



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT FIRMY ARTOSS REALITNÍ KANCELÁŘ, S.R.O.

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY ARTOSS
REALITNÍ KANCELÁŘ, S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Michael Gottvald

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Michael Gottvald
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit firmy ARTOSS realitní kancelář, s.r.o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k rozvoji obchodních činností, konkurenceschopnosti a marketingovému řízení dle potřeb zájmových skupin)

Analýza současného stavu (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je návrh rozvoje obchodních aktivit vybrané firmy, spočívající ve zvýšení výkonnosti podnikového týmu realitních makléřů, a který by měl vést k růstu tržeb a konkurenceschopnosti.

Základní literární prameny:

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-8-247-1359-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evrop. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1-45-2.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18.

V Brně dne 28. 5. 2018

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na rozvoj obchodních aktivit firmy ARTOSS realitní kancelář, s.r.o. Práce je rozdělena na čtyři hlavní části. První část popisuje danou problematiku a definuje hlavní a vedlejší cíle práce. Druhá část je zaměřena na teoretická východiska, a to zejména na metody a postupy, hlavní pojmy a nástroje obchodní činnosti. Na teoretický základ navazuje třetí část práce, která analyzuje současný stav společnosti a její okolí. Poslední část práce poté představuje vlastní návrhy rozvoje obchodních aktivit firmy.

Klíčová slova

analýza, konkurence, obchodní aktivita, realitní trh, rozvoj, zákazníci, zprostředkovatel

Abstract

This graduation thesis focuses in development of business activities of company ARTOSS realitní kancelář, s.r.o. Thesis is developed in four main parts. The first part describes the given problematics and defines main and minor objectives. The second part is focused in theoretical resources, especially methods and procedures, main concepts and business activity tools. After theoretical base there is the third part of thesis, which analyzes current state of society and it's environment. The last part represents own suggestions of the company's business activity development.

Key words

analysis, competition, business activity, real estate market, development, customers, intermediary

Bibliografická citace

GOTTVALD, M. *Rozvoj obchodních aktivit firmy ARTOSS realitní kancelář, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 132 s.
Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18. května 2018

.....
podpis autora práce

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za odborné vedení, rady a věcné připomínky. Dále bych rád poděkoval firmě ARTOSS realitní kancelář, s. r. o., za poskytnutí potřebných informací, ochotu a celkově vstřícný přístup.

Obsah

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU	12
1.2 CÍLE PRÁCE	13
1.3 POUŽITÉ METODY A POSTUPY	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 FIRMA A JEJÍ OKOLÍ	16
2.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	16
2.2.1 <i>Obecné okolí podniku</i>	17
2.2.2 <i>Oborové okolí podniku</i>	17
2.3 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	22
2.3.1 <i>Marketingový mix</i>	25
2.3.2 <i>Obchod a obchodní aktivity</i>	28
2.3.3 <i>Finanční zdraví</i>	32
2.4 SWOT ANALÝZA	33
2.4.1 <i>Vyhodnocení SWOT analýzy</i>	34
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
3.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	35
3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	36
3.2.1 <i>Analýza obecného okolí</i>	36
3.2.2 <i>Analýza oborového okolí</i>	41
3.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	56
3.3.1 <i>McKinseyho model 7S</i>	56
3.3.2 <i>Analýza marketingových a obchodních aktivit</i>	61
3.3.3 <i>Finanční zdraví</i>	76
3.4 SWOT ANALÝZA	79
3.4.1 <i>Příležitosti a hrozby</i>	79
3.4.2 <i>Silné a slabé stránky</i>	79
3.4.3 <i>Analýza externích faktorů</i>	81
3.4.4 <i>Analýza interních faktorů</i>	83
3.4.5 <i>Zhodnocení výsledků a návrh strategie</i>	86
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	91

4.1	NÁVRH SYSTÉMU ARGUMENTAČNÍCH MODELŮ	91
4.2	NÁVRH ROZŠÍŘENÍ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT	105
4.2.1	<i>Internetový marketing</i>	105
4.2.2	<i>Další marketingové aktivity</i>	108
4.3	NÁVRH KATEGORIZACE REALITNÍCH MAKLÉŘŮ	111
4.3.1	<i>Povinný pracovní postup řízení zakázek</i>	112
4.3.2	<i>Progresivní systém odměňování</i>	114
4.4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	117
4.4.1	<i>Optimistická varianta</i>	117
4.4.2	<i>Pesimistická varianta</i>	118
4.4.3	<i>Realistická varianta</i>	118
	ZÁVĚR	120
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	122
	SEZNAM TABULEK	126
	SEZNAM OBRÁZKŮ	128
	SEZNAM GRAFŮ	129
	SEZNAM PŘÍLOH	130

Úvod

V dnešní době většina společností považuje za hlavní zdroje ty lidské, a to proto, že je to jediný z podnikových zdrojů, který novými nápady a vlastní kreativitou dokáže podněcovat inovace a rozvoj. Z tohoto úsudku následně plynou vysoké nároky společností na znalosti, dovednosti a aktivní přístup k práci svých pracovníků. Získat nové pracovníky splňující tyto vysoké nároky je však velmi obtížné, a na řadu proto přichází potřeba rozvoje těch stávajících.

Ve všeobecně silném konkurenčním prostředí, ve kterém je pro firmy stále těžší prosadit se na trhu a obstát v konkurenčním boji, je právě kvalita pracovníků jednou z hlavních cest vedoucích k úspěchu. Z toho důvodu by měla mít každá společnost kvalitní systém rozvoje pracovníků, díky němuž je schopná soustavně zvyšovat jejich kvalitu a výkonnost. Tento systém by měl být prospěšný a efektivní jak z pohledu společnosti, tak z hlediska požadavků zaměstnanců, které bezprostředně ovlivňuje.

Diplomová práce se zabývá analýzou a možnostmi rozvoje obchodních aktivit firmy ARTOSS realitní kancelář, s. r. o. Jak už název napovídá, jedná se o realitní kancelář. Tato firma, stejně jako ostatní realitní kanceláře, realizuje svoji obchodní činnost na realitním trhu, a to konkrétně formou poskytování služeb spočívajících ve zprostředkování a zajištění obchodu s nemovitostmi.

Obchodní činnost a úspěch každé realitní kanceláře na trhu plyne v první řadě z činnosti a výkonu týmu realitních makléřů. A protože je celkový přínos týmu realitních makléřů tvořen součtem výkonů jeho jednotlivých členů, práce se logicky soustředí hlavně na rozvoj aktivit a výkonů jednotlivých realitních makléřů.

Stěžejním bodem návrhové části je systém argumentačních modelů v podobě interně sdíleného a týmově zpracovávaného dynamického dokumentu, který si klade za cíl dlouhodobě a efektivně rozvíjet obchodní schopnosti realitních makléřů firmy a zvyšovat tak jejich šanci uspět na trhu s nemovitostmi. Jako základní stavební kámen navrhovaného systému argumentačních modelů je vytvořeno a předloženo 14 argumentačních modelů. Těchto 14 prvních modelů bylo vytvořeno prostřednictvím rozhovorů s vybranými podnikovými makléři, a každý z nich je proto označen jménem svého autora. Jako dynamický dokument je tento systém specifikován proto, že si klade

za cíl neustále se rozšiřovat o nově vytvářené modely a aktualizovat podle trhu tak, aby pracovníkům poskytoval komplexní zdroj informací k dalšímu rozvoji. A jelikož se jedná o takovýto dynamický dokument, poskytují již vytvořené modely kromě své základní vzdělávací funkce také vzor, jak postupovat při tvorbě modelů nových.

Dalším návrhem je poté rozšíření marketingových aktivit podniku v podobě roční marketingové kampaně, která je cílena především na internetový marketing, propagaci a zvyšování povědomí o značce v oblasti jejího působení.

Posledním návrhem je kategorizace realitních makléřů ve firmě. Tento návrh představuje schéma nového kategorizačního systému, který rozděluje jednotlivé makléře do skupin především podle jejich výkonnosti, ale také s ohledem na další podstatné aspekty jejich práce. Hlavním měřítkem výkonnosti realitního makléře je celkový objem vybraných zprostředkovatelských provizí z realitních obchodů za určité období. Významnou součástí návrhu kategorizace je také zavedení nového progresivního odměňovacího systému realitních makléřů. Společně s rozdělením makléřů je navíc představen jednotný pracovní postup řízení zakázek, který je povinný pro všechny makléře ve všech kategoriích a jeho nedodržování je možné sankcionovat degradací makléře do nižší kategorie s méně atraktivními pracovními podmínkami.

Součástí všech výše uvedených návrhů je také kalkulace předpokládaných nákladů na jejich zavedení. Závěrem návrhové části práce je uvedeno předpokládané ekonomické zhodnocení přednesených návrhů. Závěrem diplomové práce je pak souhrnné vyhodnocení postupu zpracování a dosažených výsledků.

1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

1.1 Vymezení problému

Realitní trh je vysoce konkurenčním podnikatelským prostředím, které se vyznačuje velkou soutěživostí o jednotlivé zakázky, při nichž se v zájmu vyšších zisků některé firmy nezdrahají zajít až za hranici podnikatelské etiky. Takové realitní kanceláře jsou pro získání nových zakázek nebo převzetí zakázek konkurence ochotny záměrně poškozovat dobré jméno konkurenčních společností, manipulovat s klienty, a někdy dokonce i porušovat samotné zákony. Tato skutečnost negativně ovlivňuje veřejné povědomí o kvalitě služeb poskytovaných realitními kanceláři a jejich makléři.

Dalšími výraznými znaky trhu s nemovitostmi jsou vysoké potencionální zisky a nízké bariéry vstupu nových konkurentů. Kombinace těchto faktorů zapříčiňuje zakládání velkého počtu nových realitních kanceláří, které na trh vstupují bez potřebných zkušeností a znalostí, což vede ke špatnému vedení jimi zabezpečovaných obchodních případů a následnému vzniku četných problémů a komplikací. Tento nezodpovědný a neprofesionální přístup vede k následnému poškození zastupovaných klientů a občas končí i soudním sporem. Jednání takových realitních kanceláří následně poškozuje všechny společnosti na trhu, nevyjímaje společnosti, které ke své práci přistupují zodpovědně, profesionálně a dlouhodobě poskytují kvalitní služby.

Z výše zmíněného je logicky odvoditelné, proč se stále velké procento lidí snaží svůj prodej nebo koupi nemovitosti realizovat bez realitní kanceláře. Tito lidé, vzhledem k velkému počtu zveřejňovaných problematických případů, považují služby realitní kanceláře za zbytečné a věří, že zvládnou celý proces prodeje či koupi nemovitosti sami. Tento proces však může být bez dostatečných znalostí a zkušeností zkomplikován častými chybami ve správném postupu, a proto může nevyužití pomoci odborníků vést k ještě větším problémům, než kterých se tyto lidé obávali při spolupráci s realitními kanceláři. Bohužel se o těchto situacích nemluví a nepíše tolik jako o případech, které poškodily nekvalitní služby realitních kanceláří.

Přestože firma dokáže těmto nepříznivým faktorům čelit, což dokazují každoročně rostoucí tržby, uvědomuje si, že je stále potřeba soustředit se na rozvoj obchodních aktivit, aby si v budoucnu udržela svoji konkurenceschopnost a mohla dále upevňovat a zlepšovat svoji pozici na trhu. V minulosti se firma pokusila rozšířit svoji obchodní činnost, a to rozšířením na trh s nemovitostmi v Praze a okolí, kde založila novou pobočku. Tato tržní oblast je v daném odvětví dlouhodobě jednou z nejlukrativnějších a společnost v rozšíření viděla velkou příležitost v podobě potencionálně vysokých zisků. Bohužel toto rozšíření skončilo neúspěchem a pražská pobočka kanceláře byla nakonec zrušena. Firma se ale naštěstí špatnou zkušeností nenechala odradit a dále hledá nové možnosti rozvoje svých obchodních aktivit. Její zájem se však v tomto ohledu přesunul spíše na hledání nových cest k rozvoji obchodních aktivit makléřského týmu než na další pokusy o rozšiřování sítě poboček.

1.2 Cíle práce

Hlavní cíl

Hlavním cílem diplomové práce je návrh rozvoje obchodních aktivit vybrané firmy, spočívající ve zvýšení výkonnosti podnikového týmu realitních makléřů, a který by měl vést k růstu tržeb a konkurenceschopnosti.

Dílčí cíle:

- analyzovat vnější prostředí,
- analyzovat vnitřní prostředí,
- analyzovat obchodní a marketingové činnosti,
- zhodnotit výsledky provedených analýz,
- navrhnout strategii rozvoje obchodních aktivit,
- předložit vlastní návrhy řešení.

1.3 Použité metody a postupy

Pro účely zpracování diplomové práce budou použity následující analytické metody:

- analýza PEST,
- analýza trhu,
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil,
- McKinseyho model 7S,
- analýza marketingového mixu 7P,
- analýza prodejů,
- analýza nákupů,
- analýza zákazníků,
- analýza tržeb,
- Kralickův Quicktest,
- analýza SWOT.

První část práce bude věnována teoretickým východiskům, s jejichž pomocí bude možné poté začlenit řešenou problematiku do teoretického rámce. V první řadě bude definován obchod a obchodní aktivity jako takové, vzápětí poté blíže specifikovány hlavní pojmy a vztahy přímo z oblasti obchodu s nemovitostmi. Dále budou postupně popsány a vysvětleny jednotlivé analytické metody tak, aby mohly být použity k provedení požadovaných analýz v analytické části práce. Teoretický základ jednotlivých metod analýz bude popisován ve stejném pořadí jako jejich aplikace v praktické části práce, a to konkrétně od analytických metod zaměřených na vnější okolí přes oblast zkoumání prostředí vnitřního až po analýzy obchodních a marketingových činností firmy a finančního stavu firmy. Teoretická část bude na konec, stejně jako část analytická, zacílena na analýzu SWOT.

Získaná teoretická východiska a poznatky budou dále využity ke zpracování analytické části práce. Zde bude nejprve uvedena stručná charakteristika zkoumané firmy a na tuto

charakteristiku navazující analýza vnějšího prostředí firmy, jež bude nejprve vyhodnocovat obecné okolí podniku pomocí analýzy PEST, která podrobně vyhodnotí všechny podstatné faktory obecného okolí ovlivňující analyzovanou společnost. Analýza vnějšího prostředí bude následně vyhodnocovat také oborové okolí podniku. Nejprve bude provedena analýza trhu, kde budou přiblížena hlavní specifika českého realitního trhu a také historický vývoj a souvislosti. Na analýzu trhu bude navazovat analýza konkurence provedená s pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Součástí analýzy konkurence bude také charakteristika významných konkurentů a analýza jejich podnikových týmů realitních makléřů. Vzhledem k tomu, že je cílem práce nalézt hlavně cesty k rozvoji činnosti týmu realitních makléřů, přinese toto srovnání zajímavé informace o týmové práci makléřů konkurenčních společností.

Práce bude dále věnována analýze vnitřního prostředí za použití McKinseyho modelu 7S. Schéma návaznosti na posloupnost teoretické části bude zachováno a následovat budou tedy vybrané analýzy marketingových a obchodních aktivit. Nejprve budou podrobně zkoumány a zhodnoceny jednotlivé části marketingového mixu společnosti v rámci modelu „7P“ a poté se postupně aplikují analýzy soustředící se na podnikové prodeje, nákupy, zákazníky a tržby. Za těmito analýzami bude následovat ještě zhodnocení finančního zdraví s pomocí analýzy Kralickova Quicktestu. Všechny získané poznatky a data se na konec využijí k vypracování analýzy SWOT a jejího vyhodnocení.

V závěrečné návrhové části práce budou využity teoretické znalosti a praktické zkušenosti společně s výsledky analytické části k předložení konkrétních návrhů vedoucích k rozvoji aktivit vybrané firmy.

2 Teoretická východiska práce

Cílem této části práce je popsat a vysvětlit vybrané analytické metody a postupy, které budou v další části práce aplikovány na zvolenou firmu a poskytnou tak potřebný teoretický základ zajišťující správné provedení analýz s maximální možnou vypovídací hodnotou jejich výsledků.

2.1 Firma a její okolí

Firmu je možné definovat jako instituci, jejíž primární činností je nabízení zboží nebo služby na trhu.¹

Realitní kancelář představuje jakýkoliv právní subjekt, který se aktivně zabývá realitní činností. Realitní činnost může být vykonávána jak živnostníkem, tak společností s ručením omezeným, akciovou společností, sdružením osob, družstvy či jinými třetími osobami zabývajícími se realitní činností.²

Podnikové okolí se člení na **vnější a vnitřní prostředí**. Pojmem **vnější prostředí** chápeme veškeré vlivy působící na firmu z jejího vnějšího prostředí, jež je možné dále dělit na **okolí obecné a okolí oborové**. Faktory vlivu působící na firmu z vnějšku označujeme za **hrozby nebo příležitosti**. Pojmem vnitřní prostředí pak rozumíme vlivy působící zevnitř firmy. Takové faktory vlivu označujeme za **slabé či silné stránky**.³

2.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí firmy, tak jak už bylo popsáno výše, představuje soubor faktorů, které ovlivňují firmu z vnějšku. Níže jsou popsány analytické metody, jež slouží ke zhodnocení míry vlivu těchto faktorů.⁴

¹ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 1. ISBN 978-80-7400-224-3.

² KAMENÍK, Petr. *Živnostenský zákon: Zákon o živnostenských úřadech : komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 74. ISBN 978-80-7478-471-2.

³ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 3-4. ISBN 978-80-7400-224-3.

⁴ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 5. ISBN 978-80-7400-224-3.

2.2.1 Obecné okolí podniku

Nejvíce používanou metodou k vyhodnocení vlivu vnějšího prostředí na firmu je analýza obecného okolí **SLEPT**. Ta rozděluje faktory vlivu vnějšího prostředí do pěti kategorií, a poskytuje tak přehledný a detailní soubor podstatných vlivů na firmu. Tento analytický model může být použit i v jiných formách jako například PESTLE, SLEPTE, PEST a dalších podobných modifikacích. Pro účely zpracování této práce byla **zvolena variace PESTLE**, která zahrnuje analýzu následujících faktorů:

- Politické faktory,
- Ekonomické faktory,
- Sociální a kulturní faktory,
- Technické a technologické faktory,
- Legislativní faktory,
- Ekologické faktory.⁵

2.2.2 Oborové okolí podniku

Oborové okolí podniku je pro účely zpracování práce rozděleno na dvě samostatné podkapitoly. První z nich se věnuje teorii českého trhu s nemovitostmi a jeho základním pojmům a charakteristikám. Druhá podkapitola pokračuje rozpracováním analýzy konkurenčního prostředí.

2.2.2.1 Realitní trh

Vzhledem k tomu, že obchodní činnost realitního zprostředkování je značně specifickým podnikatelským odvětvím, je nejprve nutné blíže charakterizovat hlavní pojmy a teoretické vymezení tohoto tržního odvětví. Dále je nezbytné tuto problematiku zařadit a vysvětlit i z hlediska platné české legislativy.

⁵ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 70. ISBN 978-80-86730-33-2.

Realitní trh představuje významnou součást tržní ekonomiky, kdy se řadí do cyklické části trhu. V důsledku své cykličnosti představoval významného činitele světové finanční recese v roce 2008.⁶

Realitní činnost představuje v České republice živnost volnou, čemuž odpovídá obecně nízká úroveň realitních kanceláří, zejména pak realitních kanceláří s krátkodobou působností. Realitní trh představuje trh s nemovitostmi. Z právního hlediska jsou věci nemovité upravené zákonem č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník: „*Nemovitými věcmi jsou:*

- a) *pozemky,*
- b) *součásti pozemku – součástí pozemku je prostor nad povrchem i pod povrchem stavby a jiná zařízení zřízené na pozemku (s výjimkou staveb dočasných), včetně toho, co je zapuštěno v pozemku nebo upevněno ve zdech, podzemní stavba bez samostatného účelového určení, rostlinstvo na pozemku vzešlé,*
- c) *podzemní stavby se samostatným účelovým určením, mimo jiné i inženýrské sítě a stavba a technická zařízení, která s nimi provozně souvisí,*
- d) *věcná práva k pozemkům, součástí pozemku, podzemním stavbám se samostatným účelovým určením,*
- e) *věc, o níž právní předpis stanoví, že není součástí pozemku, a nelze-li takovou věc přenést z místa na místo bez porušení její podstaty,*
- f) *práva, která za nemovité věci prohlásí zákon,*
- g) *stavba spojená se zemí pevným základem, která není součástí pozemku, na němž je zřízena, a je ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona ve vlastnictví osoby odlišné od vlastníka pozemku.“⁷*

Specifikem trhu s pozemky je limitovaná nabídka vyplývající ze skutečnosti, že pozemky nemohou nově vznikat a na vysokou poptávku nelze reagovat zvýšením objemu nabídky. Dalším důležitým specifíkem je neomezená životnost pozemku.

⁶ VLÁŠEK, Josef. K situaci na realitním trhu. In: *Statistikaamy.cz* [online]. Praha: ČSÚ, ©2015 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/01/k-situaci-na-realitnim-trhu/>

⁷ PRAŽÁK, Zbyněk. *Občanský zákoník II. s komentářem: zákon č. 89/2012 Sb.* Český Těšín: Poradce, 2012. ISBN 978-80-7365-338-5.

Pozemky jsou členěny podle druhů, které jsou v katastru nemovitostí vedeny jako závazná charakteristika zapisovaná do katastrálních knih a map.

Pozemky se dělí na zemědělské pozemky (orná půda, chmelnice, vinice, zahrady, ovocné sady, trvale travnaté plochy), lesní pozemky, vodní plochy, zastavěné plochy a nádvoří a ostatní plochy. Účely, za jakými jsou pozemky užívány, jsou dány jejich druhy.

Parcela představuje vyobrazení pozemku v katastrální mapě na mapě s geometrickým a polohovým určením pozemku a označení parcelním číslem.

Podle živnostenského zákona zahrnuje realitní činnost následující činnosti:

- nákup nemovitostí za účelem jejich dalšího prodeje, samotný proces prodeje nemovitostí, zprostředkování nákupu a pronájmu nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- správa a základní údržba nemovitostí pro třetí osoby, především administrativní zjištění řádného provozu nemovitostí, domovníckou činnost, úklid bytů a nebytových prostor, čištění interiérů a exteriérů budov, čištění oken, úklid chodníků apod.

V rámci realitní činnosti nemohou být provozovány následující aktivity:

- poskytování krátkodobého ubytování v rodinných domech, bytových domech, ubytovacích zařízeních a stavbách určených pro rodinnou rekreaci,
- čištění exteriérů budov vodní párou, pískem apod.,
- opravy a údržba nemovitostí s využitím řemeslné zručnosti či zvláštní odborné kvalifikace.

Realitní činnost je na základě nařízení vlády č. 469/2000 Sb. definována jako „*Nákup nemovitostí za účelem jejich dalšího prodeje a prodej, zprostředkování nákupu, prodeje a pronájmu nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Pronájem nemovitostí, bytů*

a nebytových prostor, pokud jsou pronajímatelem poskytovány jiné než základní služby zajišťující řádný provoz těchto prostor.“⁸

Realitní poradce/realitní makléř představuje označení pro pracovníka, obsahem jehož činnosti je aktivní výkon realitní služby. Realitní činnost vykonává obvykle jako osoba samostatně výdělečně činná či v rámci pracovněprávního vztahu pro realitní kancelář či jiný právní subjekt.

Realitní trh představuje ekonomický prostor, v rámci kterého dochází ke směně statků a služeb souvisejících s realitní činností a finančních prostředků. Statky představují nemovitosti, jež jsou předmětem obchodování, služby představují procesy související s nákupem či prodejem nemovitostí a související poradenské služby. Realitní trh je specifický v tvorbě nabídky, která není tvořena přímo realitními kanceláři či realitními makléři, ale samotnými majiteli statků (nemovitostí). Realitní kanceláře tedy plní roli zprostředkovatele obchodu, který vznikl z důvodu zvýšené závažnosti související s procesem obchodování s nemovitostmi.

Jedním z charakteristických znaků realitního trhu je **nízká likvidita** spojená se zdlouhavým procesem směny. Trh s nemovitostmi pracuje s dvojí poptávkou a nabídkou. První typ představuje poptávka a nabídka týkající se nájmu a pronájmu, jejichž produktem je druh renty. Druhým typem je poptávka a nabídka po vlastnictví nemovitost, tj. jejich prodej a koupě. Oblast nabytí vlastnictví a převodu nemovitostí je právně regulována, zejména pak zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem, zákonem č. 265/1992 Sb., o katastru nemovitostí České republiky, zákonem č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti, ve znění pozdějších předpisů ad.

Dalším charakteristickým znakem trhu s nemovitostmi jsou **vysoké transakční náklady**, jejichž výše může činit od 5 do 10 % z ceny nemovitosti, přičemž obvykle zahrnuje daň z nabytí nemovitosti (4 % ze zjištěné ceny nemovitosti), správní poplatky katastrálnímu úřadu, poplatky za služby realitního zprostředkovatele a za právní služby.

Dalšími specifiky realitního trhu jsou tvorba cen nemovitostí, které bývají často odvozeny od cen realizovaných a mnohdy pouze na základě cen nabízených

⁸ ČESKO. Nařízení vlády č. 469 ze dne 29. prosince 2000, kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2000, částka 133 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=469&r=2000>

v minulosti; nízký počet účastníků na trhu, neboť nemovitost má vždy pouze jednoho nabízejícího a jednoho kupujícího, přičemž počet prodávajících je omezen počtem nemovitostí.

Mezi hlavní skupiny působící na trhu s nemovitostmi se řadí:

- nabízející, kterými mohou být vlastníci nemovitostí,
- poptávající, jimiž mohou být investoři, kupující, nájemci,
- finanční instituce – hypoteční banky a stavební spořitelny,
- regulační orgány, tj. státní správa a samospráva,
- zprostředkovatelé a poskytovatelé služeb, tj. realitní zprostředkovatelé,
- developeři, kteří mohou prodávat či dlouhodobě investovat.

Cenové mapy představují grafické znázornění geografického rozložení cen nemovitostí v určitém územním celku. Cenové mapy jsou využívány pro oceňování stavebních pozemků, odrážejí mj. polohovou rentu. Ceny pozemků jsou prostřednictvím cenových map vyznačeny v jednotlivých územních pásmech obce lišících se urbanistickým a funkčním řešením. Cenové mapy ovlivňují taktéž ceny pronájmů.⁹

Cenové mapy lze využít jako nástroj pro rychlé získání představy o cenách na realitním trhu v určité oblasti, cena je však pouze orientační. Na realitním trhu jsou zkoumány zejména cenové mapy stavebních pozemků, staveb, nájmu a stavebních prací.

Cena nemovitostí není závislá pouze na poloze, ale i na dalších faktorech, například spekulacích na trhu s nemovitostmi, na vztahu mezi nabídkou a poptávkou, velikosti a významu obce, kvalitě lokálního veřejného sektoru, zejména na technické a občanské vybavenosti.¹⁰

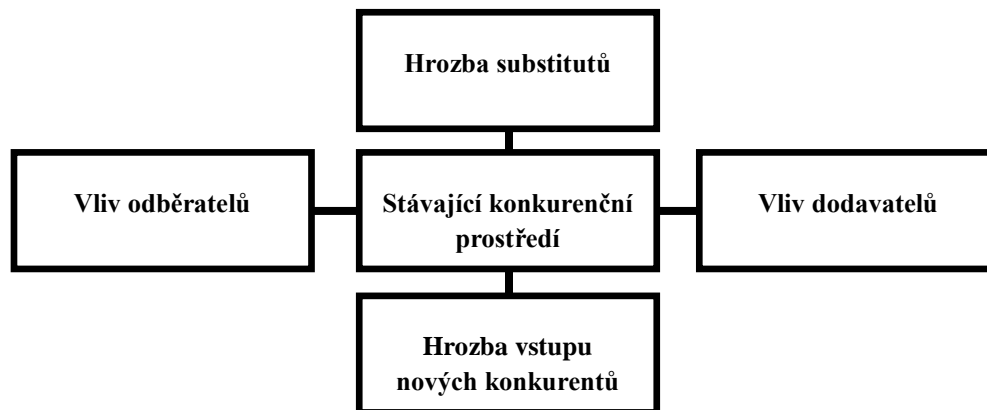
⁹ KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 129. ISBN 978-80-7357-910-4.

¹⁰ SMĚTÁKOVÁ, P. *Analýza realitního trhu*. Praha, 2014. Diplomová práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut, Katedra financí a ekonomie. Vedoucí práce Petr Ort.

2.2.2.2 Konkurenční prostředí

Vzhledem k typu analyzované firmy a zaměření práce je jako nejefektivnější analytická metoda zvolena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Definice a metodický postup jejího použití jsou zobrazeny v přehledném schématu umístěném níže.

Porterova analýza konkurenčních sil



Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil (Upraveno dle: PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 4)

Porterův model je metoda, která: „Umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování a tvorbu konkurenční výhody podniku.“¹¹

2.3 Vnitřní prostředí

Analýza vnitřního prostředí s pomocí vybraných metod umožňuje identifikovat silné a slabé stránky firmy. K naplnění cílů analýzy je využíváno zejména následujících metod:

- metoda hodnotového řetězce,
- metoda Benchmarking,
- metoda Balanced Scorecard,

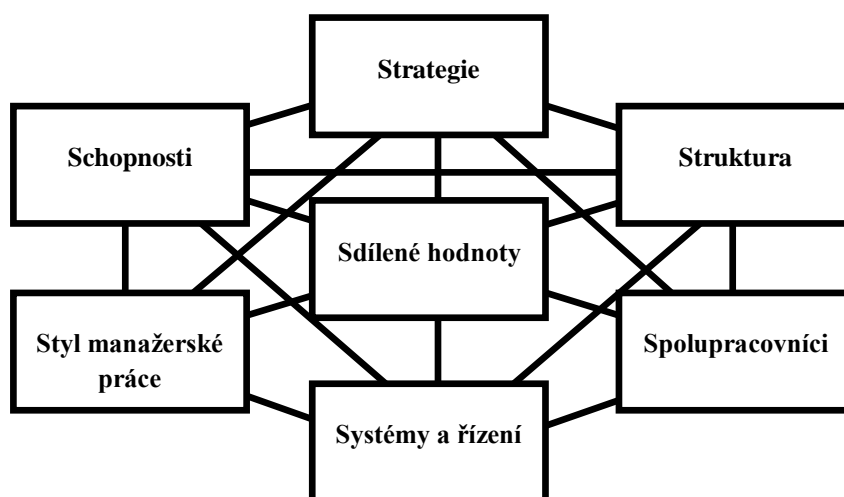
¹¹ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 105. ISBN 978-80-86730-33-2.

- McKinseyho model 7S.

S ohledem na téma diplomové práce a typ analyzované firmy je níže popsána metoda neboli **koncepce 7S**. Koncepci modelu tvoří sedm kritických faktorů podniku, které se vzájemně podmiňují.¹²

Tyto faktory je možné rozdělit následovně:

- **Strategy** (strategie) = cíl, postup a zdroj k naplnění podnikové strategie.
- **Structure** (struktura) = organizace uspořádání, nadřízenost, podřízenost ve společnosti a také spolupráce.
- **Staffs** (spolupracovníci) = vedoucí pracovníci, vzájemné vztahy spolupracovníků, motivace a chování ve firmě.
- **Systems** (systémy a řízení) = metody, postupy a techniky práce.
- **Shared values** (sdílené hodnoty) = cíle organizace a její hlavní hodnoty, které společně sdílí všichni zaměstnanci.
- **Style** (styl manažerské práce) = organizace a styl vedení pracovníků.
- **Skills** (schopnosti) = znalosti, zkušenosti a praktické dovednosti zaměstnanců.¹³



Obrázek 2: McKinseyho model 7S (Upraveno dle: FIALA, R. *Základy managementu*, s. 25)

¹² KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 90. ISBN 9788071794530.

¹³ FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009, s. 25. ISBN 978-80-87035-24-5.

