb a skvělém zákaznickém přístupu společnosti. Kvalitu služeb hodnotí velmi dobře i autor práce, který jednotlivé služby zkoumal. Recenzenti hodnotí pozitivně i ostatní aspekty, jako je rychlost zpracování a komplexní nabídka služeb. Jelikož jsou recenze publikovány zkoumanou společností, je zde riziko, že se společnost neprezentuje objektivně dle všech obdržených recenzí, ale publikuje pouze ty, které jsou pozitivní. Z tohoto důvodu autor zkoumal i ostatní online prostory na kterých se společnost prezentuje a na kterých publikují recenze samotní recenzenti.

Dále autor zkoumal sociální sítě, a to především Instagram a Facebook. Vzhledem k tomu, že tato platforma neumožňuje publikovat recenze, zkoumal autor pouze komentáře pod jednotlivými příspěvky. Příspěvků, které obsahovaly komentář bylo jen zlomek a autor identifikoval pouze 3 zákazníky, kteří pod příspěvkem komentovali služby společnosti. Všechny tři komentáře hodnotili společnost opět pozitivně. Mnohem vypovídající sociální síť je Facebook. Společnost na Facebooku hodnotilo celkem 19 uživatelů s průměrným hodnocením 5.0. Každý uživatel hodnotil společnost na této sociální síti maximálním hodnocením. Kromě zmíněných aspektů, jako je kvalita nebo rychlost zpracování, hodnotila

většina zákazníků především zákaznický přístup společnosti. Někteří zákazníci zmiňují, že na společnosti oceňují individuální přístup k nestandardním požadavkům a upřímnost pana majitele, který se zákazníky hovoří na rovinu.

Autor dále zkoumal recenze na Googlu, kterých společnost získala celkem 43 a průměrné hodnocení od 43 recenzentů bylo opět 5.0. Zkoumání jednotlivých odpovědí přineslo stejné výsledky jako zkoumání recenzí na Facebooku a webových stránkách. Dalším prostorem, kde byla společnost hodnocena byl portál firmy.cz, kde získala celkově 11 hodnocení s průměrem 5.0.

Podle všech dostupných informací z webových stránek, sociálních sítí a dalších portálů na kterých se společnost vyskytuje vyplývá velice jednoznačné hodnocení společnosti. Takto konzistentní hodnocení společnosti je v dnešní době poměrně vzácné, a značí, že společnost poskytuje opravdu vynikající služby, se kterým jsou klienti spokojeni. Autor na zmíněných portálech nenašel ani jedno negativní hodnocení, které by vypovídalo o slabínách společnosti. Recenze na webových stránkách společnosti byly čerpány z recenzí na Googlu, avšak původní obava autora z neobjektivně publikovaných recenzí na webových stránkách, byla díky ostatním portálům vyvrácena. Recenzenti hodnotili nejčastěji kvalitu, zákaznický přístup, rychlost zpracování a komplexitu nabízených služeb.

### **3.4.2 Shrnutí výsledků**

Z analýzy konkurence lze vyvodit několik poznatků, které lze využít pro návrh marketingové strategie pro účely akvizice nových zákazníků. Prvním poznatkem je fakt, že konkurenční prostředí je poměrně nasycené a podle výsledků zákaznického dotazníku připadá v tomto případě zhruba 0,7 konkurenčních firem se kterými jsou zákazníci spokojeni na jednoho makléře. Dalším poznatkem vycházejícím z dotazníkového šetření je skutečnost, že alespoň 70 % současných zákazníků společnosti Online Prohlídky využívá v současnosti i další dodavatele.

Společnost XY, která byla identifikována jako největší konkurent společnosti Online Prohlídky působí ve stejném regionu a z geografického hlediska cílí obě společnosti na stejný segment zákazníků. Realitní makléři, kteří s touto společností spolupracují, většinou hodnotili v dotazníku kvalitu, zákaznický přístup společnosti a portfolio poskytovaných služeb jako faktory, které pro ně představují nejvyšší důležitost při výběru dodavatelů poskytujících tyto služby. Obě společnosti nabízí podobné portfolio výrobků, které je velmi komplexní a pokrývá drtivou většinou služeb, které se v tomto segmentu poskytují. Společnost XY navíc poskytuje pouze barevný 3D půdorys a službu Google street view. Pro účely diplomové práce je však služba Google street view nerelevantní, jelikož cílovou skupinou této služby nejsou realitní makléři. Nabízené služby společnosti XY jsou ve většině případů dražší, než je tomu u společnosti Online Prohlídky. Cena služeb však byla v dotazníkovém šetření vyhodnocena jako nejméně důležitý faktor pro výběr společnosti, která tyto služby poskytuje. Největší mezery však byly odhaleny v oblasti prezentace společnosti. Zatímco společnost XY je velice aktivní na sociálních sítích a má počet sledujících v řádech nižších jednotek tisíc, společnost Online prohlídky se na sociálních sítích téměř neprezentuje. Na Facebooku má společnost pouze 6 sledujících a Instagram vůbec nevyužívá. Další odlišností jsou webové stránky, které má společnost XY komplexnější a přehlednější. Na webových stránkách publikuje navíc blog, ve kterém hovoří o problematice na trhu s realitami a důležitosti jednotlivých služeb pro realitní makléře. S prezentací společnosti souvisí také recenze. Zatímco společnost Online Prohlídky nemá téměř žádné recenze, zkoumaná společnost XY má desítky recenzí na Googlu, Facebooku a dalších sociálních sítích. Autor neidentifikoval na internetu jedinou negativní recenzi a na všech portálech má shodný průměr hodnocení 5.0. Vzhledem k důležitosti doporučení v tomto

odvěti je tento poznatek také velmi důležitý pro návrh marketingové strategie pro účely akvizice nových zákazníků.

### **3.5 Doporučení**

Doporučení bylo stanoveno ve formě návrhu marketingové strategie, která byla založena na základě několika zkoumaných oblastí. První zkoumanou oblastí byla analýza současné strategie a situace podniku. Její součástí byla identifikace nabízených služeb, současném přístupu společnosti k akvizici nových zákazníků a PEST analýze, která pomohla identifikovat vnější prostředí podniku. Druhou klíčovou oblastí, která byla pro účely návrhu marketingové strategie zvolena byla analýza potřeb zákazníků. Zákazníci a jejich potřeby byli zkoumáni prostřednictvím kvantitativního dotazníku se současnými a potenciálními klienty, kvalitativního rozhovoru se dvě největšími klienty a rozhovoru se společníky společnosti Online Prohlídky. Na základně zkoumání potřeb zákazníků byla vytvořena SWOT analýza společnosti, do které vstupovali informace vyplývající z dotazníku a rozhovorů. Silné a slabé stránky, které byly identifikovány, byly zanesené do poziční mapy, která pomohla autorovi graficky zachytit výkonnost jednotlivých silných a slabých stránek a důležitost, kterou tyto stránky představují pro zákazníky. Jinými slovy poziční mapa zobrazila zákaznické potřeby v závislosti na schopnosti společnosti Online Prohlídky tyto potřeby naplňovat. Další zkoumanou oblastí využitou pro návrh strategie byla analýza konkurence, a to především analýza jedné konkrétní společnosti, která byla identifikována, jako největší konkurent pro společnost Online Prohlídky.

#### **3.5.1 Cíle strategie**

Cíle strategie budou na základně teoretické části stanoveny za pomoci metody SMART, musí tedy být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a sledovatelné v čase. Hlavním cílem marketingové strategie, který je patrný již z názvu diplomové práce, je akvizice nových zákazníků na realitním trhu. Kromě tohoto cíle je důležité také vymezení dílčích cílů, které budou hrát důležitou roli v průběhu plánování, realizace a kontroly strategie. Tyto cíle budou sloužit jako východisko pro návrh strategie a zároveň budou sloužit jako měřítko pro hodnocení její úspěšnosti.

Byly zvoleny následující dílčí cíle strategie:

- získat nejméně 10 zákazníků do jednoho roku;
- získat nejméně 5 zákazníků do jednoho roku, kteří ve stejný rok zopakují nákup některé služby alespoň jednou;
- získat nejméně jednoho jednatele realitní kanceláře, který doporučí společnost Online Prohlídky svým realitním makléřům.

#### **Interpretace cílů**

První dílčí cíl je zaměřen na získání nejméně 10 zákazníků do jednoho roku. Tento cíl je konkrétní, měřitelný a časově ohraničený, což umožní jeho efektivní sledování a hodnocení úspěšnosti. Tento cíl přispěje ke zvýšení počtu zákazníků a rozšíření klientely společnosti.

