



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kristýna Šohajová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Kristýna Šohajová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

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 bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy dle potřeby

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracovat návrh opatření expanze značky na nový trh s důrazem na posílení konkurenceschopnosti značky na trhu.

Cílem teoretické části je vymezení odpovídajících teoretických východisek.

Cílem analytické části je zhodnocení aktuálního potenciálu značky společnosti a identifikace faktorů podstatných při expanzi značky.

Cílem návrhové části je na základě provedených analýz vypracovat návrh opatření směřujících k expanzi značky včetně zhodnocení realizace a jejích přínosů.

Základní literární prameny:

FLOOR, Ko. Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 07-494-4832-6.

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1-81-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

OLINS, Wally. O značkách. 1. vyd. Praha: Argo, 2009. ISBN 978-80-257-0158-4.

PŘIBOVÁ, Marie. Strategické řízení značky: brand management. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

TAYLOR, David. Brand management: budování značky od vize k cíli. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracovat návrh opatření expanze značky Ideální nájemce na nový trh s důrazem na posílení konkurenceschopnosti značky na trhu. Teoretická část zahrnuje teoretická východiska, která vycházejí převážně z metodiky autorů Ko Floora a Kellera. Analytická část se zaměřuje na zhodnocení aktuálního potenciálu značky a analýzu konkurentů na plánovaném trhu. V návaznosti na provedené analýzy jsou v návrhové části navržena opatření v oblasti komunikace směřující k expanzi značky.

Abstract

The main goal of the bachelor's thesis is to develop a proposal for brand expansion measures to a new market with an emphasis on strengthening the competitiveness of the brand in the market. The theoretical part includes theoretical background, which is based mainly on the methodology of the authors Ko Floor and Keller. The analytical part focuses on the evaluation of the current potential of the brand and the analysis of competitors in the planned market. Following the performed analyzes, measures in the area of communication leading to the expansion of the brand are proposed in the design part.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, positioning značky, osobnost značka, komunikace značky, hodnota pro zákazníka

Key words

competitiveness, brand positioning, brand personality, brand communication, customer value

Bibliografická citace

ŠOHAJOVÁ, Kristýna. *Rozvoj konkurenceschopnosti podniku* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127770>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2020

.....

Kristýna Šohajová

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu, panu doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D., za jeho odborné rady, připomínky, ochotu a trpělivost při zpracovávání mé bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení společnosti UlovDomov.cz s.r.o. za spolupráci. V neposlední řadě chci poděkovat rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia plně podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	9
1 TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1 Značka	11
1.1.1 Služby.....	11
1.1.2 Značka ve službách	12
1.2 Hierarchie značek.....	13
1.3 Branding	13
1.4 Prvky značky.....	14
1.4.1 Názvy značek.....	14
1.4.2 URL.....	15
1.4.3 Loga a symboly.....	15
1.4.4 Představitelé.....	15
1.4.5 Slogany.....	16
1.4.6 Znělky.....	16
1.4.7 Balení.....	16
1.5 Identita značky.....	17
1.5.1 Positioning značky	18
1.5.2 Osobnost značky	20
1.5.3 Komunikace značky	21
1.6 Brand identity prism.....	24
1.7 Hodnota pro zákazníka.....	25
1.8 Business model Canvas	26
1.8.1 Hodnotová nabídka	36
1.9 Marketingový mix.....	38

1.10	Konkurence	41
1.11	Konkurenceschopnost	42
1.12	Konkurenční výhoda.....	43
1.13	Závěr teoretických východisek.....	43
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	45
2.1	Základní údaje společnosti UlovDomov.cz s.r.o.	45
2.1.1	Představení společnosti	46
2.1.2	Služba Ideální nájemce.....	46
2.1.3	Hierarchie značek.....	47
2.2	Značka Ideální nájemce.....	48
2.2.1	Stěžejní signály značky	48
2.2.2	Positioning značky	48
2.2.3	Osobnost značky	51
2.2.4	Komunikace značky	52
2.3	Marketingový mix.....	57
2.3.1	Marketingový mix z pohledu zákazníka	63
2.4	Business model Canvas	65
2.5	Hodnotová nabídka	68
2.6	Analýza zákazníků	70
2.7	Konkurence na současném trhu	71
2.8	Konkurence na olomouckém trhu	74
2.8.1	Identita značky	74
2.8.2	Marketingový mix.....	78
2.9	Charakteristika cílového trhu.....	85
2.9.1	Charakteristika cílových zákazníků	86
2.10	PEST analýza	87

2.10.1	Politicko-právní faktory	87
2.10.2	Ekonomické faktory	88
2.10.3	Sociální faktory	92
2.10.4	Technické faktory	94
2.11	SWOT analýza	96
2.12	Zhodnocení analýzy současného stavu	100
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	103
3.1	Východiska	103
3.2	Vymezení trhu.....	104
3.3	Cíle	104
3.4	Komunikace značky	106
3.4.1	Vnější komunikace.....	106
3.4.2	Vnitřní komunikace.....	109
3.5	Marketingový mix.....	110
3.6	Rámec pro tvorbu komunikačního plánu	114
3.7	Plán realizace navrhovaných opatření.....	115
3.8	Rozpočet návrhů	116
3.9	Zhodnocení návrhů.....	117
	ZÁVĚR.....	120
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	122
	SEZNAM GRAFŮ.....	130
	SEZNAM OBRÁZKŮ	131
	SEZNAM TABULEK.....	133

ÚVOD

V posledních několika letech nakupují lidé nemovitosti nejen za účelem vlastního bydlení ale také za účelem zisku. Stále více lidí si uvědomuje, že nemovitost představuje nejen dobře uložené peníze, ale rovněž může přinášet i pravidelný příjem. Z toho důvodu nakupují majitelé investiční nemovitosti, které následně pronajímají.

S pronájmem nemovitostí se však pojí mnoho starostí, času a mnohdy také nákladů. Majitelé, kteří své byty pronajímají dlouhodobě, musí řešit mnoho problémů, mezi které patří například neplatící nájemníci, poničený byt či opravy bytu.

Poslední dobou tak vzniká mnoho společností, které poskytují správu nemovitostí a přebírají na sebe rizika a problémy, kterým majitelé bytů čelí. Jednou z takových společností je i UlovDomov.cz s.r.o., jejíž hlavní služba *Ideální nájemce* zaručuje majiteli bezstarostný a pravidelný příjem a přebírá na sebe rizika neplatičů a neobsazeného bytu.

Konkurence v tomto odvětví si však dobře uvědomuje, jak je důležité vytvářet silné vztahy se zákazníky založené na důvěře a porozumění, a proto se čím dál častěji snaží do své služby přidávat pro zákazníky něco navíc. Obzvlášť proto je důležité, aby značka dokázala jasným a efektivním způsobem komunikovat zákazníkům své benefity oproti konkurenci.

Společnost se svou službou *Ideální nájemce* působí aktuálně na pražském a brněnském trhu a na obou trzích se jí velmi daří. Z toho důvodu vedení společnosti uvažuje nad vstupem na nový trh, a to konkrétně na olomoucký. Na cílovém trhu působí poměrně málo konkurentů a z toho důvodu spatřuje společnost na daném trhu potenciál. Analytická část by tedy měla odhalit silné stránky společnosti, pomocí kterých může využít příležitost na daném trhu a rovněž slabé stránky, které je potřeba odstranit či minimalizovat. Sestavené návrhy opatření v oblasti komunikace by měly značce pomoci při vstupu na olomoucký trh, diferenciaci oproti konkurentům a v konečném důsledku k posílení její konkurenceschopnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracovat návrh opatření expanze značky na nový trh s důrazem na posílení konkurenceschopnosti značky na trhu. Společnost UlovDomov.cz s.r.o. provozuje inzertní portál a službu *Ideální nájemce*, která je určena pro pronajímatele bytů. Značka *Ideální nájemce* aktuálně působí na pražském a brněnském trhu a na těchto trzích se jí velmi daří. Proto společnost uvažuje o vstupu na olomoucký trh, na kterém by ráda použila značku ve stejné podobě jako v Praze a Brně. Konkurence působící na olomouckém trhu není velká a z toho důvodu společnost spatřuje na tomto trhu příležitost pro expanzi.

Ke splnění hlavního cíle bakalářské práce je nezbytné splnit dílčí cíle:

- Cílem teoretické části je vymezení odpovídajících teoretických východisek.
- Cílem analytické části je zhodnocení aktuálního potenciálu značky společnosti a identifikace faktorů podstatných při expanzi značky.
- Cílem návrhové části je na základě provedených analýz vypracovat návrh opatření směřujících k expanzi značky včetně zhodnocení realizace a jejích přínosů.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí: teoretické, analytické a návrhové. **Teoretická část** je zaměřena především na vymezení pojmu značka, její prvky a identita značky. V souvislosti s identitou značky je v této části definován také positioning, osobnost a komunikace značky. Teoretická část rovněž přibližuje pojmy konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Teoretická východiska slouží jako podklad pro vypracování analytické části.

Analytická část se nejprve zaměří na základní informace a přestavení společnosti. Následně bude představena hlavní služba. Dále budou určeny stěžejní signály značky. Pro porovnání identity zkoumané značky bude využit přístup dle Ko Floora. Pro posouzení taktických marketingových nástrojů značky bude uplatněna metoda marketingového mixu 7P, která pomocí jednotlivých prvků popíše aktivity, které firma podniká, aby vzbudila poptávku po své službě. Ke zjištění, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu, bude použit business model Canvas. S tím úzce souvisí také hodnotová nabídka pro zákazníka, která bude zkoumána prostřednictvím hodnotové nabídky Canvas. Dále bude zpracována analýza zákazníků prostřednictvím Net Promoter Score,

tedy míry loajality zákazníků na základě interních dat společnosti, která odhalí procentuální vyjádření spokojenosti současných zákazníků, a to konkrétně majitelů bytů. Ke zmapování vnějších faktorů, které by na značku mohli mít významný vliv při její expanzi je použita PEST analýza. Zhodnocení identity značky konkurence na olomouckém trhu bude provedeno prostřednictvím brand identity prism a pomocí marketingového mixu 7P budou analyzovány marketingové nástroje dané konkurence. Informace o konkurenci budou získány prostřednictvím studia reklamních materiálů a webových stránek a na základě provedeného mystery shoppingu. Zjištěné informace a data budou shrnuty v rámci SWOT analýzy, která pomůže jasně definovat silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Součástí jsou interní informace a data získaná od společnosti UlovDomov.cz s.r.o., rovněž data dostupná z veřejných zdrojů, článků, online materiálů, tištěných materiálů, webových stránek, aj. Zvolené analýzy jsou vybrány tak, aby co nejlépe posoudili aktuální situaci značky a aby byly odhaleny důležité faktory, které musí být identifikovány před expanzí značky na nový trh.

V **návrhové části** bakalářské práce budou na základě provedených analýz a zjištěných informací vypracována opatření v oblasti komunikace směřující k expanzi značky včetně zhodnocení realizace a jejích přínosů.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se věnuje vymezení základních pojmů, které je nutné definovat a porozumět jim před zpracováním analytické a návrhové části bakalářské práce. Zmíněny jsou především pojmy, které se týkají značky, jejích prvků a identity značky. Vymezena je rovněž hodnota pro zákazníka a hodnotová nabídka, stejně jako konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

1.1 Značka

Značky již po mnoho staletí slouží k rozeznávání zboží jednotlivých výrobců. Slovo *brand* pramení ze staronorského slova *brandr*, což v překladu znamená „vypálit“, jelikož značka nebo cejch se používaly při značkování a identifikaci zvířat ze stáda patřícího jednomu vlastníkov. Americká marketingová asociace uvedla známou definici, podle které je značka jméno, termín, označení, symbol nebo design, případně kombinace zmíněných pojmů, které slouží k identifikaci výrobků a služeb prodejců a k jejich odlišení od konkurence na trhu. Pokud marketér vytváří nové jméno, logo či symbol nového produktu, tvoří tak značku (Keller, 2007, s. 33).

1.1.1 Služby

Služby jsou jakékoliv nehmatatelné výkony či úkony, které jedna strana poskytuje druhé straně. Výroba může být vázána na fyzický výrobek, ale nemusí to být pravidlem (Kotler a Keller, 2013, s. 394).

V obecné rovině lze říct, že služby jsou pestrá škálou lidských činností, které mohou poskytovat jednotlivci, firmy, organizace nebo stát. Stát zajišťuje služby veřejného sektoru jako je například vzdělávání, zdravotní a sociální služby, bezpečnost občanů, aj. V rámci organizací operují v sektoru služeb také neziskové organizace, jako jsou nadace, charitativní organizace, církve, aj. Největší zastoupení v oblasti služeb představuje soukromý sektor. Služby zaznamenávají v současné době vzrůstající tendenci vzhledem k rostoucí životní úrovni spotřebitelů po celém světě. Rostoucí poptávka je připisována mnoha faktorům jako jsou například zvyšující se příjmy, více volného času, rozvoj technologií, růst životního standardu a další (Vašítková, 2008, s. 14).

Mezi vlastnosti služeb, které je odlišují od hmotného zboží, patří:

- Nehmotnost
- Neoddělitelnost
- Proměnlivost
- Pomíjivost
- Absence vlastnictví (Vašítková, 2008, s. 16).

Z hlediska základního třídění členíme služby na **terciární** (stravovací a ubytovací služby, oprava a údržba domácích strojů a další), **kwartérní** (doprava, obchod, finanční služby, správa, komunikační služby), **kvintérní** (vzdělávání, zdravotní péče, rekreace). Dle specifických vlastností je možné služby nadále třídit do několika kategorií, a to na odvětvové třídění služeb, tržní a netržní služby, služby pro spotřebitele a organizace, členění služeb dle jejich charakteru a poskytování, a další (Vašítková, 2008, s. 23-24.)

1.1.2 Značka ve službách

V posledních několika letech se zvyšuje úroveň obtížnosti brandingu v oblasti služeb. Marketing služeb je oproti produktům úspěšný v tom smyslu, že je mnohem méně hmatatelný a záleží především na kvalitě v návaznosti na osobě či lidech, kteří nám danou službu poskytují. Pro firmy služeb, které pracují s různými, a především nehmotnými problémy je branding obzvlášť klíčový, neboť pomáhá spotřebiteli ukazovat, že firma vytvořila specifickou nabídku služeb a zaslouží si tak své vlastní jméno. Velký význam mohou hrát symboly značek, protože pomáhají spotřebiteli konkretizovat jejich abstraktní povahu ve službách. V konečném důsledku pomáhají značky zákazníkovi identifikovat a poskytovat význam rozmanitých služeb, které může nabízet jedna firma (Keller, 2007, s. 45-47).

Leslie de Chernatony vnímá do značné míry značky v oblasti služeb podobně jako Keller. Sektor v oblasti služeb vidí v současné době jako značně přesahující v porovnání s výrobním sektorem. V sektoru služeb jsou zákazníci ovlivňováni především pracovníky firem, díky nimž přicházejí se službou do kontaktu. Obraz o hodnotě značky spotřebitelům pomáhají utvářet různé atributy pracovníků firmy, jako jsou například názory, postoje, chování, styl oblékání či tón hlasu. Na současném trhu se odlišení od

konkurenční značky zakládá spíše na tom „jak to zákazník přijímá“ než na tom „co zákazník přijímá“ (Chernatony, 2009, s. 10).

1.2 Hierarchie značek

Hierarchie značek představuje prostředek který, skrze kvalifikaci a kvantifikaci společných a rozdílných prvků, shrnuje strategii značky. Jedná se o užitečný nástroj, který pomocí grafického znázornění odhaluje brandovou strategii společnosti. Produkt může být brandován různými způsoby v závislosti na počtu nových a již existujících prvků značky a na tom, jaký způsobem jsou pro daný produkt zkombinovány. Vzhledem k tomu, že některé prvky značky se používají k vytvoření jiné značky, dokáže hierarchie značky představit, jak jsou produkty řazeny vedle sebe. Potenciální úrovně hierarchie značky se dělí následovně:

Firemní značka

Představuje nejvyšší úroveň hierarchie a vždy zahrnuje pouze jednu značku, a to právě značku firemní nebo značku společnosti.

Rodinná značka

Jedná se o nižší úroveň, která se nachází pod značkou společnosti. Rodinná značka se používá pro více produktových kategorií, které však nutně nemusí nést jméno společnosti.

Individuální značka

Značka určená výhradně pro jednu produktovou kategorii.

Modifikátor

Představuje prostředek určující typ modelu či konkrétní položku (Keller, 2007, s. 559-562).

1.3 Branding

Značka je více než jen vizuální symbol, protože reflektuje vnímání a mnohdy i typické zvyky zákazníků. Je něčím, co přebývá v myslích spotřebitelů. Značka pomáhá spotřebitelům identifikovat jednotlivé produkty a služby a zároveň propůjčuje význam,

který spotřebitelům přibližuje, čím je produkt jedinečný a čím se odlišuje od ostatních produktů (Keller, 2007, s. 42).

„Brandingem rozumíme obdaření výrobku nebo služby silou značky. Jeho celou podstatnou je vytváření rozdílů mezi výrobky“ (Kotler a Keller, 2013, s. 281). Branding pomáhá spotřebitelům, aby si utřídili své znalosti o výrobcích a službách. Zahrnuje také vytváření mentálních struktur, které pomáhají spotřebitelům v jejich rozhodovacím procesu, což firmě umožňuje průběžně přinášet hodnotu. Pro branding je klíčové, aby zákazníci viděli rozdíly mezi jednotlivými značkami v kategorii produktů. Rozdíly mezi značkami se často týkají vlastností či určitých výhod samotných produktů. V případě, že se zákazníci rozhodují mezi více možnostmi, hraje právě značka významnou rozhodovací roli (Keller, 2007, s. 42).

Branding může například:

- *„Posílit dobrou pověst*
- *Zvýšit loajalitu*
- *Zajistit kvalitu*
- *Podpořit vnímání větší hodnoty, aby mohl být produkt prodáván za vyšší cenu (anebo aby dosáhl při stejné ceně vyšších prodejů)*
- *Ujistit zákazníka, že vstoupil do pomyslného světa vyznávajícího stejné hodnoty“* (Healey, 2008, s. 10).

1.4 Prvky značky

Prvky značky neboli identifikátory značky, jsou znaky, které slouží k identifikaci a diferenciaci produktu či služby. Mezi hlavní prvky značky patří jméno, URL, logo, symboly, představitelé, mluvčí, slogany, znělky, obal a nápisy. Prvky značky by měli být vybírány takovým způsobem, aby vytvářely pozitivní a silné asociace a posilovali povědomí o značce u zákazníků (Keller, 2007, s. 204).

1.4.1 Názvy značek

Tento prvek je důležitou volbou, protože název značky velmi často zachycuje klíčové asociace spojené s produktem. Názvy značek tak mohou být vysoce efektivním nástrojem komunikace. Všeobecně platí, že povědomí o značce je lepší, pokud jsou vybírány jména

značek jednoduchá, lehce vyslovitelná a zapsatelná. Název značky by měl být povědomý a smysluplný, aby zapadl do již stávajících znalostí. Kromě faktorů, které se vztahují na výkon, je vhodné vybírat jména značek tak, aby v zákazníkovi probudily emoce a pocity (Keller, 2007, s. 210-215).

1.4.2 URL

URL neboli jednotné označení zdroje se používá k určení lokalizace na webových stránkách a zpravidla se odkazuje jako jméno domény. Stejně jako při výběru jména značky by se mělo i při výběru URL dbát na krátký a srozumitelný název. Při vytváření domén je jedním z problémů, které společnosti musí řešit, ochrana značek, jež mají zamezit nepovolenému zneužití jména domény. Představení si značky je pro URL klíčové, protože v začátcích si spotřebitelé musí URL pamatovat, aby se na stránku dostali (Keller, 2007, s. 218-220).

1.4.3 Loga a symboly

Loga jsou prostředky vztahující se k označení původu, vlastnictví nebo asociací. Znaky beze slov se označují jako symboly. Loga mají význam a pomáhají vybudovat asociace u spotřebitele. Abstraktní loga mohou být stejně jako jména značek snadno rozpoznatelná. Loga a symboly jsou mnohdy cennou metodou, jak lze produkty identifikovat. Zákazníci mohou rozeznávat konkrétní symboly, na druhou stranu pro ně může být obtížné spojit si je s určitou značkou nebo produktem. Brandovou výhodou log je také všestrannost, kterou nabízí. Díky neverbální komunikaci mohou být podle potřeb jednoduše měněna v průběhu času, v porovnání se jmény značek, a obecně se bez problémů převádí mezi kulturami (Keller, 2007, s. 221-225).

1.4.4 Představitelé

Představitelé jsou určitým druhem symbolem značky, prostřednictvím kterých značky získávají lidské nebo životné vlastnosti. Představitelé bývají zpravidla uvedeni v reklamách a mohou hrát významnou roli v reklamních kampaních a ve vzhledu obalu. Představitelé značek však mohou mít i značné nevýhody, které souvisí s pozorností, kterou přitahují. V některých případech jsou představitelé natolik oblíbení, že převládají

nad ostatními prvky značky a tím de facto tlumí povědomí o značce (Keller, 2007, s. 226-229).

1.4.5 Slogany

Slogan je krátké rčení, které má popisnou nebo přesvědčující funkci. Mohou být součástí různých marketingových programů nebo balení a ve značné míře se objevují v reklamách. Nejúčinnějšími slogany jsou takové, které budují povědomí značky zdůrazňováním jména a rovněž i její image. Takovým příkladem jsou třeba mentolové bonbony značky Certs a jejich slogan „*Get Cetrain. Get Certs*“ („*Ujisti se. Opatři si Certs*“). Před zavedením nového sloganu je nutné rozeznat, jak moc slogan přispívá k hodnotě značky, posílením povědomí či image; rozhodnout, jak moc je posilování hodnoty potřeba a v konečné fázi si ideálně udržet co nejvíce požadovaných hodnot ve sloganu, a zároveň poskytnout potřebné nové změny významu, které budou přispívat k hodnotě odlišnými způsoby (Keller, 2007, s. 232-237).

1.4.6 Znělky

Znělky se řadí mezi prvky značky a jsou chápány jako hudební slogany. Abstraktní a nepřímou cestou sdělují přínosy značky. Znělky umožňují opakovat jméno značky zábavným a chytlavým způsobem, díky čemuž si spotřebitelé více zakódují informace o značce a více si ji pamatují. Tím dochází ke zvyšování povědomí o značce (Keller, 2007, s. 237-239).

1.4.7 Balení

Obal by měl značku identifikovat, přiblížit spotřebitelům přesvědčivé informace, usnadnit transport a zabezpečení produktu, pomáhat při uchovávání v domácnosti a v neposlední řadě napomáhat při konzumaci produktu. Pro rozpoznávání značky je vzhled balení důležitým faktorem, protože ve spotřebitelích vzbuzuje silné asociace se značkou. Design balení se v poslední době stává důležitým atributem, protože může být dočasnou výhodou oproti konkurenci především v situacích, kdy spotřebitel nakupuje v supermarketu a stráví zde velmi málo času. Za jeden z nejvýznamnějších prvků designu obalu je považována barva. Je však důležité, aby asociace, které design obalu sděluje,

byly v souladu s informacemi, které jsou sdělovány ostatními prvky (Keller, 2007, s. 239-244).

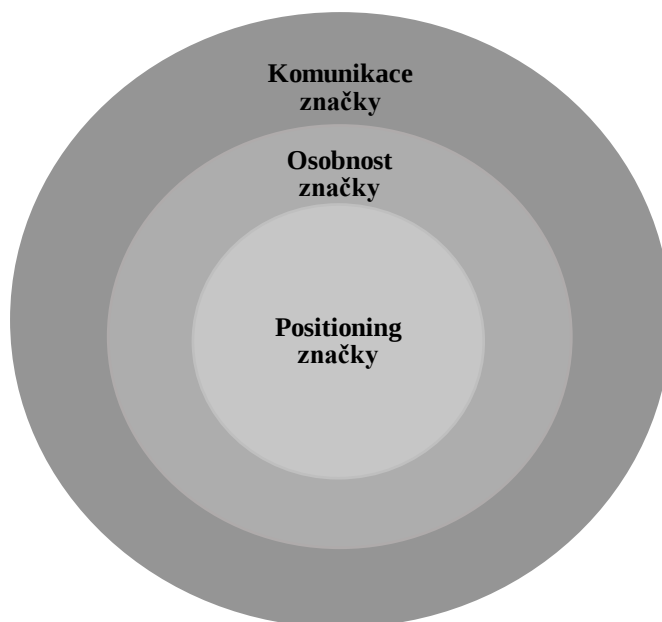
1.5 Identita značky

Identita značky poskytuje značce význam, účel a směr. Je důležitým článkem z hlediska strategických vizí značky a je hybnou silou jednoho ze čtyř základních zaměření hodnoty značky, a to konkrétně asociací spojených se značkou. Identita se sestává z jedinečné sady asociací. Asociace jsou nositeli toho, co značka reprezentuje a zároveň signalizují určitý slib ze strany výrobce směrem k zákazníkům. Budování vztahu mezi zákazníkem a značkou by měla napomáhat právě identita značky prostřednictvím specifické nabídky hodnot, jež jsou pro zákazníka sebevyjádřením a mají pro něj citový a funkční význam (Aaker, 2003, s. 59-60).