Kategorizace

Obecná definice pojmu kategorizace zní: „*Kategorizace je mentální operace, kterou mozek třídí objekty a události. Tato operace je základem pro budování našich znalostí o světě.*“¹⁴

Konkrétněji lze pojem kategorizace popsat jako proces, který probíhá vždy, když určitou skutečnost vnímáme jako prvek nějaké kategorie, když nad něčím přemýšlíme jako o druhu něčeho, když uvažujeme o typech věcí a záměrně tak provádíme s tím spojenou aktivitu (např. členění věcí do skupin podle společných znaků).¹⁵

System odměňování

System odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem odměňovacích systému je obecně podpora a prosazování podnikové strategie, zajišťovat získávání pracovníků a jejich následné udržení, motivovat pracovníky k dalšímu rozvoji a také je maximálním možným způsobem stimulovat ke zvýšení pracovních výkonů.¹⁶

System odměňování je možné členit dle níže uvedených kategorií. Uvedené členění vytváří vzájemně závislé činnosti, které jsou nezbytné pro správný chod každé společnosti.

- **Strategie odměňování** stanovuje dlouhodobou strategii firmy v oblasti politiky, podnikových procesů, praxe a metody odměňování podporujících dosažení cílů společnosti.
- **Politika odměňování** zprostředkovává návod k rozhodování a realizaci potřebných kroků.
- **Praxe odměňování** vytváří struktury tříd (stupňů) a mzdových struktur (sazeb) a také potřebné metody jako vyhodnocování práce soustředěné pro realizaci firemní strategie a odměňovací politiky.

¹⁴ COHEN, Henri a Claire LEFEBVRE. *Handbook of categorization in cognitive science*. Canada: Elsevier Science, 2017, p. 2. ISBN 978-0-08-101107-2.

¹⁵ LAKOFF, George. *Ženy, oheň a nebezpečné věci: co kategorie vypovídají o naší mysli*. Praha: Triáda, 2006, s. 19. ISBN 80-86138-78-X.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 319. ISBN 978-80-7179-893-4.

- **Procesy odměňování** jsou způsobem realizace firemní politiky.
- **Postupy odměňování** se snaží o udržování systému, zabezpečování účinné funkčnosti a pružnosti a také o to, aby vynaložené náklady přinášely požadovanou hodnotu.¹⁷

2.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix patří k nejdůležitějším nástrojům marketingového řízení a je jedním z hlavních předpokladů pro dosažení marketingových cílů firmy.¹⁸

Nejnámější variantou je tzv. **model 4P**, tedy:

- **Product** (výrobek).
- **Price** (cena).
- **Place** (umístění).
- **Promotion** (propagace).

Model 4P je však kritizován, jelikož nezohledňuje významnou skupinu **People** (lidé). Z toho důvodu se začínají využívat jiné varianty marketingového mixu.

Například jedna z teorií tvrdí, že klasický model 4P koresponduje s variantou modelu 4C spotřebitele. **Model 4C** spotřebitele obsahuje tyto skupiny:

- **Customer solution** (řešení potřeb zákazníka).
- **Customer cost** (výdaje zákazníka).
- **Convenience** (dostupnost řešení).
- **Communication** (komunikace).¹⁹

V oblasti služeb marketéři stále více využívají model 7P, kde je zmíněný model 4P doplněn o skupiny:

- **Physical evidence** (vzhled – materiální prostředí).

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 553. ISBN 80-247-0469-2.

¹⁸ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 97.

¹⁶ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 20.

- **P**rocesses (procesy).
- **P**eople (lidé).

Variací marketingového mixu je v dnešní době už několik, ale pro všechny platí stejné pravidlo, a to že jednotlivé skupiny spolu musí být navzájem propojeny. Například pokud nabízíme luxusní výrobek, musí s ním korespondovat i jeho cena, propagace a distribuce.²⁰



Obrázek 3: Model "7P" (Upraveno dle: KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 5)

Marketingový mix 7P je možné zobrazit graficky, tak jak výše představuje obrázek 3.

Internetový marketing

Internetový marketing aktuálně představuje velice účinný nástroj výborně fungující mimo jiné pro prezentaci společnosti a dále jako neomezený informační zdroj. Rovněž zprostředkovává firmě možnost vést efektivní komunikaci s klienty, navíc také slouží jako prostředek k přímému obchodování. Díky němu je možné mnohem rychleji a efektivněji řídit logistiku v podniku a mnoho dalšího.²¹

²⁰ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, s. 97-99. ISBN 978-80-251-3234-0.

²¹ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 36-37. ISBN 978-80-247-1535-3.

Internetový marketing prokazuje mnohem více „pull“ aktivit nežli „push“ aktivit. Aktivita „push“ představuje typickou formu instituce navazující vztahy se zákazníky. Naopak aktivita „pull“ se vyznačuje poptávkou od lidí, kteří sami aktivně vyhledávají službu, konkrétně u internetové služby jsou to především neomezené množství a kdykoliv dostupné informace.²²

V marketingu je znatelný posun od industriálního typu ekonomiky k informačně ekonomickému typu. Lidé se posouvají od struktur založených na kvantitě, odshora dolů postupujících, od velkoprodukce řízené výrobcem směrem k síťově provázaným strukturám založeným na kvalitě a individualizovaném přístupu k zákazníkovi, který je řídicím prvkem produkce.²³

- **Marketing na sociálních sítích** – sociální sítě spojují lidi bez ohledu na jejich polohu a čas. Specifickým znakem a zřejmě také silnou výhodou na trhu je, že internet zajišťuje rovnocenné postavení nehledě na peníze, společenský faktor nebo například vzhled. Díky této vlastnosti sociálních sítí je mezi uživateli odbourána generalizace a předsudky, které při osobním styku vznikat mohou. Většina lidí využívá sociální sítě formálně i neformálně, což může paradoxně vést i k jednoduššímu navázání kontaktu s jiným člověkem, přestože by to mělo být právě naopak. To je další z aspektů, který je využitelný také v obchodní sféře.²⁴
- **E-mailový marketing** – spočívá v zasílání vysoce personalizovaných a cílených e-mailových zpráv, které umožňují vytváření vztahu se zákazníkem. A i když už je to zhruba 20 let od zrození první veřejné e-mailové služby Hotmail, je e-mailový marketing stále jedním z nejúčinnějších nástrojů internetového marketingu.²⁵ Výzkum uskutečněný v roce 2016 americkou marketingovou asociací DMA ve spolupráci se firmou Demand Metric vykázal střední hodnotu

²² PHILLIPS, David. *Online public relations*. Praha: Grada, 2003, s. 111. ISBN 80-247-0368-8.

²³ BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada, 2005, s. 14-15. ISBN 80-247-1095-1.

²⁴ EGER, Ludvík, PETRÝL, Jan, KUNEŠOVÁ, Hana, Michal MIČÍK a Martin PEŠKA. *Marketing na internetu*. Plzeň: ZČU, 2015, s. 99-100. ISBN 978-80-261-0573-2.

²⁵ LAMBERT, Laura, Hilary POOLE and Chris WOODFORD. *Internet: A Historical Encyclopedia*. New York: ABC-CLIO Ltd., pp. 43-44. ISBN 978-1851096596.

investiční návratnosti do e-mailového marketingu ve výši 122 %, což je čtyřnásobek oproti ostatním sledovaným marketingovým kanálům.²⁶

2.3.2 Obchod a obchodní aktivity

Pojem **obchod** v sobě spojuje více významů. Jednak může být chápán jako prodejní místnost, činnost, tzn. výměna zboží prostřednictvím peněz, jednak může být vnímán jako výsledek určité činnosti či jako odvětví hospodářství. Obchod dále představuje spojovací článek mezi různými hospodářskými odvětvími zaměřený na uskutečňování oběhu zboží. Nejvšeobecnější definice označuje obchod za výměnu zboží (statků, výrobků, zboží a služeb) formou koupě a prodeje.²⁷

Definicí pojmu **obchodní aktivity** neboli obchodní činnosti je řada, většina z nich však vychází ze stejného základu, kterým je rozdělení obchodní aktivity firmy podle typu uskutečňovaných obchodních operací nebo podle funkcí dané firmy. Obchodní aktivitu je možné definovat jako nákup a prodej zboží nebo služeb za zboží a služby jiného typu. Definice obchodních aktivit zahrnuje i služby, které jsou spojené se směnou včetně samostatného konkrétního výsledku směny.²⁸

2.3.2.1 Obchodní kategorie

Obchodní kategorie představují hlavní modely obchodních vztahů mezi jednotlivými články trhu. Rozlišujeme dvě hlavní kategorie:

- prostředníky,
- zprostředkovatele.

Prostředníci jsou klasické společnosti realizující nákup zboží a jeho následný prodej. V okamžiku nákupu zboží zaplatí pořizovací cenu a zboží se stane jejich vlastnictvím.

²⁶ eMarketer. Email Continues to Deliver Strong ROI and Value for Marketers. In: *Emarketer.com* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://www.emarketer.com/Article/Email-Continues-Deliver-Strong-ROI-Value-Marketers/1014461>

²⁷ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013, s. 20. ISBN 978-80-247-4780-4.

²⁸ ŠTÉRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013, s. 73. ISBN 978-80-247-4694-4.

Mezi prostředníky patří:

- maloobchod,
- velkoobchod,
- zahraniční obchod.

Zprostředkovatelé na trhu neuskutečňují klasickou obchodní činnost, jejich úkolem je vyhledávání trhů pro nákup či prodej a konkrétních partnerů pro obchodního zákazníka, dojednávání podmínek vyhovujících oběma stranám v jednotlivých obchodních případech, organizace informovanosti o sortimentu zboží a podmínkách prodeje. Mezi zprostředkovatele patří:

- obchodní zástupce,
- obchodní zprostředkovatel (makléř/agent),
- komisionář,
- zasilatel (speditér),
- burzy,
- aukce,
- veletrhy.²⁹

2.3.2.2 Obchodní zprostředkovatel

Makléři a agenti se od ostatních odlišují několika znaky. Jednak nedisponují vlastnickým právem ke zboží, jehož prodej zprostředkovávají, a jejich rozsah činností je omezený. Zprostředkovávají kontakt mezi prodávajícím a kupujícím a pomáhají v rámci vyjednávání mezi oběma stranami. Agent představuje zástupce kupujícího či prodávajícího na stálé bázi, přičemž častými typy agenta jsou zástupci výrobce.

Mezi hlavní úkoly zástupců a makléřů se řadí zajištění nákupu a prodeje, za což získávají provizi z ceny. Obvykle jsou specializováni na určitou řadu výrobků či na vybraný segment zákazníků. Hlavním úkolem makléřů je zprostředkování kontaktu

²⁹ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013, s. 22-25. ISBN 978-80-247-4780-4.

mezi prodávajícím a kupujícím a zajištění pomoci v rámci jednání mezi smluvními stranami. S výkonem makléřské činnosti se pojí několik specifík, a to: placení jsou stranou, která je najala, nepřebírají na sebe rizika, nezabývají se finanční stránkou, neudržují zásoby.

Odlíšnou funkci mají agenti, kteří mohou zastupovat kupujícího či prodávajícího, jejich fungování je zpravidla založeno na stabilnější bázi než fungování makléřů. Jsou rozlišovány následující typy agentů: zástupci výrobce, prodejní agenti, nákupní agenti, obchodníci za provizi.³⁰

Argumentace a argumentační model

Argumentace je výsledek logického uvažování, kdy na základě uvádění skutečností docházíme k závěrům.³¹

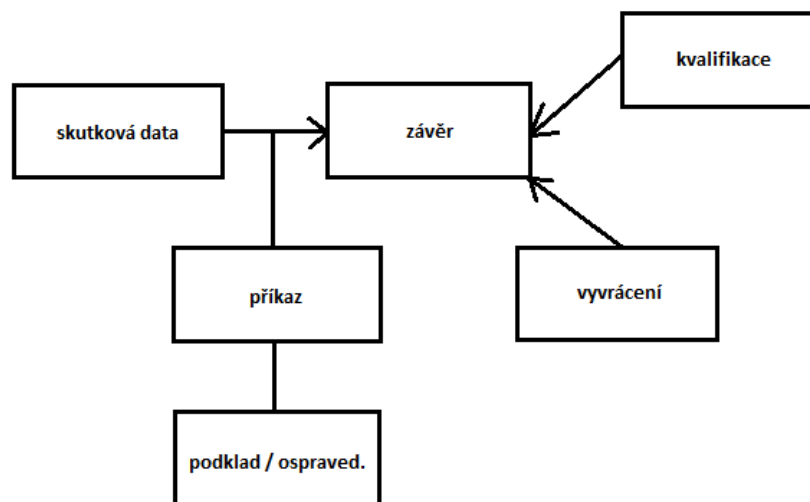
Vzhledem k zaměření této práce je definice pojmu zasazena přímo do kontextu obchodního vyjednávání. K obecným možnostem obchodní argumentace je vhodné konstatovat, že je nezbytné, aby se autor argumentace vždy postupně vypořádal nejen se skutkovými okolnostmi obchodního případu, ale byl také schopen je roztrždit, vyhodnotit relevantní z nich a následně vyvodit správný závěr. Následně nastává proces zdůvodňování učiněných kroků, kdy ve výsledku například poskytujeme obchodnímu partnerovi (tzv. vyjednavací) tržní analýzu podnikatelského záměru nebo příležitosti k posouzení. Čím perfektnější taková data nebo znalosti (tzv. argumenty) jsou, tím větší je pravděpodobnost dosažení úspěchu ve vyjednávání. Samozřejmě autor musí zvolit nejen správné směřování argumentace, ale také vhodný způsob podání svých argumentů a celkově efektivní postup k dosažení svého cíle. Pro názornou ilustraci **lze vytvořit obecný model struktury** při tvorbě argumentu. Nejprve je ale nutné definovat jednotlivé složky tvorby argumentu. Těmito složkami jsou:

- **skutková data** – veškeré vnímatelné projevy v okolním světě,
- **příkaz** – norma přípustného chování,
- **závěr**, který vyvozuje určité stanovisko zúčastněných vyjednavců,

³⁰ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evrop. vyd.* Praha: Grada, 2007, s. 977-978. ISBN 978-80-247-1545-2.

³¹ MELZER, Filip. *Metodologie nalézání práva: úvod do právní argumentace.* Praha: C. H. Beck, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7400-149-9.

- **kvalifikace**, jež označuje celý proces vyhodnocování daného jednání a skutečností,
- **podklad či ospravedlnění** – pojmy označující nezbytné podkladové médium, za které v obchodu považujeme zákony, ekonomická omezení, obchodní principy a metody, obchodní etiku, morální hranice, vzájemné sympatie či antipatie a mnohé další podle konkrétního typu argumentace, která samozřejmě nemusí probíhat jen v prostředí obchodu, stejný argumentační model lze obecně použít i v jiných oborech stejně jako v běžné komunikaci například s přáteli nebo rodinou,
- **vyvrácení** – poslední fáze, vyvrácení vytvořeného argumentu, což však vyžaduje tvorbu vlastního nového argumentu vyvracejícího argument předešlý (k vyvrácení nemusí dojít, druhou možností je upuštění obchodního partnera od argumentace a přistoupení na argumenty protistrany).³²



Obrázek 4: Argumentační model (Upraveno dle: PRAKKEN, Henry and Giovanni SARTOR. *Logical models of legal argumentation*, s. 12)

³² PRAKKEN, Henry and Giovanni SARTOR. *Logical models of legal argumentation*. Netherlands: Springer Netherlands, 1997, s. 12. ISBN 978-94-011-5668-4.

2.3.3 Finanční zdraví

Hodnocení finančního zdraví je možné provést řadou nástrojů finanční analýzy, která tvoří poměrně obsáhlou tematiku a disponuje různými analytickými nástroji. Její cíl má ale vždy stejný obecný základ, jímž je posouzení a zhodnocení současné finanční situace společnosti a případné podání vhodných návrhů ke zlepšení.³³

2.3.3.1 Kralickův Quicktest

Tento model je jeden z nejznámějších bonitních modelů finanční analýzy a byl vytvořen už roku 1990. Poskytuje možnost rychle a snadno zanalyzovat finanční zdraví společnosti nepodnikající ve finanční oblasti.³⁴

Koncepce provedení spočívá prvotně ve výpočtu a následném bodovém ohodnocení ukazatelů čtyř oblastí, kterými jsou:

- kapitálová síla,
- finanční výkonnost,
- výnosnost,
- zadlužení.³⁵

Tabulka 1: Kralickův Quicktest (Upraveno dle: KRALICEK, P. *Základy finančního hospodaření: bilance: účet zisků a ztrát: cash-flow: základy kalkulace: finanční plánování: systémy včasného varování*, s. 65.)

UKAZATEL	VZOREC
Kvóta vlastního kapitálu	$(\text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}) \times 100$
Cash-flow v % podnikového výkonu	$(\text{cash-flow} / \text{podnikový výkon}) \times 100$
Rentabilita celkového kapitálu	$[(\text{podnikový výsledek} + \text{úroky z cizího kapitálu}) / \text{celková aktiva}] \times 100$
Doba splácení dluhu v letech	$(\text{cizí kapitál} - \text{krátkodobý finanční majetek}) / \text{cash-flow}$

³³ DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008, s. 68. ISBN 978-80-86929-44-6.

³⁴ GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2002, s. 192. ISBN 80-245-0422-7.

³⁵ KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: bilance: účet zisků a ztrát: cash-flow: základy kalkulace: finanční plánování: systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993, s. 64-65. ISBN 80-85647-11-7.

Vzorce pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny výše v tabulce 1.

Vyhodnocení ukazatelů je prováděno podle tabulky 2 pod textem, popřípadě podle percentilů, které zveřejňuje Ministerstvo financí pro daný obor.

Tabulka 2: Stupnice hodnocení ukazatelů Quicktestu (Upraveno dle: KRALICEK, P. *Základy finančního hospodaření: bilance: účet zisků a ztrát: cash-flow: základy kalkulace: finanční plánování: systémy včasného varování*, s. 66.)

UKAZATEL	STUPNICE HODNOCENÍ (ZNÁMKY)				
	velmi dobrý (1)	dobry (2)	střední (3)	špatný (4)	ohrožený insolvencí (5)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	negativní
Cash-flow v % podnikového výkonu	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	negativní
Rentabilita celkového kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	negativní
Doba splácení dluhu v letech	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let

Pro získání celkového výsledku hodnocení finanční situace podniku sečteme známky určené dle výše uvedené tabulky a vydělíme čtyřmi.

$$\text{Celkové vyhodnocení finančního stavu firmy} = \frac{R1+R2+R3+R4}{4}$$

Zprůměrovaný procentuální součet známek výkonu a rentability podává souhrnné zhodnocení výnosové situace. Stejným způsobem, jen s pomocí kvót vlastního kapitálu a délky splácení dluhu, je možné vyhodnotit také finanční stabilitu firmy.

V případě, že je výsledkem **známka 2 nebo nižší**, vyjadřuje celkové zhodnocení stav dobrý a bonitní. Pokud je výsledkem **známka 3 nebo vyšší**, představuje celkové zhodnocení naopak stav špatný a rizikový.³⁶

2.4 SWOT analýza

Jedna ze známých teorií uvádí, že „*SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku, sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Pokud se bude podnik z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozbořem*

³⁶ KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: bilance: účet zisků a ztrát: cash-flow: základy kalkulace: finanční plánování: systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993, s. 66. ISBN 80-85647-11-7.

*svých vnitřních stránek, potom budeme hovořit o S – W analýze. Pokud bude provádět pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom budeme hovořit o O – T analýze.*³⁷

Postup aplikace SWOT analýzy:

- a) „vytipujeme faktory v rámci jednotlivých kategorií, tj. faktory, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro náš podnik,*
- b) umístíme faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici,*
- c) posoudíme jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik,*
- d) navrhneme příslušná strategická opatření.*³⁸

2.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

K volbě nejvhodnějšího přístupu pro vytvoření strategie vycházející z výsledků SWOT analýzy je používána analýza vzájemného vlivu jednotlivých znaků:

- analýza SO – analyzuje vzájemný vliv silných stránek a příležitostí,
- analýza ST – analyzuje vzájemný vliv silných stránek a hrozeb,
- analýza WO – analyzuje vzájemný vliv slabých stránek a hrozeb,
- analýza WT – analyzuje vzájemný vliv slabých stránek a příležitostí.

Vyhodnocení je zajišťováno pomocí matic vzájemného vlivu daných znaků, kdy je pro vyhodnocení vzájemného stavu zmíněných znaků používán stupnicový systém hodnocení nastavený dle potřeb daného případu.

Výsledkem maticového srovnání vzájemného působení je celkové bodové skóre, které vypovídá o síle vzájemného vlivu srovnávaných znaků. S využitím těchto výsledků je následně volen nejlepší přístup ke tvorbě strategie.³⁹

³⁷ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 46. ISBN 80-247-0447-1.

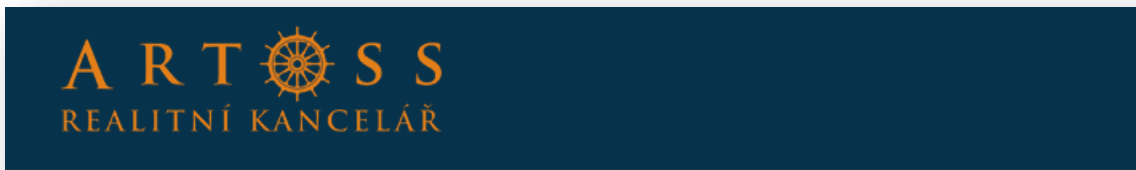
³⁸ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 158. ISBN 978-80-247-1535-3.

³⁹ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 158-159. ISBN 978-80-247-1535-3.

3 Analýza současného stavu

V analytické části je nejprve stručně představena zvolená firma. Po seznámení se s vybranou společností je přistoupeno k analýze vnějšího prostředí, kdy nejprve probíhá zhodnocení faktorů obecného okolí podniku a vzápětí i oborového okolí. Dále je uvedena analýza vnitřního prostředí zkoumající obchodní a marketingové činnosti a následné finanční zdraví podniku. Na konci analytické části jsou získaná data použita k provedení SWOT analýzy.

3.1 Charakteristika firmy



Obrázek 5: Firemní logo (Zdroj: interní podniková dokumentace)

Obchodní firma: ARTOSS realitní kancelář, s. r. o.

Sídlo společnosti: Mlýnská 388/68, Trnitá, 602 00 Brno

Datum vzniku: 22. listopadu 2008

Identifikační číslo: 283 09 545

Proč je logem firmy právě kormidlo? Podle jednoho ze zakladatelů společnosti Pavla Paulena je důvod následovný: „*Kormidlo je pro nás mimo jiné symbolem řízení a controllingu. Jsme si vědomi, že každý obchodní případ je projektem, který je nutné kvalifikovaně řídit, koordinovat a kontrolovat.*“

Realitní kancelář ARTOSS na trhu funguje více než devět let. Obchodní činnost je primárně zaměřena na tržní oblasti okresů Brno-město a Brno-venkov. Firma momentálně disponuje devíti aktivními realitními makléři.

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Po charakteristice podniku je nejdříve analyzováno jeho vnější podnikové okolí, které je k tomuto účelu rozděleno na okolí obecné a okolí oborové. Analýzy oborového okolí jsou pro větší přehlednost ještě rozděleny na analýzu trhu a analýzu konkurence.

3.2.1 Analýza obecného okolí

Fungování realitní kanceláře je silně ovlivňováno velkým množstvím různých vlivů obecného okolí, a je tedy důležité vybrat správnou analytickou metodu, která je dostatečně přesná i komplexní.

3.2.1.1 Analýza PEST

K vyhodnocení vnějšího prostředí je vybrána analytická metoda PEST, která komplexně a podrobně zhodnocuje všechny podstatné faktory vnějšího okolí podniku.

Politicko-právní prostředí

Pokud se zaměříme na podstatné legislativní změny ovlivňující realitní obchod a půjdeme chronologicky od nejstarších, musíme jako první zmínit **Nový občanský zákoník** účinný od roku 2014. S jeho účinností nastaly velké změny, které ovlivnily všechny aktéry realitního trhu, zejména pak výrazně posílily pozici nájemníků vůči majiteli nemovitosti. V poslední době můžeme v návaznosti na tato omezení často sledovat **prosazování podnájemních místo nájemních smluv**, které poskytují majitelům možnost zpřísnění pravidel obcházet. Tato omezení práv majitelů pronajímaných nemovitostí například umožňují nájemníkovi nahlásit si trvalé bydliště v pronajaté nemovitosti bez vědomí majitele, stejně tak jako umožňují mít v nemovitosti zvířata bez souhlasu majitele nemovitosti.

V ČR je obchodní činnost realitního zprostředkování ustanovena jako **volná živnost**, a proto ji může dostat prakticky každý. To samozřejmě vede k nižší úrovni služeb realitního zprostředkování a negativně tak ovlivňuje veřejné mínění o realitních kancelářích. Bohužel schválení dlouhodobě prosazovaného **zákona o realitním zprostředkování** je zatím v nedohlednu, a tak se v blízké době situace zřejmě nezlepší.

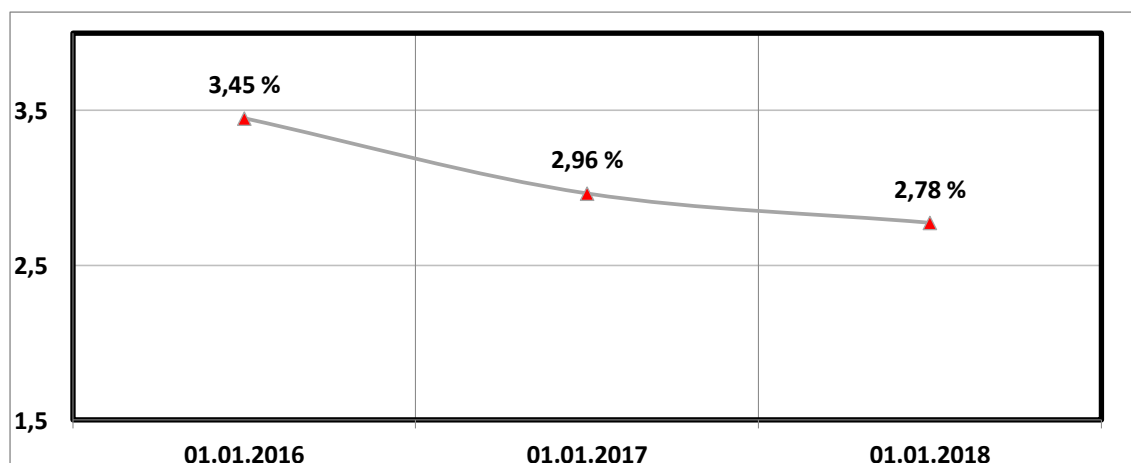
Dalším negativním vlivem politicko-právního prostředí na obchodní činnost firmy jsou **komplikované stavební zákony**, které zpomalují realizaci nových developerských projektů. Nedostatečnou rychlost výstavby navíc umocňuje problematiku a **neefektivní územní plánování**.

Ekonomické prostředí

Pokud se podíváme na aktuální **vývoj makroekonomických ukazatelů**, trend je pozitivní. Celorepublikové meziroční srovnání vybraných ukazatelů je zobrazeno zde:

- průměrná nominální hrubá mzda k 3. čtvrtletí 2017 vzrostla o 6,8 % (reálná o 4,2 %),
- hrubý domácí produkt k 4. čtvrtletí 2017 vykázal meziroční nárůst o 5,1 %,
- průměrná míra inflace k lednu 2018 v meziročním srovnání vzrostla o 2,4 %,
- celkový přírůstek obyvatelstva za rok 2016 byl 24 977 osob.⁴⁰

Důležitým faktorem je také míra nezaměstnanosti, jejíž pozitivní vývoj je viditelný na níže umístěném grafu 1. Graf zobrazuje obecnou míru nezaměstnanosti osob ve věku 15–64 let pro celou ČR. Z tohoto grafu lze vyčíst, že k 1. 1. 2018 byla obecná míra nezaměstnanosti na hodnotě 2,78 %.

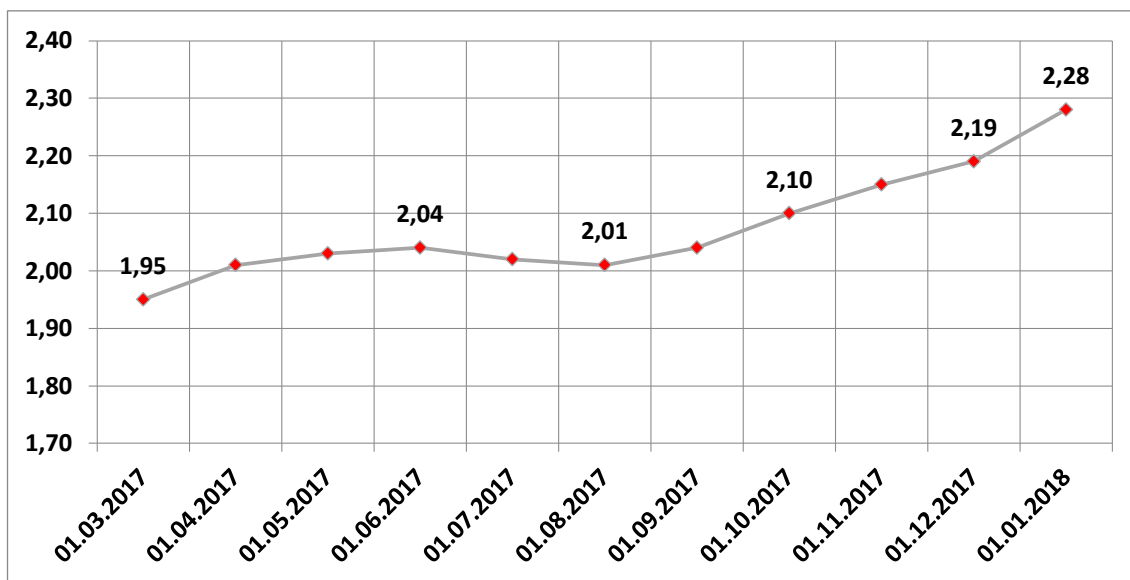


Graf 1: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR (Upraveno dle: Zaměstnanost, nezaměstnanost. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, ©2018 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace/)

⁴⁰ Hlavní makroekonomické údaje. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, ©2017 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace/>

Rostoucí mzdy, nízká míra nezaměstnanosti a celkový ekonomický růst mají pozitivní vliv na realitní trh. Ekonomický růst a zlepšující se finanční situace občanů obvykle vede k nárůstu poptávky po koupi nemovitostí.

Významný vliv na realitní trh má také **výše úrokových sazeb**, která se v posledních měsících vyznačuje konstantním pozvolným růstem. Vývoj průměrných úrokových sazeb je viditelný níže na grafu 2.



Graf 2: Průměrná úroková sazba v ČR (Upraveno dle: Hypoindex vývoj. *Hypoindex.cz* [online]. Praha: Realitymix.centrum.cz, 2018 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>)

Sociální prostředí

Sociální prostředí Brna a blízkého okolí se vyznačuje velkou sociální aktivitou a fluktuací lidí. Jedním z hlavních důvodů je **široká nabídka pracovních příležitostí**, která sem každý den přivádí velké množství lidí, kteří sem cestují za prací, popřípadě práci najít.