Druhý dílčí cíl se zaměřuje na získání nejméně 5 zákazníků do jednoho roku, kteří ve stejném roce zopakují nákup některé služby alespoň jednou. Tento cíl také splňuje podmínky metody SMART a byl zvolen z důvodu navýšení pravidelných zákazníků společnosti a rozšíření zákaznického portfolia v dlouhodobém horizontu.

Třetí dílčí cíl je zaměřen na získání nejméně jednoho jednatele realitní kanceláře, který doporučí společnost Online Prohlídky svým realitním makléřům uvnitř společnosti. Tento cíl byl zvolen

z důvodu důležitosti doporučení pro akvizici nových zákazníků a osvědčené praxi společnosti Online Prohlídky.

### 3.5.2 Výběr strategie

Pro výběr strategie byly důležité poznatky, které vyplynuly z povahy společnosti, trhu, na kterém působí a dílčích analýz. Vzhledem k hlavnímu cíli strategie, kterým je akvizice nových zákazníků na realitním trhu, autor doporučuje zvolit jednu z růstových strategií podle Ansoffa. Ansoff rozlišuje čtyři růstové strategie v závislosti na současném nebo budoucím cíleném trhu a současných nebo budoucích výrobcích, které společnosti plánují zákazníkům nabízet. Společnost Online Prohlídky se zaměřuje na již existující trh realitních makléřů a nabízí existující služby, které jsou součástí jejího aktuálního portfolia. Z tohoto důvodu autor doporučuje zvolit strategii tržní penetrace. Strategie tržní penetrace se zaměřuje na růst intenzity prodeje, akvizici nových zákazníků nebo například omezení konkurence. Tato strategie se projevuje ve formě zvýšení tržeb pomocí navýšení výdajů na podporu prodeje, reklamy a celkového se zaměření na intenzitu propagace, čímž společnost dokáže akvírovat nové zákazníky. Díky tomu společnost může cílit na přilákání nových zákazníků a získání zákazníků konkurenčních společností pomocí zdůraznění konkurenční výhody a vytvoření jedinečné a přesvědčivé nabídky pro subjekty realitního trhu. Tato strategie by měla obecně zvýšit frekvenci využívání služeb společnosti Online Prohlídky.

Autor doporučuje společnosti Online Prohlídky využít dílčí strategii zaměřenou na positioning, která bude v symbióze se strategií tržní penetrace. Díky pečlivě provedeným analýzám bylo zjištěno několik oblastí, které lze do poziční strategie začlenit a přesně vymežit společnost v očích potenciálního zákazníka na kterého strategie cílí. Z analýzy konkurence bylo zjištěno, že cílový realitní trh je poměrně nasycený konkurenčními společnostmi, které nabízejí služby pro prezentaci nemovitostí, a proto autor doporučuje využít kombinaci positioningu založeném na konkurenci a uživatelích. Tato kombinace positioningu je výhodná pro využití na nasyceném konkurenčním trhu, ve kterém hraje důležitou roli odlišení od konkurence a preference zákazníků, kteří hledají odpovědi pro naplnění svých potřeb na trhu. Autor společnosti doporučuje, aby se v očích potenciálních zákazníků profilovala jako společnost, která nabízí nejvyšší kvalitu a komplexní portfolio služeb, které souvisí s potřebami realitních makléřů prezentovat nemovitosti svým zákazníkům prostřednictvím všech atraktivních metod prezentace. Důležitost kvality a portfolia služeb byla identifikována na základě porovnání důležitostí jednotlivých faktorů pro potřeby realitních makléřů a faktorů, které realitním makléřům zpravidla při spolupráci napříč různými dodavateli nevyhovují.

Navzdory jasně vymezené cílové skupině potenciálních zákazníků, kterou jsou realitní makléři, autor doporučuje společnosti Online Prohlídky, aby na realitní makléře cílila prostřednictvím realitních kanceláří, ve kterých tyto subjekty působí. Díky zaměření na dílčí kanceláře dokáže společnost oslovit větší počet potenciálních zákazníků za stejné náklady. Toto doporučení vychází ze závislosti působení makléřů, kteří podnikají na volné noze a makléřů, kteří působí v realitních kancelářích na způsobu, kterým tyto subjekty získaly kontakt na své dodavatele. Realitní makléři, kteří působí v realitních kancelářích se o společnostech, které nabízejí služby pro prezentaci nemovitostí, dozvěděli především díky doporučení od svých kolegů a známých. Makléři na volné noze se s těmito dodavateli seznámili prostřednictvím jiných kanálů. Doporučení bylo identifikováno jako celkově nejčastější způsob, kterým se realitní makléři seznamují s poskytovateli těchto služeb. Autor však doporučuje společnosti Online Prohlídky, aby apelovala na poskytování podnětů pro realitní makléře společnost doporučovat. Tyto podněty budou specifikovány v části komunikační strategie.

### Marketingové sdělení

Marketingové sdělení musí respektovat celkovou strategii a zaměřit na faktory, pomocí kterých autor doporučuje společnosti, aby se prezentovala v očích potenciálních zákazníků. V rámci positioningu bylo doporučeno se prezentovat jako společnost nabízející kvalitní a komplexní služby.

V první řadě je důležité si uvědomit, že marketingové sdělení musí být cílené a srozumitelné pro konkrétní cílovou skupinu, kterou jsou realitní kanceláře a realitní makléři, kteří v nich působí. Samotné sdělení by mělo být srozumitelné, výstižné a originální a může obsahovat různé prvky, jako jsou vizuální prvky, představení služeb a další. Je důležité, aby bylo sdělení v souladu s hodnotami a identitou společnosti. Vzhledem k důležitosti kvality služeb autor doporučuje, aby společnost zahrnula tento faktor do marketingového sdělení a připomínala zákazníkům, že kvalita je u ní na prvním místě a její důležitost je pro společnost klíčová. Dále autor doporučuje společnosti, aby do marketingového sdělení zahrnula portfolio nabízených služeb. Zákazníci podle výzkumu poptávají komplexní portfolio služeb, které je na trhu napříč konkurenty nevyhovující. Společnost by měla komunikovat zákazníkům, že poskytuje široké portfolio služeb, které je připraveno uspokojit i ty nejnáročnější požadavky a díky komplexní nabídce služeb nemusí realitní makléři složitě vyhledávat několik dodavatelů těchto služeb a mohou se zaměřit na část svého podnikání, které jim přináší největší hodnotu. V tomto ohledu autor doporučuje, aby společnost v rámci poskytovaných služeb apelovala na individuální přístup a naplnění zákaznických potřeb.

### **Komunikační strategie a výběr komunikačních nástrojů**

V rámci integrované komunikační strategie je třeba dodržovat vybrané strategie podniku, které byly stanoveny v předchozí části práce. Komunikační strategie by v tomto případě měla být cílena na realitní kanceláře a realitní makléře, kteří jsou součástí těchto kanceláří a nepodnikají na vlastní noze. Komunikační strategie by podle autora měla být jednotná napříč všemi komunikačními kanály, aby společnost efektivně prezentovala sjednocené a konzistentní marketingové sdělení. Při výběru komunikačních nástrojů autor práce zohlednil specifika, technické možnosti, cíle strategie a vhodnost využití těchto nástrojů vzhledem k výsledkům analýzy a ostatních relevantních skutečnostech.

**Podpora prodeje.** Autor doporučuje využít podporuje prodeje, jako jednu z forem komunikační strategie. Autor pro podporu prodeje navrhuje na základě vyhodnocených informací, poskytnout zákazníkům určitý podnět k doporučení služeb společnosti svým kolegům nebo známým. Autor navrhuje poskytnout makléřům, kteří doporučí služby společnosti, slevu na další nákup a zároveň poskytnout zákazníkům procentuální slevu na první nákup.

**Osobní prodej.** Osobní prodej je navrhován jako součást marketingové strategie z důvodu jeho vysoké efektivity v budování vztahů se zákazníky a možnosti přizpůsobení obsahu a formy sdělení konkrétnímu příjemci a situaci. Vzhledem k výsledkům analýzy a teoretickým poznatkům je budování vztahů se zákazníky důležitá součást komunikace s realitními makléři a jako cesta pro akvizici nových zákazníků na základě doporučení od kolegů či známých. Jako výhodu osobního prodeje vidí autor možnost okamžité zpětné vazby a posilování vztahů se spotřebiteli. Nevýhoda osobního prodeje je zacílení na menší množství potenciálních zákazníků. Vzhledem k tomu, že autor doporučuje zacílit na jednatele realitních kanceláří a makléře, které jsou součástí těchto kanceláří, hodnotí autor tuto nevýhodu osobního prodeje jako nerelevantní. Autor doporučuje pro účely osobního prodeje nejprve telefonicky kontaktovat realitní kanceláře a domluvit si s jednatelem schůzku. Pro účely osobní schůzky je důležité, aby společnost nasbírala všechny dostupné informace o realitní kanceláři a přizpůsobila tomu svou nabídku.