Především v situacích, kdy firma svou nabídku prodává pod značkou jména své společnosti nebo je značka silně propojena s podnikem, vyžaduje mnoho úsilí zjistit, co přesně firma ztělesňuje. Management a pracovníci jsou součástí procesu hledání společné shody ohledně toho, čím společnost je a co představuje. Příkladem je společnost Apple, která věří ve větší výkonnost pracovníků prostřednictvím zpochybnění vrozené averze ke změnám. Nakousnuté jablko ve špatně seřazených barvách duhy to přesně symbolizuje. Komunikace je kromě zákazníků nasměrována také k pracovníkům, a to z důvodu, aby pochopili, jak by se měli chovat (Chernatony, 2009. s. 48).

Identita značky se skládá ze základní a rozšířené identity. **Základní** identita představuje klíčovou podstatu značky. Proto i v případě, kdy by značka vstoupila na nové trhy s jinými druhy výrobků, zůstane s největší pravděpodobností neměnná. Poskytuje značce význam a je důležitá pro její úspěšnost. Zároveň pomáhá budovat důvěryhodnost značky a přispívá k její hodnotě. Měla by zahrnovat takové prvky, které značku dělají výjimečnou a hodnotnou. **Rozšířená** identita se skládá z jednotlivých prvků identity, uspořádaných do obsahových skupin, které značce dodávají její strukturu a úplnost. Pomocí detailů pomáhá znázornit, co značka ztělesňuje. Rozšířená identita zahrnuje samotný výrobek, příjemný pocit z nákupu, pevnou cenu bez potřeby smlouvat, slogan či osobnost značky. Ačkoliv všechny tyto prvky představují hnací sílu identity značky, zásadnější stále zůstává základní identita (Aaker, 2003, s. 60-76).

Podle Ko Floora potřebuje prodejce k odlišení značky více než jen výraznou reklamní kampaň. Není tolik podstatné, co prodejce říká ale hlavně to, co dělá. K získání loajality zákazníků a odlišení od konkurence je důležitá právě silná identita značky. Silná identita značky má funkční a emoční vlastnosti a je postavena na třech pilířích. Prvním pilířem je **jednoznačný a diferencovaný positioning**. Positioning značky je kombinací funkčních a hmatatelných atributů, které značky musí zákazníkovi nabídnout. Odpovídá na otázku CO. Druhým pilířem je **výrazná osobnost značky** popisující její vlastnosti. Odpovídá tedy na otázku KDO. Posledním pilířem je **důsledná komunikace značky**, která informuje spotřebitele svým vlastním vzhledem a pocitem o positioningu a osobnosti. Odpovídá tak na otázku JAK. Pouze pokud tyto pilíře tvoří jednotný a sjednocený celek, tak můžeme hovořit o silné značce (Floor, 2006, s. 61).



Obrázek č. 1: Cyklus obchodní značky
(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Floor, 2003, s. 62)

1.5.1 Positioning značky

V rámci positioningu obchodník určuje, jakou pozici bude mít značka na trhu v mysli zákazníků a v jakém bude vztahu vůči konkurenčním značkám. Positioning souvisí především s funkčními a hmotnými atributy. Z toho důvodu je positioning především o konkrétní nabídce, tedy attributech, které působí na smysly zákazníků. Pouze v případě

silného positioningu může být značka úspěšná. Při positioningu je důležité mít na paměti cílovou skupinu, na kterou se chce značka zaměřit a atributy, kterými se chce oproti konkurenci odlišit (Floor, 2003, s. 63).

Positioning používá k odlišení se čtyři atributy, mezi které patří sortiment, cena, pohodlí a zážitek. Dříve platilo, že se značka zaměřovala výhradně na jeden atribut a ostatním nevěnovala tolik pozornosti, to však už v současné době neplatí a je nutné brát v potaz všechny atributy. Spotřebitelé požadují všechny atributy najednou a ideálně za ně chtějí platit co nejméně. Pro značku je tak zcela klíčové, aby našla svou adekvátní kombinaci těchto atributů. Nikdy nebude v silách značky, aby vynikala ve všech attributech. Značka nemůže být vším pro všechny. Z toho důvodu se značka musí vždy zaměřit na jeden atribut více než na ostatní. Pokud by tak neučinila, zákazník by byl zmatený a nevěděl by, co vlastně značka znamená. Ne všechny atributy však mohou být stejně významné, a ne všechny poskytují cílovým skupinám stejné výhody (Floor, 2003, s. 77-88).

V rámci mixu atributů je možné rozlišovat mezi čtyřmi úrovněmi důležitosti. Patří mezi ně rozlišující, podporující, konkurenční a kvalifikační atribut. Rozlišující atribut řídí celou organizaci a kulturu podnikání. Jedná se o atribut, díky kterému se spotřebitelé rozhodnou pro danou značku. Podporující atribut je nejdůležitějším doplňkem rozlišujícího atributu a dává zákazníkovi důvod pro danou značku. Konkurenční atribut vyjadřuje, jaké má značka umístění ve vztahu ke konkurenci. Kvalifikační atribut vyjadřuje, že není vždy důležité být ve všech attributech lepší než konkurence. Vždy však mají být splněny minimální požadavky na tento atribut. Vzhledem k faktu, že konkurenční a kvalifikační atributy přispívají minimálně nebo vůbec k positioningu značky, nejsou považovány za klíčové (Floor, 2003, s. 88-90).

Způsoby positioningu podle zaměření značky dle Ko Floora:

- **Na sortiment** – U značek zaměřených na sortiment je zboží nejdůležitějším atributem v rámci positioningu. Může se jednat o značky zboží, které nabízí řadu, kterou nelze nikde jinde koupit. Dále sem patří i značky, které se odlišují neobvyklou kategorií produktů nebo naopak úzkou nabídkou jedné kategorie a jiné. Velkou roli zde hraje cena, impulsivita nákupu a dostupnost (Floor, 2003, s. 106-109)

- **Na cenu** – Vzhledem k silné konkurenci si žádná obchodní značka nemůže dovolit být považována za drahou. Síla značky nemůže být měřena vyšší cenou, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Síla maloobchodní značky by měla být měřena především pozicí v mysli spotřebitele, nikoliv prémiovou cenou. Obchod tak tvoří silnou značku prostřednictvím nízkých cen. Nízká cena produktů může přilákat velké množství zákazníků. V dlouhodobém horizontu však může poškozovat pozici, a dokonce snížit hodnotu značky (Floor, 2003, s. 145-146).
- **Na pohodlí** – Tento způsob se zaměřuje na rychlost. Spotřebitelé mají čím dál méně času, a z toho důvodu chtějí nakupovat rychleji a pohodlněji. Značky zaměřené na pohodlí tak nabízí zákazníkům přehledné webové stránky, call centrum, rychlé a snadné nákupní procesy nebo dokonalý servis. Takové značky zákazníkům nabízí nejen produkty ale i řešení. Zákazníci jsou poté ochotni zaplatit za takovou značku něco navíc, protože jim pomůže ušetřit čas, vyřešit problém a díky tomu jim tak zbude více volného času (Floor, 2003, s. 164-165).
- **Na zážitek** – Značky, které se zaměřují na zážitek, nabízejí zákazníkům příjemný prožitek z nákupu a určitý způsob rekreace. Takové značky nenabízí jen své produkty, ale navíc poskytují zákazníkům vzrušení. Důležité je pro ně to, co spotřebitelé vidí a cítí a snaží se působit na smyslové vjemy. V takovém případě obchod není jen místem, které slouží k nákupu ale také k trávení volného času. Díky tomu si zákazník vytváří pozitivní vztah se značkou (Floor, 2003, s. 191-193).

1.5.2 Osobnost značky

Osobnost značky, která je založena především na emocích, se z velké části vyvinula sama a v budoucnu bude čím dál víc důležitější. Zákazníci mají v současné době vše, co potřebují a z toho důvodu jsou nákupy mnohem více založeny na emocionálních motivech. Silná osobnost značky hraje velkou roli při budování vztahu se zákazníkem. Pokud osobnost značky odpovídá hodnotám cílové skupiny, vede to k požadovanému emocionálnímu spojení. Pro zákazníky pak značka plní funkci sebevyjádření a má pro ně symbolickou hodnotu. Mnohdy je obtížné se oproti konkurenci diferenciovat, ale pokud se to podaří, vytváří si místo v srdcích spotřebitelů. Stejně jako u positioningu je potřeba aby společnost učinila rozhodnutí ohledně značky a definovala její požadovanou

osobnost. Podle Ko Floora se osobnost značky skládá z pěti dimenzí, které společně tvoří kruh osobnosti. Jednotlivé dimenze jsou složeny z:

- **Upřímnost** – která je dále charakterizována čestností, bezstarostností, komplexností, radostí a přátelskou povahou
- **Vzrušení** – pod tuto dimenzi se dále řadí temperament, jedinečnost, duchaplnost, odvážnost, originalita a současnost
- **Způsobilstvo** – dimenze, kterou doplňuje důvěryhodnost, spolehlivost, pracovitost, inteligence a úspěch
- **Důmyslnost** – reprezentovaná okouzlením, sofistikovaností a půvabem
- **Drsnost** – spočívající v odolnosti a síle.

Nutno podotknout, že tyto faktory poskytují dobrý výchozí bod při formování osobnosti značky. Avšak každá značka je jiná a záleží také na kulturních rozdílech, které je potřeba brát v úvahu (Floor, 2003, s. 221-230).

1.5.3 Komunikace značky

„Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích a jejich značkách. Je prostředkem, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy“ (Jakubíková, 2013, s. 493-494).

Moderní marketing potřebuje něco víc než jen relativně dobrý produkt, atraktivní cenu a přiblížení cílovým zákazníkům. Se svými současnými i budoucími zákazníky musí firmy komunikovat a ovlivňovat obsah, který jim sděluje. Moderní společnost by měla se svými spotřebiteli, zprostředkovateli a cílovými skupinami komunikovat. Pro převážnou část firem je správná otázka, jak komunikovat a kolik vynaložit na dílčí druhy komunikace. Komunikační úsilí firmy by mělo dohromady vytvářet konzistentní a sladěný komunikační program. Marketingový komunikační mix společnosti – rovněž nazývám **komunikační mix** – se skládá z reklamy, public relations, podpory prodeje, přímého marketingu a osobního prodeje (Kotler, 2007, s. 809).

Komunikace značky slouží ke sdělení jejího positioningu a osobnosti. U komunikace značky má zásadní vliv, jakým způsobem je komunikována a jaký má charakter. Mnoho obchodníků vliv komunikace podceňuje a v důsledku toho mezi sebou značky vykazují

jen minimální rozdíly. Nejdůležitější komunikační cíle značky spočívají v posílení zákazníků navštěvujících obchod, zvyšování výdajů stávajících zákazníků a utužení vztahů se stávajícími zákazníky. Komunikační strategie by měla být stanovena až poté co bude stanoven positioning a osobnost značky. V praxi by však mezi všemi třemi aspekty měla existovat úzká souvislost. Pokud takové spojení neexistuje, tak nebude nikdy možné vytvořit silnou identitu značky. Komunikace značky neprobíhá pouze vnějším způsobem, ale komunikuje také dovnitř společnosti. Do vnitřních komunikačních nástrojů patří **design, vzhled produktů a zaměstnanci**. Vnější komunikace přináší zákazníky, zatímco vnitřní zvyšuje výdaje na zákazníka (Floor, 2003, s. 237-242).

Vnější komunikace

Reklama

Reklama představuje jakýkoliv placený způsob neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb zákazníkům (Kotler, 2007, s. 809). Výhodou reklamy je její schopnost oslovit široké spektrum zákazníků. Nevýhoda reklamy spočívá ve vysokých nákladech, které se pojí s jednosměrným způsobem komunikace směrem k zákazníkům (Jakubíková, 2013, s. 514). Mezi prostředky reklamy patří televizní reklamy, rádio, venkovní reklama, výroční zprávy, seznamy, katalogy, tištěné brožury či elektronické časopisy a interaktivní televize (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 85).

Public relations

Usiluje o propagaci podniku, vytvoření dobré image firmy nebo dobré image dílčích produktů. Představuje druh komunikace, kdy podnik působí na veřejnost a usiluje o vytvoření a udržení pozitivních vztahů veřejnosti směrem k podniku a jeho činnosti, produktům a službám. Mezi formy public relations patří veletrhy, články a rozhovory v tisku a médiích, sponzoring, charitativní projekty, odborné konference či politické lobby (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 85-86).

Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje soubor motivačních nástrojů, které mají zpravidla krátkodobý charakter. Používají se k povzbuzení větších nebo rychlejších nákupů určitých produktů nebo služeb (Jakubíková, 2013, s. 527). Do podpory prodeje se řadí

snížování cen, výprodeje, vzorky zdarma, dárky, soutěže, záruky, věrnostní programy, vrácení peněz, slevy a další (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 88-89).

Přímý marketing

Cílem přímého marketingu je získání přímé odpovědi od zákazníků. Děje se tak prostřednictvím aktivit, které souvisí s nabídkou produktů a služeb pomocí hromadných sdělovacích prostředků. Jedná se o budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem (Jakubíková, 2013, s. 537). Příkladem přímého marketingu může být personifikovaný e-mail, aktivní telemarketing, odpovědní zásilka, teleshopping nebo neadresný email (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 89).

Osobní prodej

Jedná se o osobní kontakt prodejce a zákazníka. Představuje nástroj přímé komunikace a cílem je úspěšná realizace obchodu. Výhoda osobního prodeje spočívá ve schopnosti měnit prodejní přístup dle zákaznickovi reakce či vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníkem. Nevýhodou osobního prodeje jsou vysoké náklady na prodejce. Uskutečňuje se osobně, přes telefon či přes personalizovanou korespondenci (Jakubíková, 2013, s. 535-537).

Online marketing

Jedná se o způsob marketingu, kdy se pro komunikaci se zákazníky využívá internet. Někdy také bývá označován jako internetový marketing. V oblasti online marketingu jde především o vzájemnou spolupráci partnerů, mezi které se řadí inzerenti, instituce umožňující prostor k inzerci, zprostředkovatelé a několik dalších partnerů. Mezi nástroje online marketingu se řadí například marketing na sociálních sítích, plošná reklama, optimalizace webových stránek pro vyhledávače, e-mail marketing, propagace na mobilních telefonech a mnoho dalších (Kaňovská a Schüller, 2015, s. 106).

Vnitřní komunikace

Drtivá většina nákupních rozhodnutí proběhne v obchodě. Z toho důvodu používá většina firem působení na všechny smysly. Využívá k tomu barvy, tvary, materiály, zvuky, vůně a další smyslové vjemy. Zaměstnanci představují vazbu mezi značkou a zákazníkem. Lze říct, že jsou ztělesněním značky a mnohdy dokážou změnit rozhodnutí zákazníka. Z toho

důvodu je interní branding klíčový, neboť každý zaměstnanec by měl vědět, co značka znamená (Floor, 2003, s. 266).

1.6 Brand identity prism

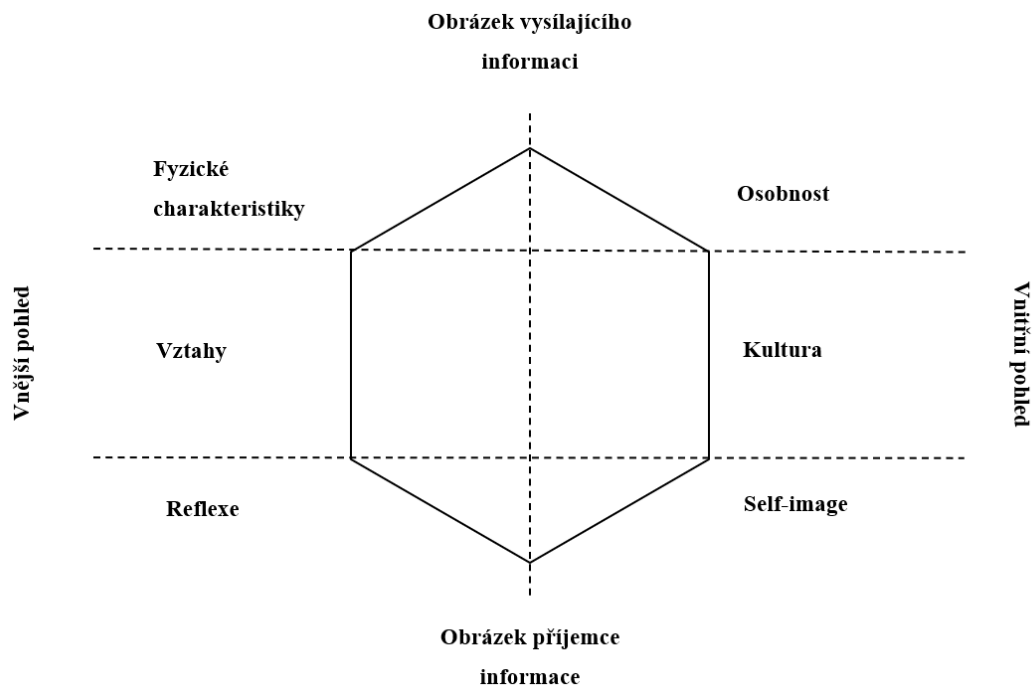
K tomu, aby se značka stala pro zákazníky „*love mark*“ je potřeba, aby měla hodnotu a hlubokou vnitřní inspiraci. Značka by dále měla mít své vlastní přesvědčení, charakter a v důsledku toho by měla pomáhat zákazníkům při odhalování jejich vlastní identity (Kapferer, 2008).

Podle Kapferera má identita značky šest aspektů, které souhrnně označuje jako brand identity prism. Skládá se z následujících aspektů:

- **Fyzické charakteristiky** – Jedná se o soubor nejvýraznějších prvků. Mezi tyto charakteristiky se řadí například logo, barvy, slogany, identita podniku a společně představují rozpoznávací prvky značky. Zahrnuje rovněž produkty, díky kterým je společnost nejvíce známá. Ačkoliv je fyzický vzhled důležitý, neznamena vše (Kapferer, 2008).
- **Osobnost** – Komunikací se buduje charakter značky. Způsob komunikace ukazuje, jaká by značka byla, pokud by byla člověkem. Osobnost značky se popisuje a měří takovými rysy lidské osobnosti, které jsou pro značku relevantní (Kapferer, 2008).
- **Kultura** – Kultura představuje soubor hodnot, které značku inspirují. Každá značka by měla mít svou vlastní kulturu, ze které produkt pochází. Kulturní stránka se odkazuje na základní principy, podle kterých se značka řídí (Kapferer, 2008).
- **Vztahy** – Značky jsou velmi často předmětem výměn a transakcí mezi lidmi. Toto pravidlo platí především pro obchody, služby či finanční instituce. Značka pozoruje, s jakými citovými vazbami se zákazníci identifikují. Z pohledu zákazníka se může jednat třeba o přátelství, luxus, nezávislost nebo jiné (Kapferer, 2008).
- **Reflexe** – Značka je odrazem zákazníka. Lidé mají tendenci si pod značkami představovat určité typy zákazníků. Cíl a reflexe mají tendenci se často míchat. Cíl popisuje potenciálního kupujícího či uživatele značky. V případě reflexe se

jedná o popis zákazníků, kteří by si danou značku zakoupili nebo by se s ní rádi ztotožnili. Zákazníci tak skutečně využívají značky k vytvoření své vlastní identity a všechny značky by měly ovládat svůj odraz na zákazníky (Kapferer, 2008).

- **Self-image** – Značka promlouvá k vědomí zákazníků a představuje vnitřní zrcadlo. Prostřednictvím určitých značek se rozvíjí vnitřní vztah k sobě samému (Kapferer, 2008)



Obrázek č. 2: Brand identity prism
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kapferer, 2008)

1.7 Hodnota pro zákazníka

V dnešní době je pro firmu z hlediska úspěšnosti důležité, aby se nejen zaměřovala na tvorbu produktů ale především, aby byla pro zákaznický orientovaná. To znamená, že by cílové skupině zákazníků měla poskytovat vyšší hodnotu. Před více než 40 lety, Peter Drucker, poznamenal, že pro firmu je prvotním úkolem „vytvářet zákazníky“. Zákazníci mají v současné době na výběr mezi pestrou škálou produktů a služeb a firma by měla mít na paměti základní otázku: „*Jak zákazníci dospějí ke své volbě?*“

Odpovědí na tuto otázku je, že zákazníci si volí takový produkt nebo službu, která jim dává nejvyšší hodnotu. Zákazníci se snaží dosáhnout maximální hodnoty v rámci nákladů

na hledání nabídky, důchodu, mobility a omezené informovanosti. Při spotřebě produktu porovnává zákazník skutečný užitek se svým očekáváním a v případě spokojenosti je motivován k opětovnému nákupu (Kotler, 2007, s. 535-536).

Hodnota pro zákazníka je pojem vyjadřující „*vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení*“ (Vlček, 2002, s. 11).

1.8 Business model Canvas

„*Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu*“ (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 14).

Základem při vytváření business modelů je společné pochopení toho, co ve skutečnosti business model je. Pojetí business modelu by mělo být jednoduché a lehce pochopitelné. Koncepce by měla být srozumitelná a relevantní, zároveň by však neměla příliš zlehčovat komplikovanost fungování podniku. Business model Canvas je koncepce, která umožňuje lehce popisovat a promýšlet business model firmy, konkurence či jakékoliv jiného podniku. Model je sestaven za pomoci devíti prvků, které představují logičnost toho, jakým způsobem firma zamýšlí generovat zisk. Těchto devět stavebních prvků pokrývá čtyři klíčové oblasti byznysu a to **zákazníky, nabídku, finanční životaschopnost a infrastrukturu**. Pohled na business model by měl být vnímán jako pohled na strategii vedoucí k naplnění prostřednictvím organizačních struktur, systémů a procesů (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 15).

Devět stavebních prvků business modelu Canvas je ztvárněno za pomoci nástroje, které má podobu malířského plátna. Nejefektivněji se s plátnem modelu pracuje tehdy, pokud je dostatečně velké a díky tomu umožňuje skupině účastníků společně na plátno kreslit či umisťovat samolepicí lístky. Plátno je praktický nástroj, který podporuje vzájemnou diskuzi, kreativitu, pochopení a analýzu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 42).

Business model Canvas

Klíčová partnerství  • Kdo jsou naši klíčoví partneři? • Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé? • Které klíčové zdroje získáváme od partnerů? • Které klíčové činnosti partneři vykonávají?	Klíčové činnosti  • Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? • A co naše distribuční kanály? • Vztahy se zákazníky? • Zdroje příjmů?	Hodnotové nabídky  • Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme? • Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit? • Které potřeby zákazníka uspokojujeme? • Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?	Vztahy se zákazníky  • Jaký typ vztahu od nás jednotlivé zákaznické segmenty očekávají? • Jaké typy vztahu jsme již vytvořili a jak jsou nákladné? • Jak jsou začleněny mezi ostatní části?	Zákaznické segmenty  • Pro koho vytváříme hodnotu? • Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?
	Klíčové zdroje  • Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky? • A co naše distribuční kanály? • Vztahy se zákazníky? • Zdroje příjmů?		Kanály  • Které kanály naše zákaznické segmenty preferují? • Které kanály využíváme nyní? • Které kanály fungují nejlépe? • Které jsou náklady nejefektivnější?	
Struktura nákladů  • Jaké náklady související s naším business modelem jsou nejdůležitější? • Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější? • Které klíčové činnosti jsou nejnákladnější?			Zdroje příjmů  • Za jakou hodnotu jsou naši zákazníci opravdu ochotni zaplatit? • Za co platí nyní? • Jak by rádi platili? • Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?	

Obrázek č. 3: Business model Canvas
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 44)

Zákaznické segmenty

Zákazníci reprezentují základ každého business modelu. Bez zákazníků, kteří firmě zajišťují zisk, by žádný podnik dlouhodobě nepřežil. Ke zlepšení služeb může podnik využít segmentaci trhu, která pomůže k lepšímu pochopení a uspokojení zákazníků, díky rozdělení do skupin s charakteristickými potřebami a specifickým nákupním chováním. Business model může určovat jeden nebo více velkých či malých zákaznických segmentů. Pro firmu je následně nutné učinit rozhodnutí, kterým segmentům se bude věnovat a které budou ignorovány (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 20).

Zákazníci představují oddělené segmenty, jestliže:

- Jejich potřeby vyžadují jedinečnou nabídku
- Pokud k nim firma musí přistupovat přes různé distribuční kanály
- Vyžadují různé typy vztahů
- Vykazují rozdílnou ziskovost
- Jsou ochotni zaplatit za různorodé aspekty nabídky (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 20).

Typy zákaznických segmentů:

- **Masový trh** – Nerozlišuje mezi různými zákaznickými segmenty. Hodnotová nabídka, vztahy se zákazníky a distribuční kanály jsou zaměřeny na velkou skupinu zákazníků s více či méně podobnými problémy a potřebami. Tento typ business modelu je typický pro sektor spotřební elektroniky (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 21).
- **Nikový trh** – Obchodní modely zacílené na nikové trhy se zaměřují na specifické a specializované zákaznické segmenty. Hodnotová nabídka, vztahy se zákazníky a distribuční kanály jsou přizpůsobeny specifickým požadavkům nikového trhu. S takovým business modelem se lze setkat například u výrobců automobilových součástek (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 21).
- **Segmentace** – Zaměřuje se na tržní segmenty vykazující drobné odlišnosti v rámci svých potřeb a problémů (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 21).

- **Diverzifikace** – Business modely založené na diverzifikaci zákazníků se zaměřují na dva absolutně odlišné zákaznické segmenty s výrazně rozdílnými potřebami a problémy (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 21).
- **Vícestranné platformy** – V případě, kdy se firma zaměřuje na dva či více navzájem provázaných zákaznických segmentů. Má-li takový obchodní model fungovat, jsou zapotřebí oba segmenty (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 21).

Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka reprezentuje důvod, proč zákazníci volí konkrétní firmu. Tato nabídka uspokojuje specifickou potřebu zákazníka nebo řeší jeho určitý problém. Hodnotové nabídky sestávají z vybraného spojení výrobků či služeb a reagují tak na speciální požadavky určitého segmentu zákazníků. Jedná se tedy o určitý balíček výhod, které firma nabízí zákazníkům (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 22).

Příklady prvků hodnoty pro zákazníky:

- **Novost** – Hodnotová nabídka orientovaná na nový soubor potřeb, který zákazníci předtím nepociťovali, neboť se s takovou nabídkou nesetkali. Velmi často souvisí s novými technologiemi (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 23).
- **Výkon** – Zlepšování výkonu výrobků nebo služeb představuje tradiční způsob tvorby hodnoty. Dříve na tento faktor spoléhal sektor počítačů, avšak v posledních letech nedokázaly vytvořit dostatečnou poptávku ze strany zákazníků (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 23).
- **Přizpůsobení** – Hodnota, která se tvoří přizpůsobením produktů a služeb speciálním požadavkům zákaznických segmentů. V několika posledních letech je tak na vzestupu spolupráce na produktu se zákazníkem a na míru šité výrobky a služby (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 23).
- **Zvládání úkolů** – Dokončování úkolů je další z možností, jak může firma vytvářet hodnotu pro zákazníka (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 24).
- **Design** – Prostřednictvím originálního a nápaditého designu může výrobek zaujmout a díky tomu tak vytvářet přidanou hodnotovou nabídku. Typickým příkladem je spotřební elektronika nebo odvětví módy (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 24).

- **Značka/Status** – Určitým zákazníkům přináší vysokou hodnotu už jen to, že používají produkt či službu od určité specifické značky. Příkladem mohou být hodinky Rolex, které symbolizují luxus (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 24).
- **Cena** – Pro zákaznické segmenty citlivé na cenu představuje nabídnutí podobné hodnoty za nižší cenu nejběžnější způsob, jak uspokojit jejich potřeby (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 24).
- **Snižování nákladů** – Snaha ze strany firem pomáhat zákazníkům snižovat jejich náklady, může být dalším způsobem v rámci tvorby hodnoty pro zákazníka (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 25).
- **Snižování rizika** – Zákazníci rovněž oceňují, když při nákupu produktu nebo služby mohou zároveň snížit své riziko (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 25).
- **Dostupnost** – K tvorbě hodnoty může docházet také prostřednictvím dostupnosti výrobků nebo služeb, ke kterým v minulosti zákazníci neměli přístup (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 25).
- **Pohodlnost/Využitelnost** – Hodnotu pro zákazníky přináší také snaha o větší pohodlí a snadné používání. Příkladem může být společnost Apple, která prostřednictvím svých produktů iPodu a iTunes, poskytla zákazníkům pohodlí při vyhledávání, stahování, poslechu hudby nebo nákupu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 25).

Kanály

Komunikace, distribuce a prodejní kanály představují spojení mezi podnikem a jejími zákazníky. Kanály hrají významnou roli u zákazníků a vyznačují se několika různými funkcemi, například:

- Zvyšují povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky
- Pomáhají zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky firmy
- Nabízejí možnost zakoupit si konkrétní produkt nebo službu
- Předávají hodnotové nabídky zákazníkům
- Poskytují poprodejní zákaznické podpory (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 26).

Vztahy se zákazníky

Pro firmu je klíčové, aby si ujasnila, jaké typy vztahů chce se svými zákaznickými segmenty vybudovat. Podoba vztahů se zákazníky, na které se obchodní model zakládá, podstatně ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků. Vztahy se zákazníky mohou vycházet z následujících motivací:

- Získání zákazníků
- Udržení zákazníků
- Navyšování prodeje (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 28).

Příklady vztahů se zákazníky:

- **Osobní asistence** – Vztah je založen na interakci mezi zákazníkem a skutečným zástupcem firmy. Vzniká přímo v místě prodeje, prostřednictvím telefonického zákaznického centra, e-mailu nebo jiných prostředků (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 29).
- **Individualizované osobní asistence** – Zástupce firmy se věnuje individuálně určitému zákazníkovi. Jedná se o nejhlubší a nejdůvěryhodnější vztahu a vytváří se v dlouhodobém časovém horizontu. Takový typ vztahu můžeme nalézt třeba v privátních bankovních službách nebo u manažerů pro klíčové zákazníky (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 29).
- **Samoobsluha** – Firma neudrhuje se zákazníky žádné přímé vztahy a vynakládá veškeré úsilí, aby se o sebe zákazníci postarali sami (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 29).
- **Automatizované služby** – Jedná se o promyšlenější formu samoobsluhy s automatizovanými procesy. Jsou schopny rozeznat jednotlivé zákazníky a jejich specifické vlastnosti a potřeby. Příkladem mohou být osobní online profily poskytující zákazníkům přístup k personalizovaným službám (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 29).
- **Komunity** – Stále častěji firmy využívají uživatelské komunity, aby mohly intenzivně komunikovat se stávajícími či potenciálními zákazníky. Online komunity zprostředkovávají uživatelům výměnu informací a pomoc při řešení problémů. Komunity zase pomáhají firmám více porozumět samotným zákazníkům (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 29).

- **Spolutvorba** – V posledních letech je na vzestupu budování hodnoty společně se zákazníkem. Některé firmy tak zapojují zákazníky do procesu navrhování produktů. Příkladem může být společnost YouTube.com, která zákazníky žádá, aby vytvářeli obsah pro veřejnou spotřebu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 29).

Zdroje příjmů

Pokud se o zákaznících hovoří jako o srdci obchodního modelu, tak zdroje příjmů lze obrazně nazvat jako jeho tepny. Firma by si měla položit otázku: Za jakou hodnotu je každý zákaznický segment skutečně ochoten zaplatit? Odpověď na tuto otázku pak firmě umožňuje generovat z každého zákaznického segmentu jeden nebo více zdrojů příjmů. Jednotlivé zdroje příjmů mohou využívat různorodých cenotvorných mechanismů. Obchodní model se může opírat o dva různé typy zdrojů příjmů:

- Transakční příjmy z jednorázových plateb od zákazníků
- Opakující se příjmy z průběžných plateb, a to buď za předání hodnotové nabídky zákazníkům nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 30).

Způsoby, jak lze generovat příjmy:

- **Prodej aktiv** – Všeobecně nejsrozumitelnější zdroj příjmů spočívající v prodeji vlastnických práv k produktu. Příkladem může být firma Amazon, která zákazníkům prodává například spotřební elektroniku, knihy nebo hudbu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 31).
- **Poplatek za užití** – Využívání určité služby nebo produktu, představuje další způsob, jak může firma generovat příjmy. U tohoto způsobu platí přímá úměrnost (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 31).
- **Předplatné** – Zdroj příjmů, který je založen na prodeji permanentního přístupu ke službě. Příkladem může být posilovna, která nabízí předplatné výměnou za možnost použití sportovního vybavení (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 31).
- **Půjčování/pronájem** – Založen na prozatímním poskytnutí výhradního práva používat po stanovenou dobu určité aktivum za poplatek (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 31).

- **Poskytování licencí** – Zdroj příjmů založený na svolení používat majetek, který je chráněn autorskými právy. Držitelům práv umožňuje propůjčení licence generovat z majetku příjmy, aniž by museli produkty vyrábět nebo za úplatu poskytovat služby (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 31).
- **Brokerage fees** – Model založený na zprostředkování služeb mezi dvěma nebo více stranami. Příkladem mohou být realitní makléři pobírající provizi z každého úspěšně uzavřeného obchodu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 32).
- **Reklama** – Příjmy pocházející z poplatků za reklamu na určitý produkt, službu nebo značku. V minulosti představovala tradiční zdroj příjmů pro mediální odvětví a organizátory akcí. V poslední době jsou tyto příjmy typické pro oblast služeb nebo software (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 32).

Klíčové zdroje

Díky klíčovým zdrojům může firma vytvářet a představovat hodnotovou nabídku, prosazovat se na trzích, pečovat o vztahy se zákaznickými segmenty a vytvářet příjmy. Potřeba jednotlivých klíčových zdrojů se odvíjí od typu obchodního modelu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 34).

Rozdělení klíčových zdrojů:

- **Fyzické zdroje** – Kategorie zahrnuje fyzická aktiva jako jsou budovy, výrobní prostory, stroje, vozidla, systémy nebo distribuční sítě (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 34).
- **Duševní zdroje** – Představují stále významnější složky propracovaného obchodního modelu. Patří sem například značky, patenty, patentově chráněné znalosti, autorská práva, partnerství nebo databáze zákazníků (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 35).
- **Lidské zdroje** – Jsou nezbytné pro každý podnik. V určitých obchodních modelech však představují lidské zdroje klíčový prvek, bez kterého se některá odvětví nemohou obejít (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 35).
- **Finanční zdroje** – Určité obchodní modely požadují finanční záruky nebo finanční zdroje, případně opční akciové programy k získávání důležitých zaměstnanců (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 35).

Klíčové činnosti

Jedná se o nejdůležitější činnosti, které firma musí provozovat, aby byla schopná úspěšně fungovat. Podobně jako klíčové zdroje jsou klíčové činnosti nezbytné k tomu, aby společnost mohla vytvářet a představovat hodnotovou nabídku, prosazovat se na trzích, pečovat o vztahy se zákaznickými segmenty a vytvářet příjmy (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 36).

Dělení klíčových činností:

- **Výroba** – Do této skupiny se řadí navrhování, výroba a poskytování výrobku ve velkém množství nebo ve vysoké kvalitě (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 37).
- **Řešení problémů** – Souvisí s hledáním nových řešení v rámci problémů jednotlivých zákazníků. Činnosti, které jsou orientované na řešení problémů, představují klíčovou úlohu u konzultačních společností, nemocničních zařízení nebo jiných subjektů poskytujících služby (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 37).
- **Platforma/síť** – Jako platforma mohou fungovat zprostředkovací platformy, síť, software nebo značky (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 37).

Klíčová partnerství

Partnerství, která firmy navazují, představují zásadní složku mnoha obchodních modelů. Důvody, proč firmy navazují partnerství, mohou spočívat třeba ve snížení rizika, optimalizaci obchodních modelů nebo získávání zdrojů. Partnerství dělíme na čtyři různé typy:

- Strategická spojení, která si navzájem nekonkurují
- Spolupráce, tedy strategická spolupráce mezi konkurenty
- Společné podniky s cílem tvořit nové podnikatelské projekty
- Vztahy mezi dodavatelem a kupujícím s cílem opatřit si stálé dodávky (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 38).

Tři typy motivace u tvorby partnerství:

- **Optimalizace a úspory z rozsahu** – Představuje základní formu partnerství mezi kupujícím a dodavatelem a vzniká z důvodu vhodného rozdělení činností a zdrojů.

Cílem spolupráce bývá zpravidla snižování nákladů (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 39).

- **Snížení rizika a nejistoty** – Spolupráce mohou snižovat riziko v rámci konkurenčního prostředí, ve kterém často panuje nejistota. Pro subjekty, které si navzájem konkurují, je proto běžné, že v jedné oblasti spolu tvoří strategické spolupráce a v jiné si dále konkurují (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 39).
- **Získání určitých zdrojů a činností** – Pouze několik firem vlastní všechny zdroje nebo vykonávají činnosti, které jejich obchodní modely využívají. Z toho důvody některé společnosti spoléhají na jiné, které jim nutné zdroje dodají. Motivací firem bývá získání přístupu k zákazníkovi, licenci nebo znalostem (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 39).

Struktura nákladů

Struktura nákladů představuje nejdůležitější prvek, který se pojí s fungováním obchodního modelu. Udržování vztahů se zákaznickými segmenty, vytváření a předávání hodnotové nabídky i generování příjmů produkují náklady. Pouze v případě, že si určíme klíčové činnosti, zdroje a partnerství, můžeme tyto náklady lehce spočítat (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 40).

V rámci každého obchodního modelu je nezbytné minimalizovat náklady. Některé obchodní modely jsou však více motivovány nízkými náklady než jiné. Z toho důvodu je dobré rozeznávat mezi dvěma druhy struktur nákladů:

Model motivovaný náklady – Model se snaží minimalizovat náklady ve všech oblastech. Cílem tohoto přístupu je produkovat a udržovat co nejnižší strukturu nákladů, prostřednictvím hodnotových nabídek založených na maximální automatizaci, nízkých cenách a rozsáhlém outsourcingu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 41).

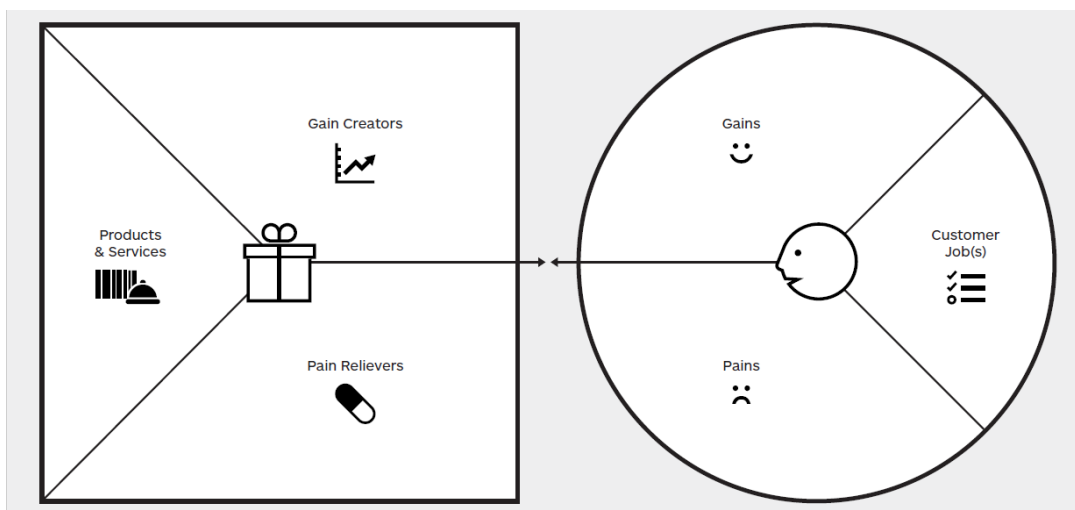
Model motivovaný hodnotou – Business modely některých firem se na nákladové důsledky tolik nesoustředí a místo toho se zaměřují na tvorbu hodnoty. Mezi typické znaky tohoto modelu patří vysoký stupeň personalizovaných služeb nebo prémiové hodnotové nabídky. Na model motivovaný hodnotou se zaměřují například luxusní hotely (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 41).

Struktura nákladů může mít následující vlastnosti:

- **Fixní náklady** – Nezávisí na objemu produkce nebo poskytovaných služeb. Patří sem nájemné, platy nebo náklady spojené s výrobou. Vysoký rozsah fixních nákladů je typický například pro výrobní podniky (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 41).
- **Variabilní náklady** – Náklady, které jsou přímo úměrné množství vyrobených produktů nebo poskytnutých služeb. Jsou charakteristické pro určité firmy nebo podnikatelské projekty (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 41).
- **Úspory z rozsahu** – Představují nákladové výhody, kterých firma dosahuje díky rozšířené produkci. Při zvýšení produkce mohou firmy snížit průměrnou jednotkovou cenu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 41).
- **Úspory ze sortimentu** – Nákladové výhody plynoucí z vyššího provozu. Ve velkých firmách mohou distribuční kanály nebo stejné marketingové aktivity podpořit více výrobků (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 41).

1.8.1 Hodnotová nabídka

Ačkoliv je plátno business modelu Canvas nástrojem, který odkrývá rizika a nedostatky projektů, postrádá podrobné zaměření na zákazníka. Později Osterwalder přišel s návrhem, aby byly vytaženy a zvětšeny dva prvky z business modelu Canvas a tím se překonal tento nedostatek (Korolev, 2018).



Obrázek č. 4: Hodnotová nabídka
(Zdroj: The Value Proposition Canvas, ©2020)¹

Hodnotová nabídka se skládá ze **zákaznického segmentu** a **hodnotové nabídky** (Korolev, 2018).

Do zákaznických segmentů patří různé skupiny osob a subjektů, na které se chce podnik soustředit. Firma tak zákazníky seskupí do různých skupin dle jejich specifických potřeb a dalších znaků. Následně se firma musí rozhodnout, na které zákaznické segmenty se bude zaměřovat a na které nebude brán zřetel. Společnost by měla odpovídat na otázky: „Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci? Pro koho vytváříme hodnotu?“ (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 20-21).

Zákaznický segment je znázorněn pomocí kruhu a skládá se ze tří částí:

Jobs – Zahrnují přání, které zákazníci mají; problémy, se kterými bojují nebo úkoly, které řeší. Tímto způsobem lze zpřesnit zákaznické segmenty na **sociální** (morálka, reputace); **emocionální** (popularita, výhoda) a **funkční** (užitečnost).

Pains – Jedná se o frustrující/negativní zkušenosti nebo výsledky. Ačkoliv se vnímání negativní zkušenosti může odlišovat dle jednotlivých zákaznických kategorií, je vždy lepší tuto oblast co nejvíce pokrýt.

¹ V hodnotové nabídce Canvas se Products & Services, Gain Creators a Pain relievers překládají do češtiny jako Seznam produktů a služeb, Tvorba přínosů a Řešení obtíží. Gains, Pains a Customer Jobs zase jako Obtíže, Přínosy a Úkoly zákazníků. V praxi se však u tohoto nástroje české názvy nepoužívají, proto budou pro účely práce používány názvy anglické.

Gains – Měli by zahrnovat věci, které zákazníci činí spokojenými nebo dokonce šťastnými. Může se jednat o věci existenční a bez jakékoliv mimořádné povahy (Korolev, 2018).

Hodnotové nabídky se skládají z produktů a služeb, které tvoří hodnotu pro specifický zákaznický segment. Hodnotové nabídky uspokojují určité potřeby zákazníků. Mohou představovat inovativní nabídku nebo stávající nabídku, která se však od ostatních firem může něčím odlišovat. Firma by si měla položit otázky: „*Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme? Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit? Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?*“ (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 22-23).

Hodnotové nabídky jsou vyobrazeny prostřednictvím čtverce a dělí se na tři části:

Products & Services – Patří sem nejen samotné produkty a služby ale také jejich různé varianty.

Pain relievers – Tato část hodnotové nabídky dokáže pomocí produktů nebo služeb vyřešit oblast Pains, tedy snižovat obavy zákazníků.

Gain creators – Pomocí produktů dokáže zákazníkovi poskytnout mimořádnou hodnotu (Korolev, 2018).

1.9 Marketingový mix

„*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů*“ (Kotler, 2007, s. 70).

Obsahuje čtyři skupiny, které se souhrnně nazývají **4P**. Skládá se z produktové politiky (*product*), cenové politiky (*price*), komunikační politiky (*promotion*) a distribuční politiky (*place*). Marketingový mix představuje souhrn všeho, co firmě pomáhá, aby ovlivnila poptávku po produktu (Kotler, 2007, s. 70).

Produkt

Produktem je myšleno nejen fyzické zboží ale rovněž služby, myšlenky, informace, zážitky a různé kombinace, jestliže se mohou stát předmětem směny. U běžných produktů lze operovat s velkým množstvím charakteristik, kterými je možné se diferencovat od konkurence. Mezi charakteristiky mohou patřit funkční benefity, rozdíly v kvalitě nebo

použitých materiálech, trvanlivosti, výkonu, opravitelnosti či spolehlivosti, rozdíly v balení a designu, ve formě, rozměru, tvaru nebo množství. Dále se může jednat o schopnost přizpůsobit se specifickým potřebám zákazníků, o rozdíly v podmínkách dodávek, v rychlosti doručení, instalaci a zárukách a mnoho jiných charakteristik (Karlíček, 2018, s. 124).

Cena

Představuje jedinou složku marketingového mixu, která firmě generuje výnosy. Ostatní prvky marketingového mixu se pojí s náklady. Cenotvorba (*pricing*) je velmi složitým procesem. Pro firmu je stanovení adekvátní ceny často aspekt rozhodující o jejím přežití. Předtím než firma určí cenu, je nezbytné, aby pochopila vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Důvodem jsou předpoklady lidí, kteří nabývají dojmu, že dražší produkty se automaticky pojí s vyšší kvalitou a obráceně. Cena u zákazníků určuje předpokládanou kvalitu (Karlíček, 2018, s. 146-148).

S ohledem na nehmotnou povahu služeb je právě cena důležitým ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby tak představuje další aspekt při tvorbě cen za služby. Veřejné služby mnohdy nemají stanovenou žádnou cenu nebo mají ceny hrazeny ze strany státu. Z toho důvodu se firmy musí soustředit na nabídkovou stranu určení ceny, tedy nákladům (Vašítková, 2008, s. 26).

Komunikace

Marketingová komunikace má za cíl informovat a přesvědčovat cílové skupiny zákazníků a jejím prostřednictvím tak naplňovat stanovené marketingové cíle. Jako ostatní prvky marketingového mixu by měla být v souladu s celkovou marketingovou strategií. Kampaně by měly odpovídat definovaným komunikačním cílům. Mezi cíle může patřit zvýšení loajality ke značce, zvýšení povědomí o značce, ovlivnění postoje ke značce, zkouška produktu či zvýšení prodeje. Marketéři by měli vědět, jak má být jejich kampaň chápána cílovými skupinami, jaké asociace by měla kampaň vyvolat a jaké argumenty by si měli cílové skupiny zapamatovat. Na základě toho je voleno místo a okamžik komunikace, podobně jako hudba, slova, grafika, zvuky, obrazy a jiné prvky, které společně tvoří marketingové sdělení (Karlíček, 2018, s. 162).

Dostupnost

Představuje způsob, jak se produkt dostává směrem k zákazníkovi. Záměrem je, aby byl produkt u zákazníka ve správnou chvíli a na správném místě a rovněž způsobem, který je v souladu s marketingovou strategií dané značky a ideálně za co nejnížší náklady. Součástí celkové hodnoty, kterou zákazník může prostřednictvím výrobku či služby získat, je například rychlost, pohodlí nebo jednoduchost. Klíčovou konkurenční výhodou pak představuje vhodná lokace provozovny nebo prodejny, neboť právě složitá dostupnost může pro podnik znamenat likvidaci. Proces nákupu má mnohdy na zákazníky až už pozitivní či negativní vliv, a proto distribuce zahrnuje také hledisko emocionální. Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé. Přímé distribuční cesty nevyužívají žádné mezičlánky a firma je tak prostřednictvím svých zaměstnanců, vlastních provozoven či prodejen, e-shopu a dalších možností v přímém kontaktu se zákazníkem. Nepřímé distribuční cesty používají distribuční mezičlánky. Příkladem distribučního článku může být tzv. franšizing, kdy se jedná o spolupráci mezi poskytovatelem franšízy (*franšízor*) a nabyvatelem franšízy (*franšízant*). Franšízant má jednak povinnost a zároveň právo používat v rámci podnikání obchodní jméno, marketingovou strategii, ochranné známky a jiné souhrny poznatků franšízora (Karlíček, 2018, s. 184-199).

Marketingový mix 4P se pro oblast služeb ukázal jako nedostačující. Vlastnosti služeb jsou jiné, než vlastnosti produktů a pro tvorbu marketingových plánů je klasické pojetí marketingového mixu nedostačující. Z toho důvodu se k marketingovému mixu služeb přidala další 3P. K tradičnímu 4P se připojili ještě zaměstnanci (*people*), procesy (*processes*) a materiální prostředí (*physical evidence*). Vznikl tak marketingový mix služeb 7P (Vašítková, 2008, s. 26).

Zaměstnanci

Ve větší či menší míře dochází při poskytování služeb ke kontaktu zákazníka se zaměstnanci. Z toho důvodu představují zaměstnanci jeden z podstatných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu, stejně jako zákazník, který se procesu účastní. Firma by se tak měla zaměřovat na vhodný výběr zaměstnanců, jejich školení a motivování. Na druhou stranu by měla jasně definovat pravidla chování ve vztahu k zákazníkům (Vašítková, 2008, s. 27).

Procesy

Firma by se měla soustředit na to, jakým způsobem je služba poskytována, vzhledem ke vzájemné interakci mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. Z toho důvodu je nezbytné, aby se prováděly analýzy procesů, tvořili se jejich grafická znázornění, třídili se a krok za krokem se zjednodušovali jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají (Vašítková, 2008, s. 27).

Materiální prostředí

Zákazník není schopen službu zhodnotit dříve, než ji spotřebuje. To souvisí právě s nehmotnou povahou služeb. Materiální prostředí tak představuje určitou představu o attributech služby. Může se jednat o kanceláře či budovy, brožury a mnohé další. Určitý znak kvality v oblasti služeb může představovat také oblečení zaměstnanců, které bývá typickým prvkem například u velkých organizací, u leteckých společností nebo třeba u hotelů (Vašítková, 2008, s. 27).

V dnešní době má však zákazník větší moc než kdykoliv předtím. Z toho důvodu byl navržen model marketingové mixu, který se orientuje na zákazníka. Koncept publikoval Bob Lauterborn v roce 1990 ve svém článku a vnímá ho jako efektivní alternativu. Vznikl tak marketingový mix **4C** (Beebe, 2019).

Marketingový mix 4C zahrnuje:

- Potřeby a přání zákazníka
- Náklady zákazníka
- Komunikaci
- Pohodlí (Beebe, 2019).