Nabídka práce však není jedinou příčinou přílivu lidí do Brna. Další a neméně silný motiv totiž tvoří skutečnost, že jsou zde umístěny **vyhledávané vysoké školy**, které jsou cílem mnoha studentů z celé České republiky i mimo ni. Podle statistik zde vysoké školy navštěvuje více než **86 000 studentů**, kteří svým počtem tvoří nezanedbatelnou část potenciálních klientů realitních kanceláří a jejich makléřů. Skupina studentů vysokých škol je tvořena převážně mladými lidmi, kteří zatím nedisponují velkým

množstvím financí, a soustředí se proto spíše na nabídku nemovitostí k pronájmu. Zájem velkého podílu studentů je aktuálně stále více zacílen na nabídku **pronájmů samostatných pokojů ve sdíleném bydlení**, a to zejména nyní, když se stále zvyšují ceny klasických bytů k pronájmu. Rostoucí zájem o tento typ nemovitostí viditelně posiluje nárůst tohoto typu nabídek na trhu.⁴¹

Vysoký počet lidí, kteří každoročně směřují na **Brněnské výstaviště (BVV)**, které je jedním z nejznámějších v České republice, představuje sice krátkodobou, ale díky svému objemu přesto významnou potencionální klientelu. Tyto krátkodobé pronájmy budí zájem realitních investorů, kteří aktivně vyhledávají investiční nemovitosti určené k pronájmu právě v oblasti BVV. Důkazem významného vlivu BVV na pravidelný příliv lidí do města je nedávný výzkum zveřejněný přímo na webových stránkách BVV Veletrhy Brno, která uvádí, že 90 % dotázaných obyvatel České a Slovenské republiky považuje Brno za „veletržní“ město a pravidelně zde veletrhy navštěvuje.⁴²

Vedle pohybu a pravidelných změn počtu lidí v oblasti je také třeba zmínit důležitý **faktor struktury obyvatelstva** z hlediska věku a pohlaví, který zobrazuje následující tabulka 3.

Tabulka 3: Struktura obyvatel Brna (Upraveno dle: *Ekonomika v číslech. Statutární město Brno* [online]. Brno: Statutární město Brno, ©2016 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>)

CELKEM	377 440
Muži	181 885
Ženy	195 555
Předproduktivní věk (0-14 let)	54 492
Produktivní věk (15-64 let)	248 709
Poproduktivní věk (65 let a více)	74 239

Hodnoty výše uvedené tabulky ukazují, že obyvatelé města Brna v produktivním věku tvoří nadpoloviční podíl z celkového počtu obyvatel Brna. Tento fakt můžeme jistě

⁴¹ Brno v kostce. *TIC BRNO* [online]. Brno: TIC Brno, p. o., ©2017 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.gotobrno.cz/brno-v-kostce/t502/>

⁴² Význam MSV pro ekonomiku regionu. *Veletrhy Brno, a.s.* [online]. Brno: Veletrhy Brno, a.s., ©2016 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/media/tiskove-zpravy/vyznam-msv-pro-ekonomiku-regionu/>

hodnotit jako kladný, jelikož skupina obyvatel v produktivním věku představuje hlavní cílovou skupinu realitního obchodu.

Technologické prostředí

Vliv technologií je výrazným znakem dnešní doby, který zasahuje prakticky všechna podnikatelská odvětví, a tedy i činnost realitních zprostředkovatelů. Velkou změnu v možnostech prezentace, a hlavně inzerce nemovitostí přineslo **rozšíření internetového připojení**, které je dnes už neodmyslitelnou součástí inzerce nemovitostí a propagace společnosti. Díky internetu byla obchodní činnost na realitním trhu silně usnadněna a zrychlena a aktuálně jsou **internetové realitní servery** a **weby realitních kanceláří** nejvíce využívaným a stěžejním prostředkem k inzerci. Důležitým aspektem je i jeho **informativní funkce**, která spočívá v možnosti okamžitého dohledání potřebných informací, odborných článků, referencí realitních kanceláří a mnohých dalších. V dnešní době už disponuje internetovým připojením skoro každý, a proto je naprosto zásadní se v této oblasti neustále vzdělávat a vyhledávat nové možnosti internetového prostředí. Jednou z velkých příležitostí jsou často zmiňované **sociální sítě**, které v českém prostředí představuje hlavně sociální server **Facebook.com**.

Další významnou oblastí, která byla ovlivněna technologickým rozvojem, je přímo **prezentace prodávaných nebo pronajímaných nemovitostí**, jež v dnešní době nejenže umožňuje doplnění inzerce o vysoce kvalitní fotografie, ale nabízí také využití **videoprohlídky**, a dokonce **virtuální prohlídky**, která spotřebiteli umožňuje volně se pohybovat ve virtuálním prostředí přesně kopírujícím poptávanou nemovitost. Využívání videoprohlídek je na realitním trhu čím dál častější, virtuální prohlídky jsou poměrně novou možností a zatím tolik využívané nejsou. Tyto nové možnosti s sebou ale kromě výhod nesou také zvýšené náklady k jejich pořízení a využívání, zejména u virtuálních prohlídek. Neopomenutelné jsou i **nové možnosti analýzy trhu a predikce jeho vývoje**, které mohou při správném využití poskytovat silnou konkurenční výhodu v podobě lepšího odhadu vývoje tržních cen, mapování historie tržních cen a mnohé další.

Příležitosti a hrozby:

- + nové technologické a softwarové možnosti,
- + růst tržní oblasti pronájmu nemovitostí,
- + velká oblíbenost sociálních sítí,
- komplikované stavební zákony a systém územního plánování,
- negativní změny legislativních či finančních podmínek ovlivňujících realitní trh.

3.2.2 Analýza oborového okolí

V důsledku přechodu na tržní hospodářství v roce 1989 došlo k rozvoji ekonomického trhu, včetně trhu realitního. Rozvoj realitního trhu však byl **ovlivněn neexistencí podnikatelské historie před rokem 1989** a zanedbatelným podílem soukromého vlastnictví. V právním režimu před rokem 1989 mohli být běžní občané vlastníky jen rodinného domu, chaty a garáže. Již v roce 1990 došlo k významnému nárůstu počtu subjektů zabývajících se realitní činností.

3.2.2.1 Analýza trhu

Do roku 2000 legislativa v České republice pojem realitní činnost nedefinovala a subjekty, které chtěly vykonávat realitní činnost, podnikaly na základě živnostenského listu s jiným předmětem činnosti, například:

- nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- obchodní činnost,
- zprostředkovatelská činnost apod.

Zřejmě absence legislativy vymezující realitní činnost byla jednou z hlavních příčin skutečnosti, že se tato činnost stala tzv. „**živností volnou**“. Podmínky pro vstup do odvětví byly a stále jsou nízké, i v současné době platí, že tuto činnost může vykonávat prakticky každá právnická osoba či občan se svéprávností k právním úkonům, který nemá záznam v rejstříku trestu. Podle živnostenského zákona není po subjektech vykonávajících realitní činnost požadována žádná profesní či odborná znalost. Tento

fakt může být jednou z příčin, že realitní makléři či realitní kanceláře často v rámci své činnosti chybují, čímž dochází k poškození dobrého jména realitních kanceláří jako celku.

Činnost realitních kanceláří vzhledem k náplni činnosti, kterou je zejména zprostředkování koupě, prodeje, pronájmu nemovitostí, správy nemovitostí, představuje činnost společensky závažnou. **Ve většině zemí Evropské unie je výkon realitní činnosti podmíněn dosažením určitého vzdělání a praxe**, nikoliv však v České republice. Volnost živnosti způsobuje velmi rozdílnou odbornou zdatnost pracovníků realitních kanceláří a realitních makléřů. V důsledku neodborného poskytnutí služeb dochází mj. i k materiálním újmám klientů realitních kanceláří či realitních makléřů. Z tohoto důvodu představuje profesní vzdělávání jeden ze základních způsobů pro zvyšování důvěry ve služby realitních kanceláří.⁴³

Pro oblast financování nemovitostí **do roku 1995 neexistovaly hypoteční úvěry** (maximální délka úvěru činila čtyři roky, úroková sazba dosahovala výše až 25 %). Vzhledem k nedostupnosti hypotečních úvěrů byly předmětem obchodů zejména menší nemovitosti nižších nominálních hodnot.

Realitní trh v České republice je **specifický obtížným procesem přípravy a realizace staveb**, zejména pak v oblastech souvisejících s územním rozhodováním, vydáváním stavebních povolení, posuzováním vlivu staveb na životní prostředí, organizací veřejných zakázek. Za hlavní příčinu lze považovat roztržitost kompetencí v jednotlivých oblastech a absenci jednoho koordinačního místa zastřešujícího celou problematiku staveb a veřejných investic. Další problém, se kterým se současný realitní trh potýká, souvisí s nedostatečným využitím brownfieldů, intravilánových prostor a zástavby zelených ploch.⁴⁴

Realitní kanceláře zastřešuje **Asociace realitních kanceláří České republiky**. Jedná se o největší profesní sdružení odborníků působících na trhu s nemovitostmi v České republice. Každý člen ARK ČR se zavazuje dodržovat Stanovy ARK ČR a Etický kodex realitního makléře – člena ARK ČR, je povinně pojištěn na rizika vyplývající

⁴³ NEKUDOVÁ, L. *Výkon realitní činnosti*. Brno, 2012. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství. Vedoucí práce Ivo Telec.

⁴⁴ SMĚTÁKOVÁ, P. *Analýza realitního trhu*. Praha, 2014. Diplomová práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut, Katedra financí a ekonomie. Vedoucí práce Petr Ort.

z realitní činnosti. Absolvuje povinné vzdělávání a jednou za pět let podstupuje ověření svých znalostí k obnovení certifikace. Bohužel členství je nepovinné. Navíc je veřejné povědomí o existenci sdružení malé, a tak často členství v ARK není zohledňováno při výběru realitní kanceláře ke spolupráci.⁴⁵

Realitní komora České republiky je profesionálním sdružením a jejími členy jsou odborníci, obchodníci a další specialisté působící na realitním trhu v České republice. Realitní komoru založily v roce 2009 úspěšné realitní kanceláře a makléři s působností na území celé České republiky.

Realitní komora České republiky má následující poslání:

- prosazovat a ochraňovat zájmy realitních makléřů,
- čestnost jednání a ochranu zájmů klienta,
- ochraňovat klienty před riziky souvisejícími s nevýhodnými smlouvami,
- zavést právní rámec pro licencování realitních makléřů,
- sdružovat profesionálně blízké podnikatele,
- průběžně vzdělávat a zvyšovat kvalifikaci makléřů realitní komory.⁴⁶

Funkce a iniciativa komory je sice vnímána jako kladná, ale povědomí spotřebitelů o její existenci je ještě mnohem menší než o ARK ČR, takže realitní **trh ovlivňuje jen velmi málo.**

Historický vývoj

Trh s nemovitostmi v České republice po roce 1989 lze rozdělit do tří etap vývoje:

- **období konstantního růstu**, pro které byl specifický konstantní růst hodnoty většiny nemovitostí; počátek období se datuje po roce 1989 a konec na podzim 2008,
- **období poklesu**, jež začalo na podzim 2008 a skončilo v roce 2014,
- **období opětovného nárůstu**, které trvá od roku 2014 až do teď.

⁴⁵ O ARK ČR. *ARK ČR* [online]. Praha: ARK ČR, ©2016 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <http://www.arkcr.cz/art/1/>

⁴⁶ O Realitní komoře. *Realitní komora ČR* [online]. Praha: Realitní komora ČR, ©2012 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: https://www.realitnikomora.cz/1-173-84_O-Realitni-komore.htm

V důsledku světové krize došlo po roce 2008 v České republice mimo jiné ke snížení investic a k celkovému propadu cen nemovitostí, taktéž došlo k zastavení dlouholetého trendu mírného růstu. V roce 2009 byla překonána nejhlubší krize a došlo k opětovnému nárůstu nákladů stavební výroby, avšak ceny stavební produkce dále klesaly až do roku 2013. V důsledku nízké poptávky po stavební produkci a nadbytku stavebních kapacit, které byly vybudovány v předchozím období růstu, se stavebním firmám výrazně snížily zisky.⁴⁷

Období konstantního růstu bylo charakteristické dlouhodobě rostoucí poptávkou po nemovitostech téměř všech dispozičních velikostí a typů objektů. V tomto období vzniklo velké množství realitních kanceláří různých velikostí a v ČR začaly svůj obchod rozvíjet zahraniční sítě realitních kanceláří. V tomto období nebylo obtížné prodat nemovitost bez asistence realitního makléře, byla-li cena stanovena reálně. Od roku 2008 realitní trh procházel krizí, jejímž důsledkem byl pokles tržní hodnoty nemovitostí. V souvislosti s finanční krizí se v tomto období počet realitních zprostředkovatelů naopak snížil.

V roce 2014 přišlo opětovné oživení realitního trhu, došlo k nárůstu počtu stavebních povolení na výstavbu bytových domů (42,2 % za leden až listopad 2014 oproti roku 2013) a k mírnému růstu cen bytů. Charakteristickým znakem tohoto období byl růst počtu stavebních povolení na výstavbu bytových domů v pražské a brněnské aglomeraci a taktéž zvýšení počtu individuálních stavebníků v oblasti výstavby rodinných domů situovaných především ve venkovských oblastech České republiky.

Od roku 2014 je pozorovatelný opětovný růst českého trhu s nemovitostmi, který byl již rozebrán a potvrzen v předchozí analýze obecného okolí firmy. Tento vzestup mimo jiné podporuje také příliv kapitálu ze strany rostoucího počtu účastníků českého realitního trhu, které ke vstupu motivuje především dlouhodobě vysoká a stále rostoucí poptávka společně s vývojem úrovně tržních cen, která vykazuje obdobný vývoj.⁴⁸

Velký počet realitních zprostředkovatelů s sebou přináší široké spektrum jejich zástupců, a to v různých velikostech a kvalitě poskytovaných služeb. Jeden z hlavních

⁴⁷ Co se stalo s cenami ve stavebnictví od roku 2008. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, ©2016 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: www.statistikaamy.cz/2015/10/co-se-stalo-s-cenami-ve-stavebnictvi-od-roku-2008

⁴⁸ VEREJNÝREGISTR.CZ. Vývoj realitního trhu po revoluci. In: *Verejnyregistr.cz* [online]. Litvínov: Verejnyregistr.cz, ©2012 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <http://www.verejnyregistr.cz/clanky/detail/vyvoj-realitniho-trhu-po-revoluci>

způsobů, jak poznat dobrou realitní kancelář, představuje členství v ARK ČR, které by mělo být naprostou samozřejmostí. I přesto většinou není jedním z hlavních faktorů ovlivňujících výběr zprostředkovatele ke spolupráci. Členství v asociaci zavazuje k dodržování základních pravidel jako například dodržování obchodní etiky, potřebného vzdělávání a povinnosti pojištění kanceláře. Tyto zmíněné předpoklady jsou minimálním základem pro schopnost poskytování kvalitních služeb.⁴⁹

Český realitní trh v číslech

Následující text shrnuje nejdůležitější data českého realitního trhu pro oblasti stavebnictví a cen nemovitostí a jejich dosavadní vývoj.

Bytová výstavba

Níže uvedená tabulka zobrazuje objem dokončené výstavby bytů na území ČR v jednotlivých čtvrtletích, ve kterých byla výstavba realizována. Kromě obecného faktu konstantního růstu objemu výstavby bytových jednotek je z těchto dat viditelný také výrazný nárůst objemu dokončené bytové výstavby v roce 2017, kdy je rozdíl mezi prvním a čtvrtým čtvrtletím roku 2017 více než 2900 bytů.

Tabulka 4: Bytová výstavba (Upraveno dle: Statistiky. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, 2018 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afz=statistiky)

OBDOBÍ	CELKEM BYTŮ
1. čtvrtletí 2015	6220
2. čtvrtletí 2015	5548
3. čtvrtletí 2015	6069
4. čtvrtletí 2015	7258
1. čtvrtletí 2016	6177
2. čtvrtletí 2016	6061
3. čtvrtletí 2016	6131
4. čtvrtletí 2016	8953
1. čtvrtletí 2017	5810
2. čtvrtletí 2017	6982
3. čtvrtletí 2017	6983
4. čtvrtletí 2017	8800

⁴⁹ Peníze.cz. Jak nenaletět realitní kanceláři. In: *Peníze.cz* [online]. Praha: Peníze.cz, ©2005 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/18127-jak-nenaletet-realitni-kancelari>

Stavební povolení

S výše uvedenými hodnotami množství nově vystavěných bytových jednotek úzce souvisí počet vydaných stavebních povolení na území ČR, které zobrazuje následující tabulka 5. Tabulka uvádí data v jednotlivých letech 2005–2017, kdy je na první pohled znatelný výrazný pokles množství vydaných stavebních povolení v posledních letech oproti dřívějšímu období let 2005–2011, přestože je na trhu v posledních letech znatelná výrazně zvýšená poptávka po novém bydlení. Jedním z hlavních důvodů tohoto stavu je komplikovaný proces realizace nové výstavby v souvislosti s problémovým územním plánováním a komplikovanými stavebními zákony v ČR.

Tabulka 5: Stavební povolení (Upraveno dle: Statistika. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, ©2018 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_af=statistiky)

ROK	POČET VYDANÝCH STAVEBNÍCH POVOLENÍ
2005	142 941
2006	135 391
2007	117 384
2008	122 242
2009	112 674
2010	105 743
2011	107 231
2012	97 764
2013	84 864
2014	79 357
2015	80 478
2016	83 340
2017	84 164

Ceny nemovitostí podle krajů

Neopomenutelným údajem jsou samozřejmě také ceny nemovitostí, které jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce pro období 1. 1. 2014 – 31. 12. 2016. Tyto ceny jsou rozděleny podle jednotlivých krajů ČR, a to pro rodinné a bytové domy v cenách za metr krychlový a pro byty v cenách za metr čtvereční. Z hodnot je znatelná výrazně vyšší cenová hladina nemovitostí v Praze.

Tabulka 6: Ceny nemovitostí podle krajů (Upraveno dle: Statistiky. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, ©2018 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>)

ČR, kraje	Rodinné domy (Kč za m ³)			Byty (Kč za m ²)			Bytové domy (Kč za m ³)		
	Kupní cena	Odhadní cena	Průměrné opotřebení v %	Kupní cena	Odhadní cena	Průměrné opotřebení v %	Kupní cena	Odhadní cena	Průměrné opotřebení v %
Česká republika	2 482	1 911	32,3	19 750	16 081	9,3	2 002	1 768	60,5
Hlavní město Praha	7 716	6 114	14,5	49 536	41 030	11,8	4 628	3 486	59,4
Středočeský kraj	3 540	2 885	29,0	21 652	17 839	7,7	2 003	1 616	56,0
Jihočeský kraj	2 209	1 758	31,7	16 396	13 676	8,0	2 071	1 769	58,0
Plzeňský kraj	2 266	1 704	33,7	19 030	15 431	7,8	1 758	1 733	64,0
Karlovarský kraj	2 283	1 833	30,7	12 384	11 138	11,7	2 697	2 234	54,4
Ústecký kraj	2 046	1 498	36,9	7 133	5 658	10,2	1 377	1 363	64,4
Liberecký kraj	2 294	1 722	36,1	14 375	11 445	11,7	1 533	1 394	61,7
Královéhradecký kraj	2 187	1 569	36,9	19 426	15 394	10,4	1 852	1 591	61,8
Pardubický kraj	2 068	1 477	37,5	20 887	16 139	8,6	1 572	1 622	68,0
Kraj Vysočina	1 830	1 287	33,9	16 196	13 424	8,0	1 457	1 454	59,6
Jihomoravský kraj	2 573	1 939	32,0	26 825	21 765	8,4	3 015	2 496	57,3
Olomoucký kraj	1 952	1 444	33,1	16 571	12 406	9,3	1 655	1 527	60,8
Zlínský kraj	2 128	1 689	28,8	17 279	14 111	8,2	2 575	2 477	57,8
Moravskoslezský kraj	2 177	1 646	28,9	13 546	11 189	9,6	1 622	1 613	59,7

Ceny nemovitostí v Brně

Protože se analyzovaná firma zaměřuje na tržní oblast města Brna, je tabulkou 7 zobrazen vývoj cen bytů na tomto konkrétním trhu, a to v průměrných cenách za jeden metr čtvereční obytné plochy.

Tabulka 7: Průměrná cena m² bytu v Brně (Upraveno dle: Statistiky. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, ©2018 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>)

01.02.2017	01.12.2017	01.01.2018	01.02.2018
53 573 Kč	55 927 Kč	56 860 Kč	58 013 Kč

Příležitosti a hrozby:

- + rostoucí zájem o investice do nemovitostí,
- špatné veřejné mínění o kvalitě služeb realitních zprostředkovatelů.

3.2.2.2 Analýza konkurence

Nyní, když byl zkoumaný trh blíže specifikován a zasazen do kontextu řešené problematiky, je přistoupeno k analýze jeho konkurenčního prostředí.

Porterova analýza konkurenčních sil

Jak již napovídá název kapitoly, je použita analytická metoda Michaela E. Portera, která poskytuje komplexní a podrobné zhodnocení konkurenčního prostředí firmy.

Stávající konkurenční prostředí

Realitní trh je obecně **silně konkurenční prostředí**. Tento fakt potvrzuje databáze realitního serveru Sreality.cz, který je dlouhodobě nepoužívanějším inzertním portálem a díky tomu na něm inzerují prakticky všechny aktivní realitní kanceláře. Databáze tak zobrazuje prakticky kompletní seznam konkurenčních subjektů a aktuálně poukazuje na 373 aktivních realitních zprostředkovatelů v okrese Brno-město. V okrese Brno-venkov je množství konkurentů mnohem menší, a to konkrétně 28 zprostředkovatelů. Přesto však je při tomto poměrně malém počtu zprostředkovatelů nabídka nemovitostí dost široká, konkrétně 522 rodinných domů a 140 bytů podle momentálních údajů na serveru Sreality.cz.⁵⁰

Konkurenty můžeme v rámci realitního trhu rozdělit na:

- lokální realitní makléře,
- lokální realitní kanceláře,
- franšizy nadnárodních realitních společností.

Nezávislí realitní makléři jsou lokálně působící makléři, kteří provozují realitní zprostředkování na vlastní jméno a nezastupují tedy žádnou realitní kancelář. Tato skupina je poměrně malá a představuje zejména makléře, kteří si už vybudovali vlastní klientelu v některé z realitních kanceláří. Většinou zabezpečují již získanou úzkou skupinu klientů a pro firmu ARTOSS tak na trhu nepředstavují významnou konkurenci.

Lokální realitní kanceláře se nemohou opřít o silnou značku a image velké nadnárodní společnosti jako níže uvedené franšizy, což pro ně na trhu představuje značnou nevýhodu. Společně s firmou ARTOSS tvoří skupinu lokálních kanceláří mnoho dalších společností, které jsou na trhu méně či více úspěšné a představují tak různě vysoké konkurenční hrozby. Významnými konkurenty z této kategorie jsou pro firmu zejména Bravis, Alva Real, Comfort Real, SDK Reality, Russegger a Unicareal.

⁵⁰ Sreality.cz [online]. Praha: Seznam.cz, ©2017 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/>

Franšizy velkých realitních společností s globální působností, jako jsou především Remax, Century 21, Coloseum a M&M, mají vstup na realitní trh zjednodušený podporou a zázemím velké značky. A to samozřejmě díky tomu, že mohou využívat již vybudované image, masivní propagace a širokého veřejného povědomí o značce bez ohledu na to, do jaké míry taková značka odpovídá za činnost svých franšiz. Tuto výhodu si ale samozřejmě musejí náležitě zaplatit ve formě licenčních poplatků. Z této kategorie jsou pro firmu konkurenční hrozbou zejména Remax Pro, Bonus Century 21 a Coloseum BK.

Ke kompletnímu přehledu konkurenčního prostředí je třeba kromě klasických zprostředkovatelů zohlednit také **nově vznikající alternativní formy zprostředkovatelů** obchodu s nemovitostmi, kteří nespádají do klasického konceptu realitních společností a začínají tak tvořit úplně novou skupinu konkurence na realitním trhu. Těmito alternativními druhy konkurenčních zprostředkovatelů jsou myšleny především inzertní servery, které se nezabývají komplexním zajištěním celého obchodu tak jako realitní makléři, avšak kromě možnosti inzerce nemovitostí rozšířily svou nabídku o zprostředkovávání služeb potřebných k realizaci obchodu s nemovitostmi. Nejznámějším z nich je server **Bezrealitky.cz**, který s tímto novým konceptem realitních služeb přišel jako první a povedlo se mu tak vybudovat si dobrou tržní pozici.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na realitní trh je nejen velmi pravděpodobná, ale vzhledem k nízkým bariérám vstupu do odvětví a jeho vysokému ziskovému potenciálu je to běžný a často viditelný jev.

Hrozby vstupu nových konkurentů jsou pro účely analýzy dále rozděleny následovně:

- hrozba vstupu nově vzniklých realitních zprostředkovatelů,
- hrozba vstupu zprostředkovatelů z jiných tržních oblastí,
- hrozba dalšího rozvoje alternativních forem realitního zprostředkování.

Nově vzniklé realitní kanceláře dokážou jen málokdy ohrozit dlouhodobě fungující zprostředkovatele, nedisponují totiž klientskou základnou a jednou z hlavních konkurenčních výhod na realitním trhu, kterou je podnikatelská historie a kladné reference z již zprostředkovaných obchodů. Avšak jejich počátečně nízká

konkurenceschopnost nemusí platit pokaždé. Vždy se může objevit firma, která přijde s originálním konceptem a promyšleným marketingem a zajistí si tak okamžitý zájem zákazníků.

Možný je i případ, kdy na trh vstoupí už **fungující realitní zprostředkovatel**, který v této oblasti zatím neoperoval. V případě zkušené a schopné realitní kanceláře je ohrožení výrazně vyšší než u nově vznikajících zprostředkovatelů. Taková realitní společnost má totiž už vybudované jméno a podnikatelskou historii, znalosti realitního trhu a jeho principů.

Další hrozbu představuje **rozvoj alternativních forem realitních zprostředkovatelů**, které byly nastíněny již v předchozí části analýzy současného konkurenčního prostředí. Jedná se především o již zmiňovaný server **Bezrealitky.cz**. Obchodní koncept podobných firem zákazníkům nabízí možnost zajistit si obchod sám bez pomoci realitního zprostředkovatele s možností zprostředkování k obchodu potřebných služeb za zvýhodněných podmínek. Těmito službami jsou například inzerce nemovitosti, právní služby jako vytvoření smluv a poradenství, cenový odhad nemovitosti, pomoc s organizací obchodu a jednání s příslušnými úřady a další. Kromě zjevně posilujícího a do budoucna nebezpečného konkurenta je však v jejich úspěchu možné vidět také příležitost k rozšíření vlastní nabídky o nové služby, o které mají zákazníci na trhu zjevně zájem.

Vliv dodavatelů

Jelikož obchodní činnost firmy spočívá v poskytování služeb realitního zprostředkování, jejichž kvalita je ve značné míře závislá na kvalitě souvisejících služeb, představují hlavní dodavatele realitní kanceláře právě poskytovatelé těchto k podnikání potřebných služeb. Níže je možné vidět jejich jednotlivé kategorie seřazené dle významu pro firmu ARTOSS. Podrobnější popis některých uvedených systémů je vzhledem ke kontextu práce specifikován až v pozdější analýze vnitřního prostředí firmy.

- inzertní servery,
- advokátní kancelář,
- kancelářské prostory,

– informační technologie.

Inzertní servery

Inzertní servery v dnešní době představují první cíl hledání realitní inzerce pro naprostou většinu lidí a vyznačují se velkou návštěvností. Dlouhodobě nejoblíbenějším serverem je **Sreality.cz**, který dnes zná snad už skoro každý. Tento server vykazuje už několik let mnohem vyšší hodnoty průměrné návštěvnosti klientů než všechny ostatní podobné servery, a proto ho velká skupina lidí dokonce používá jako jediný způsob sledování inzerce. Tento poskytovatel inzertních služeb je proto pro firmu naprosto zásadní. Méně významnými, ale nezanedbatelnými dodavateli obdobných služeb jsou **Ceskereality.cz** a **Realitymix.cz**. Spolupráce s inzertními servery je naštěstí dlouhodobě bezproblémová, a riziko vzniku problémů je proto nevelké.

Advokátní kancelář

Poskytovatelem právních služeb a zastoupení je **advokátní kancelář JUDr. Markéty Němcové**. Advokátní kancelář kromě vypracování všech právních dokumentů, pravidelných školení makléřů a komplexního právního zastoupení poskytuje realitní kanceláři také prostory k podpisu smluv a dalším případným jednáním vyžadujícím přítomnost advokáta. Spolupráce s touto advokátní kanceláří bezproblémově funguje již několik let, a riziko vzniku problémů je proto malé. Jakékoliv negativní změny či úplné ukončení této obchodní spolupráce by pro firmu znamenaly značné komplikace a rizika, jelikož se jedná o jednoho ze strategických partnerů.

Kancelářské prostory

Poskytovatelem pronájmu kancelářských prostor je firma **FV ing. Vladimír Fišer, spol. s r. o.** Tato firma je vlastníkem obchodní budovy Firesta, v jejíchž prostorech poskytuje realitní kanceláři ARTOSS pronájem kancelářských prostor. Tato dlouhodobá spolupráce probíhá stejně jako u advokátní kanceláře už několik let a s podmínkami pronájmu je firma spokojená. Jelikož jsou prostory využívány již řadu let a je s nimi spojena řada pracovních procesů, nehledě na povědomí klientů o umístění kanceláře, poznamenala by jakákoliv nepředvídaná komplikace či ukončení spolupráce minimálně v krátkodobém časovém období silně fungování společnosti.

Informační technologie

Některý software si firma nechává ušít přímo na míru, tak aby co nejlépe vyhovoval daným požadavkům. Z toho aktuálně využívaného se jedná hlavně o aplikace **Cenové mapy** a **Watchdog**, které firmě poskytují profesionální nástroje k monitoringu a analýze trhu. V případě potřeby jsou takové zakázky na nový software zadávány spolupracujícímu externímu IT specialistovi Marku Tauvinklovi, který zajišťuje také správu firemního webu **www.artossreality.cz**, podnikových IT systémů, softwaru a také pravidelná školení z oblasti informačních technologií. Díky této spolupráci dokáže firma a její pracovníci držet krok s moderními technologiemi a má přístup k novým inovativním metodám a novinkám. Tento dodavatel proto představuje strategicky významného obchodního partnera a jakékoliv narušení spolupráce by pro fungování firmy bylo závažným problémem.

Nezanedbatelným každodenním pomocníkem v práci je také software **OctopusPro: Monitoring realit** poskytovaný firmou OctopusPro, s. r. o., a zajišťující monitoring soukromé inzerce nemovitostí. Pro firmu však tato spolupráce není zásadní, jelikož podobný software nabízí několik dalších společností, se kterými by v případě potřeby nebyl problém navázat okamžitou spolupráci. Software je navíc v poslední době značně problémový, celkově nedokonalý a zastaralý, a není proto pracovníky nijak zvlášť využíván.

Komplexní kancelářský software **G-Suite** poskytovaný firmou Google Inc. je naopak využíván každodenně, pro každodenní pracovní procesy je nezbytný a jeho úložiště navíc obsahuje velké množství podnikové dokumentace, takže by komplikace v této spolupráci mohly podnik značně poškodit.

Realman – realitní software poskytovaný společností Realman, s. r. o., představuje jediný firmou využívaný systém CRM, a firma Realman, s. r. o. je proto rozhodně nejdůležitějším dodavatelem v oblasti informačních technologií.

Vliv odběratelů

Odběratele realitního trhu společně tvoří všichni **prodávající, kupující a poptávající** na trhu s nemovitostmi. Přímými odběrateli realitní kanceláře ARTOSS se následně stávají ti členové výše uvedených skupin, kteří se rozhodnou využít realitních služeb této firmy. Při aktuálním stavu realitního trhu, kdy poptávka výrazně převyšuje nabídku,

se největší vyjednávací silou vyznačuje bezpochyby kategorie prodávajících. Kvůli velké poptávce je na aktuálním trhu obtížné najít nové zakázky a každý náběh nemovitosti je tak pro makléře velmi důležitý. Z výše uvedeného logicky vyplývá, že vliv kupujících a poptávajících je naopak značně oslabený.