### **Prezentace společnosti**



Vzhledem k výsledkům analýzy autor doporučuje zaměřit se v rámci celkové strategie na prezentaci společnosti. Při porovnání největší konkurenční firmy vyplynulo, že je tato společnost velmi aktivní na sociálních sítích, kde sbírá doporučení od svých zákazníků. Společnost Online Prohlídky má v současné době webové stránky, jejíž kvalita byla ve výzkumu vyhodnocena jak spíše průměrná, a proto autor nabádá společnost, aby na této stránce zapracovala. Pro marketingovou strategii je také nezbytně nutná prezence na sociálních sítích. Autor doporučuje, aby se společnost Online Prohlídky zaměřila na obsah, který na sociálních sítích bude publikovat. Sociální sítě jsou skvělým prostorem pro prezentaci kvality a portfolia nabízených služeb, pomocí kterých autor doporučuje cílit na potenciální zákazníky. Vzhledem k tomu, že sociální sítě umožňují zákaznickou a dodavatelskou interakci a poskytují prostor pro zanechání recenzí, vidí autor v tomto ohledu průnik s důležitostí doporučení pro akvizici nových zákazníků

### **3.5.3 Časový plán a rozpočet**

S ohledem na teoretické základy autor doporučuje časový plán, který je přizpůsoben hlavně a dílčím cílům marketingové strategie a navrhuje rozdělení této strategie do čtvrtletních period, ve kterých bude probíhat průběžná kontrola naplnění marketingových cílů strategie a dodržení rozpočtu. Plán bude vymezen časovým obdobím jednoho roku a bude zahájen spuštěním první aktivity realizace strategie. Intenzita strategie bude částečně kontinuální, ale bude zahrnovat sezónní aspekty trhu, které ovlivňují realitní trh.

Pro tvorbu rozpočtu autor navrhuje využít procenta z obratu za minulé období, které má společnost k dispozici díky interním informacím, které si společnost Online Prohlídky uchovává a graficky zobrazuje pomocí reportů Power BI. Tuto metodu autor doporučuje z důvodu respektování obratu na vynaložené náklady na marketingovou strategii. Autor doporučuje vymežit 10 % z obratu minulé období na tuto strategii a krátkodobě pozastavit reinvestování volných peněžních prostředků do materiálního vybavení, které společnost podle společníků v současné době provádí. Toto doporučení autor navrhuje i z důvodů respektování výsledků PEST analýzy, která značí možný pokles růstu obratu vzhledem ke klesajícímu počtu dokončených bytů a domů a navyšování hypoteční sazby. Vyšší stanovení rozpočtu by mohlo být pro firmu díky této skutečnosti riskantní. Tento rozpočet autor navrhuje kontinuálně rozdělit do jednotlivých čtvrtletí a provádět kontrolu naplňování dílčích cílů v závislosti na tomto rozpočtu.

### **3.5.4 Kontrola**

Kontrola marketingové strategie bude probíhat v rámci každého čtvrtletí, kdy bude provedeno hodnocení aktuálního stavu marketingové strategie a porovnání s předem stanovenými cíli. Pokud se zjistí odchylky v časovém nesouladu s cíli, budou přijata příslušná opatření k úpravě intenzity používaných nástrojů tak, aby bylo možné dosáhnout cílů v předem stanoveném intervalu jednoho roku. Tato kontrola bude provedena z důvodu možnosti nečekaných situací během realizace strategie a jako průběžná kontrola stavu naplnění cílů ve stanoveném časovém intervalu. V případě pozitivních finančních výsledků efektivity strategie během čtvrtletí, autor navrhuje navýšit plánovaný rozpočet až na 15 % z obratu minulé období a v případě potřeby navýšit dílčí cíle dle adekvátního odhadu.

## 4 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení marketingové strategie pro účely akvizice nových zákazníků na realitním trhu, na základě posouzení současné situace podniku, potřeb zákazníků a konkurence. Dílčími cíli diplomové práce bylo sumarizovat názory jednotlivých autorů pro zkoumanou problematiku, realizovat nestrukturované rozhovory se dvěma největšími zákazníky společnosti Online Prohlídky a se dvěma společníky této firmy. Dále realizovat dotazníkové šetření s minulými, současnými a potenciálními zákazníky pro účely identifikace jejich potřeb.

Diplomová práce byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kapitolou byl úvod, následně teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr.

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě sekundárních zdrojů. Tyto zdroje byly získány z digitálních databází a knihoven a výsledné informace byly použity pro vypracování analytické části práce. Tato část obsahuje získané poznatky a teoretická východiska čerpaná ze sekundárních zdrojů.

V analytické části diplomové práce byl představen vlastní výzkum, jehož zdrojem byly primární a sekundární informace. Nejprve bylo využito sekundárních zdrojů, kterými byly interní materiály zkoumané společnosti a externí zdroje jako je například český statistický úřad. Poté bylo využito primárních informací získaných pomocí dotazníku a rozhovorů. V praktické části byla na základě těchto informací nejprve představena zkoumaná společnost. Poté byla provedena analýza současné strategie, ve které bylo zkoumáno portfolio služeb, aktuální přístup společnosti k akvizici nových zákazníků a PEST analýza, která pomohla odhalit okolí podniku. Dále byly v praktické části zkoumány potřeby zákazníků na základě informací z dotazníkové šetření, doplněném o poznatky z rozhovoru s největšími klienty a společníky firmy. Byly vyhodnoceny potřeby zákazníků, které byly použity pro tvorbu SWOT analýzy a tvorbu poziční mapy silných a slabých stránek podniku ve vztahu k zákaznickým potřebám a potřebám společnosti. Čtvrtou oblastí praktické části byla analýza konkurence. Jejím hlavním předmětem bylo zkoumání největšího konkurenta společnosti Online Prohlídky, porovnání jejich vzájemného vztahu a identifikace konkurenční výhody společnosti Online prohlídky. Poslední částí byla tvorba doporučení ve formě návrhu marketingové strategie pro akvizici nových zákazníků na realitním trhu a splnění hlavního cíle diplomové práce. Doporučení bylo systematicky navrženo za pomoci stanovení hlavního cíle a dílčích cílů navrhované strategie a jejich následné interpretaci. Byl proveden výběr vhodné strategie na základě výsledků s předchozími částmi praktické práce, včetně identifikace cílového příjemce, návrhu marketingového sdělení, návrhu komunikační strategie, výběru vhodných komunikačních nástrojů a doporučení ohledně prezentace společnosti. Po výběru a definování vhodné strategie byl navržen její časový plán, včetně kýmých výsledků a rozpočtu pro dosažení těchto cílů. V poslední části byla navržena kontrola strategie a popsána doporučení v případě souladu či nesouladu strategie s jejím plánem.

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že hlavním faktorem společnosti Online Prohlídky, který poskytuje konkurenční výhodu, je portfolio nabízených služeb. Šířka portfolio nabízených služeb je ve srovnání s konkurencí, a na trhu obecně, velmi široká a společnost nabízí, až na pár výjimek, všechny služby, které jsou realitními makléři na tomto trhu poptávány. Zároveň bylo zjištěno, že rozmanitost nabízených služeb je pro zákazníky při výběru dodavatele velmi důležitým faktorem a realitní makléři jsou s portfoliem nabízených služeb u většiny dodavatelů spíše nespokojeni. Toto zjištění poukazuje na fakt, že má společnost v tomto směru velkou výhodu oproti konkurenci a měla by ji využít pro své marketingové aktivity. Na základě tohoto zjištění byla navržena strategie, která ho respektuje a

aspekt šířky portfolia nabízených služeb byl implementován do reklamního sdělení a marketingové strategie pro akvizici zákazníků na realitním trhu.

Dalším zajímavý zjištěním bylo to, že většina realitních makléřů získává kontakt na dodavatele služeb pro prezentaci nemovitostí prostřednictvím doporučení od kolegů nebo známých. Zároveň bylo zjištěno, že většina současných zákazníků společnosti Online Prohlídky společnost nedoporučila i přes vyplývající celkovou spokojenost s jejími službami a spokojenost s většinou faktorů, které jsou pro realitní makléře při výběru dodavatelů klíčové. Z tohoto důvodu autor práce zahrnul tuto skutečnost do návrhu marketingové strategie prostřednictvím podpory prodeje ve formě nabízených slev na další nákupy a slevy na nákup první služby po doporučení. Zároveň bylo zjištěno, že doporučení je pro akvizici nových zákazníků klíčové především u subjektů, kteří působí v realitních kancelářích, a ne na volné noze. Tato skutečnost byla jedním z důvodů pro doporučení cílení marketingové strategie na jednatele realitních kanceláří a makléře, kteří v nich působí.