1.10 Konkurence

Konkurence je vztah mezi dvěma nebo více subjekty, kteří se nazývají konkurenti. Pojem konkurence vyjadřuje soutěžení, soupeření, eventuálně hospodářskou soutěž. Samotný pojem nemá význam pouze ekonomický ale také sociální, politický, kulturní, etický a další (Mikoláš, 2005, s. 65).

Aby se konkurent stal součástí konkurenčního vztahu, musí splňovat alespoň dvě podmínky. První podmínkou je, že musí mít konkurenceschopnost, tedy musí disponovat

konkurenčním potenciálem. Druhou podmínkou potom je, že musí mít konkurenční zájem, respektive musí sám od sebe chtít do konkurence vstoupit, a tedy musí volně nakládat specifickým potenciálem (Mikoláš, 2005, s. 65).

„Konkurenti jsou definováni jako prvky množiny konkurence, které se vyznačují vektorovými silovými poli (konkurenčními silami), jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli (tedy vysokou konkurenceschopnost) v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence“ (Čichovský, 2002, s. 13).

Způsob chápání konkurence by měl být dostatečně široký, neboť to je klíčové pro správné nastavení strategie. Konkurenci lze chápat jako zásadní projev chování firem na trhu a v širším kontextu na ni lze pohlížet jako na přirozenou součást existence. Snaha firem o dosažení vytyčených cílů může zmařit plány jiným firmám a v případě vysokých zisků zase přilákat konkurenty. Firma, která se pohybuje v určitém konkurenčním prostředí, své konkurenty mnohdy zná nebo si to alespoň myslí. Ke konfliktům mezi konkurenty může docházet i náhodně a mnohdy jsou důsledky náhodných konfliktů více devastační než ty, které byly očekávány (Zich, 2012, s. 48).

1.11 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí“ (Čichovský, 2002, s. 13).

Abychom mohli hovořit o konkurenceschopnosti, musí mít organizace potenciál, kterého si konkurence všímá. Mikoláš dále říká, že: *„Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj, a poznat možnosti a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru.“* Konkurenceschopnost není pouze o konkurenční výhodě, ale je dána rozložením jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V úspěšných podnicích je každodenní udržování rovnováhy mezi těmito složkami povinnost. Primárním cílem konkurenceschopného podniku je vykazovat podnikavost a úspěch (Mikoláš, 2005, s. 54-64).

Na konkurenceschopnost lze pohlížet jako na vlastnost, která firmě umožňuje dosažení úspěchů v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje. Konkurenceschopnost v zásadě tvoří konkurenční výhody. Je však nezbytné rozlišovat

mezi různými stupni konkurenceschopnosti, stejně jako mezi různými typy konkurenčních výhod. Posilování konkurenceschopnosti firmě umožňuje, aby dosahovala svých cílů (Zich, 2012, s. 18).

Konkurenceschopnost značky představuje podmínku, díky které značka úspěšně uspokojuje své zákazníky prostřednictvím hodnoty značky a zaujímá tak konkurenční postavení na trhu (Gupta et al., 2020).

1.12 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda tvoří podstatu výkonnosti podniku na trzích, na kterých se vyskytuje konkurence. Vzniká z hodnoty, kterou podnik pro své zákazníky vytváří. Může se jednat například o poskytování specifických výhod za vyšší ceny nebo o nižší ceny stejných produktů a služeb, než nabízí konkurence. Existují dva základní typy konkurenční výhody, a to vůdčí postavení v **nízkých nákladech** a **diferenciace** (Porter, 1993, s. 15-21).

Pokud se na podnik nedíváme jako na celek, není možné konkurenční výhodu blíže poznat a pochopit. Zdrojem konkurenční výhody je celá škála samostatných činností, které podnik činí, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh a podporuje výrobek. Jakákoliv z činností může být jednou z příčin relativního postavení podniku z hlediska tvorby základny pro diferenciaci a výše nákladů (Porter, 1993, s. 55).

1.13 Závěr teoretických východisek

Vytvořená teoretická koncepce čerpá z myšlenek a úvah více autorů. Klíčovými autory při vytváření teoretického základu jsou profesor Kevin Lane Keller, profesor Philip Kotler, Alexander Osterwalder, Jean-Noël Kapferer a rovněž odborník Ko Floor. Profesor Keller je uznáván jako mezinárodní lídr ve studování a strategickém řízení značek. Jeho kniha *Strategické řízení značky* byla vyhlášena jako bible brandingů a vzhledem k zaměření bakalářské práce je čerpáno převážně z této publikace. Profesor Philip Kotler je autorem několika knih, které se věnují především marketingu a managementu. Působil také jako konzultant v mnoha společnostech, mezi které se řadí například IBM nebo Honeywell. Jeho nejznámější kniha *Marketing management* tvoří jeden z nejvýznamnějších zdrojů v oblasti marketingu. Představuje tak stěžejní publikaci při

formulování marketingových pojmů. Ko Floor má desítky let zkušeností v oblasti maloobchodu. Pracoval na různých marketingových pozicích a 20 let v jedné z předních reklamních agentur v Nizozemsku. Napsal mnoho článků a knih o maloobchodě a vyučoval řízení značky na University of Amsterdam. Jeho publikace *Branding a store* je klíčová pro svou koncepci identity značky. V této publikaci se věnuje převážně positioningu, osobnosti a komunikaci značky, které nám pomohou lépe popsat identitu zkoumané firmy. Pro zkoumání identity značky konkurentů je využito koncepce brand identity prism autora Jean-Noël Kapferera z jeho publikace *The new strategic brand management*. Z knihy *Tvorba business modelů*, autorů Alexander Osterwalder a Yves Pigneur, bude využito jejich plátno business modelu Canvas. Podobně jako hodnotová nabídka Canvas, která se z business modelu Canvas vyčlenila. Hodnotová nabídka nám pomůže přiblížit tvorbu hodnoty pro zákazníka. Definice konkurence a konkurenceschopnosti vycházejí především z autorů Mikoláš a Čichovský. Přístup ke zmíněným pojmům je doplněn o poznatky Roberta Zicha. Od Michael Eugene Portera je přebrán jeho přístup ke konkurenční výhodě. Pro doplnění či upřesnění některých pojmů je použita literatura i jiných autorů, kteří jsou v celé práci citováni.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Předmětem analýzy současného stavu je představení společnosti a její hlavní služby. Dále identita značky, marketingový mix, business model Canvas, hodnotová nabídka, analýza zákazníků, analýza konkurence na současném a olomouckém trhu, charakteristika olomouckého trhu včetně profilů cílových zákazníků, F analýza a souhrnná SWOT analýza.

2.1 Základní údaje společnosti UlovDomov.cz s.r.o.

Obchodní firma:	UlovDomov.cz s.r.o.
Sídlo:	Milady Horákové 1957/13, Černá Pole, 602 00 Brno
Identifikační číslo:	293 00 631
Datum vzniku a zápisu:	17. prosince 2011
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
Jednatel:	Tomáš Brychta, datum narození 4. března 1988
Jednatel:	Martin Březina, datum narození 30. března 1988
Způsob jednání:	Každý jednatel zastupuje společnost samostatně.
Společníci:	Ing. Tomáš Brychta Ing. Martin Březina Johny Patera Ing. Ladislav Chodák MITON Tenants s.r.o.
Základní kapitál:	1 200 000,- Kč (Veřejný rejstřík a sbírka listin, ©2012-2015).

2.1.1 Představení společnosti



Obrázek č. 5: Logo společnosti UlovDomov.cz s.r.o.
(Zdroj: Kontakt, 2014)

Společnost působí na trhu pronájmů nemovitostí a byla založena 17.12.2011. Mezi zakladatele společnosti patří Ing. Martin Březina, Ing. Tomáš Brychta a Ing. Johny Patera. Stěžejní myšlenka, která stála za vznikem společnosti, spočívala ve vytvoření produktu, který by trh s pronájmy nemovitostí učinil přehledný, méně rizikový a pro zájemce o bydlení, stejně jako pro pronajímatele, lépe ovladatelný. Následně byl založen inzertní portál **UlovDomov.cz**, který umožňuje propojení poptávky a nabídky po pronájmech bytů a spolubydlení. Inzertní portál představuje ucelenou databázi bytů z celé České republiky jak od soukromých pronajímatelů, tak i realitních kanceláří (O nás, 2014). Součástí inzertního portálu jsou rovněž doplňkové služby. Jednou z těchto doplňkových služeb je **Prověření rizikovosti osob**. Tato služba je určena jak pro soukromé pronajímatele, tak pro realitní kanceláře, kteří do nabízených nemovitostí hledají nové podnájemníky. Služba dokáže během pár sekund zjistit, jestli má zájemce o bydlení exekuci, je subjektem insolvenčního řízení nebo je hledaný Policií České republiky, což má v konečném důsledku velký vliv na solventnost poptávajícího. Nedávným benefitem služby se stala možnost prověření zájemce ve slovenských rejstřících (Prověření rizikovosti osob, 2014). Další službou UlovDomov.cz s.r.o. je internetový portál **Rádce**, který se zaměřuje na užitečné články nejen pro pronajímatele ale také pro nájemníky (Nájemní rádce, 2014).

2.1.2 Služba Ideální nájemce

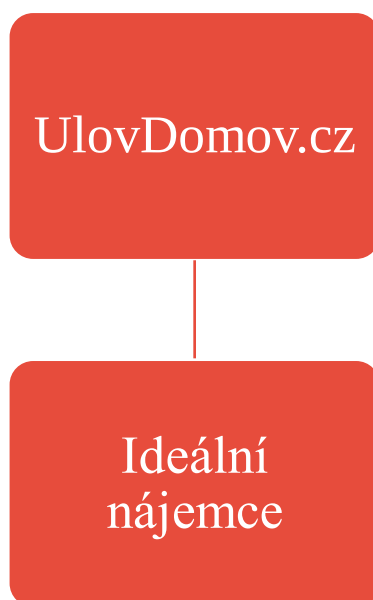


Obrázek č. 6: Logo služby Ideální nájemce
(Zdroj: Ideální nájemce, 2016)

Služba *Ideální nájemce* oficiálně funguje od roku 2016. Prvotně byla služba poskytována v Brně a počátkem roku 2017 expandovala do hlavního města Prahy. Cílem služby je pomáhat vlastníkům bytů k bezstarostnému pronajímání. *Ideální nájemce* garantuje majitelům stálý příjem a obsazenost jejich nemovitosti. Ke vzniku služby přispělo rovněž zjištění, že více než dvě třetiny pronajímatelů mají negativní zkušenost například s neplacením nájemného nebo poničením bytu. Pro pronajímatele je tak spolupráce s *Ideálním nájemcem* výhodou v tom, že pravidelně dostává své nájemné, bez ohledu na skutečnost, je-li jeho nemovitost aktuálně obsazena a zároveň má záruku, že nemovitost bude navrácena v původním stavu.

Služba má z hlediska svého využití dvě skupiny zákazníků, z nichž první skupinu tvoří právě majitelé bytů a druhou skupinu jsou podnájemníci, kteří v bytech *Ideálního nájemce* bydlí. Pro podnájemníky služba představuje komplexní servis, který jim bydlení usnadňuje. Mezi výhody pro podnájemníky patří například pojištění domácnosti, výhodnější internet, správce bytu k dispozici na telefonu nebo zajištění úklidu a drobných oprav. Výhod pro podnájemníky je mnohem více a v konečném důsledku pro ně služba dokáže zajistit vše, co v průběhu bydlení potřebují (O naší službě, 2016).

2.1.3 Hierarchie značek



Obrázek č. 7: Hierarchie značek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Grafické zpracování hierarchie značek ukazuje, že značka UlovDomov.cz představuje firemní značku. Značka *Ideální nájemce* se zaměřuje na poskytování pouze jedné služby a z toho důvodu tvoří značku individuální. Marketingové aktivity jsou pro obě značky oddělené nastaveny tak, aby odpovídaly specifickým potřebám klientů.

2.2 Značka Ideální nájemce

2.2.1 Stěžejní signály značky

Tabulka č. 1: Signály značky

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací společnosti)

Název značky	Ideální nájemce
URL	www.idealninajemce.cz
Logo, symbol	<i>Ideální nájemce</i>
Představitel	-
Slogan	„Pronajímání bytu je dřina. My to ale umíme a baví nás to.“
Znělka	-
Balení	složky
Služba	komplexní
Marketingová komunikace	všechny kanály
Péče o zákazníka	na pobočkách, webových stránkách, sociálních sítích, aj.
Barva	červená

2.2.2 Positioning značky

Podstatu identity značky tvoří positioning, který je společně s osobností značky *Ideální nájemce* komunikován směrem k zákazníkům. Positioning značky se dělí na čtyři atributy, mezi které patří rozlišující, podporující, konkurenční a kvalifikační atribut. Za nejdůležitější, a to rozlišující atribut lze u značky *Ideální nájemce* označit pohodlí, které tvoří podstatu služby a její obchodní kultury. Zákazník přenechává starosti s pronájmem na profesionálech a nemusí se zabývat případnými problémy v podobě oprav či hledání

nového nájemce. Šetří tedy svůj čas a informace o aktuálním stavu své nemovitosti získává prostřednictvím online komunikačních nástrojů. Podporujícím atributem je cena, kterou společnost majiteli nemovitosti garantuje. A to i v případě, pokud není aktuálně nemovitost obsazena podnájemníkem. Pro majitele bytu je služba rovněž výhodná z hlediska úspory peněz. Mnohdy musí majitelé investovat nemalé finanční částky do oprav bytu a v nejhorších scénářích se pak může stát, že majitel bude mít ve svém bytě neplaticího nájemníka a může tak přijít o několik měsíců nájemného. Za konkurenční atribut, který vyjadřuje umístění značky ve vztahu ke konkurenci, lze označit zážitek, potažmo zkušenost, který může nabývat mnoha forem. Při obchodní schůzce na pobočce se klient setkává se zkušeným obchodním zástupcem, a vždy dostává jako pozornost občerstvení zdarma. Kvalifikační atribut je reprezentován sortimentem. Vzhledem k tomu, že se jedná o oblast služeb, je sortimentem definována kvalita poskytované služby.

Sortiment

Sortiment služeb poskytovaných společností má široký rozsah. Orientuje se jak na zájemce o bydlení, tak na pronajímatele nemovitostí. Hlavní posuzovaná služba společnosti představuje pro majitele bytů všestrannou službu, která v sobě zahrnuje nafocení bytu, inzerci bytu, prohlídky se zájemci, právní servis, prověření rizikovosti podnájemníků, pojištění bytu, riziko za poničení bytu, zpracování vyúčtování, pravidelné kontroly bytu a kompletní péči o byt. Služba je určena pro jakékoliv majitele bytu bez ohledu na to, zdali je vlastníkem jednoho či více bytů. Společnost si uvědomuje, že někteří majitelé bytů nemají s pronajímáním mnoho zkušeností a z toho důvodu jim obchodní zástupci vždy dokážou vysvětlit, jaká rizika jsou s pronájmem spojená a co vše jim je služba schopna nabídnout navíc (O naší službě, 2016).

Doplňkovou službou, ke službě *Ideální nájemce*, je **kalkulačka pronajímatele**. Princip fungování kalkulačky spočívá v tom, že pronajímatel nejdříve zadá výši nájemného bez záloh na energie společně s částkou, která vyjadřuje, na kolik hodin si cení svého času. Po vyplnění údajů následně pronajímatel zjistí, jaké jsou jeho roční náklady na pronajímání bytu a porovná si je s cenou v případě pronájmu přes službu *Ideální nájemce*. V podrobném výpisu poté nalezne, kolik hodin a peněz ho stojí náklady spojené se

změnou podnájemníka, s jeho odchodem z bytu, rizika a rovněž pravidelné náklady související s pronájmem bytu (Kalkulačka pronajímatele, 2016).

Cena

Cena za službu je stanovena na základě tržních cen a rovněž tak, aby byla konkurenceschopná. Zároveň jsou v ní zahrnuty náklady, které s poskytováním služby souvisí. Cena je v porovnání s konkurencí srovnatelná. Společnost však garantuje nájemné i v případě neobsazenosti bytu, což většina konkurenčních společností nenabízí. Poplatky za službu se pohybují mezi 10-15 % v závislosti na variantě služby a klienti jsou vždy dobře obeznámeni s tím, za co platí a co jejich poplatek zahrnuje.

Pohodlí

Pohodlí představuje rozlišující atribut a společnost se snaží v maximální míře využívat moderní technologie a cílí tak na maximální pohodlí svých klientů. V dnešní zrychlené době nemají klienti čas docházet fyzicky na pobočku nebo čekat někdy několik dní, než jim přijdou informace o aktuálním stavu bytu prostřednictvím pošty. Společnost tak používá ke spojení s klienty informační a komunikační technologie.

Ke komunikaci mohou klienti využívat podporu, která je pro ně k dispozici vždy od pondělí do pátku od 08:00-17:00. Na podporu se mohou klienti telefonicky obrátit s nejrůznějšími dotazy a v drtivé většině případů jim podpora dokáže informaci sdělit nebo jim s konkrétní věcí poradit. Pokud se jedná o dotazy, které nespěchají nebo se chtějí zákazníci jen o něčem informovat, mají k dispozici také e-mail, na který mohou svůj dotaz zaslat a nejpozději do 24 hodin obdrží odpověď.

Klienti mohou komunikovat své požadavky také přes pracovní e-mail nebo telefonní číslo obchodního zástupce, který se jim o byt stará. V případě, že jejich dotaz souvisí s opravami na bytě, nebo mají dotaz obdobného charakteru, mají možnost oslovit správce, kteří se zabývají opravami na bytech a řeší různé akutní záležitosti v podobě požárů, vytopení bytu apod. Pokud zrovna nějaká oprava na jejich bytě probíhá, mají možnost se telefonicky či e-mailem informovat, jak situace vypadá.

Pro klienty byla také vytvořena aplikace *Můj Ideální nájemce*, ve které naleznou všechny informace na jednom místě. Mají zde k dispozici přehled o nemovitostech, platby a vyúčtování za nájem a energie, foto reporty společně s aktuálními informacemi

z pravidelných kontrol bytu, smlouvy a dokumenty, záznamy o opravách na bytě a potřebné kontakty. V neposlední řadě zde naleznou také své požadavky a podrobnosti o spolupráci se společností. Na webových stránkách mají zákazníci k dispozici časté otázky ohledně služby, které byly vytvořeny na základě nejčastějších a často se opakujících dotazů. Společnost navíc pořádá na pobočce v Brně každou středu od 15:00 do 17:30 den otevřených dveří, kdy se mohou nejen současní zákazníci ale kdokoliv, koho zajímají bližší informace, zastavit.

Zážitek

Zážitkem pro klienta může být celý proces trvání spolupráce. Prvotní zážitek je pro klienta osobní schůzka s obchodním zástupcem, kdy na pobočce obdrží občerstvení ve formě vody, kávy či jiného nealkoholického nápoje. Obchodní zástupci jsou vyškoleni a velmi dobře se orientují na daném trhu, z čehož může pro zákazníky vyplývat zážitek ve formě nových informací či sdílení jejich zkušeností. Celkový zážitek obchodní schůzky na pobočce dokresluje prostředí, ostatní zaměstnanci společnosti a soukromí při probíhající obchodní schůzce. Ať už se jedná o přivítání na pobočce nebo na obchodní schůzce na daném bytě, probíhá vždy s úsměvem a v příjemné atmosféře. Díky férovému jednání a přátelskému průběhu si tak může zákazník vytvořit pozitivní vztah se značkou.

2.2.3 Osobnost značky

Na positioning, který odpovídá na otázku, co klient od společnosti dostává, navazuje osobnost společnosti, která zákazníkovi ukazuje, kým značka je a jaké v něm vyvolává pocity a emoce.

Osobnost společnosti by se dala popsat jako sebevědomý člověk, který přesně ví, co dělá a jde si za tím. O osobnosti značky lze dále říct, že je aktivní v oblasti podpory a iniciativní vůči realizaci potřebných změn. Je zodpovědná ke svým klientům a partnerům.

Ke svým klientům je pozorná, proaktivní a hledá pro ně nejvhodnější řešení. Rovněž je otevřená a trpělivá vůči svým klientům a také zaměstnancům. Respektuje své zaměstnance a rozvíjí individualitu každého z nich.

Nechybí jí notná dávka odvahy a energie k novým výzvám a plánům. Je flexibilní ke změnám a vyžaduje zpětnou vazbu na své jednání. Je inovativní v oblasti technologií a snaží se být moderní a progresivní. Aktuálně však postrádá větší důvěryhodnost směrem

k potenciálním klientům. Podle metodiky Ko Floora spadá osobnost značky do dimenze **upřímnosti**, která je dále charakterizována čestností, bezstarostností, komplexností, radostí a přátelskou povahou. Zároveň se řadí do oblasti **vzrušení**, které je prezentováno temperamentem, jedinečností, odvážností, originalitou a současností. Oblast, do které značka částečně spadá, patří **způsobnost**, která se vyznačuje spolehlivostí, pracovitostí, inteligencí a úspěchem. Je však potřeba, aby zapracovala právě na důvěryhodnosti, která dimenzi způsobnosti doplňuje. Ačkoliv osobnost značky může do určité dimenze částečně spadat, může se stát, že některé z charakteristik jednotlivých dimenzí nemusí splňovat nebo mohou být oslabeny a značka je potřebuje v rámci své osobnosti posílit.

2.2.4 Komunikace značky

Positioning značky společně s její osobností je komunikován prostřednictvím komunikačních nástrojů značky.

Vnější komunikace

Reklama

Pro propagaci své služby využívá společnost placenou reklamu v různých formách. V minulosti byly využity billboardy, a to jak na pražském, tak na brněnském trhu a na obou trzích zaznamenaly úspěch. Rovněž společnost využívá i reklamu v podobě polepů na firemní automobily. Firemní automobily mají k dispozici oba zmíněné trhy a jsou v jednotném stylu.

Další reklamu představují vlastní tištěné brožury, které společnost ve velké míře využívá. Brožury mají podobu příručky a jsou vytvořeny jak pro majitele bytu, tak pro podnájemníky. Příručky obsahují informace o službě a praktické rady pro obě strany. Obě příručky nesou logo služby. Logo služby se vyskytuje také na propiskách a rovněž se objevuje na všech složkách, ve kterých majitelé a podnájemníci dostávají své smlouvy. V neposlední řadě se logo objevuje také na vizitkách.

Další podobu reklamy představují letáky v kanceláři, které jsou určeny pro příchozí majitele bytu. Zároveň sem spadají i nálepky s logem služby, které si mohou podnájemníci nalepit na svou poštovní schránku s požadavkem, aby jim do schránky nevhazovali reklamní tiskoviny nebo nálepky na vstupní dveře, které informují o tom, že daný byt je v péči *Ideálního nájemce*.

Public relations

S veřejností společnost komunikuje především prostřednictvím PR článků, mezi které se zařadily například Hospodářské noviny, časopis Ekonom, deník Metro, tiskové zpravodaje určitých městských částí a mnoho dalších. Mezi články, které se o službě zmínily, nepatří jen ty tištěné, ale rovněž články v internetových médiích jako jsou například iDnes.cz, Aktuálně.cz, online magazín CzechCrunch.cz ale také velmi známý web Forbes.cz. Služba byla kromě článků zmíněná také v reportáži České televize. Kromě toho společnost často poskytuje své interní statistiky a data jako podklad pro tvorbu článků, které se zabývají tématy z oblasti nemovitostí a nájemního trhu.

Společnost se často zapojuje do různých charitativních projektů, mezi které patří třeba *Nocleženska* od Armády spásy nebo sbírka oblečení pro lidi v bytové nouzi pořádaná *Brnem s lidmi bez domova* a *Šuplig* – dobročinným obchůdkem.

Podpora prodeje

Společnost v oblasti podpory prodeje směrem k zákazníkům využívá partnerského programu, který spočívá ve finanční odměně za doporučený byt do služby *Ideální nájemce*. Pokud některý ze zákazníků doporučí společnosti kontakt na majitele bytu a doporučený majitel službu využije, obdrží následně doporučitel odměnu. Finanční odměna činí 3 000 Kč. Podobný princip funguje v současnosti i pro podnájemníky, kteří za doporučení kamaráda či známého do bytu *Ideálního nájemce* obdrží slevu na podnájemném ve výši tisíc korun. Na rozdíl od doporučení za byt se však sleva doporučenému podnájemníkovi započítává taktéž.

Podpora prodeje zaměřená směrem ke zprostředkovatelům využívá různých cenových dohod s jinými subjekty. Zpravidla se jedná o finanční poradenství, developery či realitní kanceláře.

Přímý marketing

Oddělení péče o klienty prostřednictvím telemarketingu oslovuje současné a potenciální klienty. Cílem hovoru se stávajícími klienty je zjištění jejich spokojenosti a získání zpětné vazby. Potenciální klienty tvoří lidé, které oddělení péče o zákazníky prvotně kontaktuje s představením služby či zájemci, kteří vyplnili formulář nacenění pronájmu na webových stránkách a oddělení je následně kontaktuje ohledně bližších informací.

Druhou skupinu potenciálních klientů představují lidé, kteří byli v minulosti ohledně služby osloveni, ale z nějakého důvodu ke spolupráci nedošlo. Tito klienti jsou kontaktováni za účelem zjištění aktuální situace a ke sdělení novinek ohledně služby.

Z přímého marketingu se rovněž využívá i zasílání newsletterů na e-mail zákazníkům, kteří k tomu udělili svůj souhlas.