Vliv substitutů

Jediným substitutem na trhu je tzv. „samoprodej“, který spočívá v prodeji nemovitosti přímo majitelem bez využití služeb realitních zprostředkovatelů. Tomuto typu prodejců se často říká také „samoprodeji“. Dle statistických údajů je možné zjistit, že mezi lety 2002 až 2012 provedlo transakci na realitním trhu zhruba 35 % českého obyvatelstva v produktivním věku, což představuje přibližně 164 148 potencionálních klientů realitních zprostředkovatelů. Z uvedeného celkového objemu transakcí jich bylo však jen 58 % realizováno realitními zprostředkovateli. Takto vysoký podíl obchodů, které byly zajištěny vlastními silami majitelů bez využití služeb realitních makléřů („samoprodeji“), je pro realitní zprostředkovatele jasnou informací o tom, že se české prostředí stále vyznačuje silnou nedůvěrou k realitním zprostředkovatelům. Bohužel aktuální stav trhu tento trend „samoprodeju“ spíše posiluje, jelikož vysoká poptávka na trhu v mnoha případech umožňuje rychlý prodej nemovitosti i bez pomoci realitního makléře. Bohužel momentální vývoj trhu může do budoucna znamenat další zvyšování počtu „samoprodeju“.⁵¹

Příležitosti a hrozby:

- + vysoká poptávka na trhu Brna a okolí,
- + nově vznikající koncepce a typy služeb realitního zprostředkování,
- rostoucí trend „samoprodeje“.

⁵¹ SIMAR. Chceme využívat realitní kanceláře? A jaké? In: *Simar.cz* [online]. Praha: SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2012 [cit. 2017-05-18]. Dostupný z: <http://simar.cz/clanky/chceme-vyuzivat-realitni-kancelare-a-jake.html>

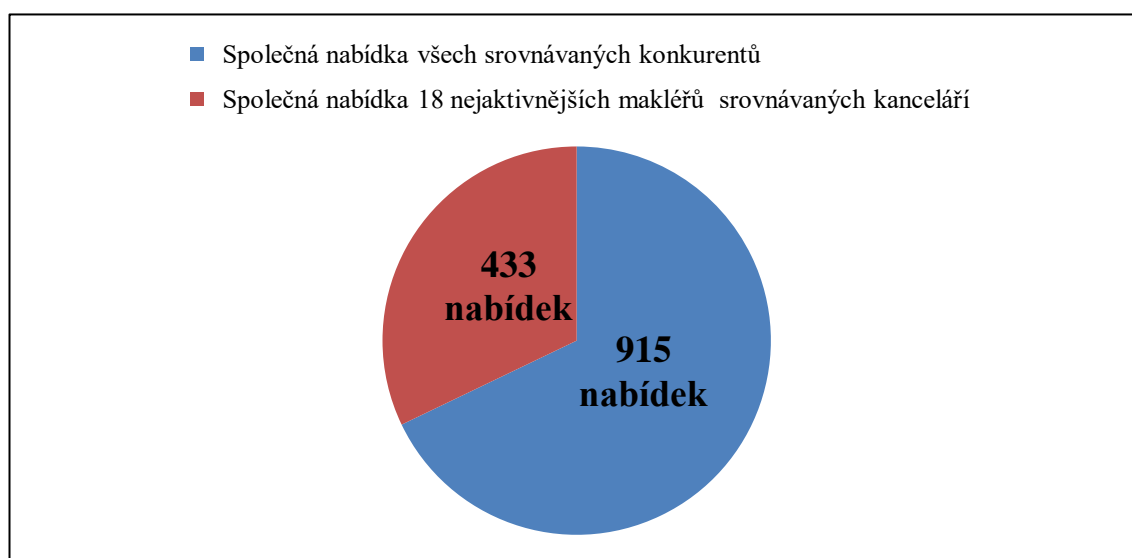
Hlavní konkurenti a jejich prodejní týmy

Vzhledem k hlavnímu cíli práce, kterým je rozvoj obchodních aktivit firmy spočívající především v rozvoji výkonu podnikového týmu realitních makléřů, je rozbor konkurence zaměřen přímo na týmy realitních makléřů a jejich strukturu nabídek a činností. V níže zobrazené tabulce 8 jsou uvedeni vybraní hlavní konkurenti firmy společně s počtem realitních makléřů jejich prodejních týmů.

Tabulka 8: Hlavní konkurenti firmy (Zdroj: vlastní zpracování)

VYBRANÍ KONKURENTI	
COLOSEUM POBOČKA BK	9 makléřů
ALVA REAL	8 makléřů
RUSSEGGER	12 makléřů
COMFORT REAL	4 makléři
SDK	5 makléřů
BRAVIS	12 makléřů
UNICA	12 makléřů
BONUS CENTURY 21	17 makléřů
REMAX PRO	14 makléřů

Zajímavým jevem na realitním trhu, který už není z tabulky viditelný, je struktura obchodů vyznačující se velkým množstvím inzertních nabídek. Zprostředkování tohoto velkého množství inzertních nabídek však z velké části zajišťuje jen několik nejaktivnějších makléřů na trhu, což ukazuje níže umístěný graf 3.



Graf 3: Celková struktura nabídek realitních makléřů (Zdroj: vlastní zpracování)

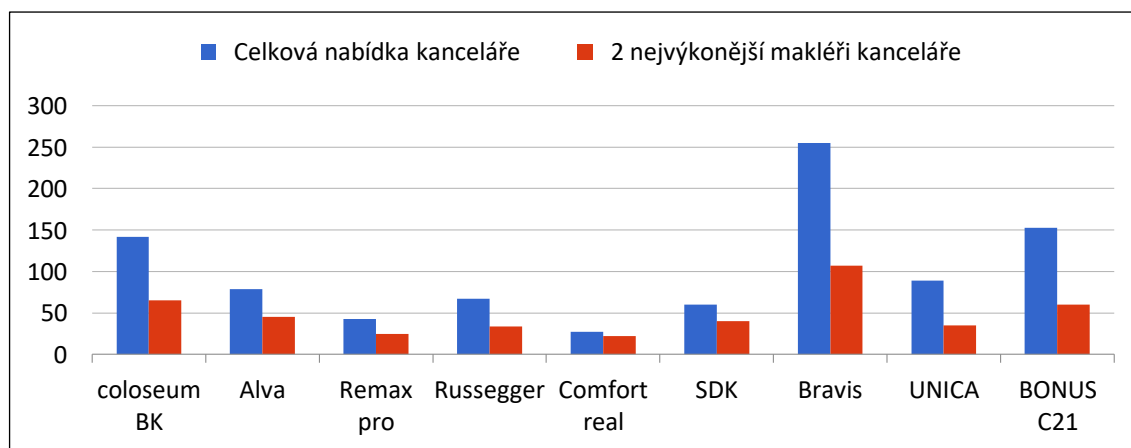
Vzhledem ke zjištěným informacím o výrazně nerovnoměrném rozložení obchodů mezi členy podnikových týmů realitních makléřů byla tato problematika dále podrobněji rozpracována v následujícím grafu 4. Graf 4 poukazuje na skutečnost, že přestože je v jednotlivých realitních kancelářích větší počet realitních makléřů, tak převážnou část prodávaných nemovitostí zprostředkovávají vždy jen dva hlavní makléři kanceláře.

Z provedeného průzkumu inzertních nabídek nemovitostí, a také veřejně dostupných dat a informací o srovnávaných realitních společnostech, vyplývá skutečnost, že je nerovnoměrný pracovní výkon jednotlivých podnikových realitních makléřů typickým znakem všech analyzovaných konkurentů.

K uvedené charakteristice struktury a přehledu výkonnosti makléřů konkurenčních realitních kanceláří je níže doplněna také tabulka 9 zobrazující návštěvnost klasické inzercí realitních kanceláří v porovnání s návštěvností inzercí internetového serveru Bezrealitky.cz, jehož podnikatelský koncept byl již popsán výše. Jedná se o počet návštěv webové stránky během 24 hodin.

Tabulka 9: Poměr návštěv www.bezrealitky.cz / klasické RK (Upraveno dle: Online data. Netmonitor. [online]. Praha: Sdružení pro internetový rozvoj, ©2017 [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: <http://www.netmonitor.cz/online-data-ola>)

POROVNÁNÍ NÁVŠTĚVNOSTI BEZREALITKY.CZ S NABÍDKAMI RK			
Brno - město		Brno - venkov	
Bezrealitky.cz	130 návštěv	Bezrealitky.cz	160 návštěv
Nabídky RK	1393 návštěv	Nabídky RK	1487 návštěv



Graf 4: Podíl inzertních nabídek dvou neaktivnějších makléřů vůči celkové nabídce RK (Zdroj: vlastní zpracování)

Přestože je konkurenční boj na brněnském realitním trhu opravdu znatelný a stejně tak je při aktuální tržní situaci znatelně obtížnější nabírat nové nemovitosti do nabídky, dají se stále objevovat nové možnosti, jak se i v tomto silně konkurenčním prostředí prosadit. Při analýze výše uvedených hlavních konkurentů a bližším prozkoumání jejich nabídky služeb bylo zjištěno, že ani jeden z nich se prozatím nevěnuje dvěma nově výrazně posilujícím trendům na realitním trhu, kterými jsou:

Nabídka dražeb a aukcí nemovitostí, které se těší rostoucí oblíbenosti prodávajících, a navíc „samoprodejce“ takový způsob prodeje většinou nezvládne sám zorganizovat, což poskytuje perfektní možnost mu s tímto procesem pomoci a dražbu nebo aukci mu zprostředkovat.

Předplacení přístupu do exekučních databází, které umožňují vyhledávat a vytipovávat nové zakázky se zacílením na prodej nemovitostí v exekuci a také zprostředkovávání oddlužení. Nemovitostí zatížených dluhy je na trhu značné množství, ale věnuje se jim zatím jen malé procento realitních zprostředkovatelů.

Příležitosti a hrozby:

- + zvyšující se zájem o realitní aukce a dražby nemovitostí,
- + možnost předplacení exekučních databází,
- silný konkurenční tlak a vznik nové konkurence.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Následující kapitola se věnuje analýze vnitřního prostředí firmy a jejímu následnému vyhodnocení. Pro posouzení stavu vnitřního prostředí podniku je naprosto dostačující analýza modelu McKinsey 7S, jejíž výsledek nám poskytne komplexní a podrobné vyhodnocení vlivů vnitřního prostředí společnosti.

3.3.1 McKinseyho model 7S

V rámci této metody je postupně analyzováno sedm oblastí vnitřního prostředí firmy tak, aby mohla být provedena podrobná analýza každé kategorie samostatně. Informace o způsobu provedení a souvisejících postupech jsou uvedeny v teoretické části práce.

Strategie

Cílem firmy je poskytovat konstantně vysokou úroveň služeb, která zabezpečí uspokojení klientských požadavků v maximální možné míře tak, aby spokojení zákazníci ve svém okolí dál šířili dobré reference o službách kanceláře a současně se sami v budoucnu k využívání služeb vraceli. Nejlepší cesta k dosažení těchto cílů je zaměření se na neustálou snahu o další rozvoj a vzdělávání v oboru tak, aby bylo možné být vždy o krok napřed před konkurenty.

Struktura

Struktura podniku je rozdělena na **řídící management** složený ze tří původních zakladatelů společnosti, kteří jsou společně také jejími jednateli a majoritními vlastníky. Jsou jimi **Miloš Kříž (30% podíl)**, **Pavel Paulen (25% podíl)** a **Věroslav Valenta (25% podíl)**.

Společníci jsou také **Martin Štefan (10% podíl)** a **Ivana Látalová (10% podíl)**, kteří se však ve společnosti primárně věnují pozici realitních makléřů a na řízení firmy se aktivně nepodílí. Kromě výše uvedených makléřů, kteří jsou zároveň i společníky, je obchodní tým složen z dalších **sedmi realitních makléřů**.

Poslední zatím nejmenovanou spolupracovnicí je **Alena Plíšková**, která ve firmě vykonává pozici **asistentky kanceláře**.

Výše popsaná struktura, která je nastavena v analyzované společnosti, je pro fungování firmy vyhovující.

Spolupracovníci

Z výše rozpracované podnikové struktury je tedy zřejmé, že je kancelář rozdělena na **vedoucí pracovníky**:

- Ing. Miloše Kříže, MBA, který se na vedení společnosti podílí jen částečně a zastává v ní převážně jen investorskou a poradenskou činnost,
- Ing. Věroslava Valentu, MBA, který zabezpečuje finanční řízení a controlling,
- Ing. Pavla Paulena, MBA, který vykonává pozici vedoucího kanceláře a představuje tak hlavního řídicího pracovníka zabezpečujícího každodenní podnikovou činnost.

Další skupinou jsou **realitní makléři**, kteří svoji pozici vykonávají na živnost a s firmou spolupracují prostřednictvím smlouvy o zastoupení. Obchodní tým se dělí na dva hlavní makléře, Ivanu Látalovou a Martina Štefana, kteří jsou také spolumasitelé firmy a jsou tak logicky nadřizeni ostatním realitním makléřům, a na zbytek makléřů, kterými jsou Radek Vodička, David Langr, Jan Polák, Ivo Nedbálek, Jitka Loupová, Eva Ševčíková a také já.

Zvláštní skupinu pracovníků tvoří **nově přicházející realitní makléři**. V samostatné skupině jsou kvůli specifickému systému fungování ve firmě spojeným s jejich zaškolováním. Jejich vstup a prvotní fungování ve firmě je vždy navázáno na jim přiděleného zkušeného makléře, který je v prvních měsících seznamuje s prostředím realitního trhu a prací v terénu. Toto pozvolné obeznamování s prostředím realitního trhu ve společnosti zkušeného realitního makléře je propojeno s intenzivním vzdělávacím kurzem vedeným vždy přímo vedoucím pracovníkem Pavlem Paulenem. Aktuálně však žádný takový nově zaškolovaný makléř ve firmě není.

Realitním makléřům už je dále podřízena jen **asistentka kanceláře** Alena Plíšková, která představuje jediného zaměstnance firmy. Její prací je spolupracovat s makléři při výkonu jejich práce a zabezpečovat administrativní činnost společně s provozním chodem kanceláře.

Uvedená hierarchie mezi spolupracovníky a vedením je však spíše jen formální směrnici, která je při běžném pracovním styku naprosto nezaznamenatelná. Vzhledem k tomu, že je fluktuace pracovníků v podniku malá a většina z nich ve firmě pracuje již řadu let a všichni spolu velmi dobře vycházejí, jsou vzájemné vztahy spíše kamarádské a neformální.

Systémy a řízení

Cílem vedení a řízení realitní kanceláře ARTOSS je maximalizace týmové spolupráce a neustálý rozvoj spolupracovníků. A právě díky výše popsaným dobrým pracovním vztahům je možné rozvíjet týmovou spolupráci mnohem více než u konkurenčních makléřských týmů, které se téměř vždy vyznačují vzájemnou rivalitou a spíše individualistickým přístupem k práci. Pracovní náplň je jasně přiřazena pracovníkům tak, aby každý jednotlivec chápal její účel a byl podrobně obeznámen se všemi jejími prvky i úskalími. Při týmové spolupráci je možné sdílet nové poznatky, což na jedné

straně obohacuje ostatní členy týmu o nové znalosti nebo zkušenosti, na straně druhé toto sdílení poskytuje zpětnou vazbu od zkušených kolegů pro samotného poskytovatele nových informací. Prezentace myšlenek a řetězec systematické spolupráce je jednoduchým principem, jak zhodnocovat nové vize a nápady, které je pak díky tomu možné rychleji a jednodušeji realizovat.

Sídlem společnosti jsou kancelářské prostory v Brně na ulici Mlýnská, které jsou řídicím centrem společnosti v čele s vedoucím kanceláře Pavlem Paulenem, který se snaží maximálně sdružovat podnikový kolektiv a dosahovat tak výše uvedeného požadavku vysoké úrovně týmové spolupráce.

Realitní software REALMAN představuje hlavní podnikový CRM systém společně se zabezpečením inzerce a mnohých dalších funkcí.

Bohužel i přes značný rozsah jeho dostupných funkcí je systém využíván jen okrajově a práce s ním je většinou pracovníků silně zanedbávána.

G-Suite (Google Apps for Work) představuje informační systém, který doplňuje realitní software REALMAN zejména v oblasti kancelářských nástrojů, komunikačních možností, evidence a správy podnikové dokumentace a dalších.

Jeho největším přínosem je umožnění rychlé komunikace se spolupracovníky a stejně tak snadné a rychlé procházení nebo správa firemních dat a dokumentů.

Styl manažerské práce

Vedoucím kanceláře a také hlavním team leaderem, který zajišťuje každodenní obchodní činnost kanceláře a vedení podnikového týmu realitních makléřů, je Pavel Paulen.

Manažerský styl, který uplatňuje při řízení kanceláře, umožňuje všem spolupracovníkům podílet se na vedení společnosti a do značné míry i na rozhodování o jejím dalším vývoji a směřování. Každý pracovník může prezentovat a následně prosazovat své názory, které si vždy vedoucí pozorně vyslechne a pečlivě zváží jejich možný přínos. Všechny takové připomínky a poznatky jsou poté probírány na pravidelných firemních poradách, kde si je mohou vyslechnout ostatní spolupracovníci a jednatelé a následně se k nim vyjádřit, což často vede ke konstruktivní debatě celého podnikového týmu o dané problematice a přináší důležité podněty k dalšímu zlepšení

fungování společnosti. Takové debaty samozřejmě také podporují pozitivní energii na pracovišti a rozvoj a zlepšování vzájemných vztahů.

Schopnosti

Schopnosti pracovníků firmy a jejich neustálý rozvoj představují základ podnikové strategie. Schopnosti pracovníků jsou hlavním nástrojem k naplnění požadavku maximální kvality poskytovaných služeb. Nadstandardní schopnosti pracovníků, možnosti jejich dalšího rozvoje a jejich soustavné sledování a hodnocení jsou jedním z hlavních znaků firmy.

Vedení firmy stále vymýšlí nové způsoby, jak svým pracovníkům umožnit další rozvoj, k němuž se je snaží maximálně motivovat. Všichni členové kanceláře mohou například už přibližně rok bezplatně navštěvovat **anglické konverzační lekce** s rodilým mluvčím, který dokonce za tímto účelem každý pátek přijíždí přímo do kanceláře společnosti. Samozřejmostí jsou také **pravidelná podniková školení** různorodého zaměření od právních školení a tematických přednášek ve spolupracující advokátní kanceláři JUDr. Markéty Němcové přes počítačové a multimediální lekce s IT specialistou z firmy Google, konzultace daňové problematiky s daňovou poradkyní, rozebírání aktuální situace na finančních trzích s finančním poradcem až po pravidelné agendy makléřů s vedením, které spočívají v samostatných schůzkách jednatelů s jednotlivými makléři zaměřených na rozbor aktuální pracovní situace a aktuálních i do budoucna plánovaných nových obchodních případů.

Přestože se prakticky všichni členové makléřského týmu dají označit jako velmi schopní a značně zkušené realitní makléři, jsou stále viditelné **výrazné rozdíly ve výkonech** jednotlivých realitních makléřů, které jsou sice menší než u analyzovaných konkurentů, ale nejsou ani zanedbatelné. Jedním z hlavních cílů firmy je právě maximální možné vyhlazení těchto rozdílů pomocí rozvoje nejslabších článků podnikového týmu realitních makléřů a týmové spolupráce. Všichni členové vedení společnosti totiž společně věří v přísloví, že celek je vždy tak silný, jak je silný jeho nejslabší článek.

Sdílené hodnoty

Spolupracovníci realitní kanceláře ARTOSS se stabilně vyznačují podobným smýšlením a jednotnými názory.

Jednou z nejdůležitějších sdílených firemních hodnot je **víra v sílu týmové spolupráce**. Všichni společně a bez rozdílu věří, že celý tým musí být vždy zaměřený na společné cíle, které jsou sjednocujícím prvkem společného i individuálního úsilí.

Další celopodnikově sdílenou hodnotou je **specifický přístup k zákazníkům**. Konkrétně že zvládnutí procesu zákazníka je základním předpokladem pozitivní odlišnosti od konkurence, jejíž dosažení je tou nejlepší cestou k obchodním úspěchům.

Silné a slabé stránky:

- + efektivní postup zaškolení a vedení nových lidí,
- + dobrá firemní kultura a vztahy na pracovišti,
- + dlouhodobá historie a bezúhonná pověst,
- + vysoká míra týmové spolupráce a podpora jejího rozvoje,
- + inovativní přístup a snaha o neustálý posun dopředu,
- nedodržování pracovních postupů a zanedbávání práce s CRM,
- výrazné rozdíly ve výkonech realitních makléřů.

3.3.2 Analýza marketingových a obchodních aktivit

Tato kapitola se zaměřuje zaprvé na analýzu marketingového mixu pomocí metody 7P a za druhé na analýzu jednotlivých marketingových a obchodních činností společnosti. Z toho důvodu je kapitola rozdělena na samostatné podkapitoly, z nichž každá je přiřazena k jedné z analyzovaných oblastí.

3.3.2.1 Analýza marketingového mixu 7P

Analýza marketingového mixu je provedena prostřednictvím koncepce 7P. Pomocí tohoto modelu je marketingový mix společnosti rozdělen na sedm složek tak, aby bylo možné podrobně vyhodnotit každou z nich.

Výrobek – služba

Firma ARTOSS je realitní kancelář, takže její službou, kterou nabízí na trhu, je logicky zprostředkování obchodu s nemovitostmi. Služby realitního zprostředkování se dělí podle typu obchodního případu.

Obecně rozlišujeme následující typy obchodních případů:

- prodej bytu v osobním vlastnictví (OV),
- prodej rodinného domu (RD),
- prodej pozemku,
- převod členských práv a povinností k bytové jednotce v družstevním bytu (DB),
- pronájem,
- prodej rekreačních a ostatních nemovitostí.

Cena

Cenu za zprostředkovatelské služby realitní kanceláře představuje provize z kupní ceny dané nemovitosti. Na brněnském realitním trhu, v jeho blízkém okolí a v převážné většině Moravy je provize zpravidla hrazena kupujícím. Naopak na realitním trhu Prahy, jejím okolí a v určité části Čech je provize zpravidla hrazena prodávajícím.

Standardní výše provize při prodeji nemovitosti činí 5 % z kupní ceny nemovitosti bez DPH (u dražších nemovitostí se často výše provize snižuje na 2,5 – 3,5 %).

Při zprostředkování pronájmu nemovitosti je standardní výše provize jeden měsíční nájem včetně záloh na energie a služby.

Výše provize je vždy uvedena ve zprostředkovatelské smlouvě. Výši provize má možnost makléř dojednat i individuálně podle povahy obchodního případu, případně přímo při jednání se zájemcem – potenciálním kupujícím.

V případě, že je obchod prováděn ve spolupráci s jinou realitní kancelář, kdy jedna kancelář zajistí prodávajícího a druhá kupujícího, je na realitním trhu běžnou praxí, že se tyto společnosti o provizi dělí v poměru 50/50.

Umístění

Realitní kancelář ARTOSS sídlí a zároveň provozuje svoji obchodní činnost na adrese Mlýnská 68 v Brně v obchodní budově Firesta, konkrétně v kancelářských prostorech situovaných ve druhém patře. Tyto kancelářské prostory disponují potřebným zázemím, dostatečným pracovním prostorem a nechybí zde samostatná zasedací místnost potřebná k realizaci porad a obchodních jednání. Prostory jsou pro firmu vyhovující, jelikož disponují celkově dobrým zázemím a dostatečně reprezentativním vzhledem.

Hlavními výhodami umístění kanceláře jsou:

- krátká vzdálenost od centra města,
- dostatečně reprezentativní vzhled budovy a společných prostor,
- nepřetržitě otevřená recepce umožňující prakticky neomezené návštěvy kanceláře jejími pracovníky.

Důležité je také umístění právního zastoupení firmy ARTOSS, které dlouhodobě a spolehlivě vykonává AK JUDr. Markéta Němcová, jež sídlí na adrese Riegrova 1 v Brně. Zde probíhají častá jednání s klienty a pravidelné podpisy kupních a dalších smluv, které se neobejdou bez přítomnosti advokáta. Kancelář je v dobré a bezproblémově dostupné lokalitě. Stejně jako firemní kancelář poskytuje dostatečně komfortní a reprezentativní prostředí.

Komunikace

Realitní kancelář ARTOSS považuje vysoké výdaje na reklamu za plýtvání. Proto se zaměřuje jen na některé propagační nástroje, pochopitelně na ty méně finančně nákladné. Z toho důvodu podnik některé klasické reklamní prostředky využívá jen málo nebo spíše vůbec. Ty, na které se zaměřuje a jež považuje za účinné, jsou podle jednotlivých kategorií specifikovány níže.

Webová stránka – jedním ze základů propagace a nabízení nemovitostí na realitním trhu je kvalitní webová stránka společnosti. Společnost disponuje jednoduchým, ale uživatelsky přívětivým webem, který je vedený pod doménou www.artossreality.cz. Firma si uvědomuje důležitost kvalitního webu a snaží se neustále pracovat na jeho dalším zlepšování. Kromě aktuální nabídky realit se kancelář snaží pomocí webu zaměřovat i na tvorbu dobré image prostřednictvím zveřejňovaných hodnocení od spokojených klientů. Zájem zákazníků se snaží vzbudit také prezentací odborných článků a rozhovorů z realitního oboru, které pak navíc dále propaguje i na sociálních sítích.

Inzerce na realitních portálech – prvním krokem po náběru nemovitosti je její zanesení do CRM, čímž ihned dojde ke spárování se systémem evidovanými poptávkami. Pokud dojde ke spárování s nějakými interními poptávkami, je vhodné tyto klienty neprodleně kontaktovat, zda mají o danou nemovitost zájem. Jakmile je nový případ zaveden v systému, je možné nabídku exportovat na inzertní servery. Po nahrání nabídky do internetové inzerce je vhodné nabídku pravidelně sledovat a udělat si tak obrázek o odezvě na trhu. Dále je také nezbytné ji pravidelně obnovovat (tzv. „topovat“), aby nebyla upozaděna dalšími nově nahranými nabídkami konkurence. Jak již bylo uvedeno výše, aktivita některých pracovníků (zejména u starších ročníků) je v práci s CRM a inzercí velmi nízká. Jelikož však dodržování popsaných pracovních postupů vedení prakticky nekontroluje, je náprava situace zatím v nedohlednu a dodržování výše specifikovaného postupu je značně individuální.

Sociální sítě – v dnešní době vytváří silně narůstající zájem o sociální sítě nezanedbatelný nástroj propagace na internetu, nejsilnější formou této propagace je jistě všeobecně velmi oblíbený a většinou lidí každodenně využívaný sociální portál Facebook. V tomto ohledu se firma snaží nezůstat pozadu před konkurencí a vede kromě webových stránek také svoji facebookovou stránku. Využívání této formy propagace podnikem je však mizivé, a hlavně nepravidelné a nesystematické, navíc zjevně bez potřebných znalostí, které dokážou zajistit výrazně vyšší účinnost této formy propagace. Facebookovou stránku firma spíše než k inzerci využívá jako prostředek pro sdílení a konzultaci svých názorů a postřehů z realitní praxe a také k šíření získaných kladných referencí z realitního trhu. Bohužel co se týká ostatních možností této

marketingové oblasti, jiné sociální sítě firma nevede a dovolím si říct, že tak daleko tímto směrem vedení zatím ještě ani v přemýšlení nedošlo.

Reklamní plachty – dalším využívaným nástrojem propagace jsou plachty umístěné na aktuálně prodávaných nebo pronajímaných nemovitostech. Tyto reklamní plochy obsahují slogany „na prodej“ a „k pronájmu“, firemní logo a telefonní číslo do realitní kanceláře. V současné době disponuje firma jen pár takovými plachtami, které využívá jen zřídka.

Osobní kontakt a reference – poslední, ale neméně důležitý nástroj propagace je pravidelný osobní kontakt s bývalými klienty s cílem udržování dobrých vztahů i po dokončení obchodu. Mimo to je ale důležitá také celkově vysoká sociální aktivita v nových společenských kruzích, která zajistí přísun nových kontaktů a z toho plynoucích nových potencionálních obchodů nebo doporučovatelů. Právě rozšiřování skupiny doporučovatelů je totiž velmi podstatnou součástí této kategorie propagace, jelikož taková vzájemně výhodná spolupráce s kvalitními doporučovateli je při správném přístupu nejjednodušším způsobem náběru nových obchodů.

Vzhled – materiální prostředí

Realitní kancelář ARTOSS disponuje kancelářskými prostory, které jsou dobře přizpůsobené k výkonu všech vyžadovaných pracovních úkonů. Kancelář také poskytuje všechny technologie důležité pro práci. Naprostou samozřejmostí je také internetové připojení. Každý z pracovníků má svůj oddělený pracovní prostor sestávající z vlastního kancelářského stolu, pohodlné židle a dostatku úložných prostor k přehlednému zakládání obchodní dokumentace a dalších potřebných věcí.

K tomu, aby se klient při návštěvě kanceláře cítil příjemně a obchodní jednání tak probíhalo v dobrém rozpoložení a náladě, je kancelář navíc vybavena prostornou zasedací místností. Komfort přichozích zákazníků podporuje navíc ochotná asistentka kanceláře, která každému klientovi ihned po jeho příchodu nabídne kávu a vodu. Samozřejmě je nutné, aby prostředí příjemné kanceláře podporovaly i vhodné společné prostory celé budovy. Budova Firesta v tomto ohledu za kanceláři nijak nezaostává, jelikož je moderně vybavená, vždy čistě uklizená a hned při vstupu klienty uvítá pracovnice recepcce, která je následně odkáže nahoru do kanceláře firmy.

V celkovém zhodnocení se sice nejedná o žádnou luxusní lokalitu ani prostory, ale to firmou ani jejími pracovníky není považováno za nutné. Jedinou podstatnou nevýhodou je čím dál větší problém s parkováním na ulici Mlýnská, kde se budova Firesta nachází. Parkování na této velmi frekventované a často naprosto úplně plné ulici není pohodlné ani pro klienty kanceláře, ani pro její pracovníky.

Lidé

Základní stavební kámen každé úspěšné realitní kanceláře představuje tým realitních makléřů. Realitní kancelář ARTOSS se může takovým týmem pochlubit, jelikož je jeho obchodní tým složen z vysoce kvalifikovaných makléřů, kdy se každý z nich (tedy až na mou osobu) může pochlubit minimálně pěti lety aktivního působení na trhu s nemovitostmi. I přesto se však každý z nich stále věnuje dalšímu rozvoji svých schopností a znalostí.

Stejně tak je aktivní přístup viditelný u vedoucích pracovníků, kterým se daří jít ostatním příkladem a motivovat je ke stále vyšším výkonům.

Bohužel stejně chvályhodně nelze hodnotit podnikový systém odměňování, který je plytký, zastaralý a nedisponuje žádnými motivačními prvky podněcujícími makléře ke snaze o vyšší výkony. Příkladný přístup vedoucích pracovníků proto zatím zůstává jediným motivačním systémem, který může firma svým pracovníkům nabídnout.

Procesy

Proces realitního zprostředkování je možné rozčlenit na čtyři základní fáze:

- nábor nemovitosti,
- předprodejní marketing,
- prodejní servis,
- poprodejní servis.

Nábor nemovitostí je první fází procesu poskytování realitních služeb, přesto však pro realitní makléře může představovat právě tu nejobtížnější část. Samozřejmě, že pokud se jedná o doporučenou či jinak přichystanou spolupráci, je šance na úspěšný nábor vždy vysoká. Pokud ale makléř nezíská případ formou doporučení, musí často úplně neznámého člověka přesvědčit, že právě on je pro něj tou nejlepší volbou. Člověk, který

si takto vybírá realitního makléře, jich většinou kontaktuje více, aby si mezi nimi mohl vybrat toho nejlepšího. Je tedy jasné, že v takovém výběrovém řízení mohou obstát jen ti opravdu schopní a zkušení zprostředkovatelé, kteří dokážou zákazníka přesvědčit, že jsou lepší než ti ostatní. Protože se však firemní makléři vyznačují dlouholetou praxí a rozsáhlými oborovými znalostmi, dosahují vysoké míry úspěšnosti i v takových případech.