V závěru lze konstatovat, že pro společnost Online Prohlídky existují dostupná řešení pro akvizici nových zákazníků na zkoumaném trhu. Navržená strategie má za cíl naplnit strategické cíle společnosti a zvýšit její konkurenční pozici na nasyceném realitním trhu. Doporučení by společností měla být přijata, aby bylo dosaženo naplnění jejích cílů a rozšíření zákaznického portfolia.

## Literatura

### Sekundární zdroje

ALSEM, K. J. *Applied strategic marketing: A step by step approach*. Routledge: Taylor & Francis, 2019. 438 s. ISBN 978-04-294-4699-3.

BEAIRD, J. *The Principles of Beautiful Web Design*. Melbourne: SitePoint Pty Ltd, 2014. 220 s. ISBN 978-14-571-9250-8.

BLOCKDYK, G. *PEST analysis: A Clear and Concise Reference*. Toronto: 5STARCOOKS, 2018. 128 s. ISBN 978-06-551-7393-9.

BLOUDEK, J. et. al. *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press, 2013. 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1.

BLY, R.W. *The Direct Mail Revolution: How to Create Profitable Direct Mail Campaigns in a Digital World*. Las Vegas: Entrepreneur Press, 2019. 282 s. ISBN 978-16-130-8389-5.

CARDELL, C. *77 Ways To Get More Customers - The Essential Guide for Entrepreneurs To Grow Your Business and Increase Your Profits*. Seattle: Amazon Digital Services LLC - KDP Print US, 2019. 140 s. ISBN 978-10-973-3202-1.

DENBO, T. *The 7 Secrets of Real Estate Photography to Sell Homes Fast!* Los Angeles: Independently published, 2019. 144 s. 978-17-963-2383-2.

DOUCEK, P. *Strategické plánování a management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 312 s. ISBN 978-80-743-5454-5.

DUNFORD, A. *Positioning: How to Test, Validate, and Bring Your Idea to Market*. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 256 s. ISBN 978-12-604-5687-3.

DYBISZ, N. *The Photographer's Guide to Building a Website*. London: Ilex Press, 2016. 176 s. ISBN 978-17-815-7259-4.

GALLETA, A. *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. New York: NYU Press, 2018. 253 s. ISBN 978-14-798-4438-4.

GREENE, D., M. *Sold: Every Real Estate Agent's Guide to Building a Profitable Business*. New York: Morgan James Publishing, 2021. 208 s. ISBN 978-19-472-0037-1.

HAGUE, P., HAGUE, N., MORGAN, C. *Market research in practice: How to get greater insight from your market*, 2. vydání. London: Kogan Page Limited, 2013. 257 s. ISBN 978-07-494-6864-4.

HALL, C. *The Smart Method: How to Make Your Work Worth Your Time*. Seattle: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015. 112 s. ISBN: 978-15-121-0444-3.

HITT, M., IRELAND, R., HOSKISSON, R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: Cengage Learning, 2017. 332 s. 978-13-055-0233-8.

HOFFMAN, D., BATESON J. *Service Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*. Melbourne: Pearson Australia Pty Ltd, 2016. 688 s. ISBN 978-12-854-2978-6.

JADERNÁ, E., VOLFOVÁ, H. *Moderní retail marketing*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2021. 240 s. ISBN 978-80-271-1384-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, V. *Internetový marketing*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2014. 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

JOHNSON, G. et. al. *Exploring strategy*. Melbourne: Pearson Australia Pty Ltd, 2017. 860 s. ISBN 978-12-921-4512-9.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, M. et. al. *Základy marketingu*, 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 812 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LIMBECK, M. *Velká kniha o prodeji: nový hardselling - staňte se jedničkou na trhu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 288 s. ISBN 978-80-247-4095-9.

LOVELOCK, C., WIRTZ, J. *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*. Melbourne: Pearson Australia Pty Ltd, 2018. 720 s. ISBN 978-12-922-1392-1.

MAŘÍK, V. *Strategické řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 316 s. ISBN 978-80-734-0267-3.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 272 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SARSBY, A. *SWOT Analysis*. Oakland Forward Green: Spectaris Limited, 2016. 85 s. ISBN 978-09-932-5042-2.

SCOTT, M. *The New Rules of Sales and Service: How to Use Agile Selling, Real-Time Customer Engagement, Big Data, Content, and Storytelling to Grow Your Business*. New Jersey: Wiley, 2014. 304 s. ISBN 978-11-192-7242-7.

SCHIFFMAN, L., ARON O., PALADINO A. *Cosumer Behaviour*. 6. vydání Melbourne: Pearson Australia Pty Ltd, 2013. 729 s. ISBN 978-14-860-1434-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

### **Odborné knihy a časopisy**

DAUDKHANE, Y. Why SMART Goals are not 'Smart' enough? *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*. 2017. 2454-1362.

GRUDZEWSKI, F. et. al. Virtual reality in marketing communication—the impact on the message, technology and offer perception—empirical study. *Economics and Business Review*, 2018, vol. 4.

PAUWELS, K., SCOTT A., "Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment." *Journal of retailing* 91.2 (2015): 182-197.

PLEYERS, G., PONCIN, I. Non-immersive virtual reality technologies in real estate: How customer experience drives attitudes toward properties and the service provider. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2020, vol. 57. ISSN 0969-6989.

SAHAI, P., MEGHA S., VINOD, K. "Effect of perceived quality, convenience, and product variety on customer satisfaction in teleshopping." *Manag Econ Res J* 6.3 (2020) 2149-1803.

## **Internetové zdroje**

BERGER, J., 2014. Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of consumer psychology*, 24(4), pp.586-607.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>.

KURZY.CZ 2023. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>.

SINCAVAGE, D. 2019. What is Sales Support. tenfold. Blog. [accessed 7 February 2019]. Available at: <https://www.tenfold.com/what-is/a-sales-support/> Forbes Prashant Srivastava <https://www.forbes.com/sites/forbeschicagocouncil/2019/01/02/how-to-learn-about-your-customer-in-a-new-b2b-venture/?sh=22e0fd562b3a>.

## **Přílohy**

Příloha 1 Vzor dotazníku.....	II
Příloha 2 Rozhovor se společníkem č.1 .....	V
Příloha 3 Rozhovor se společníkem č. 2 .....	VIII
Příloha 4 Rozhovor s klientem č.1 .....	XI
Příloha 5 Rozhovor s klientem č. 2 .....	XIII
Příloha 6 Presentace .....	XV

- 1. Jaké je Vaše pohlaví?**
  - Muž
  - Žena
  - Jiné
- 2. Jaký je Váš věk?**
  - 0-25 let
  - 26-35 let
  - 36-45 let
  - více než 45 let
- 3. Podnikáte na vlastní noze (máte vlastní značku) nebo působíte v realitní kanceláři?**
  - Podnikám na vlastní noze
  - Působím v realitní kanceláři
- 4. Ve kterém kraji působíte nejčastěji?**
  - Hlavní město Praha.
  - Středočeský kraj.
  - Jihočeský kraj.
  - Plzeňský kraj.
  - Karlovarský kraj.
  - Ústecký kraj.
  - Liberecký kraj.
  - Královéhradecký kraj.
- 5. Využil/a jste pro prezentaci nemovitostí nějaké služby externích dodavatelů (fotografie, produkce videa, tvorba půdorysu..)?**
  - Ano
  - Ne
- 6. Jak jste se o těchto dodavatelích dozvěděl/a?**
  - Online vyhledávání
  - Sociální síť
  - Reklama (TV, radio, online reklama..)
  - Doporučení od známého/kolegy
  - E-mailem/poštou
  - Jiné (doplňte)
- 7. Znáte společnost Online Prohlídky?**
  - Ano
  - Ne
  - Nevím
- 8. Využil/a jste někdy služeb společnosti Online Prohlídky?**
  - Ano, jednou
  - Ano, více než jednou
  - Ne
- 9. Byl/a jste spokojený/á se službami Online Prohlídky?**
  - Ano
  - Spíše ano
  - Tak napůl



- Spíše ne
- Ne

**10. Jak byste ohodnotil/a svou spokojenost s následujícími faktory společnosti Online Prohlídky na stupnici od 1 do 10?**

- a. Kvalita služeb ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- b. Portfolio poskytovaných služeb ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- c. Rychlost zpracování ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- d. Cena služeb ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- e. Časová dostupnost (např. o víkendu) ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- f. Zákaznický přístup personálu ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

**11. Doporučil jste již v minulosti služby Online Prohlídek kolegovi nebo jinému realitnímu makléři?**

- Ano
- Ne

**12. Doporučil/a byste v případě spokojenosti společnost, která se zabývá službami pro prezentaci nemovitostí?**

- Ano
- Ne
- Možná

**13. Jak byste ohodnotil/a váhu důležitosti na stupnici od 1 do 10, kterou pro vás představují následující faktory při spolupráci s dodavateli služeb pro prezentaci nemovitostí?**