Osobní prodej

K osobnímu prodeji dochází prostřednictvím obchodních zástupců, a to buď na pobočce, nebo na osobní schůzce s majitelem bytu. Obchodní zástupci jsou vyškoleni a v oblasti nemovitostí mají rozsáhlé znalosti a zkušenosti. Zákazníkovi dokážou vysvětlit, jaké jsou výhody spojené se službou *Ideální nájemce* a upřesnit případné nejasnosti. Obchodní zástupci vnímají potřeby a přání zákazníka a snaží se o nalezení kompromisu. Prostřednictvím obchodních schůzek dokážou klienty zaujmout svým profesionálním jednáním a přátelským přístupem což často v konečném důsledku vede k úspěšnému uzavření spolupráce.

Webové stránky

Mezi důležité nástroje online propagace služby *Ideální nájemce* patří webové stránky. Webové stránky jsou jak pro Prahu, tak pro Brno společné a v roce 2019 prošly rekonstrukcí. Díky tomu se staly přehlednější, jednodušší na používání a graficky propracovanější. Zájemci zde naleznou podrobné informace o službě, dozví se něco o konkrétních lidech, kteří se na službě podílí a v neposlední řadě zde mají uvedené potřebné kontakty.

Reklama ve vyhledávání

Tento způsob propagace funguje na principu klíčových slov. Nejprve je potřeba definovat klíčová slova, která jsou relevantní a, pro která se má reklama zobrazovat. Osobě, která zadá do internetového vyhledávače některé z těchto zvolených slov, se následně v rámci vyhledaných výsledků zobrazí reklama. Platba za tuto reklamu probíhá až v momentě, kdy se uživatel proklikne na stránku *Ideálního nájemce*. Reklamu ve vyhledávání společnost k propagaci služby velmi často využívá, a to konkrétně Google Ads od Google a Sklik od Seznamu.

Remarketing na Facebooku

Tento způsob umožňuje cíleně zobrazovat reklamu takovým lidem, kteří v minulosti navštívili stránky *Ideálního nájemce*. Vzhledem k tomu, že tito lidé neprovedli akci v podobě kontaktování společnosti je více než žádoucí se takovým lidem opět připomenout. V ideálním případě by se na stránky měli vrátit a dokončit svůj úmysl. Takoví uživatelé, kteří v minulosti navštívili stránky služby, představují relevantnější zájemce a z toho důvodu společnost remarketing často využívá v rámci své online propagace služby.

Sociální sítě

Společnost ke své propagaci využívá i některé sociální sítě, mezi které se řadí Facebook a Instagram. Na sociální síti Facebook společnost spravuje stránku *Ideální nájemce.cz*, ve které je aktuálně 2 983 sledujících a 2 717 To se mi líbí. Stránka *Ideální nájemce.cz* zároveň na této sociální síti spravuje skupinu s názvem *Klub pronajímatelů*, která je určena výhradně pronajímatelům bytů a slouží k obohacení zkušeností v oblasti pronajímání bytů.

Sociální síť Instagram, která slouží především k propagaci fotek a videí, spravuje společnost pod stejným názvem jako stránku na Facebooku. Instagramová stránka *Ideální nájemce.cz* byla založena především za účelem zjištění, jaký by mohl být případný potenciál z propagace na této sociální síti a v současné době se její aktivita nerozvíjí.

Vnitřní komunikace

Design

Design poboček tvoří jednotný styl a obě pobočky jsou sladěny s barvou loga služby. Pobočky jsou vybaveny stejným stylem nábytku a jejich prostředí dotváří roll-upy, plakáty na zdích a jiné reklamní předměty, které jsou na pobočkách umístěny. Ačkoliv pobočky často nebývají hlavním místem setkání obchodního zástupce a majitele bytu, cílem je, aby pokud k takové schůzce na pobočce dojde, se zákazník cítil komfortně a ze schůzky odcházel s příjemným pocitem. V zasedacích místnostech, kde probíhají schůzky s klienty, je dbáno na čisté prostředí a nejsou zde umístěny rušivé elementy, které by mohly zákazníky rozptylovat. Pobočky jsou pro zákazníky dobře dostupné, ať už se jedná o městskou hromadnou dopravu či parkování s automobilem.

Za určitý nedostatek se dá považovat nejednotné oblečení zaměstnanců. Ve společnosti není stanovený oficiální dress code a někteří zákazníci z toho mohou nabýt dojmu nesjednocenosti.

Vzhled produktů

Vzhledem k tomu že se jedná o službu, nejsou předmětem obchodu žádné fyzické produkty. Úspěšné uzavření spolupráce tedy závisí na jiných aspektech než v případě prodeje výrobků. Mezi aspekty vedoucí k úspěšnému uzavření obchodu lze zařadit hodnotu služby, profesionalitu a chování obchodních zástupců a v neposlední řadě také marketingovou komunikaci.

Zaměstnanci

Lidské zdroje představují především v oblasti služeb důležitý prvek marketingového mixu. Nejinak je tomu i u zaměstnanců pracujících pro inzertní portál *UlovDomov.cz* a službu *Ideální nájemce*. Zejména obchodní zástupci a správci, podílející se na službě, přichází prakticky denně do styku se zákazníky. Z toho důvodu společnost dbá nejen na dodržování etikety ze strany zaměstnanců ale také na jejich kvalifikaci. Zaměstnanci jsou přátelští, působí důvěryhodně a zákazníkům se snaží vždy ochotně poradit. Mají odborné znalosti v oblasti nájemního trhu a v případě, že zákazník něčemu nerozumí, mu dokážou vše srozumitelně vysvětlit. Ve svém jednání se chovají profesionálně, jsou věcní a vůči klientům se nechovají povýšeně. Dokážou reagovat na potřeby a přání zákazníka a díky tomu obchodní jednání vést tak, aby došlo k úspěšnému uzavření spolupráce.

Zaměstnanci služby *Ideální nájemce* pracují na základě své specializace v jednotlivých odděleních a všechna oddělení mají svého odpovědného vedoucího pracovníka. Oddělení se dělí na IT, produktové, marketingové, obchodní, právní, oddělení péče o klienty, podpory, správy společně s vyúčtováním a v neposlední řadě HR oddělení v čele s vedením firmy. Tato oddělení se nachází pouze na pobočce v Brně, která je hlavním sídlem společnosti. Pražská pobočka se skládá pouze z vedoucího pobočky, obchodního oddělení a oddělení správy a ostatní činnosti jsou řízeny převážně z brněnské pobočky.

Vedení společnosti se snaží ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně a poskytovat mu dostatek prostoru pro seberealizaci. Zaměstnanci společnosti by měli být v souladu s hodnotami, které značka vyznává. Měli by je mít na paměti a být vůči značce

loajální. Obecně se společnosti osvědčilo, že zaměstnanci, kteří se ztotožňují s hodnotami značky, odvádí lepší výsledky a celkově přináší do společnosti pozitivnější atmosféru.

Lidským zdrojům se ve firmě věnuje HR oddělení, které se v čele s manažerkou stará o výběr a přijímání nových zaměstnanců a o péči zaměstnanců stávajících. Každý pracovník, který do firmy nastoupí, prochází odborným školením a je seznámen s firemní filozofií. Firma zároveň dbá na zvyšování kvalifikace svých stávajících zaměstnanců a za pomoci HR oddělení pro ně připravuje různá školení a zajímavé přednášky. Rovněž mají pracovníci k dispozici různé benefity, které mohou využít, jako je například Multisport karta, která jim jednou denně umožňuje navštívit nějakou sportovní aktivitu zadarmo, zvýhodněné bydlení či sladký bar na pracovišti. Pro upevnění vztahů ve firmě se pravidelně pořádají teambuildingové akce a pro lepší informovanost všech pracovníků se jednou za dva měsíce pořádá tzv. „all-hands meeting“, na kterém jsou zaměstnanci informováni, jak se firmě daří, na čem jednotlivá oddělení momentálně pracují a mají zde prostor i pro otázky, které je zajímají. Cílem společnosti je, aby služba byla na kvalitní úrovni, s čímž úzce souvisí i zaměstnanci, kteří představují její zrcadlo. V současnosti tak dochází k posilování jednotlivých oddělení novými pracovníky za účelem poskytování kvalitnější služby.

2.3 Marketingový mix

Marketingový mix, který se používá jako metoda pro stanovení produktové strategie, může mít pro různé firmy odlišný význam. Zpravidla záleží na typu produktu nebo služby a na počtu potenciálních zákazníků. Vzhledem ke skutečnosti, že cílem firmy je vzbudit poptávku po produktu nebo službě a prosadit se na konkurenčním trhu, je nastavení marketingového mixu pro firmu zcela klíčové.

Produkt

Produktem společnosti UlovDomov.cz s.r.o. je služba *Ideální nájemce*. Jedná se o službu, která majiteli nemovitosti garantuje nájemné. Společnost Ulovdomov.cz s.r.o. si od majitele na základě nájemní smlouvy pronajme byt, který následně prostřednictvím podnájemní smlouvy podnajme a majiteli hradí nájemné. Společnost se následně majiteli o byt komplexně stará. Zajišťuje výběr vhodného podnájemníka, jeho prověření, inzerci, přepis energií, vyúčtování elektřiny, vody, plynu, tepla a dalších domovních služeb,

pojištění domácnosti a pojištění odpovědnosti, veškerou právní dokumentaci. Rovněž je byt pravidelně jednou za půl roku kontrolován a následně je majiteli zasílán report, ve kterém nalezne informace o podnájemnicích společně s aktuálními fotografiemi bytu.

Služba je primárně určena pro majitele bytu, kteří nemají čas se o nemovitost starat nebo chtějí pronájem bytu přenechat profesionálům. Služba může zaujmout zejména majitele, kteří s pronájmem bytu získali negativní zkušenosti, ať už se jednalo o neplaticího nájemníka nebo poničení bytu. Pronajímání nemovitosti je relativně riziková a časově nákladná záležitost. Často se stává, že majitelé nedokážou správně stanovit tržní hodnotu nájemného a následně se potýkají s problémem, kdy svůj byt nemohou pronajmout a připravují se tak o část zisku. Taktéž může služba oslovit majitele většího množství bytů, kterým pomáhá zejména šetřit čas.

Služba je majitelům dostupná ve 3 variantách, které pracují s jistotou příjmu, maximalizací zisku a mírou rizika. První variantou je služba s názvem *Garant Fix*, která je ideální v případě, kdy majitel preferuje především jistotu. Součástí této varianty je riziko neplaticího podnájemníka i riziko neobsazenosti. Druhou možností je varianta *Garant*, která představuje potenciálně nejvyšší výnos, ale nese i určitou míru rizika. Tato varianta v sobě však nezahrnuje riziko neobsazenosti. Poslední variantou je *Garant Plus*, která je určitým kompromisem. Součástí této varianty je částečné převzetí rizika v případě neobsazenosti.

Cena

Cena za službu *Ideálního nájemce* je určena vzhledem ke konkurenci na trhu a zároveň tak, aby byla konkurenceschopná. V ceně jsou zároveň zahrnuty náklady, které se s poskytováním služby pojí. Společnosti, které se věnují správcovské činnosti, si za své služby účtují v rozmezí od 6 % do 20 %. Poplatek za službu se pohybuje v rozmezí 10-15 % v závislosti na variantě služby a žádné další poplatky se majiteli bytu již neúčtují.

Cena služby *Ideální nájemce* zahrnuje nafocení bytu, inzerci bytu, virtuální prohlídky, prohlídky se zájemci, právní servis, prověření rizikovosti podnájemníků, kompletní péči o byt, pojištění bytu, riziko za poničení bytu, zpracování vyúčtování, pravidelné kontroly bytu, odměna správci a zisk společnosti. V případě varianty *Garant Fix* je výše nájemného stanovena fixní částkou a poplatek za službu se počítá z tržní ceny. Při

variantě *Garant* je poplatek za službu vypočítán z reálného podnájemného, a to ve výši 12 %. U varianty *Garant Plus* činí poplatek 15 % z reálného podnájemného.

Váš garantovaný příjem	Zálohové platby	IN
Pravidelné nájemné		

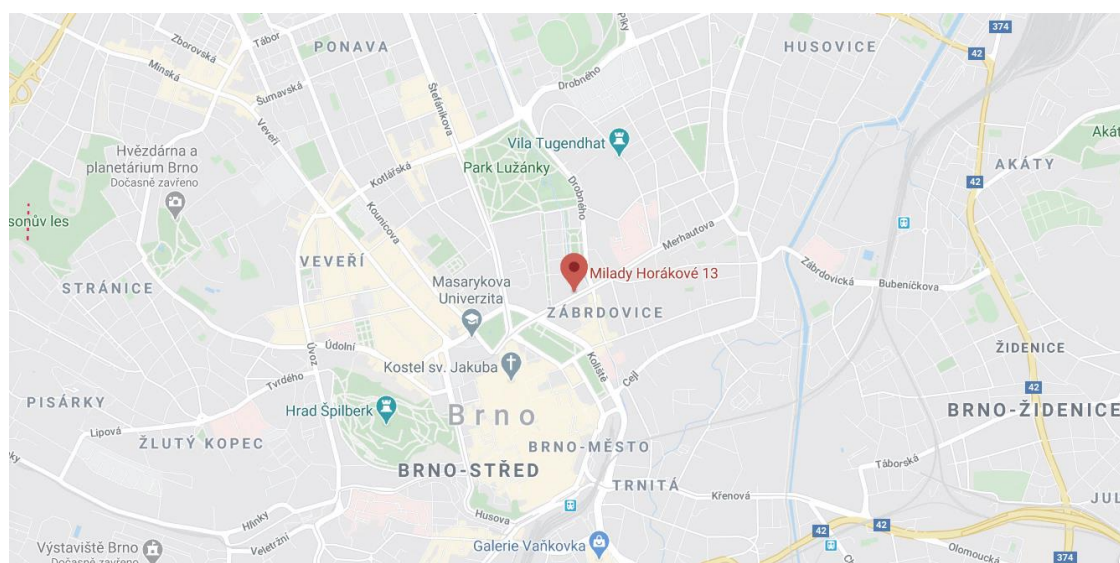
Obrázek č. 8: Cena služby Ideální nájemce
(Zdroj: Interní databáze společnosti)

Komunikace

Komunikace je podrobně rozebrána v kapitole 2.2.4 na straně 52.

Dostupnost

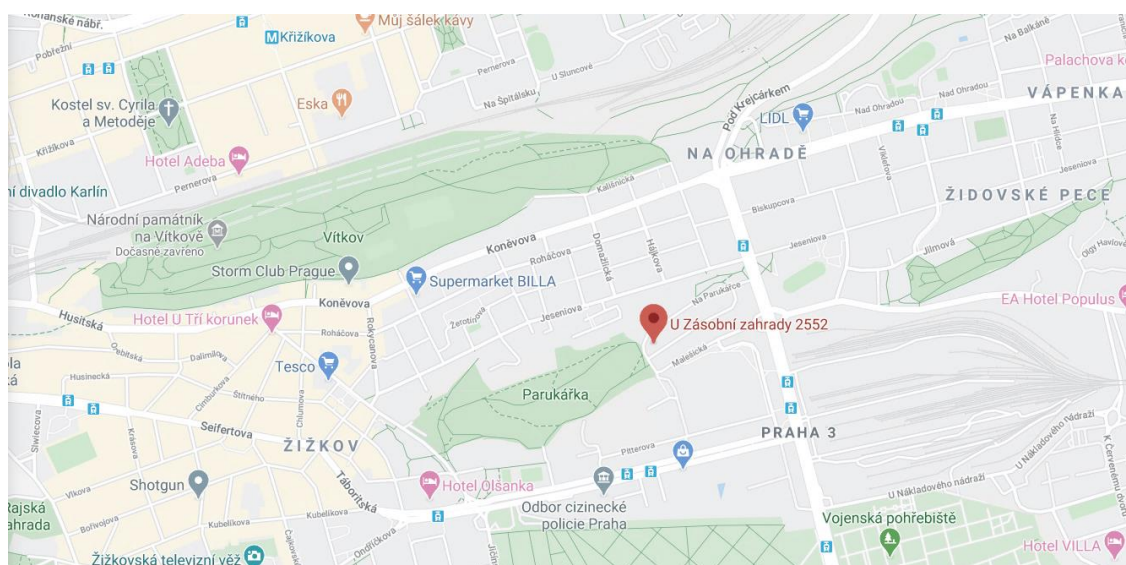
Služba *Ideální nájemce* je dostupná v hlavním městě Praha a na území města Brna. Sídlem společnosti UlovDomov.cz s.r.o. je město Brno, kde se rovněž nachází i kancelář. Pobočka služby *Ideální nájemce* v Brně je zobrazena na Obrázek č. 9



Obrázek č. 9: Pobočka služby Ideální nájemce v Brně
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google - Brno, ©2020)

Pobočka služby je ve městě Brně umístěna na dostupném místě. Jedná se o místo, které je jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance velmi dobře přístupné a jednoduché na orientaci. Pobočka se nachází v širším centru Brna, kousek od Moravského náměstí a ulice Česká, v jejíž blízkosti se nachází mnoho restaurací a kaváren, ve kterých se mohou uskutečňovat obchodní schůzky či pracovní obědy. K dopravě na pobočku mohou klienti využít městskou hromadnou dopravu, a to tramvajovou nebo autobusovou linku.

Výhodou v případě tramvajové linky je zastávka nacházející se přímo před budovou, kde pobočka sídlí. V případě autobusové dopravy se pobočka od zastávky nachází zhruba pět minut klidnou chůzí. Pokud se klienti dopravují vlastním automobilem je možné přímo na dvoře budovy auto zaparkovat. Parkování je pro návštěvy po dobu jedné hodiny zdarma, a tak klienti většinou nemusí za parkování platit. Pokud se klienti z nějakého důvodu rozhodnou parkovat jinde, mají k dispozici kousek od pobočky pasáž IBC, kde je možné po uhrazení parkovného rovněž auto zaparkovat. Auto je taktéž možné ponechat po dobu 60 minut zdarma, na modrých zónách, které se v okolí pobočky nachází.



Obrázek č. 10: Pobočka služby Ideální nájemce v Praze
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google - Praha, ©2020)

Druhá pobočka služby *Ideální nájemce* se nachází v Praze, a to konkrétně na Žižkově, který společně s Vinohrady patří do městské části Prahy 3. Pobočka je umístěna na poměrně klidném místě v bezprostřední blízkosti parku Parukářka. Oproti brněnské pobočce však může být pro klienty trochu obtížnější ji najít. Dostupnost je z hlediska městské hromadné dopravy pro klienty poměrně snadná. Podobně jako v případě brněnské pobočky je možné využít tramvajovou či autobusovou dopravu. V případě přepravy vlastním automobilem mají klienti možnost zaparkovat na dvoře budovy. Nevýhodou je menší počet parkovacích míst, a pokud je kapacita naplněna, je obtížnější v okolí pobočky zaparkovat.

Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou podrobně rozebráni v kapitole 2.2.4 na straně 56.

Procesy

Prvotní kontakt se zákazníkem má na starosti oddělení péče o klienty a probíhá prostřednictvím telefonu. Úkolem toho oddělení je majitele bytu telefonicky kontaktovat, představit mu službu *Ideální nájemce* a poté se ideálně s majitelem na daném bytě domluvit na schůzce. K získávání kontaktů na majitele využívá oddělení interní firemní kanály, a to konkrétně *Vyhledávač* a *Adresář*. *Vyhledávač* umožňuje najít aktuální nabídky bytů k pronájmu. V tomto případě je potřeba nabídky pronájmů zkontaktovat co nejdříve po jejich uveřejnění, protože v případě pozdějšího kontaktování je zpravidla majitel bytu zahlcen nabídkami realitních kanceláří a zájemců o bydlení. K navázání kontaktu s majiteli bytů slouží rovněž zmíněný *Adresář*. V tomto interním softwaru má oddělení péče o klienty k dispozici kontakty na majitele, kteří mají svůj byt v současnosti obsazený. Značnou nevýhodou v případě tohoto procesu je fakt, že majitel bytu může hned na začátku rozhovoru telefon položit a číslo si následně zablokovat.

Další zdroj kontaktů představují leady. Jedná se o kontakty na potenciální klienty, kteří projevíli o službu zájem. Jejich získání probíhá prostřednictvím vyplněného kontaktního formuláře nebo živého chatu na webových stránkách služby. Oddělení péče o klienty se snaží tyto zájemce co nejdříve zkontaktovat a domluvit se s nimi na osobní schůzce. V rámci domlouvání schůzky se pracovníci snaží zjistit o bytě co nejvíce informací a úspěšně domluvené schůzky následně předávají na obchodní oddělení, kde se přiřazují jednotlivým obchodním zástupcům. Oddělení tyto schůzky domlouvá jak pro Brno, tak pro Prahu.

Za majitelem bytu jezdí na domluvenou schůzku obchodní zástupci. V rámci schůzky se společně domlouvají, za jakých podmínek má majitel zájem svěřit svůj byt do péče *Ideálního nájemce*. Pokud se na spolupráci dohodnou, právní oddělení následně připraví potřebnou dokumentaci k podpisu.

V průběhu péče o byt se oddělení správy stará o veškeré opravy, včetně pravidelných kontrol bytu, které probíhají jednou za půl roku. Majitel následně dostává z takové kontroly report společně s aktuálními fotografiemi bytu. Veškerá komunikace probíhá

prostřednictvím telefonu či emailu. Klienti mají samozřejmě možnost si domluvit i osobní schůzku na pobočce.

Společnost si uvědomuje, že v dnešní době chtějí zákazníci nejen šetřit svůj čas ale také maximalizovat své pohodlí. Z toho důvodu je záměrem společnosti poskytovat službu směrem k zákazníkům efektivně a komfortně. Dílčí kroky, ze kterých se procesy skládají, se pravidelně analyzují a pracuje se na jejich zlepšení.

Materiální prostředí

Brněnská pobočka je situovaná v dobré lokalitě. Budova, v níž se sídlo společnosti nachází, je nově zrekonstruovaná. Součástí budovy je i parkoviště, které mají klienti k dispozici. V přízemí budovy se nachází recepce, na kterou se mohou klienti se svými dotazy obrátit. Kancelář je prostorná a její součástí jsou zasedací místnosti, které lze při schůzkách s klienty využít. Design kanceláře tvoří jednotný styl, který je přizpůsoben barvě loga služby. Její vizuální stránku pomáhají dotvářet roll-upy, letáky, plakáty a ostatní reklamní předměty. Zároveň zde mají klienti možnost prohlédnout si nástěnku s fotografiemi všech zaměstnanců, což může posílit jejich důvěryhodnost ve službu. V případě pražské pobočky se stejně jako v Brně dodržuje jednotný design napříč celou kanceláří. Součástí jsou rovněž reklamní předměty a nástěnka s fotografiemi jednotlivých pracovníků. V porovnání s brněnskou pobočkou však okolí nemusí na některé zákazníky působit tak okázalým dojmem.

Lokalita poboček a interiér kanceláří jsou důležité aspekty, které pomáhají službu zákazníkům přiblížit. Vzhledem k tomu, že drtivá většina obchodních schůzek probíhá přímo na konkrétním bytě s majitelem lze za neméně důležité považovat také hmotné věci, které se v rámci těchto schůzek využívají. Mezi ně se řadí například firemní automobil, reklamní složky či oblečení zaměstnanců. Všechny tyto předměty pomáhají zákazníkům ke zhmotnění služby. Slabou stránkou je v tomto případě oblečení zaměstnanců, které není jednotně stanoveno. Pro některé zákazníky může stejné firemní oblečení pracovníků představovat další znak kvality služby.

2.3.1 Marketingový mix z pohledu zákazníka

Potřeby a přání zákazníka

Služba *Ideální nájemce* je založena na myšlence bezstarostného pronajímání bytu. Klientům primárně šetří čas a zároveň i finance. Služba si bere na starost všechny činnosti, které s pronájmem bytu souvisí a které by si majitelé museli řešit sami. Pro klienty tak představuje komplexní řešení jejich potřeb. *Ideální nájemce* si klade za cíl budovat se zákazníky dlouhodobé vztahy a z toho důvodu se snaží vycházet vstříc všem požadavkům a přáním, které klienti mají.

Náklady zákazníka

Náklady spojené s využíváním služby se liší v závislosti na variantě, kterou si majitelé zvolí. V případě varianty *Garant Fix* se poplatek za službu počítá z tržní ceny nemovitosti. Poplatek za službu v případě varianty *Garant* tvoří 12 % a počítá se z reálného podnájemného. U varianty služby *Garant Plus* je poplatek za službu stanoven ve výši 15 % ze skutečného podnájemného. Další náklady mohou klientům eventuálně vznikat v případě občasných cest na pobočku. Náklady, které vznikají zákazníkovi služby *Ideální nájemce*, jsou však v konečném důsledku nižší, než jaké by byly v případě, kdyby si majitel pronajímal byt po vlastní ose.