A aby to nebylo tak jednoduché, fáze nábora nemovitosti zahrnuje i proces ocenění nabírané nemovitosti a přesvědčení majitele o správnosti výsledku provedeného ocenění. I kvalitní a přesné oceňování nemovitostí je velmi obtížným procesem, který dokáže bezchybně zvládnout jen opravdový odborník. Jelikož se proces oceňování nemovitostí vyznačuje nutnou znalostí oboru stavebnictví a dalších technických postupů a specifik, u složitějších případů ho většinou zabezpečuje Pavel Paulen, který se v této oblasti za roky realitní praxe stal opravdovým odborníkem.

Předprodejní marketing je strategický postup s cílem rychlého prodeje nemovitosti za stanovenou cenu. Prvotním krokem této fáze je příprava efektivní prodejní strategie spočívající především ve správné volbě propagačních nástrojů, které vzbudí zájem potencionálních kupců, a následná organizace a realizace prohlídek prodávané nemovitosti.

V případě zvládnutí všech uvedených dílčích procesů předprodejní marketingové fáze je většinou rychle nalezen vhodný klient a přichází poslední úkol této fáze, kterým je podpis rezervační smlouvy.

Prodejní servis je značně odlišný od předchozích fází a vyžaduje zejména dobré vyjednávací a organizační schopnosti, které zajistí bezproblémové a rychlé dokončení obchodního případu. K úspěšnému zvládnutí této fáze je kromě dovedné organizace a vyjednávacích schopností bezpodmínečně nutné disponovat potřebnými znalostmi legislativních, daňových i finančních procesů spojených s prodejem nemovitosti společně se znalostí formálního postupu realitního obchodu. Proces prodeje nemovitosti finálně končí vždy až předáním nemovitosti novému majiteli.

Dokončení prodeje a předání nemovitosti sice představuje konec prodejní fáze, ale zároveň je také začátek fáze **poprodejní servisu**, který spočívá v udržení kontaktu s účastníky uskutečněného prodeje a následnou snahou o vybudování dlouhodobého

vztahu s daným klientem tak, aby se v budoucnu opět vrátil k další spolupráci. Přestože si to mnoho makléřů neuvědomuje, právě kvalitní poprodejní servis, vedoucí k dlouhodobému přátelskému vztahu s klientem, je klíčem k budoucímu přísunu nových zakázek. Tuto skutečnost si však makléři často neuvědomují a budování dlouhodobých vztahů s klienty zanedbávají a nevytěžují tak ze svých zakázek tolik, kolik by mohli. Makléři kanceláře ARTOSS si uvědomují sílu poprodejního servisu velice dobře, jelikož mají tento postup za roky praxe již osvědčený a s jeho pomocí tak vytěžují z každé zakázky maximum.

Silné a slabé stránky:

- + dostatečné zázemí realitní kanceláře a její umístění nedaleko centra města,
- + strategické budování klientské základny a podpora jejího rozvoje,
- + dobré vztahy s dodavateli a obchodními partnery,
- + kvalifikovaní a zkušení pracovníci,
- + používání moderních technologií a metod,
- + koncentrace na vzdělávání a soustavný rozvoj všech pracovníků,
- absence odměňovacího systému s dostatečným motivačním efektem,
- slabá propagace a nízké investice do reklamy způsobující malé povědomí o značce,
- nedostatečná práce se sociálními sítěmi.

3.3.2.2 Analýza obchodních aktivit

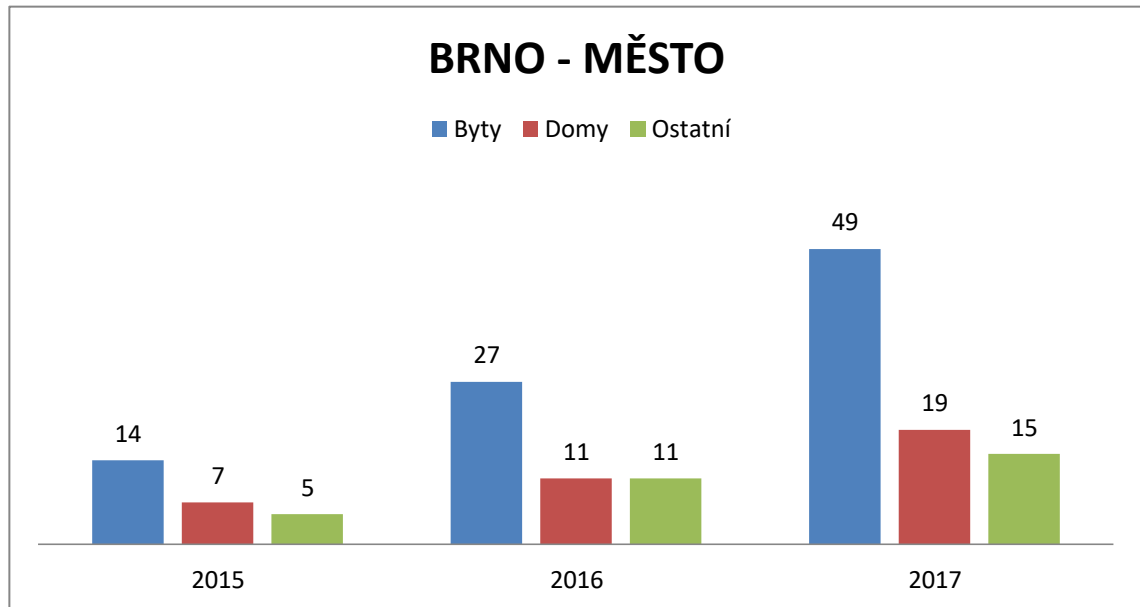
Cílem této kapitoly je zhodnocení stavu obchodní činnosti podniku, a to konkrétně analýzou následujících oblastí:

- analýza prodeje,
- analýza pronájmů,
- analýza nákupů,
- analýza tržeb,

- analýza zákazníků.

Analýza prodejů

Jako první je provedena analýza vývoje prodejů realitní kanceláře, která zobrazuje poslední vývoj hodnot prodejů dle jejich druhu a příslušené tržní oblasti jejich realizace.



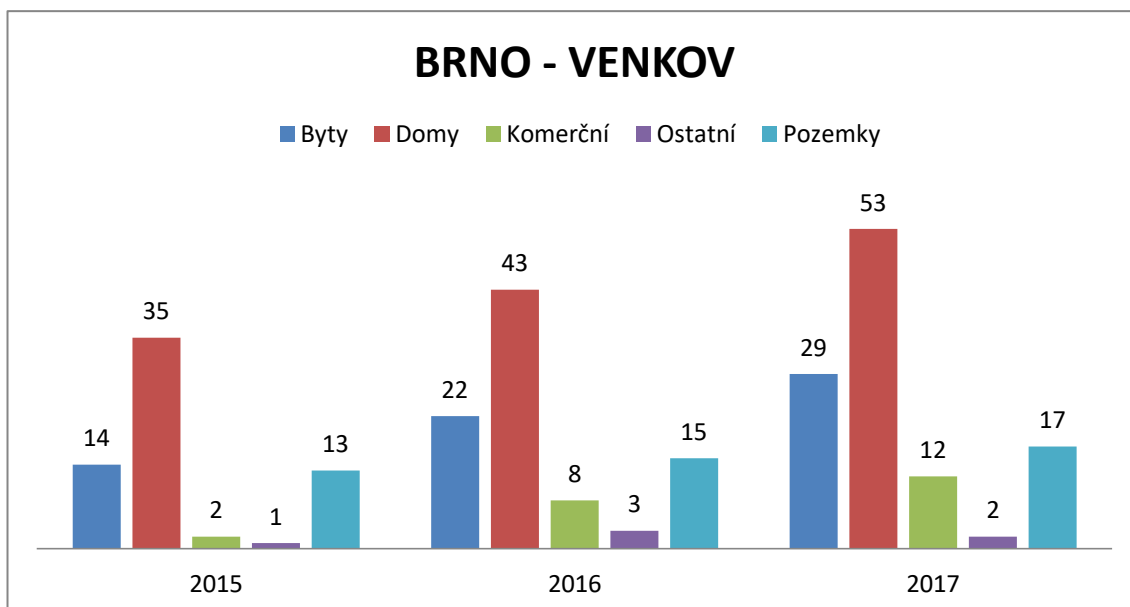
Graf 5: Struktura prodejů v oblasti Brno-město (Zdroj: vlastní zpracování interní databáze)

Výše umístěný graf 5 zobrazuje celkové roční prodeje nemovitostí v letech 2015–2017 pro oblast Brno-město. Hodnoty prodejů jsou členěny dle kategorií BYTY, DOMY, OSTATNÍ.

Grafické zobrazení dosažených hodnot prodejů v oblasti Brno-město za poslední tři roky svědčí o pozitivním trendu vývoje, jelikož všechny zobrazené kategorie každoročně dosahují vyššího objemu prodejů.

V přesných číslech jsou v letech 2016–2017 změny objemu prodejů následující:

- BYTY = +22
- DOMY = +8
- OSTATNÍ = +4



Graf 6: Struktura prodejů v oblasti Brno-venkov (Zdroj: vlastní zpracování interní databáze)

Graf 6 zobrazuje celkové roční prodeje nemovitostí v letech 2015–2017 pro oblast Brno-venkov. Hodnoty prodejů jsou členěny dle kategorií BYTY, DOMY, KOMERČNÍ, OSTATNÍ, POZEMKY.

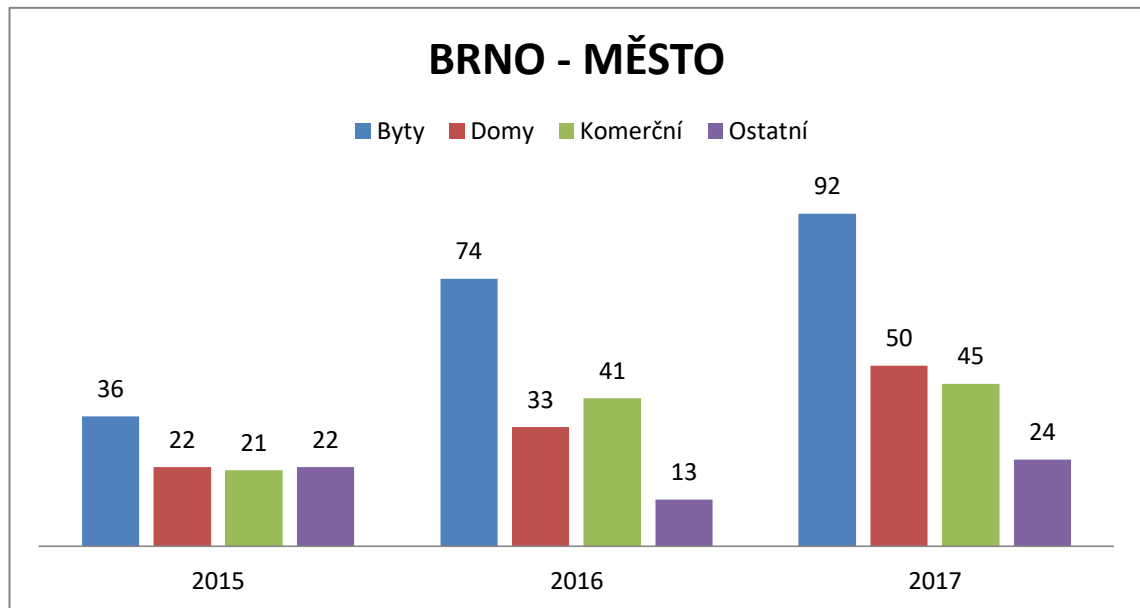
Grafické zobrazení dosažených hodnot prodejů v oblasti Brno-venkov za poslední tři roky svědčí o pozitivním trendu vývoje, jelikož skoro všechny zobrazené kategorie každoročně dosahují vyššího objemu prodejů. Jediný pokles zaznamenala kategorie OSTATNÍ, a to pouze o jednu nemovitost.

V přesných číslech jsou v letech 2016–2017 změny objemu prodejů následující:

- BYTY = +7
- DOMY = +10
- KOMERČNÍ = +4
- OSTATNÍ = -1
- POZEMKY = +2

Analýza pronájmů

Po analýze prodejů jsou stejným způsobem zpracovány také pronájmy.



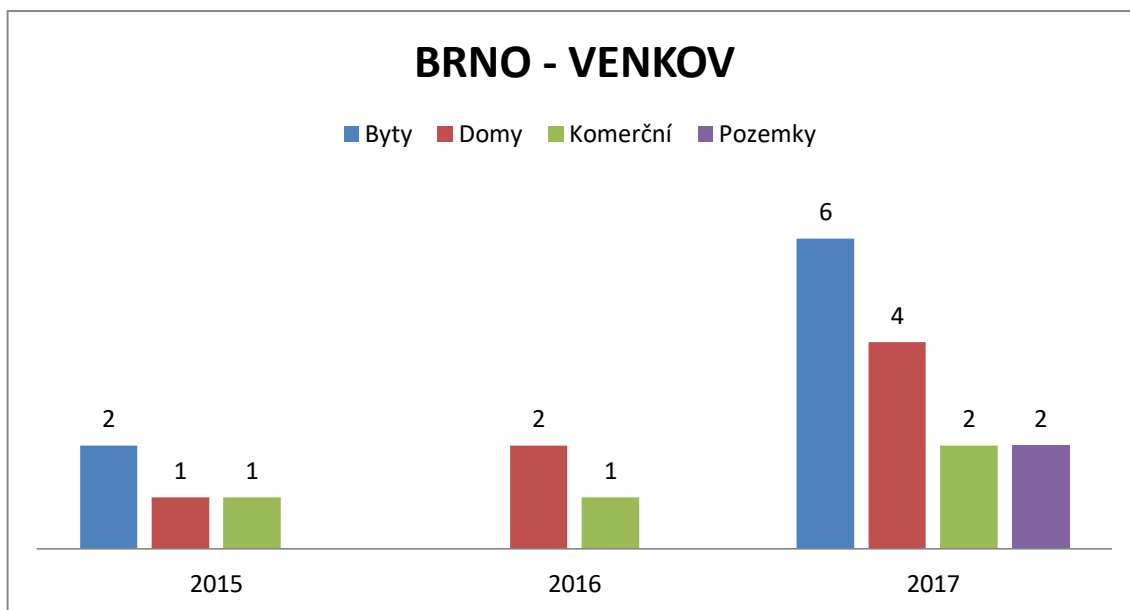
Graf 7: Struktura pronájmů v oblasti Brno-město (Zdroj: vlastní zpracování interní databáze)

Výše umístěný graf 7 zobrazuje celkové roční objemy pronájmů nemovitostí v letech 2015–2017 pro oblast Brno-město. Pronájmy jsou rozděleny na kategorie BYTY, DOMY, KOMERČNÍ, OSTATNÍ.

Grafické zobrazení dosažených hodnot pronájmů v oblasti Brno-město za poslední tři roky poukazuje na stálý růst všech hodnot, a vývoj je tedy pozitivní. Jedinou výjimkou je v letech 2015–2016 pokles v kategorii OSTATNÍ, a to konkrétně o devět nemovitostí.

V přesných číslech jsou v letech 2016–2017 změny objemu pronájmů následující:

- BYTY = +18
- DOMY = +17
- KOMERČNÍ = +4
- OSTATNÍ = +11



Graf 8: Struktura pronájmů v oblasti Brno-venkov (Zdroj: vlastní zpracovávání interních dat)

Výše umístěný graf 8 zobrazuje celkové roční objemy pronájmů nemovitostí v letech 2015–2017 pro oblast Brno-venkov. Pronájmy jsou rozděleny na kategorie BYTY, DOMY, KOMERČNÍ, POZEMKY.

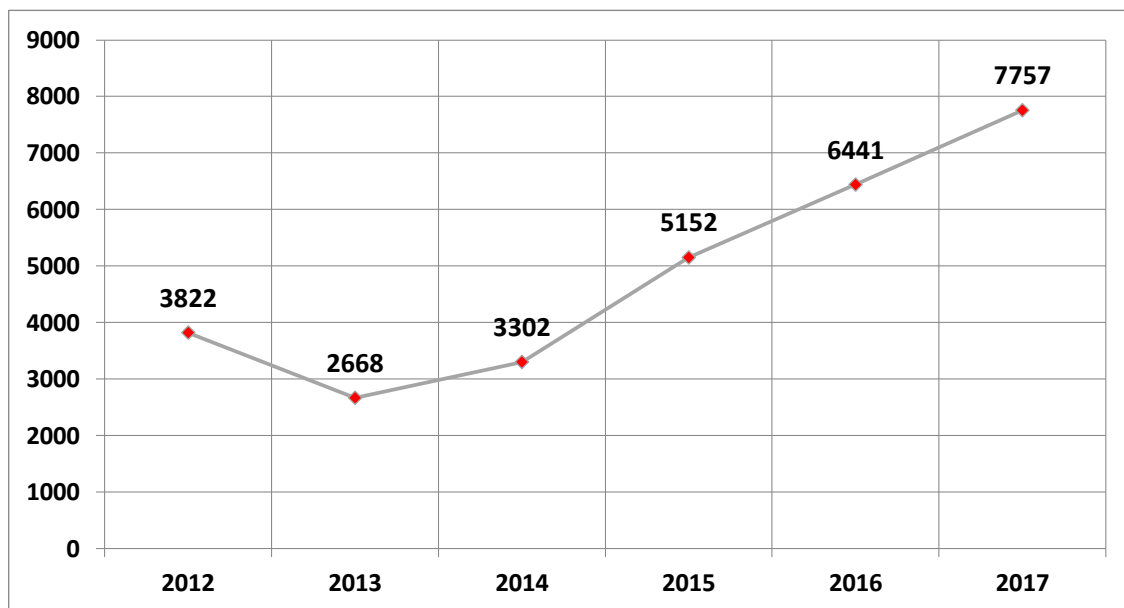
Grafické zobrazení dosažených hodnot pronájmů v oblasti Brno-město za poslední tři roky poukazuje na dlouhodobý růst všech hodnot, a vývoj je tedy pozitivní. Výjimkami jsou jen v letech 2015–2016 pokles o dvě nemovitosti v kategorii BYTY a v letech 2015–2016 stagnace hodnot v kategorii KOMERČNÍ.

V přesných číslech jsou v letech 2016–2017 změny objemu pronájmů následující:

- BYTY = +6
- DOMY = +2
- KOMERČNÍ = +1
- POZEMKY = +2

Analýza nákupů

V návaznosti na analýzu vývoje prodejů a pronájmu je na níže umístěném grafu zpracován vývoj celkových nákupů firmy.



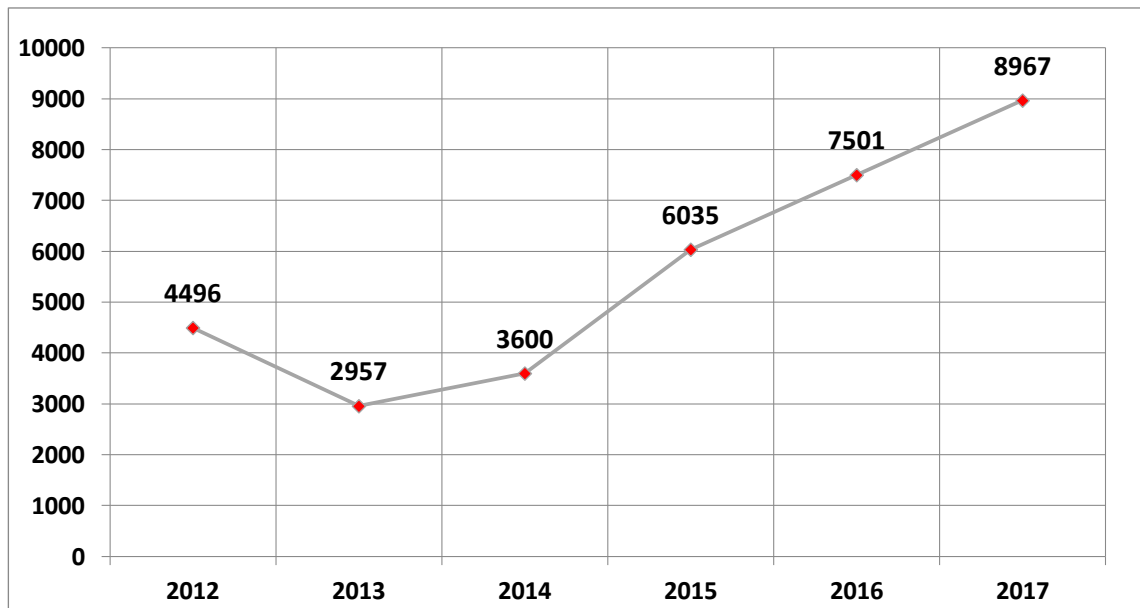
Graf 9: Celkové nákupy realitní kanceláře v letech 2012 – 2017 (Upraveno dle: podnikové účetní výkazy; v celých tisících Kč)

Vývoj grafu 9 v letech 2012–2017 byl vypracován dle účetních výkazů realitní kanceláře ARTOSS. Postup jeho vývoje poměrně přesně kopíruje níže umístěný graf vývoje celkových tržeb společnosti a jeho vazby jsou viditelné i v dalších uvedených vývojových grafech analýzy obchodních činností.

Trend jeho vývoje kopíruje vývoj a celkový stav společnosti, nejprve je viditelný růst a poté mírný propad v roce 2013, stejně jako u vývoje celkových tržeb. V letech 2013 až 2017 se vývoj podnikových nákupů vyznačuje stálým růstem spojeným s vyššími tržbami a rozvojem společnosti.

Analýza tržeb

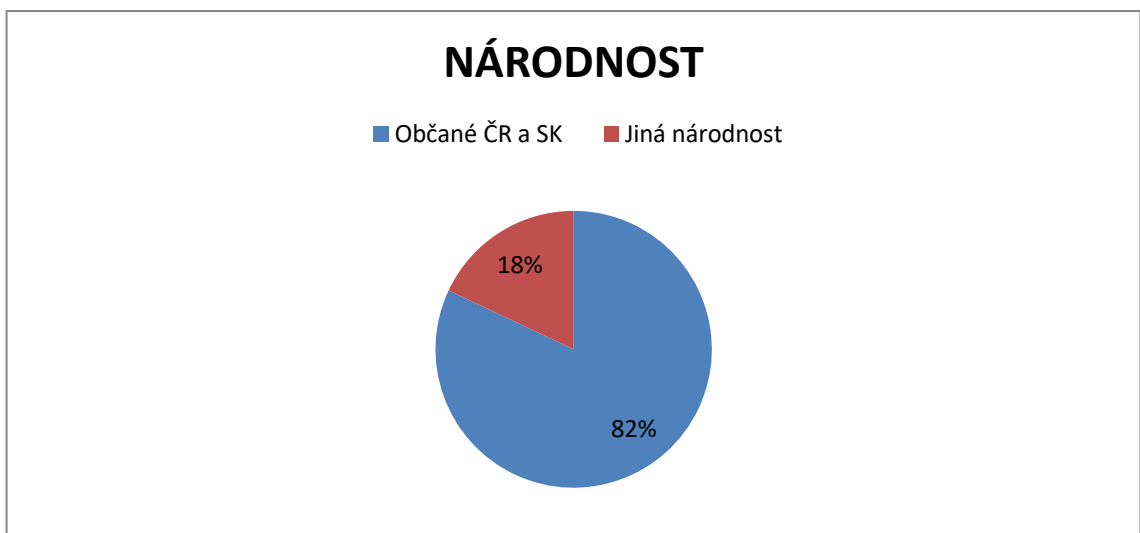
Další zkoumanou oblastí je vývoj celkových tržeb realitní kanceláře v letech 2012–2017, který je zpracován grafem níže a poukazuje na stálý růst podnikových tržeb v posledních letech.



Graf 10: Celkové tržby realitní kanceláře v letech 2012–2017 (Upraveno dle: podnikové účetní výkazy; v celých tisících Kč)

Analýza zákazníků

Následující trojice grafů naopak zobrazuje strukturu zákazníků realitní kanceláře a umožňuje tak blíže specifikovat hlavní zákaznické segmenty podnikových klientů.

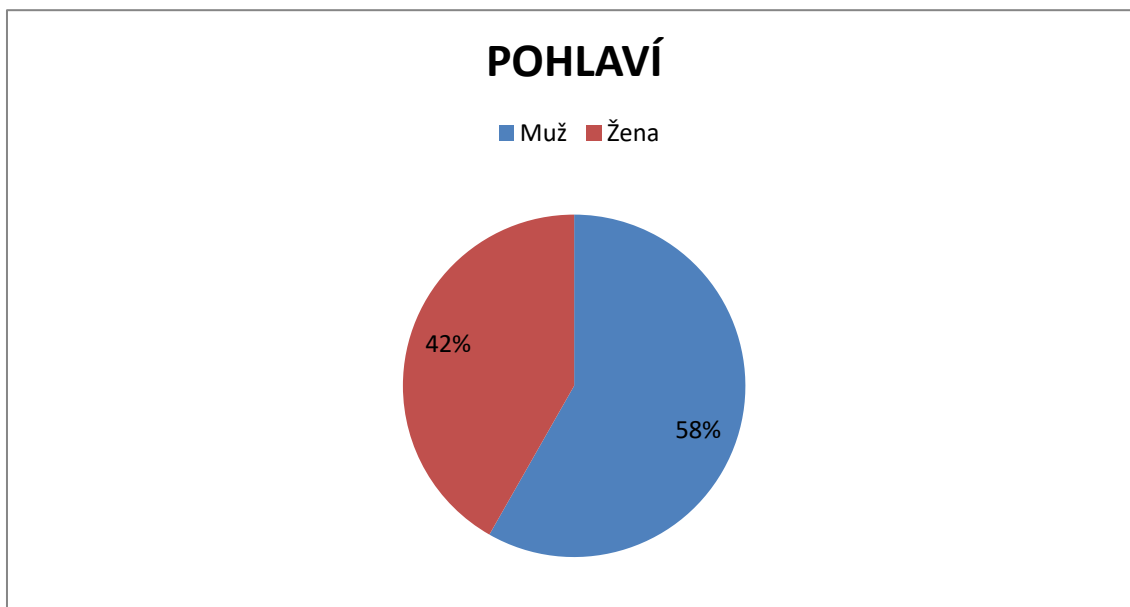


Graf 11: Zákazníci podle národnosti (Zdroj: vlastní zpracování interních dat; ob. 2016-01 – 2018-01)

Výše umístěný graf 11 znázorňuje poměr počtu kupujících české a slovenské národnosti a kupujících jiných národností.

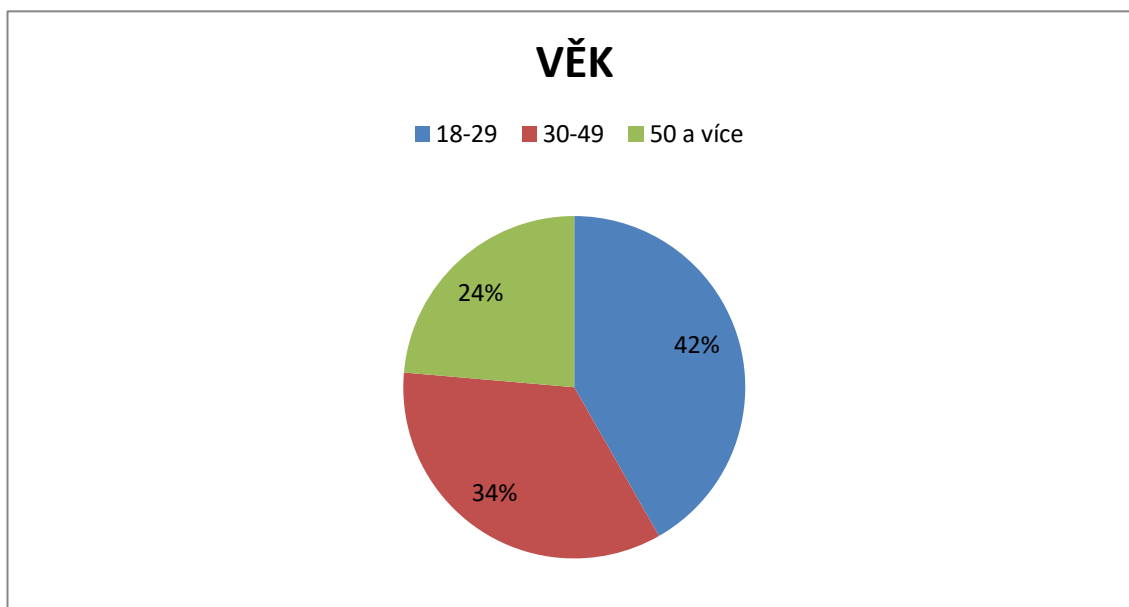
Z grafu vyplývá, že 82 % kupujících je české nebo slovenské národnosti a 18 % je národnosti jiné.

Dalo by se tedy říci, že i klienti jiných národností jsou pro firmu menšinově zajímaví, jelikož 18 % není úplně zanedbatelné číslo.



Graf 12: Zákazníci podle pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování interních dat; ob. 2016-01 – 2018-01)

Graf 12 znázorňuje poměr počtu kupujících z řad mužů a z řad žen. Můžeme vidět, že v poměru žena/muž mají muži vyšší zastoupení. Ne však o mnoho, konkrétní zastoupení je 58 % muži a 42 % ženy.



Graf 13: Zákazníci podle věku (Zdroj: vlastní zpracování interních dat; ob. 2016-01 – 2018-01)

Graf 13 znázorňuje zastoupení počtu kupujících v jednotlivých věkových kategoriích.

Můžeme vidět, že zastoupení má svoji posloupnost, největší počet je zastoupen v letech 18–29 dále pak 30–49 a nejmenší zastoupení zde má věková hranice 50 a více let. Konkrétní zastoupení je 42 % u kategorie 18–29 let, 34 % v kategorii 30–49 a 24 % v kategorii 50 a více let.

Pro firmu je nejzajímavější se soustředit na zákazníky ve věku od 18 do 29 let, jelikož představují největší skupinu zákazníků firmy.

3.3.3 Finanční zdraví

Zhodnocení finanční situace podniku je provedeno s pomocí **Kralickova Quicktestu**, který je popsán a vysvětlen v teoretické části práce. K realizaci této metody finančního zhodnocení podniku je nejprve s pomocí účetních výkazů nutné stanovit následující hodnoty:

- vlastní kapitál,
- celková aktiva,
- cash flow,

- podnikový výkon,
- podnikový výsledek,
- úroky z cizího kapitálu,
- cizí kapitál,
- krátkodobý finanční majetek.

Tabulka 10: Účetní data pro Quicktest (Upraveno dle: podnik. účetní výkazy; v celých tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	83	351	1112	1998	2893
Celková aktiva	873	1097	1935	2791	3647
Cash flow	289	298	883	1468	2053
Podnikový výkon	2957	3600	6035	7501	8967
Podnikový výsledek	58	34	261	383	505
Úroky z cizího kapitálu	0	0	0	0	0
Cizí kapitál	956	746	823	793	763
Krátkodobý finanční majetek	721	744	1607	2004	2401

Výše uvedená účetní data, která jsou nezbytná k aplikaci této metody, jsou zobrazena tabulkou 10. Data jsou zobrazena v letech 2013–2017, což představuje časové rozmezí, ve kterém bude analýza zpracována.

Uvedená účetní data jsou dále použita k výpočtu hodnot finančních ukazatelů zobrazených následující tabulkou 11.

Tabulka 11: Údaje ukazatelů Kralickova Quicktestu (Zdroj: vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Kvóta vlastního kapitálu	9,51%	32,00%	57,47%	71,59%	79,33%
Cash flow v % podnikového výkonu	9,77%	8,28%	14,63%	19,57%	22,90%
Rentabilita celkového kapitálu	6,64%	3,10%	13,49%	13,72%	13,85%
Doba splácení dluhu v letech	0,81	0,01	0	0	0

Hodnota prvního ukazatele **kvóta vlastního kapitálu** vypovídajícího o finanční síle společnosti je v roce 2013 pouze 9,51 %, ale v roce 2014 už je hodnota tohoto ukazatele

výrazně lepší, a to konkrétně 32 %. V dalších letech růst hodnot ukazatele pokračuje, a to až na hodnotu 79,33 % v roce 2017.