- a. Kvalita služeb ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- b. Portfolio poskytovaných služeb ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- c. Rychlost zpracování ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- d. Cena služeb ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- e. Časová dostupnost (např. o víkendu) ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
- f. Zákaznický přístup personálu ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

**14. Vyberte jeden faktor, který obecně vnímáte, při spolupráci s různými dodavateli služeb pro prezentaci nemovitostí, jako zpravidla nevyhovující.**

- Kvalita služeb
- Portfolio poskytovaných služeb
- Rychlost zpracování
- Cena služeb
- Časová dostupnost (např. o víkendu)
- Zákaznický přístup personálu
- Jiné (doplňte)

**15. Vyberte, které produkty/služby využíváte pro prezentaci nemovitostí.**

- Fotografie
- Video prohlídky
- 2D/3D půdorysy
- Záběry z dronu
- Virtuální prohlídky
- Virtuální homestaging
- Jiné (doplňte)

**16. Vyberte, které produkty/služby si vytváříte sami.**

- Fotografie

- Video prohlídky
- 2D/3D půdorysy
- Záběry z dronu
- Virtuální prohlídky
- Virtuální homestaging
- Jiné (doplňte)

**17. Vyberte, které produkty/služby si necháváte zpracovat od dodavatelů.**

- Fotografie
- Video prohlídky
- 2D/3D půdorysy
- Záběry z dronu
- Virtuální prohlídky
- Virtuální homestaging
- Jiné (doplňte)

**18. Co by Vás přimělo zakoupit služby, které dosud nevyžíváte?**

- Cena
- Sleva
- Kvalita
- Ukázka (službu bych chtěl/a nejdříve představit).
- Nic
- Jiné (doplňte)

**Uved'te prosím konkurenční společnosti (název společnosti, jméno živnostníka, webová stránka), se kterými v současnosti spolupracujete a jste s jejími službami spokojeni. (Jsme si vědomi, že ne všem může být odpověď na tuto otázku komfortní, a proto na tuto otázku samozřejmě nemusíte odpovídat. Důvodem této otázky je identifikace konkurence, se kterou jsou realitní makléři spokojeni, aby se Online Prohlídky mohli zaměřit na aspekty, které makléřům vyhovují a zlepšit tak své služby. Za odpovědi děkujeme).**

**Já:** „*Jaké služby jsou u našich klientů nejoblíbenější?*“

**Společník č. 1:** „*Nejoblíbenější jsou ve firmě asi videa obecně. Video z dronu nebo klasická video prohlídka. Loni jsme dělali analýzu podle dat z roku 2021 a tam byly nejoblíbenější virtuální prohlídky a videa z dronu byly hned za. Z letoška mám pocit, že videa obecně překonaly virtuálky. Dost ale zákazníci kupují i balíčky, takže nakupují víc produktů najednou. To ale je zákazník od zákazníka.*“

**Já:** „*Můžete nyní popsat služby společnosti jednu po druhé?*“

**Společník č. 1:** „*Fotografie jsou celkem stabilní produkt napříč roky. Když si je klienti službu jednou koupili, tak už nakupují pořád. V průběhu času se kvalita fotek výrazně zlepšila. Hodně nám pomohlo outsourcing editace. Také nám v kvalitě pomohl nové hardware. Myslím si, že ale fotky nejsou ve firmě tak populární, protože fotky. Fotky ale potřebuje každý makléř a vzhledem k tomu, že jich tolik neprodáváme, tak by možná bylo třeba se and tím zamyslet. Malý development fotek, ale jsou tam malé pokroky. Je to celkem stabilní služba. Videoprohlídky jsme od začátku hodně zlepšili a postupem času se to dost pohnulo. Koupili jsme 2 drony, stabilizační rameno a novou kameru a myslím, že je to dost zajímavý produkt hlavně pro makléře, takže to má dobrou budoucnost. Jako nevýhodu vidím to, že trvá nejdéle dobu, je vázán na zkušenosti toho, kdo je na nemovitosti a je třeba si s ním dost vyhrát. Minus je, že video nám dělá jeden člověk, a nemusí mít moc motivace s tím nějak hnout a posunout to dál. Ale na druhou stranu to dělá dobře. Má to dobrý potenciál do budoucna. Asi největší ze všech našich služeb. Co se týče dronu, tak tam to vidím asi stejně jako u videa obecně. Jsem rád, že to nabízíme. Je to celkem důležitý sekundární produkt ke klasickému videu. Asi bych i řekl, že je to must have, abychom ty videa měli co nejlepší. Nejde to za každého počasí, a nemůže se létat všude, takže to vidím asi jako největší nevýhodu. Možná ještě to, že když je špatné počasí, tak to nestojí za moc a bohužel se to nedá ovlivnit. Virtuálky jsou podle mě úplně nejstabilnější, možná na stejno s fotkami. Zákazníci je mají rádi a ti, kdo je u nás kupují, tak v tom pokračují. V průběhu let zájem o virtuálky trochu roste. Do budoucna myslím, že by o ně makléři mohli ztratit trochu zájem, protože ze zkušenost vidí, že to není nic složitějšího a třeba si to začnou dělat sami. Na druhou stranu se dá z virtuálkou celkem vyhrát. Já kdybych byl zákazník, tak virtuálky ocením asi nejvíc, protože nemusím nikam jezdit, můžu vyselektovat ty, co se mi líbí a zbytečně neztrácet čas. Trochu nešťastné je, že makléři to možná ani nemusí vědět a spíš bychom je měly edukovat v tom, jaké to má výhody a třeba by začli nakupovat. Půdorysy popíšu asi rychle. Nevidím tam moc velký potenciál, protože ty půdorysy děláme poměrně solidně, a i když se to dá nějak vylepšit, tak si myslím, že je to možná i zbytečné. Dělá se to jednoduše, i co se týče nákladů, protože k tomu nepotřebujeme drahý hardware, ale moc tam do budoucna nevidím ten potenciál. Homestaging je podle mě “nice to have”. Asi nejlepší využití je pro nové nebo nedokončené byty, u kterých je ten homestaging nutný, aby si to zákazník trochu lépe představil. To ale děláme spíš okrajově, takže je to takové navíc. Asi obecně je to “nice to have”. Zlepšit se to moc nedá, protože krom našich fotek používáme pro editace outsourcing a ten máme nejlepší, co jsme našli, takže se to asi nedá moc posunout.*“

**Já:** „*Jak by firma podle Vašeho názoru měla tvořit strategii na akvizici nových zákazníků?*“

**Společník č. 1:** „*Pro tenhle business je hodně důležitý kontakt se zákazníky. V téhle branži se chodí hodně na kafička a tak, a makléři ten kontakt mají podle mě rádi, protože za tou řadou neosobních e-mailů u nás vidí alespoň nějakou tvář, takže osobní kontakt je hodně důležitý. Myslím, že bychom měli vzít do ruky telefon a v první řadě volat do všech možných kanceláří v Praze a okolí a prostě to zkusit. Obvolal bych majitele kanceláří, ale už bych měl v ruce připravené materiály o všech kancelářích včetně e-mailů makléřů apod. U dělal bych I další e-*

mailovou kampaň. Podle jejich reakce (response na emaily) bych si je rozdělil do několika kategorií jako "pozitivní" reakce, "neutrální" reakce apod. Hezky bych si je zařadil a případně bych podle toho dělal další marketingové akce. A jako třetí level bych udělal zlepšil advertising naší značky na facebooku a google ve formě pop up reklamy, abychom o nás dali vědět. Všechny tyto tři levely by měli jít ruku v ruce, ve stejném období."

**Já:** „Jaké kvality naše firma má a jaké nám naopak scházejí??“

**Společník č. 1:** „Kvality jsou určitě týmovost, jsme kamarádi a umíme si to všechno domluvit. Je fajn komunikace mezi námi, vycházíme si vstříc a máme super vztah. Minus ale je že na to nemám moc času a nemáme moc lidí na produkci. Taky mi přijde, že u nás makléři mohou koupit všechny možné služby týkající se nabízení nemovitostí. Máme to všechno a mají to kde sehnat. To podle mě dost oceňují. Myslím, že už mi to pár makléřů osobně řeklo.”

**Já:** „Myslíte si zcela upřímně, že jsme lepší než konkurence?“

**Společník č. 1:** „No, asi záleží jak jaké, ale myslím, že jsme někde uprostřed. Určitě jsme lepší než průměr a cenově jsme na tom taky dobře, takže cenou a kvalitou můžeme většinu konkurovat bez problému. Nemůžeme ale soupeřit s firmami, co to mají full time rozjeté a věnují se tomu 50 hodin týdně.”