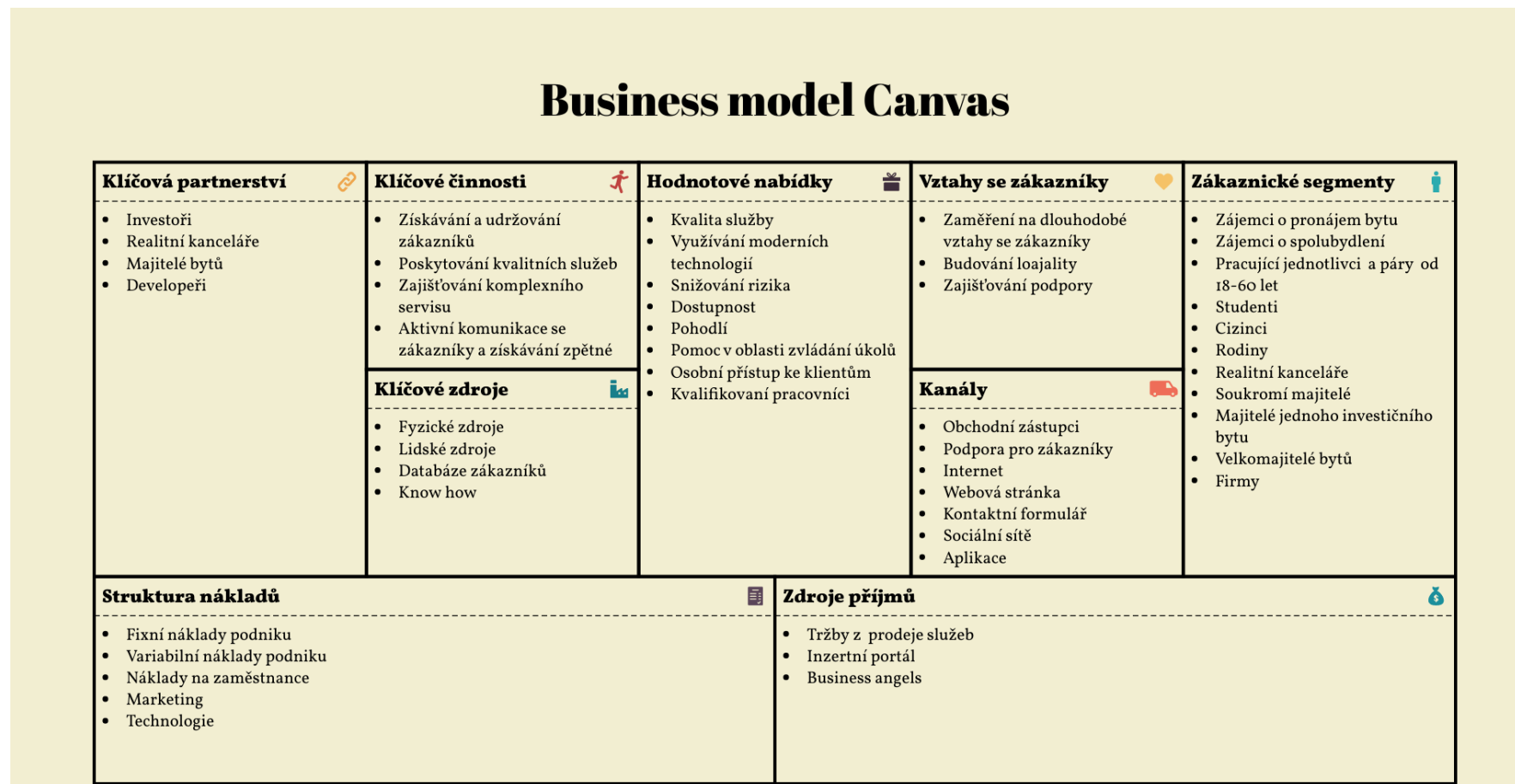
Komunikace

Společnost se snaží se svými zákazníky komunikovat efektivně a tak, aby vždy věděli o všem důležitém. Sdělování informací probíhá převážně prostřednictvím telefonu a e-mailu. Majitelé mají k dispozici také klientské rozhraní, ve kterém naleznou všechny informace nejen o samotné spolupráci ale také o tom, jaké aktuální opravy v bytě probíhají či jaká je výše plateb a vyúčtování. Tato aplikace jim tak poskytuje absolutní přehled a pomáhá zefektivnit komunikaci. Jakékoliv své dotazy mohou klienti zadávat prostřednictvím této aplikace nebo se můžou obrátit na linku podpory, která je jim k dispozici. Pravidelně také probíhá zjišťování spokojenosti klientů a získávání zpětné vazby. V oblasti komunikace se tak klientům nabízí pestrá škála možností, jak se společností komunikovat a sdělovat své potřeby a přání.

Pohodlí

Cílem služby je zákazníkům zajistit maximální pohodlí a bezstarostnost. Z toho důvodu mají klienti k dispozici aplikaci *Můj Ideální nájemce*, prostřednictvím které mohou zadávat všechny své dotazy a požadavky. V případě neodkladných dotazů mají zákazníci rovněž možnost využít klientskou podporu. K zefektivnění a většímu komfortu klientů slouží i elektronické podpisy, které zbavují majitele starostí docházet fyzicky na pobočku a umožňují jim šetřit čas.

2.4 Business model Canvas



Obrázek č. 11: Business model Canvas na současném trhu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 44)

V kapitole 2.4 je znázorněn a popsán business model Canvas společnosti UlovDomov.cz s.r.o., který zobrazuje, jak společnost vytváří, předává a získává hodnotu.

Zákaznické segmenty

Zákazníky inzertního portálu UlovDomov.cz tvoří zájemci o pronájem, spolubydlení a realitní kanceláře. Mezi zákazníky značky *Ideální nájemce* se na straně pronajímatelů řadí soukromí majitelé bytů, velkomajitelé bytů či firmy. Jedná se tedy o zákazníky, kteří svůj byt pronajímají za účelem pravidelného příjmu. Na straně podnájemníků, kteří v bytech v péči *Ideálního nájemce* bydlí, se zpravidla řadí pracující jednotlivci a páry od zhruba 18 do 60 let, studenti, rodiny či cizinci.

Hodnotové nabídky

K tvorbě hodnoty pro zákazníky přispívají především kvalitně poskytované služby, pomoc při řešení záležitostí, které se s pronajímáním bytu pojí a pohodlí, které pro zákazníky z využívání těchto služeb plyne. Mezi další hodnoty poskytované zákazníkům patří snižování rizika, využívání moderních technologií, snadná dostupnost a kvalifikovaní zaměstnanci s profesionálním a osobním přístupem ke klientům.

Kanály

Společnost využívá v rámci komunikace se zákaznickými segmenty široké spektrum kanálů. Mezi marketingové kanály se řadí online i offline reklama, webové stránky, sociální síť Facebook, email marketing, aj. Z kanálů zaměřených na prodej využívá společnost web, kontaktní formulář na webu, obchodní zástupce, telemarketing či affiliate. Mezi kanály sloužící k podpoře zákazníků patří online chat na webových stránkách, telefon, e-mail, podpora pro zákazníky a aplikace pro klienty.

Vztahy se zákazníky

Společnost se zaměřuje na získávání a udržování zákazníků a snaží se s nimi budovat dlouhodobé vztahy založené na důvěře a loajalitě. Společnost si dobře uvědomuje, že je důležité šířit povědomí o značce v pozitivním duchu a z toho důvodu se snaží řešit veškeré potřeby a přání zákazníků, zjišťovat od nich zpětnou vazbu a zajišťovat jim maximální podporu.

Zdroje příjmů

Mezi zdroje příjmů patří především zisk z hlavní služby společnosti a také inzertní portál, který generuje příjmy z prodaných služeb, které nabízí zákazníkům.

Klíčové zdroje

Do klíčových zdrojů, které firmě umožňují vytvářet a představovat hodnotou nabídku patří především lidské zdroje. Zaměstnanci jsou odrazem společnosti a přichází do denního styku se zákazníky a díky tomu tvoří podstatu klíčových zdrojů společnosti. Další klíčový zdroj představují fyzické zdroje, mezi které patří například automobily, reklamní předměty či firemní systémy, které slouží ke generování příjmů. Mezi duševní zdroje patří firemní know how, databáze zákazníků a partnerství.

Klíčové činnosti

Mezi nejdůležitější činnosti, na které se společnost zaměřuje, patří získávání a udržování zákazníků, kteří představují úspěch firmy a odvíjí se od nich veškeré aktivity. Tyto aktivity se týkají snahy poskytovat služby kvalitně a zajišťovat zákazníkům kompletní servis. Vzhledem k významu zákazníků pro firmu se klíčové činnosti týkají také aktivní komunikace se zákazníky a získávání jejich zpětné vazby.

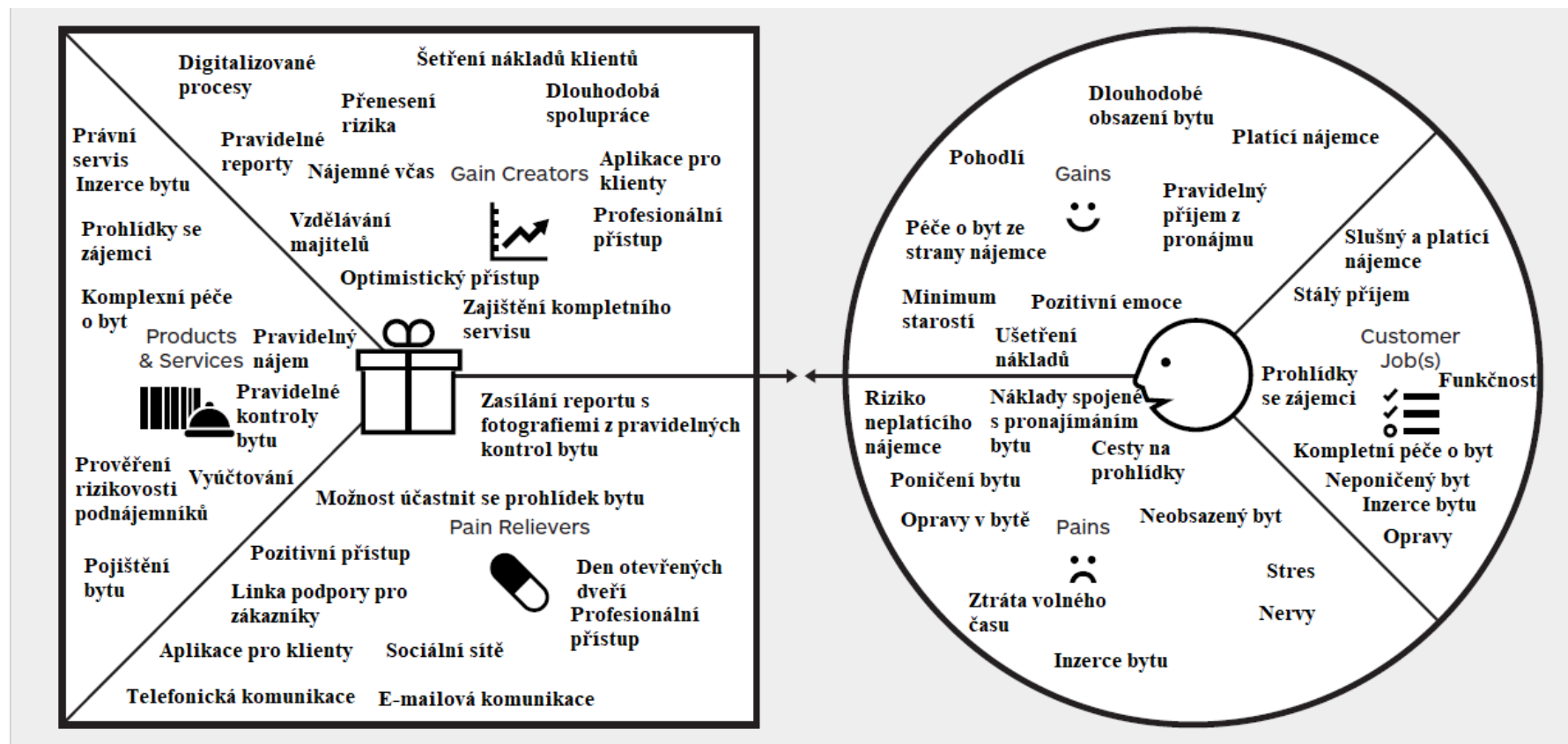
Klíčová partnerství

Mezi hlavní partnery společnosti patří investoři, developéři a partnerské společnosti. Pro inzertní portál jsou klíčová partnerství reprezentována především realitními kanceláři.

Struktura nákladů

Mezi fixní náklady společnosti patří například náklady za pronájem prostorů, automobily, spotřeba energií, aj. Jedná se o náklady, které musí společnost platit bez ohledu na výši zisku. Další náklady tvoří náklady na zaměstnance a marketing. Do nákladů za zaměstnance se řadí jejich výplata, odvody ale také náklady na jejich vzdělávání a rozvoj či teambuildingové akce pořádané společností. Náklady na marketing představují vysoké náklady, neboť společnost využívá široké spektrum komunikačních kanálů. V neposlední řadě vznikají společnosti také náklady v souvislosti s používáním technologií, které firma využívá pro zajištění pohodlí svých klientů.

2.5 Hodnotová nabídka



Obrázek č. 12: Hodnotová nabídka na současném trhu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: The Value Proposition Canvas, ©2020)

Kapitola 2.5 zobrazuje hodnotovou nabídku pro zákazníky značky *Ideální nájemce*. Na pravé straně je zobrazen zákaznický segment, který se skládá z Pains, Gains a Customer jobs. Mezi **Pains**, které zákazníci trápí, patří například náklady, které mohou vznikat při pronajímání bytu (inzerce, cesty za zájemci na prohlídky bytu, aj.), obavy z neobsazeného bytu, a tedy ušlého příjmu, obavy z nájemníka, který nebude pravidelně hradit nájemné, poničení bytu nájemníkem či ztráta volného času. Mezi **Gains**, které představují pozitivní přínosy a očekávání, které zákazníci mají, se řadí pravidelný, bezstarostný příjem z pronájmu bytu, platící nájemník, ušetření nákladů, pohodlí, minimum starostí v souvislosti s pronajímáním bytu a také dlouhodobé obsazení bytu slušným a platícím nájemníkem. **Customers jobs** představují úkoly, které chtějí zákazníci vyřešit. V tomto případě zákazník usiluje o pravidelný příjem z pronájmu, o získání slušného a solventního nájemníka, o péči o byt a rovněž o to, aby nemusel řešit případné opravy na bytě a následné prohlídky se zájemci.

Na levé straně diagramu se nachází hodnotové nabídky, které se skládají z Products & Services, Pain relievers a Gain creators. **Product & Services** v obrázku znázorňují, co vše zákazníkům služba *Ideální nájemce* nabízí. V oblasti **Pain relievers** je na obrázku ilustrováno, jak služba pomáhá zákazníkům zmírnit či vyřešit jejich obavy. Zákazníci tak mají možnost zúčastnit se pravidelných prohlídek bytu, pravidelně dostávají report s aktuálními fotografiemi bytu, mají k dispozici podporu pro zákazníky, na kterou se mohou obrátit či aplikaci pro klienty, ve které najdou všechny potřebné informace nebo přes ni mohou zaslat svůj dotaz či požadavek. Oblast **Gain creators** zobrazuje, jakým způsobem se naplňují pozitivní očekávání zákazníků. Pro zákazníka tak dochází k šetření nákladů s pronajímáním bytu, k zajištění kompletního servisu o byt, k dlouhodobé spolupráci a rovněž zákazník získává pohodlí a více volného času pro sebe.

2.6 Analýza zákazníků

Analýza zákazníků je do bakalářské práce zahrnuta z důvodu zjištění spokojenosti stávajících zákazníků na pražském a brněnském trhu a stanovení, jak dobře si posuzovaná značka u svých zákazníků vede.

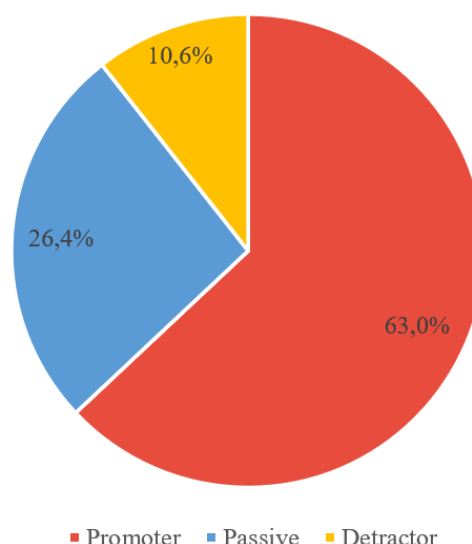
Společnost UlovDomov.cz s.r.o. měří spokojenost zákazníků služby *Ideální nájemce* prostřednictvím marketingového nástroje, který se nazývá *Net Promoter Score*. Tento nástroj se v češtině označuje jako míra loajality zákazníků. Marketingový průzkum se provádí prostřednictvím telefonu a na starosti jej má oddělení péče o klienty. Toto oddělení kontaktuje stávající klienty ohledně odpovědi na otázku:

„S jakou pravděpodobností byste na škále od 1 do 10 doporučili Ideálního nájemce svým známým, kolegům nebo kamarádům na základě dosavadních zkušeností s naší službou?“

Hodnota 10 představuje nejvyšší pravděpodobnost doporučení a hodnota 1 zase nejnižší pravděpodobnost. Podle hodnot z odpovědí se klienti segmentují do 3 skupin:

- Hodnota 1–6 => skupina *Detractors*
- Hodnota 7–8 => skupina *Passives*
- Hodnota 9–10 => skupina *Promoters*

Výpočet míry loajality zákazníků se provádí odečtením procentuálního počtu *detractorů* od procentuálního počtu *promoterů* (What is Net Promoter Score®? Your introduction to NPS, ©2014-2020).



Graf č. 1: Míra loajality majitelů bytů
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti)

Graf č. 1 zobrazuje procentuální vyjádření míry loajality současných zákazníků na pražském a brněnském trhu za období 26. 3. 2019 – 28. 2. 2020. Za uvedené období bylo kontaktováno celkem 500 majitelů bytů, kteří jsou zákazníky značky *Ideální nájemce*. Z provedené analýzy vyplynulo, že 63 % majitelů spadá do skupiny *Promoters*, 26,4 % do skupiny *Passives* a pouze 10,6 % majitelů náleží to skupiny *Detractors*.

Na základě této analýzy bylo tedy zjištěno, že míra loajality zákazníků má skóre 52,4 což značí pro společnost a konkrétně pro její značku *Ideální nájemce* skvělý výsledek. Vysoké skóre znamená, že značka má zdravý vztah se svými zákazníky a předpovídá její pozitivní obchodní růst.

2.7 Konkurence na současném trhu

Konkurence je na realitním trhu v Praze a Brně skutečně velká. Na těchto trzích působí velké množství realitních kanceláří ale také mnoho společností, které se věnují správě nemovitostí. Příčinou je fakt, že se jedná o dvě největší města v České republice. V těchto městech se tak nachází největší množství nemovitostí k pronájmu či prodeji a zároveň vysoký počet obyvatel. Představují tak velký potenciál z hlediska počtu bytů k pronájmu a potenciálních zájemců. Podle Realitní komory České republiky bylo v dubnu 2020 registrováno 374 realitních kanceláří v Praze a ve stejném období 179 realitních kanceláří

v Brně, které byly zaregistrovány na jejich serveru (Seznam členských realitních kanceláří, ©2020).

Přímou konkurencí služby *Ideální nájemce* jsou společnosti, které poskytují správu nemovitostí. Mezi klíčové konkurenty služby se na pražském a brněnském trhu řadí následující společnosti:

- **Tvůj správce** – tato pražská společnost nabízí v rámci své služby všem majitelům bytů garanci nájemného. Kromě toho zajišťují také právní servis, řeší neplatiče, ručí za byt a jeho údržbu a provádí pravidelné kontroly bytu. Společnost si za svou službu stabilně účtuje 10 % z tržní ceny čistého nájemného. Svou službu společnost nabízí pouze v Praze (Jak to funguje, ©2019).
- **Garance nájmu** – společnost zaručuje pravidelné platby nájemného každý měsíc. Za svou službu si účtuje poplatek ve výši 15 % z nájemného. V poplatku je rovněž zahrnuto profesionální nafocení bytu a pravidelné kontroly bytu včetně zasílání reportu s fotografiemi. Navíc při dlouhodobé spolupráci odměňuje své klienty zvýhodněním ve formě bonusu. Společnost zaručuje vrácení nemovitosti v původním stavu a působí především v Praze (Garancenajmu., ©2017).
- **Czech Point 101** – nabízí tři varianty. Platinová varianta jako jediná zaručuje garanci měsíčního nájmu a zahrnuje komplexní péči o byt. Za tuto variantu si společnost účtuje 16 % (bez DPH) z hrubého nájemného. Za další dvě varianty si společnost účtuje 12 % a 7 % (bez DPH). Tyto varianty však nezahrnují garanci nájemného. Správu bytu a bytových domů nabízí v Praze, Brně a Ostravě (Správa bytů a bytových domů, ©2003-2020).
- **Stálý nájem** – společnost si za svou službu účtuje 10 % z nájemného. V porovnání s posuzovanou službou *Ideální nájemce* nabízí velmi podobné přidané hodnoty. Mezi tyto přidané hodnoty se řadí prověření nájemníka, inzerce bytu, údržba a opravy v bytě a záruka navrácení bytu v původním stavu. Rovněž nabízí garanci nájemného v případě neobsazenosti či neplatícího nájemníka. Společnost svou službu nabízí v Praze a okolí (Stálýnájem.cz, ©2020).
- **Garantovaný nájem** – součástí služby je převzetí činností jako jsou inzerce bytu, prohlídky se zájemci či opravy v bytě. Tento konkurent je velmi podobný službě *Ideální nájemce*. Rovněž nabízí garanci nájemného i v době neobsazenosti a

garanci navrácení bytu v původním stavu. Podobně jako posuzovaná služba, nabízí i tato vypracování vyúčtování energií a prověření podnájemníků. Služba je dostupná v Praze, Brně, Olomouci, Prostějově, Vyškově a ve Frýdku – Místku. Poplatek za jejich službu tvoří 15–20 % z tržního nájemného (Garantovaný nájem.cz, ©2020).

Uvedené společnosti lze označit za klíčové konkurenty, avšak společností, které poskytují správu nemovitostí je mnohem více. Navzájem se mohou odlišovat například v cenách, typech smluv či poskytovaných garancích. Mezi další potenciální konkurenty se řadí také realitní kanceláře, které zprostředkovávají pronájem nemovitostí. Mezi činnosti, které realitní kanceláře v rámci tohoto procesu zajišťují, patří inzerce bytu, výběr adekvátních zájemců, prohlídky se zájemci a v konečné fázi podpis nájemní smlouvy. Realitní kanceláře poskytují zprostředkování pronájmu za provizi a po nalezení vhodného nájemníka je jejich práce u konce. Z toho důvodu dochází čím dál častěji k rozšiřování jejich služeb právě o správu nemovitostí. V případě, že se realitní kanceláře rozhodnou rozšířit své portfolio o tuto službu je pro ně značnou výhodou jejich výborná orientace na trhu a znalost tržních cen. Pro společnost UlovDomov.cz s.r.o. je proto důležité, aby svou konkurenci neustále mapovala a adekvátně na určité kroky ze strany konkurentů reagovala.

2.8 Konkurence na olomouckém trhu

V kapitole konkurence na olomouckém trhu budou analyzováni dva největší konkurenti značky *Ideální nájemce* na olomouckém trhu. Jedná se o subjekty, které nabízejí obdobné služby a značku by na novém trhu mohly výrazně ohrožovat. V této části bude popsána jejich identita značky prostřednictvím brand identity prism a marketingový mix 7P. Konkrétně se jedná o **Garantovaný nájem** a **Správu investičních nemovitostí**.

2.8.1 Identita značky

GARANTOVANÝ NÁJEM

Fyzické charakteristiky

Na Obrázek č. 13 se nachází logo služby, které se skládá z černé a růžové barvy společně s jednoduchým písmem. Logo je poměrně výrazné a zákazník si dokáže jednoduše vytvořit asociaci se značkou. Slogan služby „*Pronajímejte svůj byt bez starostí*“ má přesvědčující funkci. Produktem je služba, která majitelům zajišťuje komplexní správu nemovitosti a následně se stará o výběr vhodných podnájemníků. Veškeré reklamní předměty společnosti jsou v souladu s barvami loga (Garantovaný nájem, ©2020).



Obrázek č. 13: Logo Garantovaného nájmu
(Zdroj: Garantovaný nájem, ©2020)

Osobnost

Osobnost značky lze popsat jako moderní. Značka se snaží o přátelskost a pozitivní energii nejen ke svým klientům ale také ke svým zaměstnancům. Požadavkům a přáním svých zákazníků se snaží vyjít vstříc a snaží se být profesionální. Lze ji rovněž charakterizovat jako silnou osobnost, která si jde pevně za svým cílem.

Kultura

Značka se prostřednictvím svého loga, sloganu, oblékání a celkového vystupování snaží předávat své kulturní hodnoty zákazníkům. Tyto hodnoty jsou založeny především na

přátelském a profesionálním přístupu, které celkově prostupují společností. Rovněž na vzájemném respektu a vnímání individuálních potřeb. Prostřednictvím slušného chování a profesionálního jednání jednotlivých pracovníků směrem k zákazníkům dochází ke sdělování kulturních hodnot značky.