Ukazatel **cash flow v procentech podnikového výkonu** je pro rok 2013 na hodnotě 9,77 % a v roce 2014 jeho hodnota ještě lehce klesá až na 8,28 %. Výrazný nárůst je znatelný mezi roky 2014 a 2015, kdy v roce 2015 hodnota představuje 14,63 %. V období let 2016–2017 růst hodnot pokračuje, a to až na hodnotu 22,9 % v roce 2017.

Z výsledné hodnoty ukazatele **rentabilita celkového kapitálu** je na první pohled viditelný značný pokles mezi roky 2013 a 2014, který představuje snížení výsledné hodnoty o více než polovinu z jejího původního stavu. Pokles hodnot je v dalších letech vystřídán opětovným nárůstem a v roce 2017 se dostává až na hodnotu 13,85 %.

Posledním ukazatelem je **doba splácení dluhu v letech**, která je v letech 2013–2014 velmi nízká a v dalších letech už je její hodnota nulová.

Tabulka 12: Celkové vyhodnocení Kralickova Quicktestu (Zdroj: vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Kvóta vlastního kapitálu	5	1	1	1	1
Cash flow v % podnikového výkonu	2	2	1	1	1
Rentabilita celkového kapitálu	4	4	2	2	2
Doba splácení dluhu v letech	1	1	1	1	1
Celková známka	3	2	1,25	1,25	1,25

Výše zobrazená tabulka 12 poté přináší **finální ohodnocení**, kdy vývoj všech ukazatelů svědčí o pozitivním trendu vývoje finančního zdraví společnosti.

V roce 2013 společnost získala celkovou známku 2,75, která představuje středně dobré hodnocení. Nižší výsledná známka je způsobena špatným hodnocením ukazatele kvóta vlastního kapitálu a ukazatele rentabilita celkového kapitálů.

V roce 2014 došlo ke zlepšení celkového výsledku na známku 2, která vyjadřuje dobrý finanční stav společnosti. Konkrétně v tomto roce zlepšení výsledné známky zajistil markantní růst hodnot ukazatele kvóta vlastního kapitálu, který se již přesunul do kladných hodnot.

V období let 2015–2017 jsou výsledné známky identické a podle teorie aplikované analytické metody je finanční zdraví podniku ve výborném stavu. Hodnota ukazatele rentabilita celkového kapitálu je jediným ukazatelem, který nedosahuje známky 1,

a proto je celková známka na velmi dobré hodnotě 1,25 a poukazuje tak na velmi dobrý a bonitní stav společnosti.

3.4 SWOT analýza

V této kapitole je provedena SWOT analýza, která komplexně shrne a zhodnotí všechna data získaná z předešlých analýz a poskytne tak souhrnný výsledek v podobě doporučení nejvhodnější strategie vedoucí k požadovanému rozvoji obchodních aktivit firmy.

3.4.1 Příležitosti a hrozby

Externími faktory jsou příležitosti a hrozby působící na firmu z jejího vnějšího okolí. Tyto faktory jsou uvedeny v následující tabulce 13.

Tabulka 13: Externí faktory SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
1	Nové technologické a softwarové možnosti	Silný konkurenční tlak a vznik nové konkurence
2	Vysoká poptávka na trhu Brna a jeho okolí	Komplikované stavební zákony a systém územního plánování
3	Rostoucí zájem o investice do nemovitostí	Špatné veřejné mínění o kvalitě služeb realitních zprostředkovatelů
4	Velká oblíbenost sociálních sítí	Negativní změny legislativních či finančních podmínek ovlivňujících realitní trh
5	Nově vznikající koncepce a typy služeb realitního zprostředkování	Rostoucí trend „samoprodeje“
6	Zvyšující se zájem o realitní aukce a dražby nemovitostí	
7	Možnost předplacení exekučních databází	
8	Růst tržní oblasti pronájmu nemovitostí	

3.4.2 Silné a slabé stránky

Interní faktory jsou naopak vlivy, které přicházejí z vnitřního prostředí společnosti. Představují je silné a slabé stránky společnosti, jež jsou stejně jako externí faktory shrnuty v následující tabulce 14.

Tabulka 14: Interní faktory SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
1	Dostatečné zázemí realitní kanceláře a její umístění nedaleko centra města	Absence odměňovacího systému s dostatečným motivačním efektem
2	Používání moderních technologií a metod	Slabá propagace a nízké investice do reklamy způsobující malé povědomí o značce
3	Inovativní přístup a snaha o neustálý posun dopředu	Nedostatečná práce se sociálními sítěmi
4	Dobré vztahy s dodavateli a obchodními partnery	Nedodržování pracovních postupů a zanedbávání práce s CRM
5	Dlouhodobá historie a bezúhonná pověst kanceláře na realitním trhu	Výrazné rozdíly ve výkonech realitních makléřů
6	Kvalifikovaní a zkušení pracovníci	
7	Efektivní postup zaškolení a vedení nových makléřů	
8	Dobrá firemní kultura a vztahy na pracovišti	
9	Koncentrace na vzdělávání a soustavný rozvoj všech pracovníků	
10	Strategické budování klientské základny a dlouhodobých vztahů se zákazníky	
11	Vysoká míra týmové spolupráce a podpora jejího rozvoje	

System hodnocení

Jelikož je ke zhodnocení váhy faktorů třeba porovnávat jejich vzájemnou důležitost, bylo k tomuto účelu zvoleno následující třístupňové hodnocení:

- znak je důležitější než srovnávaný = 1 bod,
- znak je stejně důležitý jako srovnávaný = 0,5 bodu,
- znak je méně důležitý než srovnávaný = 0 bodů.

K tabulkovému srovnávání, které bylo k tomuto účelu vybráno, je zapotřebí také nastavit systém řešení zdvojení hodnot ve srovnávací tabulce. Systém doplnění zdvojených hodnot je nastaven následovně:

- Jestliže důležitost znaků 1 a 2 v tabulce označíme 0 body, zrcadlové srovnání znaků 2 a 1 se spočítá $1 - 0 = 1$.
- Jestliže důležitost znaků 1 a 3 v tabulce označíme 0,5 body, zrcadlové srovnání znaků 3 a 1 se spočítá $1 - 0,5 = 0,5$.
- Jestliže důležitost znaků 1 a 4 v tabulce označíme 1 bodem, zrcadlové srovnání znaků 4 a 1 se spočítá $1 - 1 = 0$.

3.4.3 Analýza externích faktorů

Jednotlivé výše shrnuté faktory vnějšího prostředí jsou v této kapitole podrobeny analýze, která zhodnotí jejich vliv na analyzovanou firmu.

3.4.3.1 Analýza příležitostí

Nejprve jsou příležitosti rozděleny do čtyř kvadrantů podle dvou kritérií, kterými jsou pravděpodobnost jejich uskutečnění a míry představující příležitosti. Rozdělení podle těchto kritérií znázorňuje tabulka 15.

Tabulka 15: Matice příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

		PRAVDĚPODOBNOST	
		VYSOKÁ	NÍZKÁ
PŘÍLEŽITOST	VYSOKÁ	[4] Velká oblibenost sociálních sítí	[8] Růst tržní oblasti pronájmu nemovitostí
		[5] Nově vznikající koncepce a typy služeb realitního zprostředkování	
		[7] Možnost předplacení exekučních databází	
	NÍZKÁ	[6] Zvyšující se zájem o realitní aukce a dražby nemovitostí	[1] Nové technologické a softwarové možnosti
		[2] Vysoká poptávka na trhu Brna a jeho okolí	[3] Rostoucí zájem o investice do nemovitostí

Po dosazení faktorů do matice příležitostí je následně provedeno srovnání váhy faktorů podle stanoveného systému hodnocení zobrazené následující tabulkou 16.

Tabulka 16: Hodnocení váhy příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

O	[5]	[6]	[4]	[1]	[3]	[7]	[2]	[8]	suma	váha (%)
[5]	X	0	1	1	1	0	1	1	3,5	12,5
[6]	1	X	1	1	1	1	1	0	3,5	12,5
[4]	1	1	X	1	1	1	1	1	5	17,86
[1]	0	1	1	X	1	1	0	1	3,5	12,5
[3]	1	1	0	0	X	0	1	0	2	7,146
[7]	1	1	1	0	1	X	0	1	4	14,29
[2]	0	1	0	1	0	1	X	1	3,5	12,5
[8]	1	1	0	1	1	0	0	X	3	10,71

Metodou hodnocení váhy příležitostí bylo určeno pět znaků s nejvyšší stanovenou váhou, které budou použity k dalším účelům analýzy. Tyto znaky seřazené podle výsledné hodnoty zobrazuje níže umístěná tabulka 17.

Tabulka 17: Vybrané příležitosti (Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI	VÁHA (%)
[4] Velká oblíbenost sociálních sítí	17,86
[7] Možnost předplacení exekučních databází	14,29
[5] Nově vznikající koncepce a typy služeb realitního zprostředkování	12,5
[6] Zvyšující se zájem o realitní aukce a dražby nemovitostí	12,5
[1] Nové technologické a softwarové možnosti	12,5

3.4.3.2 Analýza hrozeb

Hrozby jsou tabulkou 18 stejně jako příležitosti rozděleny do čtyř kvadrantů, které společně zohledňují pravděpodobnost výskytu hrozby a míru její závažnosti.

Tabulka 18: Matice hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

		PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	
		VYSOKÁ	NÍZKÁ
ZÁVAŽNOST	VYSOKÁ	[1] Silný konkurenční tlak a vznik nové konkurence	[5] Rostoucí trend „samoprodeje“
		[3] Špatné veřejné mínění o kvalitě služeb realitních zprostředkovatelů	
	NÍZKÁ	[2] Komplikované stavební zákony a systém územního plánování	[4] Negativní změny legislativních či finančních podmínek ovlivňujících realitní trh

Stejný systém hodnocení váhy faktorů byl použit i na hrozby, jak zobrazuje tabulka 19. Je však stanoveno jen 5 hrozeb podniku, tak budou použity všechny.

Tabulka 19: Hodnocení váhy hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

T	[1]	[5]	[3]	[2]	[4]	suma	váha (%)
[1]	X	0,5	0,5	1	0,5	2,5	25
[5]	0,5	X	0	0,5	0	1	10
[3]	0,5	1	X	1	0,5	3	30
[2]	0	0,5	0	X	1	1,5	15
[4]	0,5	1	0,5	0	X	2	20

3.4.4 Analýza interních faktorů

Faktory vnitřního prostředí podniku představují silné a slabé stránky. Na rozdíl od analýzy příležitostí a hrozeb je nutné provést selekci nejvýznamnějších vlivů hned na začátku analytického postupu, aby bylo v dalších krocích možné pracovat jen s těmito nejdůležitějšími faktory.

3.4.4.1 Analýza silných stránek

Následující tabulka 20 vyhodnocuje váhu jednotlivých silných stránek firmy.

Tabulka 20: Hodnocení váhy silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

S	[1]	[4]	[8]	[3]	[5]	[6]	[9]	[2]	[10]	[11]	[7]	suma	váha (%)
[1]	X	1	1	0,5	0	0,5	0	0,5	1	0	1	5,5	10
[4]	0	X	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	3	5,5
[8]	0	0,5	X	0,5	0	0	1	0	0,5	0	0,5	3	5,5
[3]	0,5	0	0,5	X	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	2,5	4,5
[5]	1	1	1	0,5	X	0	0,5	1	0,5	0,5	0	6	10,9
[6]	0,5	1	1	1	1	X	1	0,5	0,5	0,5	0	7	12,7
[9]	1	0,5	0	0,5	0,5	0	X	0,5	1	1	0,5	5,5	10
[2]	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	X	0,5	0	0,5	4,5	8,2
[10]	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	X	0	1	5	9,1
[11]	1	1	1	1	0,5	0,5	0	1	1	X	0,5	7,5	13,6
[7]	0	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0	0,5	X	5,5	10

Výběr nejvýznamnějších znaků vyhodnocených předešlým srovnáním je dále zpracován formou tabulky 21 tak, jak tomu bylo i u analýzy příležitostí a hrozeb.

Tabulka 21: Nejvýznamnější silné stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	VÁHA (%)
[11] Vysoká míra týmové spolupráce a podpora jejího rozvoje	13,6
[6] Kvalifikovaní a zkušení pracovníci	12,7
[5] Dlouhodobá historie a bezúhonná pověst kanceláře na realitním trhu	10,9
[7] Efektivní postup zaškolení a vedení nových makléřů	10
[9] Koncentrace na vzdělávání a soustavný rozvoj všech pracovníků	10

3.4.4.2 Analýza slabých stránek

Následující tabulka 22 vyhodnocuje váhu jednotlivých slabých stránek firmy.

Tabulka 22: Hodnocení váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

W	[2]	[3]	[4]	[5]	[1]	suma	váha (%)
[2]	X	0	1	0	0	1	10
[3]	1	X	1	0,5	0,5	3	30
[4]	0	0	X	0,5	0,5	1	10
[5]	1	0,5	0,5	X	1	3	30
[1]	1	0,5	0,5	0	X	2	20

Jelikož bylo stanoveno jen pět slabých stránek podniku, tak budou k dalšímu zpracování práce použity všechny.

3.4.4.3 Analýza významných interních faktorů

Podkapitola se zaměřuje na podrobnou analýzu vybraných silných a slabých stránek, které byly předchozím srovnáním vyhodnoceny jako nejvýznamnější pro fungování podniku. Tyto vybrané silné a slabé stránky jsou s pomocí následujícího klasifikačního formuláře zpracovaného tabulkou 23 hodnoceny s ohledem na dva faktory, kterými jsou jejich výkonnost (tzn. síla vlivu) a jejich závažnost.

Tabulka 23: Hodnocení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

HODNOCENÉ FAKTORY	VÝKONNOST			ZÁVAŽNOST		
	nízká	průměrná	vysoká	vysoká	průměrná	nízká
Vysoká míra týmové spolupráce a podpora jejího rozvoje			X	X		
Kvalifikovaní a zkušení pracovníci			X	X		
Dlouhodobá historie a bezúhonná pověst kanceláře na realitním trhu		X			X	
Efektivní postup zaškolení a vedení nových makléřů			X		X	
Koncentrace na vzdělávání a soustavný rozvoj všech pracovníků	X				X	
Slabá propagace a nízké investice do reklamy způsobující malé povědomí o značce	X			X		
Nedostatečná práce se sociálními sítěmi	X			X		
Nedodržování pracovních postupů a zanedbávání práce s CRM		X				X
Výrazné rozdíly ve výkonech realitních makléřů		X		X		
Absence odměňovacího systému s dostatečným motivačním efektem	X			X		

Jednotlivé faktory jsou následně dle výsledků klasifikačního formuláře přiřazeny do příslušného kvadrantu matice výkonnosti a závažnosti, jak je možné vidět v následující tabulce 24.

Tabulka 24: Matice výkonnosti a závažnosti faktorů (Zdroj: vlastní zpracování)

		VÝKONNOST	
		nízká	vysoká
ZÁVAŽNOST	vysoká	Nedostatečná práce se sociálními sítěmi	Kvalifikovaní a zkušení pracovníci
		Slabá propagace a nízké investice do reklamy způsobující malé povědomí o značce	Vysoká míra týmové spolupráce a podpora jejího rozvoje
		Výrazné rozdíly ve výkonech realitních makléřů	
		Absence odměňovacího systému s dostatečným motivačním efektem	
	nízká	Dlouhodobá historie a bezúhonná pověst kanceláře na realitním trhu	Koncentrace na vzdělávání a soustavný rozvoj všech pracovníků
		Nedodržování pracovních postupů a zanedbávání práce s CRM	Efektivní postup zaškolení a vedení nových makléřů

3.4.5 Zhodnocení výsledků a návrh strategie

Pro zhodnocení vzájemných vztahů, které vzájemně posoudí relevantnost a intenzitu vztahů jednotlivých pohledů, je zvolena klasifikační škála 1–4 vycházející z následující metodiky:

- 1 označuje bezvýznamný nebo žádný vztah,
- = označuje úzký důležitý vztah,
- kladné znaménko označuje pozitivní vztah,
- záporné znaménko označuje negativní vztah.

Pomocí následujících tabulkových srovnání společně s výše uvedenou klasifikací je zhodnocena vzájemná relevance a intenzita jednotlivých faktorů. Na základě zjištěných výsledků analýzy je poté navržena nejvhodnější strategie.

3.4.5.1 Vzájemné posouzení S–O

Tabulka 25 provádí vzájemné zhodnocení silných stránek a příležitostí firmy.

Tabulka 25: Vzájemné zhodnocení S–O (Zdroj: vlastní zpracování)

		SILNÉ STRÁNKY					SOUČET
		11	6	5	7	9	
PŘÍLEŽITOSTI	4	3	2	1	2	3	11
	7	4	3	4	4	2	17
	5	1	2	3	3	1	10
	6	2	3	1	2	2	10
	1	3	1	2	2	3	11
							59

3.4.5.2 Vzájemné posouzení S–T

Tabulka 26 provádí vzájemné zhodnocení silných stránek a hrozeb firmy.

Tabulka 26: Vzájemné zhodnocení S–T (Zdroj: vlastní zpracování)

		SILNÉ STRÁNKY					SOUČET
		11	6	5	7	9	
HROZBY	1	2	-1	-2	-1	-2	-4
	5	-1	-2	-2	-1	-1	-7
	3	2	2	2	1	2	9
	2	2	2	2	2	2	10
	4	4	2	2	2	2	12
							32

3.4.5.3 Vzájemné poaouzení W–O

Tabulka 27 provádí vzájemné zhodnocení slabých stránek a příležitostí firmy.

Tabulka 27: Vzájemné zhodnocení W–O (Zdroj: vlastní zpracování)

		SLABÉ STRÁNKY					SOUČET
		2	3	4	5	1	
PŘÍLEŽITOSTI	4	-1	-2	-1	-2	-2	-8
	7	-1	-2	-3	-2	-1	-9
	5	2	-2	1	-1	-2	-2
	6	2	-2	-2	-1	1	-2
	1	-1	-3	-3	-4	-4	-15
							-36

3.4.5.4 Vzájemné posouzení W–T

Tabulka 28 provádí vzájemné zhodnocení slabých stránek a hrozeb firmy.

Tabulka 28: Vzájemné zhodnocení W–T (Zdroj: vlastní zpracování)

		SLABÉ STRÁNKY					SOUČET
		2	3	4	5	1	
HROZBY	1	2	4	2	4	-3	9
	5	2	3	2	3	1	11
	3	2	1	2	3	-1	7
	2	2	1	3	2	2	10
	4	2	3	2	2	2	11
							48

3.4.5.5 Výsledek vzájemného posouzení

Z níže uvedené tabulky, která shrnuje provedená vzájemná posouzení, je jednoznačně nejlepším výsledkem hodnota prvního kvadrantu **S–O**.

Tabulka 29: Výsledek vzájemného posouzení (Zdroj: vlastní zpracování)

	S	W
O	59	-36
T	32	48

3.4.5.6 Návrh strategie

Na základě tohoto výsledku je pro firmu jako nejvhodnější zvolena strategie **MAXI-MAXI**, která je označením pro růstovou strategii – maximálně **využít silných stránek a příležitostí k rozvoji společnosti a pozice na trhu**.

Komunikační a vyjednávací schopnosti jsou jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti realitních makléřů. Klíčem k úspěchu při náboru nových zakázek, který představuje jednu z nejobtížnějších pracovních úkonů realitního makléře, je schopnost přesvědčit klienta o svých kvalitách a získat si tak jeho důvěru vedoucí k žádané dohodě o spolupráci. To samozřejmě platí i pro samotný prodej nemovitosti a další složky práce realitního zprostředkovatele. Vzhledem k tomu, že výsledky nejvýkonnějších makléřů společnosti jsou jasným důkazem toho, že tyto dovednosti perfektně zvládají, vyvstává otázka, jak v tomto směru dosáhnout obdobné úrovně u méně úspěšných členů prodejního týmu. Naštěstí se dá říci, že se průběh takových jednání a argumenty protistrany často opakují, a dají se proto do určité míry zobecnit a díky tomu je možné vytvořit modelové situace, které mohou posloužit k osvojení potřebných vyjednávacích a argumentačních schopností. Pokud má tedy firma ve svých řadách makléře, kteří už jsou v tomto ohledu na velmi dobré úrovni, a navíc je nejsilnější stránkou společnosti

vysoká úroveň týmové spolupráce, je vhodné vytvořit vzdělávací systém umožňující sdílení osvědčených metod a pracovních postupů pro jednání mezi všemi podnikovými makléři tak, aby se od sebe mohli učit navzájem. Z toho důvodu je v následující části práce jako hlavní návrh rozvoje obchodních aktivit firmy předložen nově vytvořený **systém argumentačních modelů**.

Dalším z hlavních rozvojových doporučení návrhové části je s pomocí silné stránky v podobě kvalifikovaných a zkušených pracovníků využít příležitostí velké oblíbenosti sociálních sítí a příležitostí nově vznikajících koncepcí a typů služeb realitního zprostředkování k **rozšíření marketingových aktivit**. Stěžejní část přitom tvoří koncept nově vytvořené služby pro sociální síť Facebook.com pojmenované Bezplatná realitní poradna. Tato poradenská činnost si klade za cíl navázat novou formu komunikace a vztahu s potencionálními klienty a díky tomu získávat nové kontakty a zakázky.

Důležitou součástí návrhové části práce je také **návrh kategorizace realitních makléřů**, který si klade za cíl dále rozvíjet silnou stránku koncentrace na vzdělávání a soustavný rozvoj všech pracovníků. Úkolem tohoto nového rozdělení realitních makléřů je podpora rozvoje a vyšší výkonnosti podnikových makléřů, zvýšení atraktivity firmy pro nově přichozí makléře a zavedení jednotného pracovního postupu společně s nástroji kontroly jeho dodržování. Dále také přechod z jednotného odměňovacího systému na nový progresivní systém s motivačním efektem. Úkolem návrhu je také rozvíjet silnou stránku efektivní postup zaškolení a vedení nových makléřů. Společným cílem všech složek návrhu je rozvoj společnosti a posílení její pozice na trhu.

4 Vlastní návrhy řešení

Zpracovaná analýza současného stavu a její výsledky společně s výše zpracovaným návrhem strategie byly poskytnuty vedení firmy a následně s ním společně prokonzultovány. Vedení firmy považuje za největší problémy stále náročnější boj o nové zakázky v silně konkurenčním prostředí brněnského realitního trhu a výrazné rozdíly ve výkonu několika vysoce výkonných makléřů oproti ostatním členům obchodního týmu.

Vzhledem k tomu, že se návrhy rozvoje obchodních aktivit firmy, které byly doporučeny navrženou strategií, shodují s výše uvedenými problémy, jež vedení firmy považuje za nejdůležitější, firma se s navrženou strategií plně ztotožňuje a považuje ji za vhodnou k reálnému uplatnění.

Následující podkapitoly předkládají podrobně rozpracované návrhy opatření, které firmě zajistí požadovaný rozvoj jejích obchodních aktivit.

4.1 Návrh systému argumentačních modelů

Vedení společnosti uvedlo jako jeden ze dvou hlavních problémů značné rozdíly mezi několika vysoce výkonnými makléři oproti zbytku týmu, kdy tito méně výkonní makléři nejsou dlouhodobě schopni zvýšit své výkony na úroveň zmiňovaných nejlepších makléřů, což je demotivuje k další snaze o zlepšení.

Možným řešením je využití silné stránky vysoká míra týmové spolupráce a podpora jejího rozvoje, což umožní získat potřebné znalosti a know-how přímo ve firmě, tedy od úspěšnějších spolupracovníků. A právě tato myšlenka je východiskem k vytvoření předkládaného návrhu systému rozvoje obchodního jednání a komunikace. Zjednodušeně řečeno se jedná o sdílený textový soubor, v němž jsou zaznamenány zkušenosti a ozkoušené praktiky zkušených makléřů z komunikace s klienty a předloženy argumentační modely, které mohou v podobných situacích použít i ostatní makléři. Tento dynamický dokument si jednak klade za cíl průběžně zachycovat stále nové poznatky z komunikace s klienty z různých fází obchodního případu a jednak tvořit významný školicí materiál vznikající z nejlepších zkušeností.

Je potřeba vycházet z toho, že při každém případě je nezbytná improvizace, nicméně v rámci možností improvizace řízená. Časem se tak získávají další zkušenosti a argumenty. Každý si musí najít svůj způsob a ani ten nefunguje na všechny klienty, ale s jeho pomocí bude mnohem snadnější najít správnou cestu k požadovanému zlepšení.

Argumentační model Pavel Paulen č. 1

Klient: *„Prodám nemovitost přes více kanceláří a bude to dříve prodané.“*

Makléř: *„Proces prodeje je strategie, může se stát, že navržená cena nebo období nebudou zcela správné. Více realitek tam přivede své klienty, kteří podepíší prohlídkový protokol a mohou koupit danou nemovitost pouze přes ně. Tudiž mají databázi klientů a prodávající o nich neví. Po čase může dojít k situaci, že se sleví na ceně nebo se změní jiné parametry a prodávající potřebuje oslovit potenciální kupce znovu. Může se stát, že některé nespolehlivé realitky nebudou komunikovat nebo ztratí kontakt na klienty, a prodávající je tak nemůže oslovit s upravenými podmínkami. Pokud to dělá jedna realitka, vše koordinuje včetně obchodní strategie a může pracovat s komplexním seznamem klientů, kteří již nemovitost viděli nebo o ni projevíli zájem.“*

Argumentační model Pavel Paulen č. 2

Klient: *„Prodám si to sám.“*

Makléř (protiargumenty platí zejména pro starší generaci): *„Představte si, že někdo Vám zazvoní u dveří a vy pustíte cizího člověka dál, jakou máte jistotu, že je to skutečný kupující, a ne tupař? Realitka má podepsané s klienty prohlídkové listy, se zákazníkem již proběhlo vícero kontaktů a je již částečně prověřený. Dále je potřeba koordinovat systém prohlídek. Když si budete nemovitost prodávat sám, budou Vás obtěžovat telefonáty a nemůžete si třeba udělat volno. My Vám zkoordinujeme prohlídkové dny a prohlídky na určité hodiny.“*

plánování prohlídek platí i pro AM č. 1.

Argumentační model Jitka Loupová č. 1

Makléř (telefonuje): *„Dobrý den, mohla bych Vám pomoci prodat Vaši nemovitost?“*

Klient: *„Už to mám u jiné realitky.“*

Maklér: „*A jaké jsou ohlasy, už máte vážné zájemce?*“

Klient: „*Nemám.*“

Maklér: „*A do kdy máte smlouvu s touto realitkou?*“

Klient: „*Do konce října.*“

Maklér: „*Mohu Vás tedy kontaktovat koncem října a nabídnout Vám naše služby?*“

Klient: „*Ano.*“

Argumentační model Martin Štefan č. 1

Maklér (telefonuje): „*Dobrý den, mohl bych Vám pomoci prodat Vaši nemovitost?*“

Klient: „*Nechci realitku. Seženu si kupce sám.*“

Maklér: „*Vy si samozřejmě můžete shánět kupce sám, já mám ale větší možnosti Vám toho kupce sehnat. Čím větší a širší inzerce, tím větší objem potenciálních kupců. Provizi si беру od kupce, Vás to tedy vůbec nic nestojí. Můžu za Vás inzerovat na více placených serverech, spolupracuji i s jinými realitkami. Pokud si kupce seženete sám, tak dostanete provizi.*“

Argumentační model Radek Vodička č. 1

Klient: „*Já ale nechci podepsat exklusivní smlouvu, nechci se k ničemu vázat.*“

Maklér: „*Jestliže chcete opravdu prodat, je to to nejvýhodnější, co můžete udělat. Tímto mi totiž vzniká velký závazek a odpovědnost. Udělám maximum, abych Vaši nemovitost prodal. Servis, který tato smlouva obsahuje, je následující ... viz příloha k exklusivní smlouvě.*“

Klient: „*Já nechci podepsat žádnou smlouvu, protože Ty dvě realitky, co tu byly, po mně taky nic nechtěly.*“

Maklér: „*To je ovšem nezákonné. Naše realitní společnost se snaží pracovat správně, podle zákona. Realitní kancelář nemůže nabízet žádnou nemovitost bez písemného souhlasu majitele.*“

Klient: „*A nebudu potom něco muset platit?*“

Maklér: „Pro Vás z podpisu neplynou žádné sankce. Ty jsou pouze v případě, že byste se nás snažil obejít, tedy pokud my Vám přivedeme kupce a Vy se s ním budete chtít domluvit bez nás.“

Argumentační model Pavel Paulen č. 3

Při každém náběru nemovitosti je potřeba položit prodávajícímu základní otázku: „Proč tuto nemovitost prodáváte?“

Pokud má klient opravdu důvod k prodeji, má to smysl. Pokud jen zkouší prodat, je potřeba mít se na pozoru. Potom si projít nemovitost, získávat čas a pokusit se odhadnout typ klienta. Svoje názory a argumenty vyslovit až po získání základních informací od klienta. Neprezentovat, nýbrž argumentovat na jeho slova.

Klient: „Nechci realitku.“

Maklér: „Proč?“

Klient: „Inzeruji si nabídku sám.“

Maklér: „Jaký máte úspěch? Kolik konkrétních klientů jste si sem sám přivedl? Hledáním nabídek na spoustě inzertních serverů se zabývá malá skupina zájemců, kteří hledají přímý kontakt na majitele, a velká skupina realitek. Neobtěžuje Vás už velký podíl telefonátů od realitek? Není to důvod, proč jste aktuálně na realitky zanevřel? Já mám možnost inzerovat na specializovaných realitních serverech, kde hledají opravdoví zájemci. Zájemci, kteří hledají nemovitost aktivně, a proto věnují každý den, ale jen pár minut, prohlídky novinek na serverech, kde se tyto nabídky soustřeďují. Většina z nich brzy časově náročné hledání na množství obecných inzertních serverů zavrhne a Vaše nabídka tak zanikne. Inzerce na specializovaných serverech není zdarma, ale naše služby pro Vás zdarma jsou. Investujeme do propagace vaší nabídky ‚předem‘ za Vás, protože věříme, že Vaši nemovitost prodáme.“ (Popřípadě podobně „prodat“ možnost inzerce v tištěných časopisech). „Navíc evidujeme v databázi množství poptávek z neúspěšných prohlídek a můžeme jim Vaši nemovitost nabídnout ihned po podpisu smlouvy. Spousta klientů hledá ve vlnách. Absolvují několik prohlídek, pokud nenajdou ‚tu správnou‘, propadnou skepsi a dočasně nesledují nové nabídky, dokud znovu chut’

změnit bydlení nepřeváží znechucení z hledání. My máme kontakty na tyto klienty a s Vaší nemovitostí (zde je potřeba nemovitost vychválit) je přimějeme k prohlídce.“

Argumentační model Pavel Paulen č. 4

Klient: „Inzeruji si nabídku sám a zajistím si sám i právní servis.“

Makléř: „Při prodeji nemovitosti se jedná o vysoké částky. Většina klientů bude trvat na tom, aby celý proces prodeje zajistil někdo třetí, nezávislý, se zkušeností. Bud' využijete každý služeb svého právníka, nebo Vás zájemci povedou k tomu, že využijete služeb nestranného právníka a na jeho odměně se budete podílet rovným dílem. Naše služby jsou pro Vás zdarma. Na odměně se dohodneme pouze s konkrétním kupujícím. Předem se dohodneme, jaké služby jsou zahrnuty v provizi bez možnosti dodatečných nákladů (většinou veškeré služby, podle hodnoty nemovitosti) a tyto služby zaplatí kupující. Na rozdíl od služeb právníka nabízíme komplexnější servis – od nalezení zájemce (spousta práce – je to potřeba rozvést) přes prověření jeho bonity, dojednání a přípravy příslušných smluv, zajištění úschovy finančních prostředků, jednání s bankou kupujícího a jednání s katastrem nemovitostí, zajištění řádného předání nemovitosti, o čemž byste i Vy měl/a mít zápis, po pomoc při přehlášení odběratelů energií a vypracování daňového přiznání k dani z převodu nemovitosti. Pro nás je to hračka! Jsme profesionálové! Máme bohaté zkušenosti, je to pro nás rutina! Víme, na co se soustředit, kde a co pohlídat, kde a jak vyřídit, odhadneme reálné termíny průběhu převodu a výplaty peněz.“

Makléř 2: „Celý proces není snadný a stává se, že se lidé dostanou do skluzu a k sankcím při koupi dalšího bydlení kvůli nezkušenosti a závazkům k nereálným termínům. My koordinujeme i koupi Vašeho nového bydlení – bud' Vám jej pomůžeme najít, nebo pokud už máte vybrané, dojednáme podmínky s konkurenční realitou jako profesionál s profesionálem tak, aby stěhování proběhlo ‚hladce‘. Vy potřebujete koupit další nemovitost a přestěhovat se, než předáte tuto. To samé většinou i lidé, kteří Vám Vaše nové bydlení prodají, a ti, kteří Vaši nemovitost koupí.“

Makléř 3: „Koordinace není snadná a my Vás díky zkušenostem rozhodně nenecháme bez střechy nad hlavou ani na minutu! Ke skluzům dochází často i proto, protože kupující nesprávně informují prodávající o průběhu získání úvěru. Často prodávající blokují svoji nemovitost zájemcům i několik týdnů zbytečně. My máme informace

o bonitě zájemce, podmínkách konkrétní banky ke konkrétnímu případu a o pravděpodobnosti získání potřebného úvěru od našich finančních poradců do 48 hodin a budeme Vás informovat neprodleně a pravdivě. Ani jednání s bankou a dokládání potřebných dokumentů o nemovitosti nebývá jednoduché. Sice je to záležitostí kupujícího, ale pokud chcete prodat, musíte se na tom podílet. My tuto práci zastaneme také za Vás ve spolupráci s našimi finančními poradci, opět profesionály. Vše koordinuje jeden člověk, profesionál se zkušeností a podporou celého týmu profesionálů – já, makléř!“ (Aneb nebojme se „postrašit klienty“ a „plácet se sami po ramenou“.)