**Já:** „Jakým způsobem jsme získali stávající klientelu??“

**Společník č. 1:** „Určitě osobním přístupem a doporučením. Myslím, že nás nejvíce doporučili makléři mezi sebou. V Praze jsme pak měli jednu e-mailovou kampaň, kdy jsme se domluvili se známým, co tyhle kampaně dělá a vytvořili jsme si algoritmus, který se dá vložit do prohlížeče a ten podle daných specifických prohledá makléře přesně daných pravidel. Tenhle bot prozkoumával všechny domény RE/MAXU a dalších kanceláří a získal z nich databázi cca 500 makléřů. Pak jsme udělali kampaň a oslovovali jsme je přesně podle jména a nasbíraných informací. Kampaň jela cca 2 týdny v kuse, součástí které byly různé follow up e-maily. Z toho jsme si právě vytvořili databázi, kterou jsem popisoval dřív a vyškatovali jsme si je do "pozitivní" "negativní" a "neutrální" kategorií. Nějaké makléře jsme získali i přes známé, kteří nás buď spojili a my si s nimi naplánovali schůzku nebo nás jen doporučili.”

**Já:** „Kdo je náš typický zákazník?“

**Společník č. 1:** „Prostě makléř. Podle mě to bude klasický průměrný makléř, který se snaží prodat nejvíc nemovitostí a nutně nedělá asi úplně top nemovitosti, ale spíš klasické byty a domky. Myslím, že bychom na takového makléře bychom měli cílit, ale určitě bych z toho nevymezoval ty "luxusní" makléře.”

**Já:** „Co si myslíte, že je naší přední kvalitou? Kvalita, cena, rychlost..?“

**Společník č. 1:** „Podle mě je asi náš největší plus náš osobní přístup k makléřům. Když se jim nelíbí cena, tak se můžeme domluvit, jsme agilní a klidně dojedeme o víkend a tak. Máme to podle mě férově nastavené a ty makléři to vidí. Jsme tzv. hodně prozákazniční.”

**Já:** „Říkáme si o doporučení?“

**Společník č. 1:** „Neříkáme. Občas jsme si řekli, ale dost málo. V tom máš pravdu, že bychom to asi měli dělat častěji, protože se nám to může dost vyplatit. Přitom je to taková základní věc, ale moc jí neděláme.”

**Já:** „Co i myslíte o prezentaci našich služeb? Webovky atd.??“

**Společník č. 1:** „Dalo by se na tom zapracovat. Webovky nejsou špatné, ale děláme to dost ve vlnách. Je na tom znát, že to neděláme full time. Myslím, že bychom měli zapracovat na té reklamě a obecně to víc posouvat. Ten náš obsah podle mě vypadá moderně, ale ne moc. Prostě

*pro toho našeho průměrného makléře. Možná by to chtělo častěji updatovat webovky apod. Třeba Instagram vůbec nemáme a obecně bychom mohli trochu posunout sociální sítě. To by se asi dalo propojit s tou reklamou.”*

**Já:** *„Jak bychom měli propagovat naše služby?“*

**Společník č. 1:** *„Myslím si že by se to dalo udělat nějakou dobrou kampaní. Například opět tou e-mailovou kampaní plus reklamy na sociálních sítích.”*

**Já:** *„Zkusila firma někdy nějakou formu přímého marketingu?“*

**Společník č. 1:** *„Byla to již několikrát zmiňovaná e-mailová kampaň. Jinak asi ne.”*

**Já:** *„Vyhledává firma aktivně nové zákazníky?“*

**Společník č. 1:** *„Máme to dost ve vlnách, ale to asi obecně souvisí i s naším businesssem. V létě to funguje lépe a pak je na tom dost znát, že to i víc tlačíme a má to výsledky. Takže pravidelně to asi moc neděláme, ale jde to nahoru dolů.”*

**Já:** „*Jaké služby jsou u našich klientů nejpobulárnější?*“

**Společník č. 2:** „*Musel bych se podívat do našich záznamů, ale podle mě asi fotky nebo videa. Pocitově si myslím, že jdou tyhle 2 služby asi nejlépe, ale často si k tomu zákazník kupuje i další produkty. To souvisí s upselling, kdy zákazníka přesvědčíme i ke koupi jiných produktů.*“

**Já:** „*Můžete nyní popsat služby společnosti jednu po druhé?*“

**Společník č. 2:** „*Myslím, že máme dobré fotografie. Dobrou cenu a dobře zvládnutý produkt, ale myslím že tomu zákazník moc nerozumí a nejsem si jistý, jestli to zákazník dokáže ohodnotit. Myslím, že do budoucna by bylo dobré zákazníkům vysvětlit v čem fotky spočívají, často si myslím, že se vezme fotoaparát a vyfotí se jedna fotka v místnosti a je to. Ale to vybavení stojí zhruba 200 tisíc, je potřeba udělat několikrát více fotek, než je finální verze. Editace fotek zabere taky spoustu času/peněz a přijde mi, že amatérští makléři to moc nechápou a často si to vyfotí sami na telefon a pak to nestojí za nic. Zákazník si myslí, že to zvládne udělat sám a nic na tom není, ale realita je jinde. Zatímco ostatní produkty tak nevnímají, protože je k tomu třeba software, 3d kamery a ostatní věci, kterým nerozumí a pak tomu dává větší hodnotu a nemá tendence si to dělat sám. Videa by se podle mého dala dělat lépe. Není to špatné, ale kvalita je spíš průměr a našim zákazníkům to stačí. Je to nejnáročnější služba, kterou máme produkčně i postprodukčně. K nějakým nemovitostem se moc nehodí a například pro pronájem jsme video asi nikdy nedělali, protože makléři za to nechtějí dávat peníze a ubírat si už tak z malé provize. Myslím, že je tam potenciál udělat službu pro makléře, kteří jsou hodně na soc. Sítích a mohli bychom jin nabídnou. Video z dronu je podle mě dobrý zejména pro prodej. Přijde mi to hodně atraktivní, protože to zájemcům i prodejčům ukazuje jinou perspektivu a makléř si to určitě sám nedokáže udělat. Trochu tam vidím nevýhodu toho, že z legislativního hlediska nejde použít dron vždycky, a to se zákazníkům špatně vysvětluje. Virtuální prohlídky je naše první nabízená služba, na které jsme podnikají vytvořili. Zákazníci cenu virtuální prohlídky vnímají různě, pro někoho se zdá služba drahá, pro někoho je to dobrá cena. V této oblasti je to zřejmě dost variabilní. Naše virtuální prohlídka je velmi kvalitní a zákazníci to vnímají podle mého názoru stejně. Když někdo objednáva virtuální prohlídky, tak je v tom většinou konzistentní, až na ty, kteří řekli, že je to drahé a už jí neobjednali. Podle mě je cena adekvátní a nezlevňoval bych, to by se firmě nevyplatilo. Spíš bychom potřebovali více klientů, kteří kvalitu za danou cenu ocení. Půdorysy nabízíme standartně spíš jen 2D. 3D půdorysů jsme udělali jen pár, protože je to technicky celkem náročné oproti 2D půdorysu je to mnohem nápadnější a vzhledem k tomu, že je to poměrně levný produkt, tak si myslím, že by o to nebyl zájem. Virtuální homestaging je v pohodě. Vypadá to dobře, protože nám to dělá externí dodavatel a má to návaznost na fotky, které musíme dělat sami, jelikož kdyby nám to vyfotil zákazník, tak se to skoro nedá použít, aby to vypadalo dobře. Každopádně je to dobrý materiál pro marketing.*“

**Já:** „*Jak by firma podle Vašeho názoru měla tvořit strategii na akvizici nových zákazníků?*“

**Společník č. 2:** „*Asi bychom si nejdřív určit, kdo je náš zákazník. Zatím jsme většinu zákazníků získali skrze doporučení pár makléřů a sami jsme je moc neoslovovali. Asi by bylo fajn si říct, jestli chceme mířit na majitelé kanceláří nebo samotný makléře nebo na oba. Dá se poslat e-mail, což není moc efektivní, dá se zavolat makléřů, což je asi lepší. Ale je důležité pochopit, co on si představuje. Možná bych to udělal tak, že bych se zaměřil na majitelé kanceláří, pak ho oslovil a udělal pořádnou prezentaci služeb. Možná bych mu dal podíl za doporučené zákazníky nebo něco podobného. Ale je při tom důležité, aby komunikace probíhala pravidelně i s feedbackem, aby na nás nezapomněli. Hlavně je důležité, aby to pro něj bylo co nejjednodušší, aby na to reagoval pozitivně. Jednu e-mailovou kampaň už jsme dělali a přinesla dobré výsledky. Neříkám, že není efektivní, ale je to pouze jedna z metod, kterou bychom měli použít.*“