Vztahy

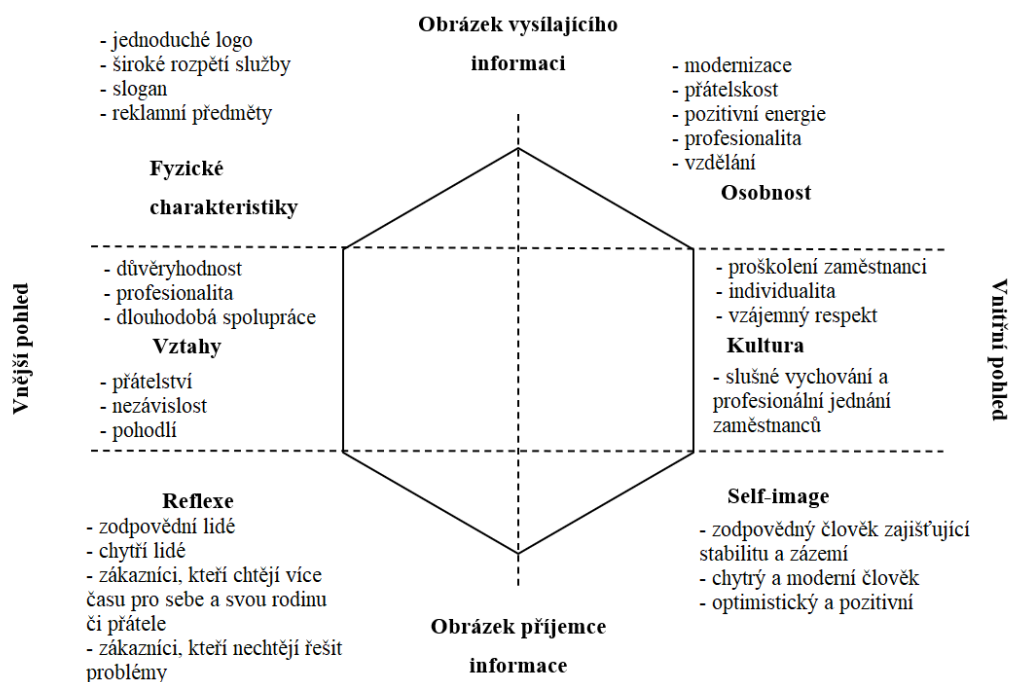
Značka se snaží se svými zákazníky vytvářet vztahy, které jsou založeny na důvěryhodnosti, profesionalitě a dlouhodobé spolupráci. Zaměstnanci jsou proškoleni tak, aby dokázali zákazníkům vždy poradit. Z pohledu zákazníka se jedná především o přátelství, nezávislost a pohodlí.

Reflexe

Jedná se o zákazníky, kteří si chtějí užívat více volného času a nechtějí mít s pronájmem bytu starosti. Přejí si mít větší prostor pro rodinu, případně pro své přátele nebo koníčky. Zároveň nechtějí podstupovat riziko, že jejich byt bude neobsazený nebo budou nuceni řešit neplatiče. Nechtějí svůj osobní čas plýtvat na činnosti, které jsou s pronájmem nemovitosti spojené (inzerce bytu, prohlídky bytu, výběr vhodných nájemníků) a zároveň mají v úmyslu mít ze své nemovitosti pravidelný příjem.

Self-image

Zákazník v sobě v rámci self-image spatřuje zodpovědného člověka, který zajišťuje nejen sobě ale i své rodině finanční stabilitu a zázemí. Vidí v sobě člověka, který je chytrý, protože rizika ponechává na profesionálech a zajišťuje si stabilní příjem bez starostí. Pokládá se za moderního člověka, který využívá moderní technologie a je nadčasový. Rovněž se v důsledku využívání značky cítí optimistický a pozitivní.



Obrázek č. 14: Identita značky Garantovaný nájem
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kapferer, 2008)

SPRÁVA INVESTIČNÍCH NEMOVITOSTÍ

Fyzické charakteristiky

Logo se skládá z tmavě modré a světlé modré barvy doplněné o bílé a tmavě modré písmo. Počáteční písmena názvu znázorňují právě investiční nemovitosti, o které se společnost stará. Logo je pro zákazníky dobře rozpoznatelné a reklamní předměty, které společnost využívá, jsou v harmonii barev loga. Slogan „*Inkasujte výnos z vašich nemovitostí. O zbytek se postaráme my*“ má pro zákazníky popisnou funkci (Správa investičních nemovitostí, ©2018).



Obrázek č. 15: Logo Správy investičních nemovitostí
(Zdroj: Správa investičních nemovitostí, ©2018)

Osobnost

Osobnost značky je možné identifikovat jako profesionální a přátelskou. Je proaktivní a snaží se svým klientům a jejich potřebám a přáním naslouchat. Snaží se o důvěryhodnost a ke svým klientům je zodpovědná. Mezi její vlastnosti patří bystrost, snaha o vzdělávání veřejnosti a orientace na kvalitu a sofistikovanost.

Kultura

Prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků jsou firemní hodnoty sdělovány zákazníkům. V rámci kultury je důležité především slušné vychování a profesionální přístup, které jsou důležité v rámci celé společnosti.

Vztahy

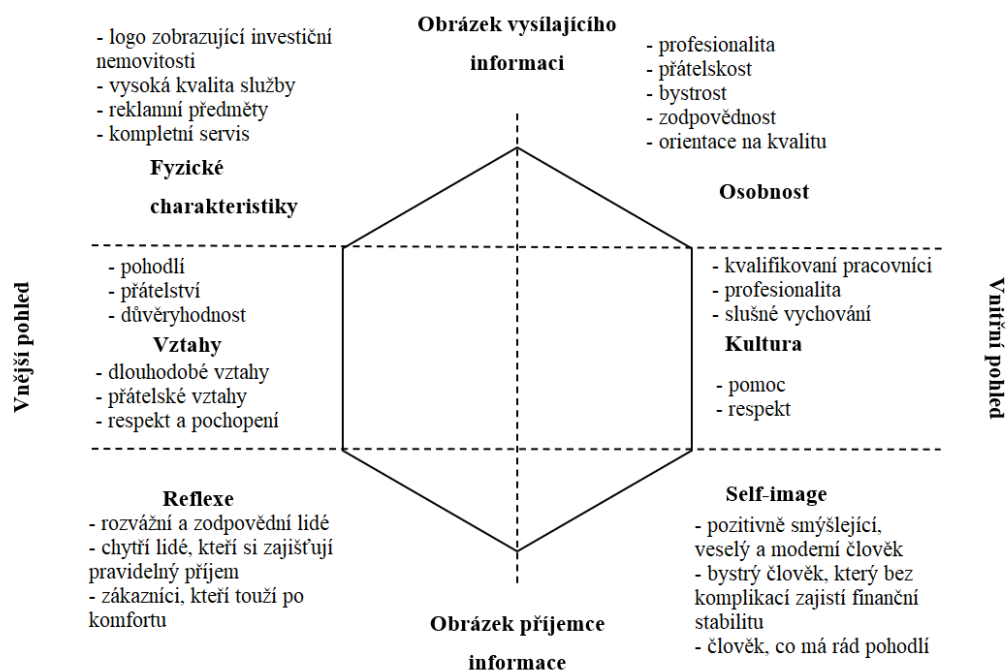
Důraz je kladen na budování dlouhodobých a spokojených vztahů obou stran. Také se jedná o vztahy přátelské, které jsou založeny na respektu a pochopení. Z pohledu zákazníka se jedná obzvláště o pohodlí, přátelství a důvěryhodnost.

Reflexe

Typický reflektovaný spotřebitel značky je takový, který si váží svého volného času a oceňuje pohodlí. Své starosti ohledně péče o byt svěří profesionálům, kteří se o jeho nemovitost postarají včetně přebrání rizika, která jsou s pronajímáním bytu spojena. Jedná se o lidi, kteří jsem rozvážní a zodpovědní a své kroky chytře promýšlejí.

Self-image

Zodpovědný člověk, pro kterého je primární především finanční stabilita a pohodlí. Je pozitivně smýšlejícím, veselým a moderním člověkem. Dále v sobě spatřuje bystrou osobnost, která si umí ubrat starosti a šetřit svůj čas pro svou rodinu, blízké a přátele. Vnímá se jako chytrý člověk, který si umí zajistit pravidelný příjem z pohodlí domova a bez větších obtíží.



Obrázek č. 16: Identita značky Správa investičních nemovitostí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kapferer, 2008)

2.8.2 Marketingový mix

GARANTOVANÝ NÁJEM

Produkt

Produktem společnosti Garantovaný nájem, a.s. je služba Garantovaný nájem. Služba je určena pro majitele nemovitostí, kteří své byty pronajímají za účelem příjmu a majitelům tato služba zaručuje garanci nájemného i v případě neobsazeného bytu. Služba funguje na principu nájemní smlouvy mezi majitelem bytu a společností a společnost následně byty pronajímá dál na základě podnájemní smlouvy. Služba v sobě zahrnuje nafocení bytu, inzerci bytu, prohlídky se zájemci, prověření podnájemníků, řešení havárií a oprav v bytě, pojištění bytu, zákaznický servis s podnájemníky a také vyúčtování energií a služeb. Rovněž společnost garantuje navrácení nemovitosti v původním stavu (Garantovaný nájem, ©2020).

Cena

Poplatek za službu se pohybuje mezi 15–20 % z tržního nájemného. Společnost majiteli bytu garantuje nájemné i v případě, že jeho byt není aktuálně obsazený či se společnost potýká s neplátcí. Na svých stránkách také uvádí, že výsledná výše nájemného pro

majitele závisí také na délce pronájmu. Čím déle majitel bude využívat této služby, tím vyšší nájemné mu společnost bude garantovat (Garantovaný nájem, ©2020).

Komunikace

Mezi nástroje komunikace, které společnost v rámci propagace své služby využívá, se řadí z oblasti **reklamy** billboardy, polepy na automobil, firemní informační letáky, vizitky, firemní složky, psací propisky, roll-upy a reklamní předměty v podobě firemního oblečení a doplňků. V oblasti **public relations** vyšel o službě článek v tištěném magazínu a pár článků v internetových médiích. V této oblasti ale společnost není významně aktivní. **Podpora prodeje** využívá cenových dohod zaměřených směrem ke zprostředkovatelům. Z **přímého marketingu** je aktivně využíván převážně telemarketing. Z **internetové marketingu** se společnost zaměřuje na bannerovou reklamu a prezentaci na Facebooku.

Dostupnost

Ačkoliv tato služba nemá zřízenou pobočku přímo ve městě Olomouc, z průzkumu vyplynulo, že tato služba v tomto městě působí a některé nemovitosti má již ve správě. Nejbližší pobočka této služby se tak nachází v Prostějově. Na Obrázek č. 17 se nachází umístění pobočky. Nedaleko je autobusová zastávka – Floriánské náměstí, která je od pobočky asi 2 minuty pěšky. V blízkosti pobočky se nachází parkoviště, kde je možné zaparkovat automobil (Garantovaný nájem, ©2020).



Obrázek č. 17: Pobočka služby Garantovaný nájem
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google - Prostějov, ©2020)

Zaměstnanci

Zaměstnanci, kteří pracují pro službu Garantovaný nájem, mají rozsáhle zkušenosti na nájemním trhu a jsou vyškoleni. Jednatelé společnosti Garantovaný nájem, a.s. jsou zároveň jednatele ve společnosti VITOM reality a finance v.o.s., která je provozována pod obchodním názvem VITOM Group a jedná se o realitní kancelář, která vznikla v roce 2007 (VITOM Group, ©2020). Jednatelé mají na tomto trhu několikaleté zkušenosti, které předávají svým zaměstnancům. Pro své zaměstnance pravidelně pořádají interní školení, teambuildingy a snaží se je finančně motivovat.

Procesy

Zákazníci mají možnost o službu projevit zájem prostřednictvím telefonního čísla uvedeného na webových stránkách či na facebookové stránce služby. Na telefonním čísle jsou k dispozici od pondělí do pátku od 09:00-17:00. Další možností je zaslání e-mailu, který je taktéž uveden na obou zmíněných kanálech. Na webových stránkách služby mají zákazníci možnost vyplnit kontaktní formulář a do jednoho pracovního dne bude zákazník kontaktován. Případně mají zákazníci možnost navštívit pobočku osobně.

Materiální prostředí

Do materiálního prostředí spadá fyzický vzhled pobočky. Pobočka je zařízena v jednoduchém designu a působí prostorně. Na pobočce se nachází reklamní předměty, které služba využívá ke své propagaci. V rámci schůzek, které pracovníci s majiteli bytů absolvují, se do materiálního prostředí řadí také automobily, které jsou opatřeny reklamními polepy služby Garantovaný nájem.

SPRÁVA INVESTIČNÍCH NEMOVITOSTÍ

Produkt

Správa investičních nemovitostí je poskytována realitní kanceláří Musil reality s.r.o. Správa investičních nemovitostí nabízí několik variant své služby. Varianta „*Stříbrný*“ v sobě zahrnuje zajištění a prověření nájemníka, přípravu nájemních smluv, vyúčtování energií 1x ročně, inzerci nemovitosti, garanci nájemného i v případě neobsazenosti a řešení neplatičů a výpovědí nájemníků. Kontrola nemovitosti probíhá jednou za rok. Varianta „*Zlatý*“ obsahuje vše co předchozí varianta, a navíc zahrnuje také zřízení

klientského účtu na webu správy nemovitosti, online přístup na klientský účet a kontrolu nepřekračování záloh na energie. Kontrola stavu nemovitosti probíhá 2x za rok. Varianta „VIP“ nabízí zákazníkům navíc předání nemovitosti bez účasti majitele, vyúčtování energií při změně nájemníka, zastupování majitele na jednání SVJ, doručování pošty, kompletní plnou moc pro správce na veškeré úkony a přepisy energií bez účasti majitele. Kontrola nemovitosti v tomto případě probíhá 3x ročně. Poslední varianta se nazývá „Garantovaný nájem“, která v sobě zahrnuje vše výše uvedené a společnost se sama stává nájemníkem nemovitosti (Správa investičních nemovitostí, ©2018).

Cena

Cena spojená s variantou „Stříbrný“ zahrnuje 500 Kč za analýzu poruch a závad v bytě servisním technikem a v případě této varianty činí poplatek za službu 7 % z inkasovaného nájemného. Varianta „Zlatý“ má poplatek za analýzu poruch a závad stanovený na částku 300 Kč a poplatek společnosti činí 10 % z inkasovaného nájemného. V případě varianty „VIP“ je analýza poruch a závad zdarma a společnost si za svou službu účtuje poplatek ve výši 13 % z inkasovaného nájmu. Poslední varianta „Garantovaný nájem“ je poplatek za tuto variantu stanovený ve výši 22 % z inkasovaného nájemného (Správa investičních nemovitostí, ©2018).

Komunikace

Z **reklamy** využívá společnost polepy na automobily, vlastní tištěné propagační materiály, reklamní polepy, firemní složky a vizitky. O službě vyšly články v internetových a tištěných médiích, které spadají do oblasti **Public relations**. Z oblasti **přímého marketingu** společnost využívá především zasílání newsletterů ohledně novinek a investičních nabídek. **Osobní prodej** se uskutečňuje prostřednictvím zaměstnanců společnosti v rámci osobních schůzek s majiteli bytů. Z **internetového marketingu** využívá společnost k propagaci své služby webovou stránku.

Dostupnost

Pobočka se nachází na Obrázek č. 18. Pobočka je jednotná jak pro realitní kancelář Musil reality, tak pro její službu, kterou provozuje. Přímo před pobočkou nejsou vyhrazeny parkovací místa pro automobil, ale v bezprostřední blízkosti se dá poměrně dobře zaparkovat. Kousek od pobočky se nachází autobusová zastávka, která je zhruba minutu pěšky (Správa investičních nemovitostí, ©2018).



Obrázek č. 18: Pobočka Správy investičních nemovitostí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google - Olomouc, ©2020)

Zaměstnanci

Realitní kancelář Musil reality s.r.o. se na trhu pohybuje od roku 2003. Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinnou realitní kancelář, která zároveň zprostředkovává svou službu správu investičních nemovitostí, jsou její zaměstnanci vyškoleni a mají mnohaleté zkušenosti v oboru. Zaměstnanci se snaží o zajištění profesionálního, odborného a kompletního servisu směrem k zákazníkům.

Procesy

Zájemci o službu mohou na webových stránkách vyplnit kontaktní formulář. Případně lze napsat přímo na uvedený e-mail či zavolat na telefonní číslo. Zákazníci mají také možnost se osobně zastavit na pobočce.

Materiální prostředí

Pobočka této služby a zároveň i realitní kanceláře je zvenku opatřena reklamními polepy, interiér pobočky je jednoduchý a v souladu s barvami, které jsou pro značku služby i realitní kanceláře stěžejní. Uvnitř se nachází reklamní předměty, které jsou společností využívány k propagaci.

Zhodnocení konkurence na olomouckém trhu

Porovnání identity značky konkurentů je znázorněno v Tabulka č. 2 a Tabulka č. 3. Srovnávané aspekty jsou osobnost a komunikace značky, které jsou z hlediska metodiky Ko Floora a brand identity prism stejné.

Tabulka č. 2: Porovnání osobnosti značky konkurentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Ideální nájemce	Garantovaný nájem	Správa investičních nemovitostí
Osobnost značky	• upřímnost • vzrušení • způsobilost	• upřímnost • způsobilost • drsnost	• upřímnost • způsobilost • důmyslnost

Tabulka č. 3: Porovnání komunikace značky konkurentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nástroj komunikace	Ideální nájemce	Garantovaný nájem	Správa investičních nemovitostí
Reklama	• billboardy • polepy • letáky • brožury • složky • vizitky • propisky • roll-upy	• billboardy • polepy • letáky • složky • vizitky • propisky • firemní oblečení	• polepy • letáky • složky • vizitky • roll-upy
Public relations	• články v tisku • články v internetových médiích • reportáž • charita	• článek v tisku • články v internetových médiích	• články v tisku • články v internetových médiích
Podpora prodeje	• podpora prodeje zákazníků a zprostředkovatelů	• podpora prodeje zaměřená na cenové dohody ke zprostředkovatelům	• cenové dohody se zprostředkovateli

Přímý marketing	• telemarketing • email marketing	• telemarketing	• email marketing
Osobní prodej	• prostřednictvím obchodních zástupců	• pomocí obchodních zástupců a jednatelů firmy	• prostřednictvím obchodních zástupců
Online marketing	• webové stránky • reklama ve vyhledávání • remarketing • Facebook	• webové stránky • bannery • Facebook	• webové stránky

V Tabulka č. 4 je srovnání konkurentů z hlediska nastavení taktických marketingových nástrojů, tedy marketingového mixu. Produkt obou konkurentů je totožný s produktem posuzované služby. Cena za službu v případě *Ideálního nájemce* vychází pro zákazníky výrazně lépe než v případě služby **Garantovaný nájem**, která si účtuje mezi 15–20 % z tržního nájemného a výše nájmu se odvíjí od délky pronájmu.

Správa investičních nemovitostí si se svou nejvyšší nabízenou variantou účtuje poplatek ve výši 22 % z inkasovaného nájemného, což je opět výrazně dražší varianta než v případě služby *Ideální nájemce*.

V tabulce je uvedeno srovnání konkurentů působících na olomouckém trhu z hlediska marketingového mixu 7P.

Tabulka č. 4: Porovnání marketingového mixu konkurentů se značkou Ideální nájemce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Ideální nájemce	Garantovaný nájem	Správa investičních nemovitostí
Produkt	Správa nemovitosti s garancí nájemného	Správa nemovitosti s garancí nájemného	Správa nemovitosti s garancí nájemného
Cena	Nižší cena	Vyšší cena	Vyšší cena
Dostupnost	Snadná	Obtížnější	Snadná
Zaměstnanci	Profesionální zaměstnanci s bohatými zkušenostmi	Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci	Zaměstnanci s dlouholetými zkušenostmi

Procesy	Lépe nastavené procesy	Horší nastavení procesů	Horší nastavení procesů
Materiální prostředí	Reprezentativní vzhled poboček, jednotný design poboček, sjednocené reklamní předměty s barvami loga, automobily s reklamními polepy	Sjednocený design poboček doplněný reklamními předměty, automobily s polepy	Jednoduchý styl pobočky opatřené reklamními předměty, které jsou v souladu s barvami loga značky

2.9 Charakteristika cílového trhu

Město Olomouc se řadí mezi nejvýznamnější města v České republice. Je strategicky důležité především díky své výhodné poloze a vzdělání, které se zde nabízí. Po dlouhá staletí byla Olomouc hlavním městem Moravy a lákala umělce, vzdělance i obchodníky. Olomouc je 6. největší město v České republice a po Praze tvoří největší památkovou rezervaci. V současné době je sídlem Univerzity Palackého, Moravské filharmonie, arcibiskupství i zajímavých divadel a muzeí. Rovněž se zde nachází rozlehlé parky, zoologická zahrada, přírodní areál Litovelského Pomoraví s cyklostezkami či aquapark a plavecký stadion (O městě, ©2012).

Olomouc tvoří díky svému historickému jádru, kulturní tradici, parkům, zázemí pro příměstskou rekreaci, aj. mezi nejatraktivnější města pro bydlení. V roce 2018 byla zahájena výstavba 2 043 bytů, z čehož byla více než polovina uskutečněna v okrese Olomouc. Od roku 2000 se jedná o čtvrtý nejvyšší počet zahájených bytů. Díky intenzivní bytové výstavbě, nabídkovým cenám či úrovním tržních cen nemovitostí má Olomouc své významné postavení v rámci České republiky (Trh s nemovitostmi, ©2012).

Ze Sčítání lidí, domů a bytů v roce 2011 bylo zjištěno, že bytový fond v Olomouci tvoří celkem 46 680 bytových jednotek. Z toho 9 897 se nachází v rodinných domech a 36 377 bytových jednotek se nachází v bytových domech. Po odečtení bytových jednotek nacházejících se v rodinných domech a zhruba 8 000 městských bytů se v Olomouci nachází okolo 30 000 bytových jednotek, které z hlediska služby *Ideální nájemce* představují potenciál (Trh s nemovitostmi, ©2012).

2.9.1 Charakteristika cílových zákazníků

V Tabulka č. 5 jsou uvedeny charakteristiky potenciálních zákazníků služby *Ideální nájemce*, na které bude společnost na olomouckém trhu cílit. Tzv. *persony* byly vybrány na základě interních dat společnosti. V tabulce je uveden jejich profil, počet bytů a důvod, kvůli kterému se rozhodli službu využít.

Tabulka č. 5: Charakteristika cílových zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti)

Jméno	Profil	Počet bytů	Důvod
Antonín Bohatý	Patří mu více bytových domů, což vyžaduje mnoho starostí a času	10 a více	Lepší výnos, více volného času pro sebe
Anna Cizinecká	Pronajímá byt, ale bydlí v cizině a nemá pravidelný přehled	1 až 2	Pravidelná kontrola bytu, komplexní péče o byt
Lukáš Nováček	Pořídil si svůj první investiční byt, ale nemá s pronajímáním žádné zkušenosti a neví si rady	1	Péče o byt od odborníků, příjem bez starostí
Marie Dlouholetá	Majitelka staršího věku, která už nemá čas ani síly pronájem bytu řešit	1 až 3	Pravidelný příjem bez starostí, péče o byt včetně kontrol
David Znalý	Byty pronajímá několik let a ví, na co si dát pozor	2 až 4	Lepší výnos z pronájmu
Kateřina Podvedená	Pronajímá byty už několik let, ale má stále špatné zkušenosti s nájemníky	5	Zajištění slušného a platícího nájemníka
Vladimír Zaměstnaný	Byty má v blízkosti svého bydliště, ale nemá vůbec prostor se o vše ohledně pronájmu starat	1 až 2	Zajištění solventních podnájemníků, vyřešení oprav na bytě

2.10 PEST analýza

2.10.1 Politicko-právní faktory

Politické a právní faktory mohou značně ovlivňovat činnost služby *Ideální nájemce*. V této oblasti je důležitá nejen politická stabilita ale především vydávání zákonů a vyhlášek ze strany státu, kterými je nutné se řídit a dodržovat je. Poslední volby do Poslanecké sněmovny se konaly v říjnu roku 2017. První vláda Andreje Babiše, která byla sestavena 13. prosince 2017 nezískala v lednu 2018 důvěry Poslanecké sněmovny a do června 2018 vládla v demisi. Druhá vláda Andreje Babiše tak byla sestavena 27. června 2018, kdy jeho hnutí sestavilo kabinet s ČSSD. Tato vláda nakonec získala důvěru Poslanecké sněmovny 12. 7. 2018 (Prezident Zeman jmenoval druhou Babišovu vládu. Hamáček povede vnitro i zahraničí, 2020). Politickou situaci však ani po vyslovení důvěry nelze považovat za stabilní vzhledem k četným rozporům, které se mezi vládou a opozicí odehrávají. Výrazné změny v oblasti legislativy by mohly přinést volby do Poslanecké sněmovny, které se uskuteční v roce 2021.