Argumentační model Jan Polák č. 1

Klient: *„Nechci exkluzivku.“*

Makléř: *„Proč?“* (Neprezentovat, počkat na argumenty, spousta z toho, co stojí níže, zaznít vůbec nemusí.)

Klient: *„Nabízím nemovitost přes realitku xy bez jakékoliv smlouvy a je to tak lepší.“*

Makléř – varianta 1: *„A kolik zájemců Vám sem přivedli?“*

Klient: *„Spousta.“* (Na to se argumentuje špatně.)

Makléř: *„Proč nekoupili? Informovaly Vás realitky o názoru zájemců? Přišly s konkrétním návrhem, jak Vaši nabídku zatraktivnit? Evidují kontakty na zájemce a informují je o změnách nabídky?“* (Pokud prodávající snížil cenu či odstranil nedostatky.) *„Máte o tom od realitek zpětnou vazbu?“* (Problém je zřejmě hlavně zde – cena, stav, cokoliv – teď už je potřeba hrát vabank a na klienta tvrdě.) *„Pokud opravdu chcete prodat, tak udělejme toto (návrh strategie prodeje) a já se toho chopím, ale pouze exkluzivně!“*

Makléř – varianta 2: *„A kolik zájemců Vám sem přivedly?“*

Klient: *„Jednoho / žádného.“*

Makléř: *„Co pro prodej udělaly?“*

Klient: *„Nevím.“*

Makléř: *„K čemu se Vám zavázaly bez smlouvy, nebo s neexklusivní smlouvou?“*

Klient: *„K ničemu.“*

Maklér: „*V dnešní době se prodávají snadno jen velice atraktivní nabídky s atraktivní cenou. Chcete prodat pro Vás nevýhodně, nebo prodat zájemcům, kteří zaplatí za to, že jim Vaše nemovitost bude vyhovovat (lokalitou, dispozicí, výhledem, stavem apod.)?*“

Klient: „*Ano.*“

Maklér: „*V tomto případě musíme najít toho správného klienta a to se stěží nebo za delší dobu podaří jen inzercí na realitních serverech. Máte nějaký nápad, jakým způsobem toho docílit?*“ (Pokud nemá, tak „vytáhnout“ přílohu k exklusivní smlouvě.):

- a) Inzerce na internetu: „*Samozřejmě.*“
- b) Inzerce v časopisech: „*Inzerovala již konkurenční realitka Vaši nabídku v časopise? Investovali do inzerátu bez smlouvy, nebo s neexklusivní smlouvou?*“

Klient: (většinou) „*Ne.*“

Maklér: „*Aha, no my taky do neexklusivních případů tolik neinvestujeme, inzerce ve specializovaných časopisech není levná. Proto i zájemci považují tištěnou inzerci za důvěryhodnější. Na internetu je leccos, ale na papíře většinou jen TOP nabídky dané realitkami. Hodně klientů hledá v časopisech.*“

- c) Práce s databází poptávek: „*Sice má každá realitka nějakou databázi, ale záleží, jak s ní pracují. Taky Vám chodí denně x e-mailů? Kolik z nich důkladně prostudujete? Pokud Vás jen popis nepřesvědčí, tak nad 60 % věnujete čas psaní a doptání se na doplňující informace. My, pokud to má smysl (Neříkat, že bez exkluzivity to neuděláme!) věnujeme čas cca 1/2 dne telefonátům potencionálním zájemcům. Při rozhovoru jim zodpovíme všechny konkrétní dotazy a lépe je motivujeme k prohlídce než informací e-mailem – dozví se tak, co potřebují.*“ (Přespříliš dlouhý text nebudou číst, ve zkrácené verzi budou jistě chybět informace – pro jednoho výhled, pro druhého sousedé, pro jiného vzdálenost zastávky MHD apod.).
- d) Závazek ke spolupráci s konkurenčními RK: „*Vždy se nám jedná o rychlý prodej a rychlé uspokojení potřeb klienta! Nikdy neodmítáme zájemce ve spolupráci s konkurenční realitkou! Vždyť práce spojená s prodejem po nalezení*

kupujícího je často ještě náročnější než samotné hledání kupujícího, a pokud se i o tuto práci podělíme, rádi se podělíme o odměnu.“

- e) *Aktivní nabídky spolupracujícím RK: „Za dobu našich zkušeností známe i další makléře z konkurenčních realitek, kteří jsou opravdu schopní, nabídneme jim Vaši nemovitost ke spolupráci. Na prodeji Vaší nemovitosti nebudu pracovat jen já a tým naší realitky, ale i další schopní profesionálové s využitím jejich dalších možností inzerce a databáze klientů dané realitky.“*
- f) *Aktivní nabídky realitkám nabízející podobné nemovitosti: „V okolí se jistě prodává více podobných nemovitostí, ale klienti konkurence je odmítli například kvůli jejich stavu. Ano, my můžeme obětovat 1/2 dne filtrování podobných nabídek a komunikaci s konkurenční realitkou, ale potom musíme obětovat další spousty času schůzkám s dalšími makléři, protože jen špatný makléř bude marnit čas svých klientů a přivede je na prohlídku nemovitosti, kterou sám ještě neviděl, pouze na základě vašeho subjektivního popisu. Všichni ‚dobří‘ makléři, kteří pro Vás nebudou pracovat bez schůzky, Vás potom budou přesvědčovat k podpisu smlouvy stejně tak jako já teď. Makléři – profesionálové – si poskytují objektivní informace. Mně stačí 1/2 dne telefonovat a následně rozesílat e-maily. Vy byste k tomu musel přidat i několik dalších hodin schůzek.“*
- g) *Kombinace e) a f): „Pokud se dohodneme, tak pro Vás část této práce a) až d) provedu i na základě neexkluzivní smlouvy, i když mám dost práce s exkluzivními nabídkami, které jsou pro mě prioritní, budete mým klientem. Pokud nabídnu neexkluzivně nabranou nemovitost ke spolupráci konkurenci, nebudou se tím zabývat. V tomto oboru bývá práce s neexkluzivními nabídkami neefektivní. Zabývat se spoluprací k neexkluzivní nabídce pro cizího klienta je práce úplně zbytečná. Bud' budete spolupracovat s x makléři a v poměru k tomuto počtu tomu obětujete i čas, nebo budete spolupracovat pouze s jedním, který za Vás ostatní zajistí tak, aby efekt byl stejný. A nejedná se pouze o první kontakt. Všichni na případu spolupracující musejí být informováni průběžně o všech nových skutečnostech.“*
- h) *Plachty, vývěsky – nabídnout a zjistit názor klienta, argument: „Jsou aktivně hledající zájemci a potom ti, kterým můžeme myšlenku ke koupi vnuknout. Např.*

u nabídky 1+1, 2+1 může v blízkém okolí bydlet starší pár, kterým se odstěhovali děti do vlastních domovů a je ‚zatím‘ nenapadlo vyměnit 3+1, nebo 4+1 se zbytečně vysokými náklady za menší, protože jsou v něm prostě zvyklí. Náhodná informace o nabídce menšího bytu na stejné ulici, v blízkosti jejich přátel, oblíbené hospůdky atd. je možná zvyklá. Obdobně u větších bytů pro rozrůstající se rodiny, u RD v blízkosti sídliště pro rodiny z bytu. Vylepíte si vývěsky v okolí a v místních marketech sám, nebo to mám udělat za Vás? Budete je obnovovat, když zmizí, Vy, nebo já?‘‘

- i) Potrápit klienta doložením dokumentů o nemovitosti: Vždy se najde něco, co by musel sám shánět. Pokud přivedeme klienty a nebudeme mít přesné a jednoznačné informace, můžeme je tím od koupě odradit. I když informace dodáme, zpětně může zůstat v podvědomí klienta červíček nedůvěry a každopádně promeškáme okamžik nadšení z prohlídky nemovitosti, pokud o tuto měl zájem a chyběly jen informace. V případě ‚exkluzivky‘ si všechny informace dohledáme sami předem, věnujeme tomu čas a poplatky za kolky. V případě ‚neexkluzivky‘ až zpětně po nalezení zájemce.

Argumentační model Jan Polák č. 2

Klient: ‚Nechci jednu realitku. Kdo dřív přijde, ten dřív mele, nechci přijít o klienty jiných realitek. Nechci smlouvu a realitek, které budou prodávat bez smlouvy, je spousta.‘‘

Makléř: ‚Co pro vás udělá navíc více realitek bez smlouvy? Jak se Vám k těmto činnostem zaváží bez smlouvy? Všichni to vyinzerují stejně. Na serverech se potom objeví Vaše nabídka x krát pod sebou s lišícími se informacemi a s různým popisem. Jak by to působilo na Vás? Důvěryhodně? Nemyslel byste si o týden staré nabídce 10x na serveru, že je to ‚ležák‘? Ano, každá realitka má jiné možnosti inzerce, jiné servery. Dokážete Vy koordinovat, která realitka bude inzerovat na jakém serveru? My to se spolupracujícími realitkami koordinovat dokážeme. Otiskne některá realitka Vaši nabídku v časopise bez smlouvy? Jak budou makléři pro Vás pracovat s vědomím, že jejich práci zmarní jiná realitka z deseti, která možná váš byt prodá? Já chci pracovat dobře. Záleží mi na spokojenosti klientů. Nemovitosti, které nabízí deset jiných realitek,

já nenabízím. OK, najděte si makléře, kteří zadají Vaši nabídku do systému za 20 minut a tím skončí. Mě takováto práce nenaplňuje.“

Makléř 2: *„Rozhodně nebudeme blokovat prodej Vaší nemovitosti zájemcům od konkurenčních realitek a ke spolupráci se Vám zavážeme pod pokutou v příloze k exkluzivní smlouvě.“*

Obecný argument proti stanovisku klienta nepodepsat jakoukoliv smlouvu: *„Jsem profesionál. I poptávající klienti jsou MÝMI klienty. Nebudu marnit jejich čas při prohlídkách nabídek s nejasnými podmínkami bez smlouvy.“*

Argumentační model David Langr č. 1

Klient: *„Už jsem uzavřel/a exkluzivní smlouvu s jinou realitkou.“*

Makléř: *„Gratuluji! To jste udělal/a výborně. Se kterou realitkou? Jak jste spokojen/a s jejich službami? Do kdy platí exkluzivita? (pokud jsme osobně před nemovitostí) Můžu si nemovitost prohlédnout? Možná najdu v databázi vhodné zájemce, které bych Vám mohl po dohodě a ve spolupráci s konkurenční realitkou přivést. Vyměníme si telefony, zůstaneme v kontaktu.“* (Samozřejmě pokud to má smysl: exkluzivita je před koncem, máme v databázi vhodné zájemce, klient má důvod k prodeji. Pokud zůstaneme s klientem v kontaktu, prokážeme nějakou práci, přivedeme klienty ve spolupráci, možná prodáme, nebo získáme další exkluzivitu, popř. doporučení do budoucna. Pokud naslibujeme, vyměníme si kontakty a potom se klientům nebudeme věnovat, můžeme jediné ztratit.)

Argumentační model David Langr č. 2

Práce s poptávkou: Občas je možno vyhledávání nových příležitostí k prodeji. Prohlídky je možno si zpestřit např. aktivní prací s poptávkou. Pokud při prohlídce potkáme bonitní klienty, kteří mají jasno o tom, co hledají, dobře se nám s nimi jedná, a můžeme tak nabídnout služby z opačného konce. Samozřejmě lze i vyhledávat nemovitosti podle zadání v terénu, ale některé se takto hledají špatně. Najít všech 50 bytů, které se v daném v anonymním sídlišti nabízejí, je nereálné. Nabízíme i vyhledání nabídek vyhovujících zadání na internetu, a to v nabídkách konkurenčních RK.

Argumentace: „Zaplatíte provizi ve standardní výši. My se s konkurenční realitou dohodneme na podílu. Nezaplatíte více, spíše méně.“

Argumentace 2: „Podobně jako si u rozvodu berou strany své zástupce – právníky, i v tomto případě já mohu zastupovat Vás, konkurenční makléř protistranu – prodávajícího. Věřím, že Vám díky zkušenosti a znalosti reálné tržní ceny dokážu vyargumentovat nejnižší možnou kupní cenu. V případě kontaktování přímo realitky, která nemovitost nabízí, musí být makléř nestranný a hájit zájem obou klientů – kupujícího i prodávajícího.“ (Pozor – takto lze argumentovat, až vyčerpáme nabídky ARTOSSu.)

Argumentace 3: „I v následném jednání o podmínkách kupní smlouvy budu hájit Vaše zájmy ve spolupráci s naší právníčkou. Dodám Vám komentáře k nabídnuté kupní smlouvě od naší právníčky, a pokud by byla pro Vás smlouva v čemkoliv nevýhodná, nedoporučím Vám její uzavření. U nás jsou standardně v provizi zahrnuté tyto služby (výčet služeb – podle typu nemovitosti a předpokládané výše provize), což není standardem u všech realitek. U spousty realitek jejich práce končí neověřeným podpisem kupní smlouvy v kanceláři. Klienti potom sami putují k notáři podepsat smlouvu s ověřeným podpisem, potom sami na katastr, sami si zařizují výplatu peněz z úschovy, předání nemovitosti, daňové přiznání a další.“

Argumentace 4: „Stejně podmínky Vám vyjednám i ve spolupráci. Ze zkušeností vím, co ke konkrétnímu případu bude potřeba. Celým případem Vás provedu za předem dohodnutou provizi a nebudou Vás čekat žádné vícenáklady, ani 30 Kč za ověření podpisů.“

Argumentace 5: „Pomohu Vám při jednáních s bankou, což také není standardem. Zajištění prostředků na úhradu kupní ceny bývá záležitostí kupujícího. Náklady se zajištěním úvěru – poplatky bance, za odhad, vklad zástavních smluv ovšem zůstanou na Vás, aby nedošlo k nedorozumění. V provizi jsou pouze náklady spojené s převodem, nikoliv náklady k získání úvěru.“

Další argumentace, pokud je to nutné: Argumentace 6: „Pokud projevíte o nabídku zájem sami, většina makléřů Vám nedodá kompletní informace, jelikož chtějí vždy přimět zájemce k prohlídce. I pokud bude prohlídka neúspěšná, získá makléř poptávku. Pokud makléři zavolá makléř, dostane otevřenější informace. U nabídek ve spolupráci

si navzájem nemarníme čas. Pokud např. pod okny nemovitosti povede dálnice, dozvíte se to před prohlídkou a sami zvážíte, jestli tam společně pojedeme. Ušetřím Váš čas.“
(A tak dále – i v tomto případě je nezbytné, aby makléř působil sebejistě.)

Potom se vytisknou vyhovující nabídky, proběhne schůzka s klienty a nabídky se s nimi proberou. Nabídky se tisknou přímo ze serverů s kontaktem na konkurenci. V nabídkách se zvýrazní benefity – např. u 3+1 plocha větší než 75 m², balkon větší než 5 m², rok stará kolaudace apod. Pokud zájemci dohodu poruší a zavolají přímo, jsou ztracené dvě hodiny času vyhledáváním a schůzkou. Ale je potřeba to brát tak, že se jejich přístup zjistil včas. Lepší než po dalších pěti prohlídkách. V této práci je spousta zklamání.

Je důležité obvolat nabídky předem a poptat se na možnost spolupráce. Je pořád dost makléřů, kteří spolupráci zarytě odmítají. Stává se, že si po podobné dohodě klienti našli sami novou nabídku na internetu a požádali mě, abych zprostředkoval prohlídku. Makléř nechtěl o spolupráci slyšet. Tak jsem na dané ulici prozvonil všechna čtyři patra a byt našel. Zase jsem tuto příhodu řádně „prodal“ klientům, ti byli nadšení, bohužel ne z bytu, který jsem pracně našel, a nakonec jsem jim prodal jiný byt.

Argumentační model David Langr č. 3

Klient: *„Nechci podepsat žádnou smlouvu.“*

Makléř: *„Proč?“*

Klient: *„Protože realitkám nevěřím, jsou to podvodníci. Až mi přivedete klienta, pak podepíšu.“*

Makléř: *„Nezlobte se, ale já nejsem žádný podvodník. Pokud se se mnou chcete takto bavit, tak můžete jít jinam. Ale garantuji Vám, že pro vás neudělají nic víc, pouze to, že budou nemovitost inzerovat na Sreality.cz jako všichni a budou čekat, jestli někdo nezavolá. To ale není můj případ, já takto rozhodně nepracuji a pracovat nikdy nebudu. Je to ostuda a kazí to jméno všem ostatním solidním realitním makléřům. Možná máte špatné zkušenosti, což chápu, tak mi alespoň dovolte, abych Vám vysvětlil, co pro Vás mohu udělat. Pokud tedy budete chtít opravdu pomoci.“*

Argumentační model Jitka Loupová č. 2

Klient: „*Nechci exkluzivní smlouvu.*“

Podotýkám, že se mi to stalo pokaždé. Bojí se, aby jim u těch druhých realitek, se kterými většinou nemají nic podepsáno, neutekl nějaký klient.

A pak se bojí sankcí, že přijdou o čas a o peníze. Já jsem je ve všech případech přesvědčila podepsat alespoň nevýhradní smlouvu, ale vlastně se tváříci jako výhradní. To znamená včetně přílohy mých sankcí a všichni spolupracují pouze se mnou. Nedali to do žádné jiné realitky, jsem s nimi minimálně jednou týdně v kontaktu a informuji je. To jim stačí jako záruka, že pro ně dělám, co mohu.

Argumentační model Pavel Paulen č. 5

Vzájemná výpomoc mezi makléři: „*Já se specializuji spíše na domy, ale kolegyně je naše nejlepší makléřka na byty, navíc se specializuje na tuto lokalitu. Jsem rád za Vaši důvěru ve mě, ale věřte, že kolegyně je pro Vás ještě lepší.*“

Nebo: „*Nejen, že přijdu s kolegou, ale máte štěstí, přijde se mnou ten ‚nejlepší‘, je to pro Vás určitá výsada.*“

Nebo klasická policejní metoda – hodný a zlý: Pokud zlý nepochodí s popsanými argumenty, má hodný pořad šanci alespoň na nevýhradní smlouvu, pokud to stojí za to. Většina konkurenčních realitek je soubor jednotlivých makléřů. Podle mě je i v tomto oboru správná cesta v týmové spolupráci.

Plán realizace

Účelem systému je pravidelně se aktualizovat v souvislosti se změnou podmínek nebo jakýmikoliv jinými změnami na realitním trhu, které by mohly způsobit, že některé argumentační modely již nebudou použitelné. A samozřejmě neustále rozšiřovat a doplňovat nové argumentační modely.

Výše uvedených prvních 14 argumentačních modelů poskytuje vodítko, jak postupovat při tvoření a zařazování dalších. Spolupráce na tomto projektu bude povinná pro všechny členy podnikového týmu realitních makléřů a je zařazena do povinného jednotného pracovního procesu, který je součástí níže zpracovaného návrhu kategorizace realitních makléřů.

Práce se systémem argumentačních modelů bude probíhat následovně:

- Každý makléře je povinen zpracovat min. jeden model za tři měsíce.
- Makléř si vždy dopředu připraví koncept modelu a poté ho zpracuje společně s asistentkou kanceláře, která ho přidá do systému, aby byla zajištěna správná forma a požadované vlastnosti dokumentu a zadaných modelů.
- Změny v dokumentu může provádět jen asistentka kanceláře, která je zodpovědná za požadovaný stav a chod systému, správnost úprav a průběžnou aktualizaci modelů.
- Studium argumentačních modelů a práce s nimi bude součástí firemní porady každých 14 dní.

Očekávaný přínos

Cíleným přínosem návrhového opatření je dosáhnout rozvoje schopností a z toho plynoucí následné zvýšení provizních příjmů méně výkonných podnikových makléřů a tím zajistit 5–10% navýšení jejich ročního provizního obratu. Předpokládaný růst a porovnání výsledného celkového provizního obratu je podrobněji rozpracován tabulkou 30.

Tabulka 30: Předpokládaný vliv rozvojového opatření na provizní obrat firmy (Zdroj: vlastní zpracování)

MAKLÉŘ	PROVIZE / ROK 2017	PROVIZE ↑ 5% / ROK 2018	PROVIZE ↑ 10% / ROK 2018
makléř 1	341 430 Kč	358 502 Kč	375 573 Kč
makléř 2	357 510 Kč	375 386 Kč	393 261 Kč
makléř 3	358 030 Kč	375 932 Kč	393 833 Kč
makléř 4	376 210 Kč	395 021 Kč	434 523 Kč
makléř 5	396 180 Kč	415 989 Kč	435 798 Kč
makléř 6	455 630 Kč	478 412 Kč	501 193 Kč
makléř 7	471 000 Kč	494 550 Kč	518 100 Kč
makléř 8	1 631 090 Kč	1 631 090 Kč	1 631 090 Kč
makléř 9	1 984 910 Kč	1 984 910 Kč	1 984 910 Kč
makléř 10	2 595 010 Kč	2 595 010 Kč	2 595 010 Kč
CELKEM	8 967 000 Kč	9 104 802 Kč	9 263 291 Kč

Z výše uvedené tabulky je viditelný potencionální růst provizí méně výkonných makléřů, který by znamenal nárůst celkového provizního obrátu firmy za rok 2018 o 137.802–296.291 Kč.

4.2 Návrh rozšíření marketingových aktivit

Druhým z největších problémů, který vedení společnosti uvedlo, byl stále složitější nábor zakázek v silně konkurenčním prostředí brněnského trhu s nemovitostmi. Ke zlepšení situace je navržena marketingová kampaň o celkové délce 12 měsíců tvořená souborem marketingových aktivit. Jejím úkolem je rozšiřování klientské základny vedoucí k nárůstu objemu nových zakázek, a to společně s posílením pozice na trhu, oslovením nového druhu klientely, budováním značky na trhu, posílením image moderní společnosti a zvýšením povědomí o firmě v oblasti jejího působení.

4.2.1 Internetový marketing

Internetový marketing zahrnuje veškerý marketing prováděný pomocí internetu. Tato kapitola je však zaměřena konkrétně na oblast marketingu na sociálních sítích a na e-mailový marketing. Tyto dvě oblasti internetového marketingu byly pro účel rozvoje obchodních aktivit realitní kanceláře zvoleny jako nejefektivnější.

4.2.1.1 Marketing na sociálních sítích

V této kapitole je nejprve představen návrh nové služby Bezplatná realitní poradna ARTOSS, která je určena pro sociální síť Facebook. Následně je také navržen nový koncept správy již fungujícího firemního profilu na Facebooku.

Bezplatná realitní poradna ARTOSS

Sociální sítě jsou neodmyslitelnou součástí dnešního života lidí i firem. I když je marketing prostřednictvím sociálních sítí poměrně novodobým jevem, vydobyl si významnou pozici a opomíjet tuto oblast není rozumným podnikatelským krokem. V České republice je oblast sociálních sítí představována zejména serverem Facebook.com (FB).

Navrhovaná služba Bezplatná realitní poradna ARTOSS je služba provozovaná prostřednictvím sociální sítě Facebook.com. Její koncepce je jednoduchá, přesto však potencionálně velmi přínosná. K vytvoření celého projektu stačí jen založit stránku na FB pod názvem Bezplatná realitní poradna ARTOSS, která zajistí celý proces fungování služby, jelikož do podružné konverzace je veřejný přístup. Díky tomu může tuto službu kdykoliv využít kterýkoliv uživatel FB odkudkoli na světě jen s pomocí přístupu na internet. A to je přesně cílem služby. Pokud například člověk hledá radu ohledně koupě nemovitosti nebo neví, za jak vysoký nájem pronajmout svůj byt, nebo se chce jen zeptat, jaký je postup správně vedeného realitního obchodu a ověřit si tak, zda s realitním makléřem postupují stejně, může se na poradnu obrátit. Přesně pro takové a mnohé další dotazy z oblasti trhu s nemovitostmi je tato služba určena. Kromě všeobecného přínosu v podobě pozitivního vlivu na zvyšování úrovně povědomí o realitním obchodu je hlavním cílem nábor nových zakázek a rozšíření klientské základny společně se snahou o maximální využívání nově dostupných informací a kontaktů z trhu. Se správným přístupem, kvalitními odpověďmi na položené dotazy a zejména rychlou odezvou nebude s pomocí vhodně zvolené propagace těžké službu rychle dostat do povědomí širší veřejnosti. Přestože to bude znamenat reagování na velké množství dotazů, což zabere značné množství času, potencionální přínosy jsou stále větší než negativa spojená s vyšší komplikovaností procesu zajištění chodu služby.

Facebooková stránka ARTOSS realitní kancelář, s. r. o.

Bohužel je společnost ARTOSS jednou z těch firem, které se na sociální sítě zaměřují jen velice okrajově. Přestože má realitní kancelář aktivní profil FB již řadu let, je počet jejich sledujících jen něco přes 190. Právě malá a neefektivní práce s touto sociální sítí představuje jednu ze slabých stránek firmy. Proto je předložen návrh opatření, jehož hlavním cílem je rozšířit propagaci na FB, a to především se zaměřením na zvyšování povědomí o značce na lokálním realitním trhu. Podniková FB stránka je aktuálně spravována asistentkou, ale ta k tomuto účelu nemá přidělen skoro žádný rozpočet, a především nemá potřebné znalosti a zkušenosti se sociálními sítěmi ani s nimi souvisejícími propagačními nástroji.

Placené formy propagace jsou nutností k úspěchu. Spočívají v propagaci stránky prostřednictvím sponzorovaných příspěvků, které se v aplikaci zobrazují ostatním

uživatelům sociální sítě. Rozsah, četnost, dosah a celkový přínos takové propagace je pak závislý na finančním rozpočtu, který byl pro danou propagaci zvolen a uhrazen. Další schopností těchto propagací je možnost cílení reklamy nejen místně, tedy například na Brno a jeho okolí, ale také na určité věkové kategorie či určité zájmové skupiny potencionálních zákazníků. V realitní praxi se jedná o dobře využitelné způsoby využití propagačních nástrojů tohoto typu.

E-mailový marketing

Posledním navrhovaným nástrojem internetového marketingu je e-mailový marketing, který je často brán jako spam a méněcenná forma propagace. Analytická část práce však uvedla data nedávno provedeného výzkumu, který prokázal, že se stále jedná o jeden z nejučinnějších nástrojů internetového marketingu.

Plán realizace internetového marketingu

Základem systému Bezplatná realitní poradna ARTOSS je volný přístup všech spolupracovníků firmy do online konverzace služby. Primárně bude na dotazy odpovídat asistentka kanceláře, která za roky v oboru už většinu často opakovaných dotazů zvládne bez problémů sama. Ostatní makléři se budou moci libovolně přihlašovat do konverzace, odpovídat na dotazy nebo kontaktovat s nabídkou lidí, kteří už svoji odpověď dostali. Služba tak přinese možnost využívat ji k náběru nových zakázek a získávání nových kontaktů pro všechny podnikové makléře.

Služba bude fungovat dle následujících principů:

- Pohotovostní doba poradny je 8:00–17:00, tedy po pracovní dobu asistentky realitní kanceláře. Mimo tyto časy nemohou dotazující čekat vždy okamžitou odpověď (makléři samozřejmě odpovídat mohou, takže by měla být služba částečně aktivní i mimo stanovenou pohotovostní dobu).
- Každý makléř má volný přístup do konverzace poradny.
- Správu a propagaci zajišťuje reklamní agentura.
- Rozbor fungování služby a zpětná vazba bude součástí firemní rady každých 14 dní.

Při práci se sociálními sítěmi představuje obrovský rozdíl, pokud tuto práci dělá nezkušený amatér s omezenými časovými možnostmi, nebo se o správu a propagaci stará profesionální reklamní agentura. Z toho důvodu byla i správa a propagace firemního FB profilu zahrnuta do spolupráce s reklamní agenturou MarketUP, s. r. o., která se na tuto oblast specializuje řadu let a byla vybrána pomocí výběrového řízení spočívajícího v rozeslání poptávek na požadované služby několika renomovaným reklamním agenturám a zjištěním jejich nabídkových cen.

Stejně jako předchozí byl také e-mailový marketing zahrnut do služeb zadaných reklamní agentuře MarketUP, s. r. o. Zjednodušeně řečeno jsou všechny hlavní pracovní operace související s předloženými návrhy z oblasti internetového marketingu zajišťovány zmiňovanou reklamní agenturou.

Kalkulace nákladů internetového marketingu

Rozpočet na internetový marketing po dobu 12 měsíců od firmy MarketUP, s. r. o., (správa dvou FB stránek – Bezplatná realitní poradna ARTOSS a firemní FB profil, e-mailový marketing) zobrazuje tabulka 31.

Tabulka 31: Kalkulace nákladů návrhu (Upraveno dle: ceník firmy MarketUP, s. r. o.)

KALKULACE NÁKLADŮ NA REALIZACI NÁVRHU	
služby reklamní agentury / 12 měsíců	96 000 Kč
placená propagace na Facebooku / 12 měsíců	96 000 Kč
emailový marketing / 12 měsíců	168 000 Kč
celkové náklady	360 000 Kč

4.2.2 Další marketingové aktivity

Dalšími marketingovými aktivitami, které byly zvoleny jako podpora hlavních návrhů, jsou reklamní letáky a inzerce v realitním magazínu.

4.2.2.1 Reklamní letáky

Reklamní leták zajistí další požadované upoutání pozornosti potencionálních zákazníků společně s poskytnutím nejdůležitějších informací o firmě a její aktuální nabídce nemovitostí.

Plán realizace

Reklamní letáky budou cíleně rozdávány v okolí provozovny společnosti a z důvodu vysoké fluktuace lidí také v centru města (náměstí Svobody). Rozdání letáků bude zajištěno prostřednictvím brigádníků. Finanční kalkulace použití reklamních letáků je zpracována následující tabulkou 32.

Kalkulace nákladů

Tabulka 32: Kalkulace nákladů návrhu (Upraveno dle: ceník firmy MarketUP, s. r. o.)