*Ta konverze je tam malá, i když jsme měli dost personalizovaný e-mail. Z těch lidí, co jsme oslovili není nikdo naším stálým zákazníkem, ale zase jsme jich nezískali moc. Cca 5, takže ten vzorek není příliš velký a navíc nám pokulhával follow up. Úplně jsme nad tím zavřeli dveře. Možná bychom mohli využít i kurzů pro začínající makléře, který se v REMAXU nazývá powerstart. Tak by se dalo získat pár makléřů.”*

**Já:** „Jaké kvality naše firma má a jaké nám naopak scházejí??“

**Společník č. 2:** *“ Myslím si, že jsme celem časově flexibilní, protože jsme dostupní třeba i o víkend. Máme celkem dobře zvládnuté interní procesy a základ uvnitř firmy. Podle mě nám schází více času se firmě věnovat, firma poměrně stagnuje. Určitě bychom ty procesy mohli lépe nastavit. Co se týče zákazníků, tak bych možná ještě zlepšil nějaké služby, protože je to pro něj důležité. Myslím že ro zákazníka by to mělo být co nejjednodušší a momentálně je to někde mezi. Mohli bychom to ještě zjednodušit. Myslím že máme dobře řešené, jak zákazníkovi předkládám finální produkty skrz cloud.”*

**Já:** „Myslíte si zcela upřímně, že jsme lepší než konkurence?“

**Společník č. 2:** *„Myslím, že jsme takový průměr. Určitě je výhodou, že máme široký scope služeb a zákazníci to ocení. Často konkurence dělá pouze jednu z uvedených služeb, ale zákazník to podle mě nechce řešit a objednat si jednu firmu, aby jim dodala vše potřebné a oni to neřešili. To je určitě naše konkurenční výhoda. Na druhou stranu si myslím, že kvalitativně jsme někde uprostřed a určitě bychom na tom mohli ještě zapracovat.“*

**Já:** „Jakým způsobem jsme získali stávající klientelu?“

**Společník č. 2:** *„Nejprve jsme se domluvili s jedním makléřem, kterému jsme jednou zavolali a skrz osobní přístup si ho získali. Od toho se to pak celkem rychle vyvíjelo a díky jeho doporučení jsme získali další makléře. Taky jsme získali nějaké zákazníky skrz doporučení od známé a přes e-mailingovou kampaň, ale tam to byla podle mě celkem rychlokvaška a moc jich nám nezůstalo.“*

**Já:** „Kdo je náš typický zákazník?“

**Společník č. 2:** *„Momentálně je to asi průměrný makléř, který pracuje ve větší kanceláři, chce dobrou kvalitu a snaží se si ulehčit od práce. Ale pokud se snažíme získat více stálých zákazníků, tak bychom mohli cílit na majitelé realitních kanceláří, kteří nás pak budou doporučovat. V minulosti se nám to s makléřem X dost vyplatilo.“*

**Já:** „Co si myslíte, že je naší přední kvalitou? Kvalita, cena, rychlost..?“

**Společník č. 2:** *„Komplexní služby. Máme v podstatě všechno, co si makléři kupují, a to si myslím, že oproti konkurenci je velká výhoda. Doufáme, že tomu odpovídá i kvalita.“*

**Já:** „Říkáme si o doporučení?“

**Společník č. 2:** *„Ne, málo. Ale mohli bychom určitě implementovat nějakou iniciativu. Například bonus za doporučení. V minulosti se nám doporučení vyplatily, takže bychom na tom mohli zapracovat.“*

**Já:** „Co si myslíte o prezentaci našich služeb? Webovky atd.?“

**Společník č. 2:** *“ Online by se to dalo zlepšit, ale jinak je to celkem dobré (Myslím tím webovky). Chybí nám prezence na sociálních sítích. Máme pouze založený Facebook“*

**Já:** „Jak bychom měli propagovat naše služby?“

**Společník č. 2:** *“ Podle mě by měl být hlavní osobní prodej. Náš vztah se zákazníky není kvantitativního typu ale kvalitativního. Zákazník nás musí znát a věřit nám, takže vybudování*

*toho vztahu by měl být základ. Proto jsem mluvil o tom osobním prodeji a kontaktování majitel kanceláří. “*

**Já:** *„Zkusila firma někdy nějakou formu přímého marketingu?“*

**Společník č. 2:** *„Pouze e-mailingovou kampaň. Jinak v ostatních případech jsme je získali přes doporučení. “*

**Já:** *„Vyhledává firma aktivně nové zákazníky?“*

**Společník č. 2:** *„Ne, ale měla by. Podle mě to souvisí s tím, že na to nemáme moc času a je to takové pasivní. Podle mě bychom měli zapojit někoho navíc, kdo by se nám o to všechno staral. “*



**Já:** „*Jak jste obecně spokojená s naší společností? Krátce rozved'te proč.*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Jsem s vámi spokojená již od začátku. Přišlo mi, že na začátku byla naše spolupráce o něco intenzivnější. Možná na to nemám už tolik času jako dřív, ale to neznamena, že nejsem spokojená. Služby postupně zlepšujete. Každopádně se mi s vámi dobře spolupracujete, je to celkem přirozené a nevznikají nemilé situace.*“

**Já:** „*Jaké kvality naší firmy byste zdůraznila?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Oceňuji, že jste mladý tým a držíte krok s trendy, kterým nám starším unikají. Cení si toho, že dokážete vylepšovat produkty a přizpůsobíte se zákazníkovi, pokud je to možné. Takový přístup oceňuji u všech s kým jsem ve styku v podnikání. Vidím, že jste mladí a pracovití, což je dnes určitě potřeba.*“

**Já:** „*Vadí vám něco na naší spolupráci/firmě? Můžete nám říct co?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Asi jediné, co mi nevyhovuje jsou vyšší ceny. Na začátku jste poskytovali služby levněji a postupem se to stále zdražuje. Vidím pokrok ve kvalitě, ale asi bych byla spokojenější s původní kvalitou i cenou. Neříkám, že jste až moc drazí, to bych s vámi nespolečně pracovala, jen říkám, že existují i levnější varianty a sami jste byli jednou z nich v minulosti.*“

**Já:** „*Můžete seřadit, co je pro Vás nejdůležitější při naší spolupráci? Kvalita, Cena, rychlost zpracování, časová dostupnost atd.?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Rychlost dodání je nejdůležitější. Mám spoustu zakázek a zákazníci jsou netrpěliví. Časová dostupnost je na druhém místě, souvisí to s celkovým zpracováním. Na třetím místě to bude nejspíš cena. Potom kvalita a přidám ještě důvěryhodnost.*“

**Já:** „*Které naše služby využíváte? Jste s nimi spokojená? Uvítala byste nějaké další služby?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Fotografie jen výjimečně, jelikož nejsou dle mých představ a cena je vysoká. Pak používám video prohlídky. Tam jsme se již domluvili na společných představách. Cena je tak průměrná. 2D půdorysy asi už nevyužiji. Na trhu jsou levnější varianty a konkurence je vytváří dle nákresu levněji a rychleji. Záběry z dronu jsou ok, ale natáčení je zdlouhavé, a ne vždy s optimálním výsledkem. Nejvíce jsem spokojená s virtuální prohlídkou. Ty spolu děláme už pár let. Cena je průměrná. Virtuální homestaging jen ojediněle a cena je vysoká.*“

**Já:** „*Které produkty/služby využíváte u konkurence? Co by Vás přimělo používat naše služby? Jak jste na tyto konkurenty narazila?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Zatím jen půdorysy kvůli rychlosti a ceně, kontakt jsem získala skrze doporučení od přítelkyně makléřky.*“

**Já:** „*Které produkty/služby nevyžíváte vůbec? Proč? Co by Vás přimělo je začít používat?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*V tuhle chvíli fotografie kvůli ceně a neodpovídajícím představám. Dělam si to raději sama. Mám svůj fotoaparát, který beztak ležel doma a fotky jsou z něj dobré.*“

**Já:** „*Doporučila jste v minulosti někomu naši firmu?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Ano, všem svým makléřům.*“

**Já:** „*Co si myslíte o našich webových stránkách?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Hezké s dostačujícími informacemi, jen pro mě je velmi rušivý ten velký nápis na hlavní stránce, kde běží ukázky virtuálních prohlídek.*“

**Já:** „Co byste řekla firmě, která by Vás kontaktovala přímo (mailem, telefonem) a nabídla vám své služby? Byla byste ochotná domluvit si osobní schůzku?“

**Klíčový zákazník č. 2:** „Nejprve je nutné kontaktovat telefonem a zeptat se, zda můžete poslat mail. Pak bych si ho možná přečetla a když by mě zaujal, tak bych odesílatele kontaktovala.“

**Já:** „Účastníte se nějakých seminářů pro realitní makléře? Existuje možnost tam pro naši firmu inzerovat naše služby?“

**Klíčový zákazník č. 2:** „Bohužel většina našich seminářů je přes centrálu. V současné době patříme pod teplickou franšizu a v MB vedu pobočku. Domluvit prezentaci na poradě v Teplicích by asi nebyl problém, ale myslím, že je to mimo vaši oblast působení a díky cestovním nákladům by se ceny produktů zvýšily.“

**Já:** „*Jak jste obecně spokojená s naší společností? Krátce rozved'te proč.*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Jo, tak otázka na tělo hned na začátek. Na fotografiích je cítit posun v čase. Jsou již velmi kvalitně zpracované. Oceňuji vaši snahu vyjít vstříc požadavkům makléře. Zpočátku u některých členů týmu byl problém doladit do detailu konečné úpravy, aby bylo vše pro makléře k okamžitému využití. Maklér hledá takovou službu, která mu uvolní ruce od blbostí typu zmenšovat si pak někde fotky, které dostal od fotografa, protože mu je systém zkrátka nenahraje, mazat spz na autech kvůli gdpr atd. Zkrátka chci fotky jen nahrát, seřadit a exportovat inzerát. Těch úkonů kolem přípravy inzerce jsou hodiny a hodiny času, a právě kvůli těmto věcem si službu platím.*“

**Já:** „*Jaké kvality naší firmy byste zdůraznila?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Velmi se mi líbí společná komunikace. Vždycky se domluvíme a jste milí. Dále bych asi zmínila kvalitu fotografií. Ta je super.*“

**Já:** „*Vadí vám něco na naší spolupráci/firmě? Můžete nám říct co?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Nic mi nevádí, několik připomínek jsem měla na začátku, ale to myslím, že už je vyjasněno.*“

**Já:** „*Můžete seřadit, co je pro Vás nejdůležitější při naší spolupráci? Kvalita, Cena, rychlost zpracování, časová dostupnost atd.?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Nejdůležitější je pro mě kvalita. Samotné se mi nelíbí špatně nafocené byty a fotografie chci kvalitní. Déle cit fotografa. Určit, který záběr té dané místnosti, nemovitosti vyzní na fotografiích vzhledem k silným a slabým stránkám nemovitosti nejlépe. To bych řadila hned za kvalitu. Rychlost dodání a časová dostupnost na stejnou příčku. To jde ruku v ruce. Poslední je cena.*“

**Já:** „*Které naše služby využíváte? Jste s nimi spokojená? Uvítala byste nějaké další služby?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Využívám fotografie. Cena je o něco vyšší než můj pražský fotograf, se kterým dělám většinu prodejů a kvalita je o něco horší. Má právě ten cit pro záběr a podle toho se dokáže domluvit i s mou homestagerkou, kde potřebuje naaranžovat či přesunout vybavení, aby vyzněla finální foto nejlépe, a tudíž už v inzerci ukázala zájemcům nemovitost v nejlepším světle.*“

**Já:** „*Které produkty/služby využíváte u konkurence? Co by Vás přimělo používat naše služby? Jak jste na tyto konkurenty narazila?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Video prohlídky a půdorysy. Půdorysy jsou propracovanější. Konkrétně používám půdorysy od Martina Cozela. Video prohlídky nemůžu srovnat. Jsem spokojená s Jordan Dimov. S vámi jsem dělala jen jednu video prohlídku před cca dvěma lety. Na Martina jsem narazila díky svému bývalému kolegovi v realitní kanceláři, kde jsem dřív působila. Podívala jsem se na jeho web, kde půdorysy prezentoval a pak jsem mu zavolala.*“

**Já:** „*Které produkty/služby nevyžíváte vůbec? Proč? Co by Vás přimělo je začít používat?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Již nevyžívám Matterport. Chci lidi nalákat, aby zvedli zadek a přišli. Už není covid, aby se báli a v této době není zas tolik prohlídek, aby mě mrzela jedna dvě zbytečná. Každé setkání se zájemcem je pro mě reklama mě jako makléře.*“

**Já:** „*Doporučila jste v minulosti někomu naši firmu?*“

**Klíčový zákazník č. 2:** „*Doporučila jsem Vás v kanceláři RE/MAX Partner, Řeporyje. Jste jako kontakt v našem interním seznamu doporučených kontaktů služeb pro makléře*“

**Já:** „Co si myslíte o našich webových stránkách?“

**Klíčový zákazník č. 2:** „Webovky vypadají profi. Pěkné, přehledné, funkční.“

**Já:** „Co byste řekla firmě, která by Vás kontaktovala přímo (mailem, telefonem) a nabídla vám své služby? Byla byste ochotná domluvit si osobní schůzku?“

**Klíčový zákazník č. 2:** „To se mi děje hodně často a jelikož mám teď své ozkoušené a aktivně nehledám, tyto zprávy mažu. Vlastně toho chodí moc, asi jednou týdně něco, ať už whatsapp, messenger, mail.“

**Já:** „Zaujal by Vás e-mail, ve kterém společnost nabízí podobné služby? Klikla byste na e-mail?“

**Klíčový zákazník č. 2:** „Občas pročtu a hned mažu. Většinou nezaujme. Asi kdybych řešila aktuálně jako můj problém, uložila bych si, odepsala bych. Nyní mě nezajímá.“

**Já:** „Účastníte se nějakých seminářů pro realitní makléře? Existuje možnost tam pro naši firmu inzerovat naše služby?“

**Klíčový zákazník č. 2:** „Seminářů se účastním. Třeba formou letáček u vstupu nebo na stolcích třeba s promo kodem na slevu prvního využití služeb. To jsem myslím někde potkala, ale spíš tam všude visí sponzoři té dané akce a speakeri.“



## Řešená problematika



### úvod

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení marketingové strategie pro účely akvizice nových zákazníků na realitním trhu, na základě posouzení současné situace podniku, potřeb zákazníků a konkurence.

### problém

Úzké portfolio zákazníků

### přístup

Kvantitativní výzkumná metoda pomocí dotazníkového šetření a kvalitativní metoda nestrukturizovaných rozhovorů.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 2

## Postup řešení



### zdroj

Zdrojem dotazníkového šetření byli minulí, stávající a potenciační zákazníci.

### získávání

Informace autor získával pomocí dotazníků, rozhovorů a informací z Webu společnosti.

### zpracování

Nejprve proběhl rozhovor a největšími klienty firmy a následně se společně. Poté byl roz distribuován dotazník a bylo proveden výzkum a navržena strategie.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 3

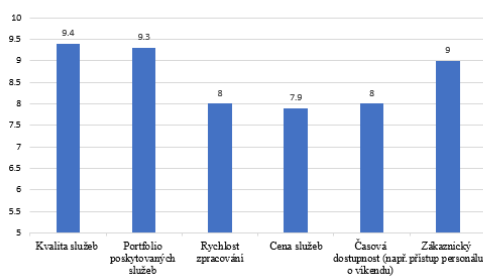
## Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost má dostupná řešení pro akvizici nových zákazníků

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

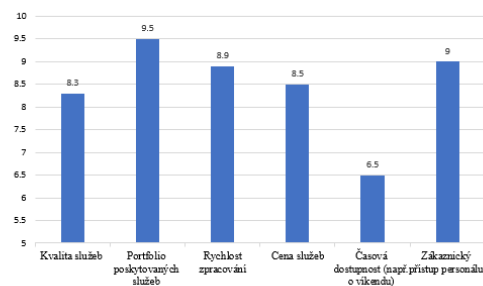
- Hlavním faktorem společnosti Online Prohlídky, který poskytuje konkurenční výhodu, je portfolio nabízených služeb.
- Většina realitních makléřů získává kontakt na dodavatele služeb pro prezentaci nemovitostí prostřednictvím doporučení od kolegů nebo známých.
- Současní zákazníci společnosti Online Prohlídky společnost nedoporučují i přes vyplývající celkovou spokojenost s jejími službami.

## Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování


## Výsledky práce – grafické znázornění





Zdroj: vlastní zpracování

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit návrh marketingové strategie




- 
**1. Cíle strategie a jejich interpretace**


---
- 
**2. Doporučení vhodné marketingové strategie a její detailní popis**


---
- 
**3. Časový plán, rozpočet a kontrola strategie**


---

# Závěr

- 
**Práce přinesla zjištění situace firmy na trhu a navržení strategie pro akvizici nových zákazníků.**
- 
 Navržená strategie se opírá o výzkumná zjištění a obsahuje detailní popis jednotlivých součástí strategie
- 
 Problematika byla posunuta díky navržené strategii.