POLOŽKA	MNOŽSTVÍ	CENA / KS	CENA CELKEM
tisk letáků	4 000 ks	0,75 Kč	3 000 Kč
grafický návrh letáku	1 ks	2 400 Kč	2 400 Kč
distribuce letáků	4 000 ks	0,60 Kč	2 400 Kč
celkové náklady			7 800 Kč

4.2.2.2 Inzerce v realitním magazínu

Firma se zaměřuje převážně na internetovou inzerci, což je zajímavé pro nižší a střední věkovou skupinu zákazníků. Ale starší generace, kde je také řada potencionálních klientů služeb kanceláře, nemá k tomuto typu inzerce pozitivní vztah. Klienti, kteří spadají do vyšší věkové kategorie, stále vyhledávají a využívají inzerci nemovitostí v tištěných médiích. A jelikož kombinace různých forem reklamy vede ke zvýšení celkové účinnosti reklamních sdělení, je vhodné kromě internetu využívat také tištěnou formu reklamy a inzerce.

Plán realizace

K účelu rozšíření propagace prostřednictvím tiskovin je zvolena varianta celostránkové reklamy v magazínu Real City, která bude zveřejňována v každém vydání po dobu tři měsíců.

Kalkulace nákladů

Tabulka 33: Kalkulace nákladů návrhu (Upraveno dle: ceník služeb vydavatele magazínu Real City)

KALKULACE NÁKLADŮ NA REALIZACI NÁVRHU	
využití reklamní plochy / 3 měsíce	18 144 Kč
grafický návrh reklamní stránky	2 400 Kč
celkové náklady	20 544 Kč

Očekávaný přínos marketingové kampaně

Na základě prostudování případových studií reklamní agentury a dalších nezávislých informačních zdrojů bylo zjištěno, že se požadované pozitivní efekty u takového typu marketingové kampaně v plné míře projevují až zhruba od třetího měsíce po jejím spuštění. 3.–12. měsíc kampaně je poté obvyklá návratnost investice (ROI) v rozmezí 160–180 %. Požadovanými pozitivními přínosy navrhovaných marketingových aktivit jsou následující:

- přímé zvýšení tržeb,
- budování značky,
- komunikace se zákazníky,
- rozšíření klientské základny a zisk nových zakázek.

Následující tabulka 34 představuje rozpočet na roční marketingovou kampaň společně s předpokládaným finančním výnosem v optimistické a pesimistické variantě míry úspěšnosti marketingových aktivit.

Tabulka 34: Náklady a předpokládaný vliv roční marketingové kampaně (Zdroj: vlastní zpracování)

POLOŽKA	CENA / OBDOBÍ	CELKOVÁ CENA	PŘEDPOKLÁDANÝ ZISK / 12 MĚSÍCŮ	
			Pesimistická varianta (ROI 160%)	Optimistická varianta (ROI 180%)
služby reklamní agentury	360 000,- Kč / 12 měsíců	360 000 Kč	---	---
reklamní letáky	7 800,- Kč / 1 měsíc	7 800 Kč	---	---
inzerce v Real City	20 544,- Kč / 3 měsíce	20 544 Kč	---	---
CELKEM	388 344,- Kč / 12 měsíců	388 344 Kč	194 172 Kč	258 896 Kč

Dalšími očekávanými přínosy aplikace popsaných marketingových aktivit na firmu je zvýšení zájmu o vybrané nabídky a posílení lokálního povědomí o značce v oblasti jejího působení a sídla společnosti.

Po uplynutí doby tří měsíců bude vyhodnocen dopad využívání reklamních letáků a tištěné inzerce a v návaznosti na tom stanoven další směr a rozsah využívání propagace v tištěných médiích a využívání reklamních letáků po zbytek doby reklamní kampaně.

4.3 Návrh kategorizace realitních makléřů

Úkolem navržené kategorizace je přidělit jednotlivým skupinám pracovníků i celému podnikovému týmu realitních makléřů jasně stanovená práva a povinnosti společně s jednotným pracovním postupem řízení zakázek. Z nové kategorizace dále vychází i navrhovaný progresivní odměňovací systém. Uvedené prvky návrhu společně pomůžou zejména dalšímu rozvoji schopností makléřů, systematictější práci makléřů a ke zvýšení motivace pracovníků. Kategorizace je zobrazena v následující tabulce 35.

Tabulka 35: Kategorizace realitních makléřů (Zdroj: vlastní zpracování)

KATEGORIZACE REALITNÍCH MAKLEŘŮ			
Kategorie / Povinnosti	Bronze	Silver	Gold
Minimální počet atraktivních nabídek	5 (prokazatelnost analýzou a komunikací s klienty dle plánu prodeje)	7 (prokazatelnost analýzou a komunikací s klienty dle plánu prodeje)	10 (prokazatelnost analýzou a komunikací s klienty dle plánu prodeje)
Minimální počet zapsaných poptávek	5 nových / měsíc	10 nových / měsíc	15 nových / měsíc
Reporting	v celém rozsahu (emailové reportování, plnění úkolů)	v celém rozsahu (emailové reportování, plnění úkolů)	v celém rozsahu (emailové reportování, plnění úkolů)
Povinná účast na poradách	ano	ano	ano
Dodržování minimální standardní nabídky služeb	ano	ano	ano
Prokazování znalostí	průběžné testy na firemní poradě	průběžné testy na firemní poradě	průběžné testy na firemní poradě
Odměna	navržený progresivní systém odměňování	navržený progresivní systém odměňování	navržený progresivní systém odměňování
Přidělování volných zakázek	ne (pouze začátečníkům, max. 2 měsíce)	ne	ano

V případě, že pracovník nebude splňovat dodatečné požadavky, povinnosti a všechny povinné aktivity dále uvedeného jednotného postupu řízení zakázek, které mu jsou stanoveny kategorií, v níž se aktuálně nachází, bude nejprve upozorněn na tyto nedostatky. V případě dlouhodobého neplnění svých povinností (dle posouzení vedení firmy) bude přeřazen do kategorie nižšího stupně.

4.3.1 Povinný pracovní postup řízení zakázek

Nejednotný pracovní postup řízení zakázek jednotlivými makléři a častá nesystematičnost tohoto pracovního procesu je jednou ze slabých stránek společnosti. Přesné stanovení pracovního postupu každého makléře při řízení obchodního případu

včetně pravidelné a důsledné kontroly jeho dodržování vede ke zvýšení celkové výkonnosti obchodního týmu firmy.

Z výše uvedeného důvodu byl vytvořen následující seznam aktivit, který sjednocuje pracovní postup tvorby marketingových plánů během předprodejní fáze pro každý obchodní případ a stanovuje minimální (základní) náležitosti těchto plánů.

- 1) Inzerce na serverech prostřednictvím exportů ze systému REALMAN, a to nejpozději do 24 hodin od náběru.
- 2) Sdílení inzerátu v celé síti REALMAN.
- 3) Aktualizace inzerátu 3x týdně.
- 4) Topování inzerátu 1x týdně.
- 5) Sledování statistiky inzerátu 2x týdně.
 - Sledování kauzy inzerátu 3x týdně v případě, že makléř, s jehož klientem se nabídka v kauze spárovala, bude makléře kontaktovat s dotazem, zda jeho klient o nemovitosti ví, a případně ho informovat o obchodních věcech, které se neuvádí do nabídky.
- 6) Po 14 dnech provedení cenové analýzy nemovitosti ve srovnání s okolními nemovitostmi zaslání písemně majiteli nemovitosti s příložením informace minimálně od čtyř realitních kanceláří nabízejících konkurenční nemovitost.
- 7) Navržení komunikačního termínu prodávajícímu, ve kterém proběhne zaslání nebo sdělení informací.
- 8) Obsah informačního e-mailu (sdělení):
 - práce s inzercí,
 - sledovanost inzerátu-statistiky za celý týden,
 - informace, kdy se „topovalo“,
 - kolik bylo kauz a zda zájemci projeví, či neprojeví zájem o nabízenou nemovitost a důvody případných odmítnutí,
 - před zasláním e-mailu (sdělení) prodávajícímu je nezbytné prohlédnout okolní nabídky na serveru Sreality.cz a zjistit, zda se nějaká konkurenční

nemovitost neprodala, a přiložit informaci o cenách konkurenčních nemovitostí. Pokud proběhly prohlídky, informovat i o závěrech zájemců a napsat jejich připomínky.

- 9) Minimálně 1x za 14 dnů kontaktování prodávajícího telefonicky se shrnutím událostí a dotazem, zda čte inzerci a reporty.
- 10) Min. 1x za 28 dní se sejde makléř s prodávajícím osobně a udělá měsíční shrnutí marketingové fáze a navrhne řešení. Na tuto schůzku si připraví detailní cenovou analýzu nemovitosti, nejlépe stanovením obvyklé ceny srovnávací metodou, výnosovou metodou nebo výpočtem dle opotřebení.
- 11) Pokud nedojde k prodeji do dvou měsíců, jde makléř na druhou schůzku ke klientovi s vedoucím kanceláře, který mu pomůže při dohodě o změně ceny.
- 12) Další aktivity vedoucí k možnosti zvýšení pravděpodobnosti prodeje:
 - vyvěšení plachty,
 - inzerát v obchodních domech na inzertních místech,
 - letáky v okolí, např. tři vchody vpravo – tři vchody vlevo,
 - inzerce v magazínu Real City,
 - spolupráce s makléři ostatních realitních kanceláří, které nabízejí nemovitosti konkurenční povahy,
 - povinné sdílení e-mailové komunikace s klienty 1x týdně na e-mail vedoucího kanceláře (paulen@artossreality.cz).

4.3.2 Progresivní systém odměňování

Značnou slabinou firmy je aktuálně používaný odměňovací systém, který nemotivuje makléře k vyšším výkonům. Stávajícím systémem je každému makléři bez rozdílu přidělen finanční podíl 60 % na celkové provizi realitní kanceláře. Z toho důvodu je navržen níže uvedený nový systém odměňování makléřů, který funguje na progresivním principu. Progresivní způsob odměňování je ideálním způsobem, jak motivovat makléře k vyšším výkonům, a vede tak ke zvýšení příjmů společnosti i celkovému rozvoji obchodního týmu.

Tabulka 36: Progresivní odměňovací systém (Zdroj: vlastní zpracování)

PROGRESIVNÍ ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM REALITNÍCH MAKLEŘŮ			
Kategorie	Bronze	Silver	Gold
provize celkem / semestr	< 250 000,- Kč	> 250 000,- Kč	> 1 000 000,- Kč
podíl makléře na provizi rk	55%	60%	65%

Z výše uvedeného schématu navrhovaného odměňovacího systému lze snadno vyčíst, že jeho princip spočívá v růstu podílu makléře na celkové provizi realitní kanceláře v návaznosti na celkovou výši provizního příjmu, kterého dosáhne během šesti kalendářních měsíců. Postup uplatnění tohoto systému v praxi znamená, že je makléř na konci uplynulého semestru vždy přiřazen do jedné z platových kategorií (Bronze, Silver nebo Gold), která představuje jeho provizní podíl v semestru následujícím.

Plán realizace kategorizace makleřů

Jednotný pracovní postup bude zařazen jako součást podnikových norem. Kontrola jeho dodržování je v kompetenci vedení společnosti ve spolupráci s asistentkou realitní kanceláře.

Zavedení nového odměňovacího systému bude realizováno na základě provizních příjmů za rok 2017 a následně pak vždy podle uplynulých šesti měsíců tak, jak to již bylo popsáno výše. Níže uvedená tabulka 37 zobrazuje provizní obrat jednotlivých podnikových makleřů za rok 2017 a podle jejich obrátů je rozděluje do výkonnostních kategorií dle nově navrženého progresivního systému odměňování, kdy je k dosažení dané kategorie vždy potřeba za rok 2017 naplnit dvojnásobek minimálního semestrálního provizního obratu makléře.

Tabulka 37: Aplikace progresivního odměňovacího systému (Zdroj: vlastní zpracování)

MAKLÉŘ	PROVIZE / ROK 2017	KATEGORIE
makléř 1	341 430 Kč	BRONZE (RK 45 %)
makléř 2	357 510 Kč	BRONZE (RK 45 %)
makléř 3	358 030 Kč	BRONZE (RK 45 %)
makléř 4	376 210 Kč	BRONZE (RK 45 %)
makléř 5	396 180 Kč	BRONZE (RK 45 %)
makléř 6	455 630 Kč	BRONZE (RK 45 %)
makléř 7	471 000 Kč	BRONZE (RK 45 %)
makléř 8	1 631 090 Kč	SILVER (RK 40 %)
makléř 9	1 984 910 Kč	SILVER (RK 40 %)
makléř 10	2 595 010 Kč	GOLD (RK 35 %)
CELKEM	8 967 000 Kč	---

Očekávaný přínos kategorizace makléřů

Očekávaným přínosem zavedení povinného jednotného pracovního postupu je vyšší úroveň systematickosti pracovních procesů a vyvarování se tak chyb, které následně způsobují obchodní komplikace zapříčínující problémy, zdržení a jiná nechtěná narušení pracovního výkonu.

Zavedení progresivního systému odměňování zajistí zvýšení motivace pracovníků k vyšším výkonům, které povede k rozvoji jejich schopností a s tím spojenému růstu tržeb společnosti. Následující tabulka 38 poskytuje obraz o vlivu zavedení nového odměňovacího systému na provizní příjem realitní kanceláře dle roku 2017.

Tabulka 38: Aplikace progresivního odměňovacího systému (Zdroj: vlastní zpracování)

MAKLÉŘ	PROVIZE / ROK 2017	KATEGORIE	PROVIZE RK / PODÍL 40%	PROVIZE RK / NOVÝ SYSTÉM
makléř 1	341 430 Kč	BRONZE (RK 45 %)	136 572 Kč	153 644 Kč
makléř 2	357 510 Kč	BRONZE (RK 45 %)	143 004 Kč	160 880 Kč
makléř 3	358 030 Kč	BRONZE (RK 45 %)	143 212 Kč	161 114 Kč
makléř 4	376 210 Kč	BRONZE (RK 45 %)	150 488 Kč	169 295 Kč
makléř 5	396 180 Kč	BRONZE (RK 45 %)	158 472 Kč	178 281 Kč
makléř 6	455 630 Kč	BRONZE (RK 45 %)	182 252 Kč	205 034 Kč
makléř 7	471 000 Kč	BRONZE (RK 45 %)	188 400 Kč	211 950 Kč
makléř 8	1 631 090 Kč	SILVER (RK 40 %)	652 436 Kč	652 436 Kč
makléř 9	1 984 910 Kč	SILVER (RK 40 %)	793 964 Kč	793 964 Kč
makléř 10	2 595 010 Kč	GOLD (RK 35 %)	1 038 004 Kč	908 254 Kč
CELKEM	8 967 000 Kč	---	3 586 804 Kč	3 594 852 Kč

Hodnoty uvedené tabulkou 38 dokazují, že by nově navržený systém odměňování pro firmu představoval ekonomicky výhodnější variantu i při aplikaci systému dle provizních příjmů roku 2017, tedy bez motivační složky vedoucí ke zvýšení výkonu makléřů, a to konkrétně v navýšení provizních příjmů realitní kanceláře o 8.048 Kč.

4.4 Ekonomické zhodnocení

Závěrem poslední části diplomové práce je zpracováno předpokládané ekonomické zhodnocení doporučených návrhů, které přináší podrobný pohled na očekávaný výsledný efekt realizace těchto návrhů v analyzované firmě. Ekonomické zhodnocení předpokládá aplikaci všech návrhů.

Předpokládaný dopad rozvojových doporučení a změn je dalšími podkapitolami rozpracován na optimistickou, pesimistickou a realistickou variantu cíleného rozvoje společnosti.

4.4.1 Optimistická varianta

Optimistická varianta realizace rozvojových doporučení a změn předpokládá ideální efekt rozvojových návrhů v analyzované společnosti.

Nejprve je nutné shrnout optimistické varianty výsledných ekonomických efektů dosažených případnou aplikací návrhů ve firmě.

Návrh systému argumentačních modelů by měl v ideálním případě zajistit navýšení tržeb společnosti o 296.291 Kč.

Návrh rozšíření marketingových aktivit by měl v ideálním případě zajistit společnosti zisk ve výši 258.896 Kč.

Návrh kategorizace realitních makléřů by měl společnosti přinést zvýšení provizních příjmů minimálně o 8.048 Kč.

Náklady na realizaci výše uvedených návrhů jsou při optimistické variantě následující:

- systém argumentačních modelů ve výši 0 Kč,
- rozšíření marketingových aktivit ve výši 388.344 Kč,

- kategorizace realitních makléřů ve výši 0 Kč.

Na základě výše uvedených dat lze říci, že při optimistickém vývoji by realizace návrhů měla pozitivní vliv na rozvoj obchodních aktivit firmy.

4.4.2 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta realizace rozvojových doporučení a změn představuje naopak pesimistický pohled na výsledný efekt rozvojových návrhů v analyzované společnosti.

Nyní je nutné shrnout pesimistické varianty všech výsledných efektů dosažených případnou aplikací návrhů ve firmě.

Návrh systému argumentačních modelů by měl v tomto případě zajistit navýšení tržeb společnosti o 137.802 Kč.

Návrh rozšíření marketingových aktivit by měl v tomto případě zajistit společnosti zisk ve výši 194.172 Kč.

Návrh kategorizace realitních makléřů by měl společnosti přinést zvýšení provizních příjmů minimálně o 8.048 Kč.

Náklady na realizaci výše uvedených návrhů jsou při pesimistické variantě shodné jako u optimistické, konkrétně tedy:

- systém argumentačních modelů ve výši 0 Kč,
- rozšíření marketingových aktivit ve výši 388.344 Kč,
- kategorizace realitních makléřů ve výši 0 Kč.

Z výše uvedených dat lze říci, že i při pesimistickém vývoji by realizace návrhů měla pozitivní vliv na rozvoj obchodních aktivit firmy.

4.4.3 Realistická varianta

Z optimistické a pesimistické varianty pomocí zprůměrování jejich hodnot vychází následující realistický předpoklad výsledného efektu na firmu.

Návrh systému argumentačních modelů by měl realisticky zajistit navýšení tržeb společnosti o 217.047 Kč.

Návrh rozšíření marketingových aktivit by měl v tomto případě zajistit společnosti zisk ve výši 226.534 Kč.

Návrh kategorizace realitních makléřů by měl společnosti přinést zvýšení provizních příjmů minimálně o 8.048 Kč.

Náklady na realizaci výše uvedených návrhů jsou při realistické variantě následující:

- systém argumentačních modelů ve výši 0 Kč,
- rozšíření marketingových aktivit ve výši 388.344 Kč,
- kategorizace realitních makléřů ve výši 0 Kč.

Z výše uvedených dat lze říci, že při realisticky uvažovaném vývoji by předložené návrhy měly mít pozitivní vliv na rozvoj obchodních aktivit firmy.

Závěr

Cílem diplomové práce je vypracování návrhu rozvoje obchodních aktivit společnosti ARTOSS realitní kancelář, s. r. o., jejíž hlavní obchodní činností je zprostředkovávání realitních obchodů na trhu města Brna a jeho blízkého okolí.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři kapitoly, kdy se první z nich zaměřuje na vymezení aktuálních problémů firmy, určení hlavních a dílčích cílů a metodice zpracování. V návaznosti na dílčí cíle bylo dosaženo naplnění cíle hlavního, a to konkrétně využití odborné literatury a vypracování nutných analýz k poskytnutí návrhu řešení, jehož zavedení by mělo podpořit poptávku po službách firmy, její postavení na trhu, rozvoj schopností pracovníků a zejména pak nárůst podnikových tržeb a zisku.

Druhá část práce je zaměřena na teoretická východiska z odborné literatury použité v kapitolách následujících a věnuje se zejména analýze podnikové obchodní činnosti, realitního trhu a firmy.

Třetí část je soustředěna na analýzu trhu a konkrétní firmy. Jako první je aplikována analýza trhu, dále pak vnějšího a následně také vnitřního prostředí firmy. Zjištěná data jsou použita ke zpracování SWOT analýzy komplexně shrnující a analyzující všechny silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Výsledkem SWOT analýzy je návrh strategie „maxi-maxi“, která představuje ofenzivní přístup spočívající v maximálním využití silných stránek firmy k využití příležitostí na trhu.

Čtvrtá část je věnována návrhovému řešení skládajícímu se ze tří návrhů, kterými jsou návrh systému argumentačních modelů, návrh rozšíření marketingových aktivit a kategorizace realitních makléřů. Jejich společným cílem je zvýšení provizních příjmů méně výkonných makléřů, navýšit celkové ekonomické výsledky, podpořit konkurenceschopnost podniku a také přilákat nové klienty. Návrh systému argumentačních modelů si klade za cíl podpořit rozvoj obchodních schopností méně výkonných makléřů vedoucí k navýšení jejich provizních příjmů a tím zvýšit celkový provizní obrat společnosti, čehož by podle výsledků zpracování návrhu mělo být v případě realizace dosaženo. Návrh rozšíření marketingových aktivit představuje roční marketingová kampaň zajištěná navržením spolupráce s reklamní agenturou a složená z nástrojů internetového marketingu a propagačních nástrojů ve formě reklamních

letáků a inzerce v realitním magazínu. Výsledné zhodnocení zpracovaného návrhu poukazuje stejně jako první návrh na vhodnou a výnosnou možnost k rozvoji obchodních aktivit firmy a navýšení jejího zisku. Poslední návrh kategorizace realitních makléřů je dále rozpracován na návrhu jednotného pracovního postupu řízení zakázek a návrhu progresivního odměňovacího systému. Zpracování tohoto návrhu stejně jako předchozí návrhy dokazuje jeho pozitivní přínos pro firmu, a jeho realizace je proto doporučena stejně jako u návrhů předchozích.

Firma si uvědomuje, že k udržení tržního podílu je nutné maximálně vyniknout mezi ostatními konkurenty společně s konstantně silnou podporou rozvoje svého týmu realitních makléřů. A právě zmíněné požadavky zajišťuje soubor touto prací poskytnutých rozvojových opatření a změn.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1095-1.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

Brno v kostce. *TIC BRNO* [online]. Brno: TIC Brno, p. o., ©2017 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.gotobrno.cz/brno-v-kostce/t502/>

Co se stalo s cenami ve stavebnictví od roku 2008. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, ©2016 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: www.statistikaamy.cz/2015/10/co-se-stalo-s-cenami-ve-stavebnictvi-od-roku-2008

COHEN, Henri a Claire LEFEBVRE. *Handbook of categorization in cognitive science*. Canada: Elsevier Science, 2017. ISBN 978-0-08-101107-2.

ČESKO. Nařízení vlády č. 469 ze dne 29. prosince 2000, kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2000, částka 133 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=469&r=2000>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

EGER, Ludvík, PETR TYL, Jan, KUNEŠOVÁ, Hana, Michal MIČÍK a Martin PEŠKA. *Marketing na internetu*. Plzeň: ZČU, 2015. ISBN 978-80-261-0573-2.

eMarketer. Email Continues to Deliver Strong ROI and Value for Marketers. In: *Emarketer.com* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://www.emarketer.com/Article/Email-Continues-Deliver-Strong-ROI-Value-Marketers/1014461>

Ekonomika v číslech. *Statutární město Brno* [online]. Brno: Statutární město Brno, ©2016 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>

FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3234-0.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0422-7.

Hlavní makroekonomické údaje. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, ©2017 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace/>

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

Hypindex vývoj. *Hypindex.cz* [online]. Praha: Realitymix.centrum.cz, 2018 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/hypindex-vyvoj/>

KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4.

KAMENÍK, Petr. *Živnostenský zákon: Zákon o živnostenských úřadech : komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-471-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071794530.

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

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

- KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
- KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: bilance: účet zisků a ztrát: cash-flow: základy kalkulace: finanční plánování: systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993. ISBN 80-85647-11-7.
- LAKOFF, George. *Ženy, oheň a nebezpečné věci: co kategorie vypovídají o naší mysli*. Praha: Triáda, 2006. ISBN 80-86138-78-X.
- LAMBERT, Laura, Hilary POOLE and Chris WOODFORD. *Internet: A Historical Encyclopedia*. New York: ABC-CLIO Ltd. ISBN 978-1851096596.
- MELZER, Filip. *Metodologie nalézání práva: úvod do právní argumentace*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-149-9.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NEKUDOVÁ, L. *Výkon realitní činnosti*. Brno, 2012. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství. Vedoucí práce Ivo Telec.
- Online data. *Netmonitor*. [online]. Praha: Sdružení pro internetový rozvoj, 2017 [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: <http://www.netmonitor.cz/online-data-ola>
- O ARK ČR. *ARK ČR* [online]. Praha: ARK ČR, ©2016 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <http://www.arkcr.cz/art/1/>
- O Realitní komoře. *Realitní komora ČR* [online]. Praha: Realitní komora ČR, ©2012 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: https://www.realitnikomora.cz/1-173-84_O-Realitni-komore.htm
- Peníze.cz. Jak nenaletět realitní kanceláři. In: *Peníze.cz* [online]. Praha: Peníze.cz, ©2005 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/18127-jak-неналетет-realitni-kancelari>
- PHILLIPS, David. *Online public relations*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0368-8.
- PRAKKEN, Henry and Giovanni SARTOR. *Logical models of legal argumentation*. Netherlands: Springer Netherlands, 1997. ISBN 978-94-011-5668-4.

PRAŽÁK, Zbyněk. *Občanský zákoník II. s komentářem: zákon č. 89/2012 Sb.* Český Těšín: Poradce, 2012. ISBN 978-80-7365-338-5.

SIMAR. Chceme využívat realitní kanceláře? A jaké? In: *Simar.cz* [online]. Praha: SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2012 [cit. 2017-05-18]. Dostupný z: <http://simar.cz/clanky/chceme-vyuzivat-realitni-kancelare-a-jake.html>

SMĚTÁKOVÁ, P. *Analýza realitního trhu*. Praha, 2014. Diplomová práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut, Katedra financí a ekonomie. Vedoucí práce Petr Ort.

Statistiky. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, 2018 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>

Sreality.cz [online]. Praha: Seznam.cz, ©2017 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/>

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.

VEŘEJNÝREGISTR.CZ. Vývoj realitního trhu po revoluci. In: *Verejnyregistr.cz* [online]. Litvínov: Verejnyregistr.cz, ©2012 [cit. 2017-10-21]. Dostupné z: <http://www.verejnyregistr.cz/clanky/detail/vyvoj-realitniho-trhu-po-revoluci>

VLÁŠEK, Josef. K situaci na realitním trhu. In: *Statistikaamy.cz* [online]. Praha: ČSÚ, ©2015 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/01/k-situaci-na-realitnim-trhu/>

Význam MSV pro ekonomiku regionu. *Veletrhy Brno, a.s.* [online]. Brno: Veletrhy Brno, a.s., ©2016 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/media/tiskove-zpravy/vyznam-msv-pro-ekonomiku-regionu/>

Zaměstnanost, nezaměstnanost. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, ©2018 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace/

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kralickův Quicktest.....	32
Tabulka 2: Stupnice hodnocení ukazatelů Quicktestu.....	33
Tabulka 3: Struktura obyvatel Brna.....	39
Tabulka 4: Bytová výstavba	45
Tabulka 5: Stavební povolení	46
Tabulka 6: Ceny nemovitostí podle krajů.....	47
Tabulka 7: Průměrná cena m ² bytu v Brně	47
Tabulka 8: Hlavní konkurenti firmy	54
Tabulka 9: Poměr návštěv www.bezrealitky.cz / klasické RK.....	55
Tabulka 10: Účetní data pro Quicktest	77
Tabulka 11: Údaje ukazatelů Kralickova Quicktestu	77
Tabulka 12: Celkové vyhodnocení Kralickova Quicktestu	78
Tabulka 13: Externí faktory SWOT analýzy	79
Tabulka 14: Interní faktory SWOT analýzy	80
Tabulka 15: Matice příležitostí	81
Tabulka 16: Hodnocení váhy příležitostí.....	81
Tabulka 17: Vybrané příležitosti	82
Tabulka 18: Matice hrozeb	82
Tabulka 19: Hodnocení váhy hrozeb	82
Tabulka 20: Hodnocení váhy silných stránek.....	83
Tabulka 21: Nejvýznamnější silné stránky.....	83
Tabulka 22: Hodnocení váhy slabých stránek	84
Tabulka 23: Hodnocení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek	85
Tabulka 24: Matice výkonnosti a závažnosti faktorů	86

Tabulka 25: Vzájemné zhodnocení S–O	87
Tabulka 26: Vzájemné zhodnocení S–T	87
Tabulka 27: Vzájemné zhodnocení W–O	88
Tabulka 28: Vzájemné zhodnocení W–T	88
Tabulka 29: Výsledek vzájemného posouzení.....	89
Tabulka 30: Předpokládaný vliv rozvojového opatření na provizní obrat firmy.....	104
Tabulka 31: Kalkulace nákladů návrhu	108
Tabulka 32: Kalkulace nákladů návrhu	109
Tabulka 33: Kalkulace nákladů návrhu	110
Tabulka 34: Náklady a předpokládaný vliv roční marketingové kampaně	110
Tabulka 35: Kategorizace realitních makléřů	112
Tabulka 36: Progresivní odměňovací systém	115
Tabulka 37: Aplikace progresivního odměňovacího systému	116
Tabulka 38: Aplikace progresivního odměňovacího systému	116

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil	22
Obrázek 2: McKinseyho model 7S	23
Obrázek 3: Model "7P"	26
Obrázek 4: Argumentační model	31
Obrázek 5: Firemní logo	35

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR	37
Graf 2: Průměrná úroková sazba v ČR	38
Graf 3: Celková struktura nabídek realitních makléřů.....	54
Graf 4: Podíl zakázek dvou nejaktivnějších makléřů vůči celkové nabídce RK	55
Graf 5: Struktura prodejů v oblasti Brno-město	69
Graf 6: Struktura prodejů v oblasti Brno-venkov	70
Graf 7: Struktura pronájmů v oblasti Brno-město	71
Graf 8: Struktura pronájmů v oblasti Brno-venkov	72
Graf 9: Celkové nákupy realitní kanceláře v letech 2012 – 2017.....	73
Graf 10: Celkové tržby realitní kanceláře v letech 2012–2017	74
Graf 11: Struktura zákazníků podle národnosti	74
Graf 12: Struktura zákazníků podle pohlaví	75
Graf 13: Struktura zákazníků podle věku	76

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu.....	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu.....	II

Příloha 1: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu (Zdroj: vlastní zpracování)

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč)		ROK				
		2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM (A.+B.+ C.+ D.I)	873	1097	1935	2791	3647
B.	Dlouhodobý majetek (B.I+BII.+ B. III)	40	273	238	229	220
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek (součetB.II.1až B.II.9)	40	273	238	229	220
C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	804	824	1697	2562	3427
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1 až C.IV.4)	83	80	90	558	1026
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV. až A.C.IV.4)	721	744	1607	2004	2401
D. I.	Časové rozlišení (D.I. 1 + D. I.3)	29	0	0	0	0
	PASIVA CELKEM (A.+ B + C.I.)	873	1097	1935	2791	3656
A.	Vlastní kapitál (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.1.+A.V.2)	83	351	1112	1998	2893
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	2100	2500	3000	3500	4000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let / + - /	-2441	-2383	-2349	-2085	-1812
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	58	34	261	383	505
B.	Cizí zdroje (B.I.+B.II+B.III+B.IV)	956	746	823	793	763
B.III.	Krátkodobé závazky (souč.B.III.1 až B.III.11.)	956	746	823	793	763

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu (Zdroj: vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč)		ROK				
		2013	2014	2015	2016	2017
II.	Výkony	2957	3600	6035	7501	8967
B.	Výkonová spotřeba	2668	3302	5152	6441	7757
C.	Osobní náklady	229	218	517	902	1287
D.	Daně a poplatky	2	3	4	6	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	45	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	5	13	5	8	11
H.	Ostatní provozní náklady	2	57	25	17	9
*	Provozní výsledek hospodaření	61	33	297	414	531
N.	Nákladové úroky	0	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	4	0	36	5	12
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	58	34	261	383	505
***	Výsledek hospodaření účetní období (+/-)	58	34	261	383	505
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	58	34	261	383	505