Mezi právní faktor, který společnost zásadně ovlivnil, patří Nový občanský zákoník, který nabyl účinnost 1. 1. 2014 a přinesl novou úpravu nájemní a podnájemní smlouvy. Společnost v rámci své služby *Ideální nájemce* využívá oba typy smluv. Nájemní smlouvu uzavírá společnost UlovDomov.cz s.r.o. s majitelem bytu. Podnájemní smlouva se uzavírá mezi společnostmi a podnájemníky, kteří v bytech v péči *Ideálního nájemce* bydlí. Podle Nového občanského zákoníku nemůže vlastník domu či bytu dát nájemníkovi výpověď bez udání důvodu a ze dne na den je možné nájemníka vystěhovat pouze za předpokladu, že závažným způsobem poruší nájemní smlouvu. Mezi tato porušení se řadí třeba neplacení nájemného a nákladů na služby déle než 3 měsíce, poškození nemovitosti závažným způsobem, způsobení závažných obtíží majiteli či sousedům nebo neoprávněné užívání bytu odlišným způsobem, než bylo ujednáno ve smlouvě. Vlastník zároveň nemůže nájemníkovi zakázat zřízení trvalého bydliště, chování domácích mazlíčků, kouření v bytě či krátkodobé a dlouhodobé návštěvy. Obvyklá výpovědní lhůta je v tomto případě tři měsíce. Pokud navíc přestane nájemník majiteli hradit nájemné, bývá mnohdy nejen časově ale i finančně náročné dostat neplatiče z bytu pryč. Výhodou podnájemní smlouvy je možnost zakázat v bytě

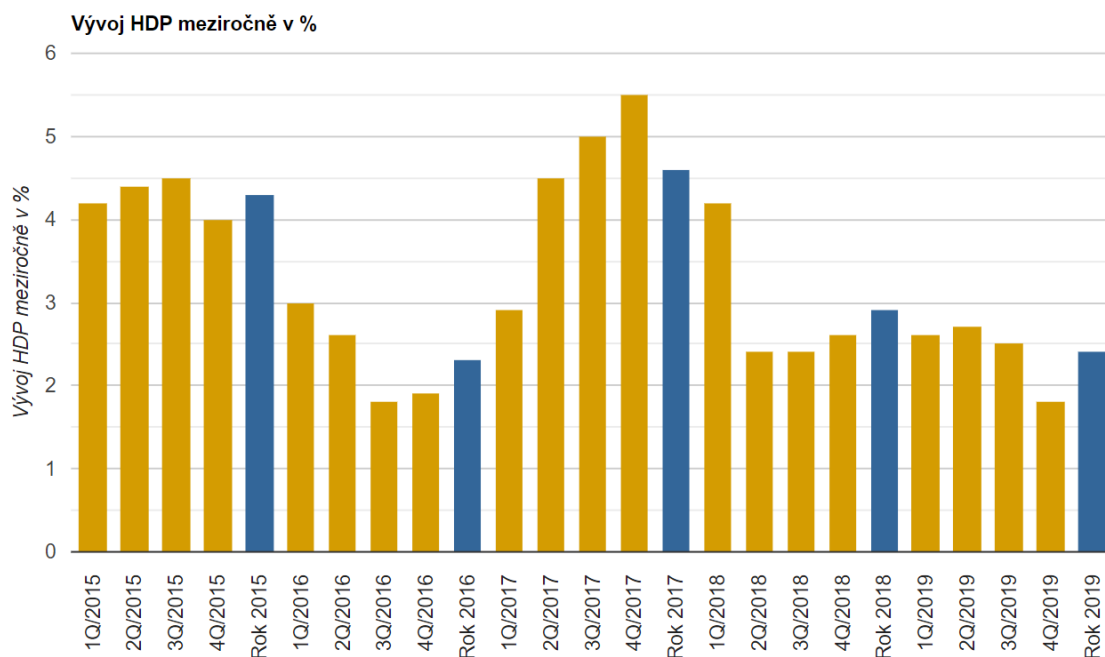
podnájemníkovi chovat domácí mazlíčky či kouřit. Podnájemní smlouva navíc umožňuje okamžitě vypovědět dané osobě smlouvu bez udání důvodu (Mečířová, 2020).

Společnost se řídí zákonem č. 90/2012 Sb. Tento zákon o obchodních korporacích, který nabyl účinnosti 1. 1. 2014, upravuje práva a povinnosti obchodních společností a družstev. Pro společnost je v tomto zákoně důležitá především úprava společností s ručením omezeným, která vymezuje celkovou podobu podnikání (Parlament České republiky, ©2010-2020).

2.10.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt představuje důležitý ukazatel v oblasti výkonnosti domácí ekonomiky. Graf č. 2 ukazuje vývoj HDP od 1. čtvrtletí roku 2015, který se i v dalších letech pohybuje v kladných číslech, což má pro domácí ekonomiku pozitivní dopad. Ve 3. čtvrtletí roku 2019 došlo dle předběžných odhadů k růstu HDP o 2,5 % v porovnání se stejným čtvrtletím minulého roku. K pozitivnímu vývoji přispívá především růst investic a růst osobních výdajů domácností na spotřebu. Nejedná se však pouze o vliv domácí poptávky ale také o poptávku ze zahraničí (HDP 2020, vývoj hdp v ČR, ©2000-2020).



Graf č. 2: Vývoj HDP za posledních 5 let
(Zdroj: HDP 2020, vývoj hdp v ČR, ©2000-2020)

Inflace

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu se v roce 2014 dostala pod 1 % a pod touto hodnotou se držela až do roku 2016. V roce 2017 došlo k nárůstu nabídky peněz a míra se zvýšila na 2,5 %. Průměrná roční míra inflace byla v roce 2019 2,8 % (Inflace - druhy, definice, tabulky, 2020). V případě nárůstu tržních cen by dopad na společnost mohl být příznivý, jelikož by společnost majitelům platila stále stejnou částku za nájem, a to až do uplynutí nájemní smlouvy, která se obvykle podepisuje na dva roky. Pokud by se inflace markantním způsobem zvýšila, mohlo by to pro společnost znamenat nepříznivý dopad na její reálný kapitál. Podobný nepříznivý dopad by znamenalo také snížení tržních cen, kdy by společnost musela svým klientům (tedy majitelům) platit smlouvenou částku za nájem což by pro společnost bylo z dlouhodobého hlediska finančně náročné. V takovém případě má však společnost právo nájemní smlouvu ukončit, případně se s majitelem domluvit na jiné výši nájemného.

Tabulka č. 6: Průměrná roční míra inflace
(Zdroj: Inflace - druhy, definice, tabulky 2020)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace v %	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných k celkovému počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva. Vysoká míra nezaměstnanosti představuje nepříznivý jev. V praxi to znamená nedostatek peněžních prostředků obyvatelstva, kteří jsou tak nuceni utrácet pouze za takové statky či služby, které jsou pro jejich živobytí nevyhnutelné. Nezaměstnanost v České republice patří dlouhodobě k jedné z nejnižších ze všech států Evropy. K této skutečnosti přispívá dlouhodobý pozitivní vývoj české ekonomiky (Nezaměstnanost v Česku je stále nejnižší z celé EU, 2020). Míra nezaměstnanosti se v posledních letech drží okolo 2 %. Ve 2. čtvrtletní roku 2019 dokonce došlo k poklesu o 0,1 %. Ve 4. čtvrtletní roku 2019 však byla srovnatelná se stejným čtvrtletím roku minulého (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2020). Nízká míra nezaměstnanosti má však i své nepříznivé důsledky v podobě nedostatku pracovních sil či zvyšování mzdových nákladů podniku.

Tabulka č. 7: Míra nezaměstnanosti

(Zdroj: Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2020)

Čtvrtletí	4Q/2018	1Q/2019	2Q/2019	3Q/2019	4Q/2019
Míra nezaměstnanosti v %	2,0	2,0	1,9	2,1	2,0

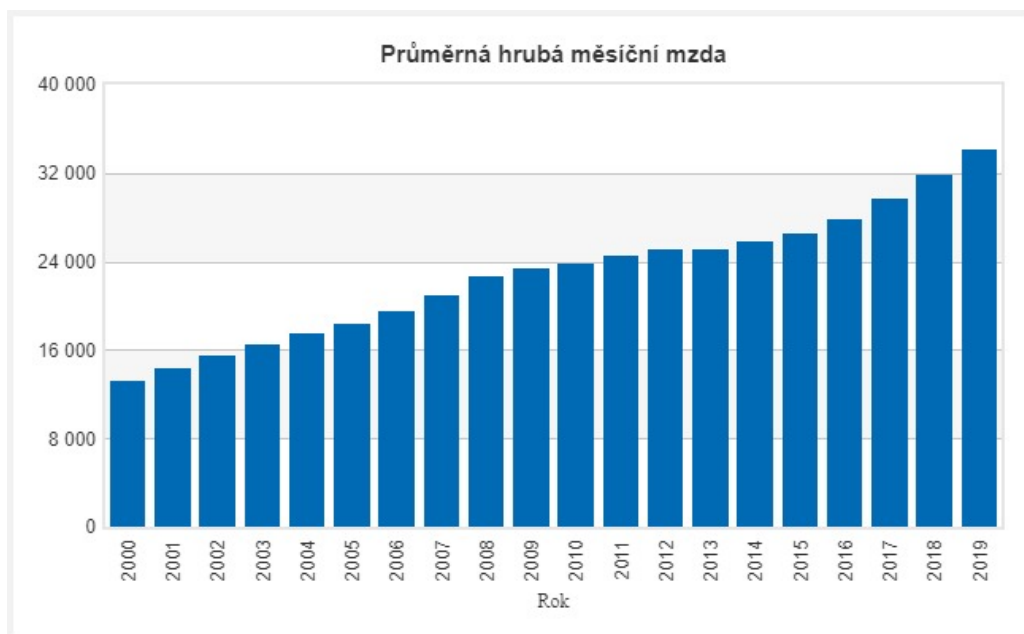
Úroková míra

Česká národní banka je regulátorem úrokových sazeb a tím i úrokové míry ve státě. V roce 2017 přistoupila Česká národní banka po dlouhé době ke zvýšení úrokových sazeb. K poslednímu zvýšení úrokové sazby došlo v únoru roku 2020 a bylo velkým překvapením, protože se očekávalo, že ČNB výši úrokových sazeb měnit nebude (Česká národní banka překvapila, zvýšila úrokové sazby. Koruna obratem zpevnila pod 25 za euro, 2020). Zvýšení úrokových sazeb má za následek menší poptávku především po hypotečních úvěrech, protože pro obyvatelstvo jsou peníze drahé a při vysokých úrokových mírách nejsou schopni úvěr splácet. Z toho důvodu si mnohdy nemohou dovolit vlastní bydlení a jsou nuceni bydlet v nájmech či podnájmech. Spolu s vyšší úrokovou mírou bude docházet také k nárůstu nezaměstnanosti. Pro majitele především investičních bytů tak bude obzvlášť důležité zaměřit se na solventnost svých nájemníků. Změnu v poskytování hypoték také přinesl zákon 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru,

který nabyl účinnosti 1. 12. 2016 a přinesl mnoho změn v oblasti hypotečních úvěrů jak pro spotřebitele, tak pro banky. Pro banky tak ze zákona vyplývá povinnost mnohem detailněji posuzovat finanční situaci klienta. Pro spotřebitele je pak výhodou nového zákona možnost bez jakýkoliv poplatků každý rok splatit až 25 % hypotečního úvěru (Nový zákon o spotřebitelském úvěru mění od 1. prosince podmínky uzavírání i splácení hypotečních úvěrů, 2016). Mezi další změny patří také maximální výše poskytování hypotečního úvěru, a to dle doporučení ČNB, nejvýše do 90 % LTV (Doskočilová, 2018).

Průměrná hrubá měsíční mzda

Výše průměrné hrubé měsíční mzdy představuje další ekonomický faktor, který má vliv na fungování služby. V roce 2019 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda 34 125 Kč. V rámci meziročního srovnání se tak zvýšila o 7,1 %. Reálně se mzda zvýšila o 4,2 % a spotřebitelské ceny se za uvedené období zvýšily o 2,8 % (Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2020, ©2000-2020). Pokud se bude průměrná hrubá mzda navyšovat, obyvatelé budou disponovat více finančními prostředky, a tudíž si budou moci dovolit nákladnější bydlení. Navyšování průměrné hrubé mzdy má však na firmu nepříznivý dopad v podobě vyšších mezd pracovníků což následně ovlivňuje zisk společnosti. V případě, že by došlo ke snižování průměrné hrubé mzdy, lidé by disponovali méně finančními prostředky, což by se v konečném důsledku promítlo v jejich bydlení. Nemohli by si dovolit splácet hypoteční úvěr, případně by byli nuceni hledat levnější pronájem.



Graf č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda
(Zdroj: Průměrná hrubá měsíční mzda, 2016)

2.10.3 Sociální faktory

Obyvatelstvo

K 31. 12. 2019 byl celkový počet obyvatel v olomouckém kraji 632 015 obyvatel (Obyvatelstvo - Kraj, 2020). Ke stejnému datu činil počet obyvatel ve statutárním městě Olomouc celkem 100 663. Oproti předchozímu roku se jedná o nárůst ve výši 0,1 %. V roce 2015 se městu Olomouc podařilo po čtyřech letech znovu překonat hranici sto tisíc obyvatel a od roku 2016 dochází každoročně k nárůstu obyvatel v tomto městě (Obyvatelstvo - Obce, 2020). Celkový počet obyvatel činil k 1. 1. 2020 celkem 235 472 obyvatel ve městě Olomouc. Z toho 114 701 tvoří muži a 120 771 představují ženy. Celkový průměrný věk je 42,4 let. Průměrný věk u mužů je 40,9 let a průměrný věk u žen činí 43,9 let (Počet obyvatel v obcích - k 1. 1. 2020, 2020). K 31. 12. 2019 tvoří počet přistěhovalých v okrese Olomouc celkem 2 688, což je ve srovnání se stejným datem za minulý rok o 272 osob více. Počet přistěhovalých má od roku 2015 vzrůstající tendenci. Celkový přírůstek k 31. 12. 2019 tvoří 140 osob, z čehož 98 osob tvoří přirozený přírůstek a 42 osob představuje přírůstek v důsledku stěhování. V porovnání se stejným datem za minulý rok tvoří celkový přírůstek o 111 osob více (Obyvatelstvo - Okresy, 2020). Vzrůstající tendence počtu obyvatel i počtu přistěhovalých osob znamená pro společnost velký potenciál z hlediska zájemců o bydlení. Zároveň se může jednat o osoby,

které si v této lokalitě chtějí pořídit vlastní bydlení či nemovitost na investici. Průměrná hrubá mzda za první až třetí čtvrtletí roku 2019 činila 30 048 Kč. Oproti stejnému období minulého roku se jedná o nárůst ve výši 7,5 % (Nejnovější údaje: Olomoucký kraj, 2020). Rostoucí průměrná hrubá mzda může být jeden z faktorů, proč se lidé do tohoto kraje stěhují a roste tak počet obyvatel.

Vzdělání

V Olomouci se nachází celkem 49 mateřských škol, 25 základních škol, 22 středních škol a celkem 4 gymnázia (Vzdělání a lidské zdroje, ©2012). Co se týká vysokoškolského vzdělání, nachází se v Olomouci jedna veřejná vysoká škola, a to Univerzita Palackého v Olomouci a jedna soukromá vysoká škola – Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. (Přehled vysokých škol v ČR, ©2013-2020). Ve 270 programech na Univerzitě Palackého studovalo v roce 2018 celkem 20 029 studentů a podíl zahraničních studentů v tomto roce tvořil 10 % ze všech studentů na této univerzitě. V roce 2018 došlo k nárůstu všech zahraničních studentů (včetně výměnných studentů) na Univerzitě Palackého o 17,9 %. Podle Výroční zprávy o činnosti Univerzity Palackého v Olomouci dochází od roku 2011 k pomalému klesání počtu studentů, a to jak v bakalářských, magisterských tak i v doktorských programech. Dále však uvádí, že přesto, že počty studentů klesají, studentů na kolejích přibývá a jejich zájem je srovnatelný s minulými roky. Vysokoškolské koleje Univerzity Palackého nabízí ve čtyřech areálech bezmála pět tisíc lůžek a v roce 2018 bylo podáno celkem 4 809 žádostí (Výroční zpráva o činnosti Univerzity Palackého v Olomouci za rok 2018, 2019). Mnoho studentů, kteří se na univerzitu chystají nebo na ní už studují, musí řešit především bydlení. Pokud studenti nebydlí poblíž a nevyplatí se jim tak dojíždět rozhodují se mnohdy mezi vysokoškolskými kolejemi či vlastním bydlením. Část studentů volí vysokoškolské koleje a druhá část studentů zase dává přednost vlastnímu bydlení v podobě nájmu či pronájmu. Obvykle si studenti pronajímají byt se svými kamarády či spolužáky a tím se jim snižují náklady na bydlení. Obě varianty jsou pak po finanční stránce v podstatě srovnatelné, ale vlastní podnájem pro studenty v konečném důsledku znamená větší pohodlí a soukromí. Pro společnost pak studenti hledající podnájem mohou představovat další potenciální zájemce.

2.10.4 Technické faktory

Fungování služby *Ideální nájemce* není principálně závislé na technickém či technologickém pokroku. Služba využívá především informační technologie a je poskytována prostřednictvím internetu. Pokud by došlo k jakýmkoliv technologickým inovacím či změnám především v oblasti IT, bylo by pro společnost nezbytné na tento vývoj reagovat a daným změnám se přizpůsobit. Konkrétně by se mohlo jednat například o změnu v oblasti softwarového či hardwarového vybavení. Mezi technické faktory, které by dále mohly poskytování služby ohrozit, patří výpadky u poskytovatele internetových služeb, škodlivé útoky či selhání hardwarového vybavení. V krajním případě by se mohlo jednat také o ohrožení v podobě živelné katastrofy. Celkově však tento faktor nepředstavuje zásadní bariéru, kterou by společnost finančně nezvládla či by mohla vést k ukončení její činnosti

Stručné zhodnocení koronavirové situace:

Událost, která aktuálně silně ovlivňuje nejen Českou republiku, ale celý svět se týká šíření epidemie koronaviru SARS-CoV-2. Vzhledem k vládním opatřením, kterým Česká republika čelí lze předpokládat, že tato situace bude mít velký dopad na českou ekonomiku. Pokud jde o pronájem nemovitostí, drtivá většina majitelů bytů na krátkodobý pronájem (Airbnb, Booking) bude pravděpodobně své byty pouštět do oběhu a nabízet k dlouhodobému pronájmu. Vzhledem k tomu, že nelze předpokládat, kdy se cestovní ruch plně obnoví, bude pro tyto majitele důležité své byty pronajmout dlouhodobě, protože s absencí cestovního ruchu je pro ně krátkodobý pronájem velkým rizikem. Uvolněné byty z krátkodobého pronájmu budou pravděpodobně nabízeny za nižší ceny, než jsou aktuálně tržní, protože majitelé budou nuceni své byty co nejrychleji pronajmout, což může v konečném důsledku způsobit snížení tržních cen dlouhodobých pronájmů. V opačném případě by majitelé těchto bytů mohli přistoupit také prodeji své nemovitosti, což by zvedlo nabídku nemovitostí k prodeji a mohlo by dojít rovněž k poklesu cen.

Zhodnocení PEST analýzy

Z hlediska **politicko-právních faktorů** se společnost musí řídit všemi zákony, vyhláškami a jinými normami, které s její činností souvisí. V tomto ohledu nedochází v porovnání s konkurencí k žádné výhodě, neboť všichni konkurenti jsou povinni tyto zákony a legislativní normy dodržovat. Z **ekonomických faktorů** má na společnost pozitivní vliv především růst průměrné hrubé měsíční mzdy, vývoj HDP a také nízká nezaměstnanost. Tyto faktory značí, že se české ekonomice daří a obyvatelstvo disponuje dostatkem finančních prostředků. Na druhou stranu má růst průměrné hrubé měsíční mzdy na společnost částečně negativní vliv, neboť díky tomu dochází ke zvyšování nákladů na mzdy zaměstnanců. Nízká nezaměstnanost může mít rovněž částečně nepříznivý efekt v podobě nedostatku kvalifikovaných pracovníků, které by společnost eventuálně potřebovala. Vývoj úrokové míry má na společnost negativní dopad, protože v důsledku jejího zvyšování budou lidé méně nakupovat byty za účelem pronájmu. **Sociální faktory** mají na společnost dopad pozitivní, neboť v souvislosti s obyvatelstvem v Olomouci dochází v posledních letech k nárůstu obyvatel. Zároveň se zde nachází také vysoká škola, která představuje potenciál z hlediska podnájemníků, kteří by v bytech

Ideálního nájemce mohli bydlet. Pro společnost představují nejmenší riziko **technické faktory**, protože fungování služby na nich není principálně závislé.

Níže v Tabulce č. 8 jsou uvedeny vnější klíčové faktory, které mohou mít na společnost pozitivní, neutrální či negativní vliv.

Tabulka č. 8: Zhodnocení PEST analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Pozitivní vliv	Neutrální vliv	Negativní vliv
Politicko-právní faktory	x	Dodržování zákonů, vyhlášek a norem	x
Ekonomické faktory	Vývoj HDP, nízká nezaměstnanost	x	Úroková míra, růst průměrné hrubé měsíční mzdy
Sociální faktory	Růst obyvatel, vzdělávání	x	x
Technické faktory	x	Informační technologie, internet	x

2.11 SWOT analýza

V návaznosti na předchozí vypracované analýzy a za účelem kompletního posouzení značky *Ideální nájemce* je vypracována SWOT analýza, která pomůže odhalit silné a slabé stránky společnosti společně s příležitostmi a potenciálními hrozbami. SWOT analýza představuje podklad pro strategii společnosti a má své praktické využití při plánované expanzi značky na nový trh.

Silné stránky

- Interní databáze kontaktů. Za celou dobu fungování služby se společnosti podařilo nashromáždit velké množství kontaktů nejen na majitele ale také na zájemce o bydlení.

- Silná značka. Značka *Ideální nájemce* je dostatečně silná na to, aby mohla expandovat na olomoucký trh a byla schopná konkurovat ostatním značkám na tomto trhu.
- Vlastní firemní software. Společnost si vyvinula vlastní interní software, který zaměstnancům umožňuje pracovat organizovaně a zefektivňovat jednotlivé procesy. V konečném důsledku také pomáhá zvyšovat pohodlí klientů s ohledem na positioning značky.
- Intenzivní marketingová propagace. Společnost využívá k propagaci své služby velké množství komunikačních kanálů. Komunikace pomáhá sdělovat jaký je positioning a jaká je osobnost značky. Má pozitivní vliv na pohodlí klientů a na zážitek.
- Zkušenosti z pražského a brněnského trhu. Za dobu svého působení na obou trzích získala společnost cenné znalosti a zkušenosti. Tato skutečnost přispívá k formování osobnosti značky.
- Podpora investorů. Společnost má oporu ve svých investorech, kteří představují silné hráče a mají mnoho zkušeností. Své know-how předávají společnosti a pomáhají při řešení velkých problémů.

Tabulka č. 9: SWOT analýza – silné stránky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Hodnocení (1-5)	Váha	Σ
Interní databáze kontaktů	4	0,15	0,60
Silná značka	5	0,25	1,25
Vlastní firemní software	4	0,15	0,60
Intenzivní marketingová propagace	4	0,20	0,80
Zkušenosti z pražského a brněnského trhu	3	0,15	0,45
Podpora investorů	2	0,10	0,20
Celkem	x	1	3,9

Slabé stránky

- Nezkušenost s novým trhem. Na plánovaném trhu značka nikdy nepůsobila, a tudíž s ním nemá žádné osobní zkušenosti. Neznalost trhu a specifických potřeb a přání zákazníků může značce bránit v oblasti její komunikace.
- Offline marketing. Společnost se v současné době soustředí spíše na oblast online reklamy. Větší podpora offline marketingu pomáhá značce účinněji komunikovat své myšlenky a záměry formované positioningem a osobností značky.

Tabulka č. 10: SWOT analýza – slabé stránky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Hodnocení – (1-5)	Váha	Σ
Nezkušenost s novým trhem	-3	0,40	-1,20
Offline marketing	-4	0,60	-2,40
Celkem	x	1	-3,6

Příležitosti

- Nová výstavba bytů. Nová výstavba investičních bytů je pro společnost příležitost, jak svou službu efektivně uplatnit na novém trhu. S ohledem na positioning může dojít ke zvýšení pohodlí klientů a jejich uspokojení z hlediska sortimentu.
- Malý počet společností poskytujících správu nemovitostí. Pro společnost je zde velký potenciál z hlediska propagace a využití služby. Správně zvolená komunikace bude prezentovat hlavní myšlenky utvořené positioningem a osobností značky.
- Poptávka na olomouckém trhu. Společnost v minulosti zaznamenala dotazy majitelů bytů v Olomouci na možnost správy nemovitosti prostřednictvím služby *Ideální nájemce*. Pro značku tak zde vzniká velká příležitost v souvislosti s její expanzí na tento trh.
- Poptávky na nových trzích. V případě úspěšné expanze na plánovaný nový trh zde pro značku vzniká potenciál vstoupit na další trhy ve větších městech, které se nachází poblíž, což může z hlediska osobnosti značky posílit její důvěryhodnost.

Tabulka č. 11: SWOT analýza – příležitosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hodnocení (1-5)	Váha	Σ
Nová výstavba bytů	4	0,25	1,00
Malý počet společností poskytujících správu	3	0,15	0,45
Poptávka na olomouckém trhu	5	0,35	1,75
Poptávky na nových trzích	4	0,25	1,00
Celkem	x	1	4,2

Hrozby

- Vstup nových konkurentů. Bariéry vstupu do tohoto typu odvětví jsou malé. Značku by příchod nových konkurentů na trh mohl ohrozit z hlediska jejího sortimentu a ceny.
- Posílení současné konkurence. Potenciální hrozbou by mohlo být pro značku na novém trhu posílení intenzity současné konkurence. Tento faktor může mít na značku vliv z hlediska její osobnosti a komunikace.
- Růst vyjednávací síly zákazníků. Jedná se především o takové zákazníky, kteří mají více investičních nemovitostí a pro společnost mají velký přínos. Pro firmu je tak důležitá především jejich péče, spokojenost a snaha vyjít vstříc jejich požadavkům. Hrozbou u těchto zákazníků je v případě růstu jejich vyjednávací síly přechod ke konkurenci či pronajímání bytů na vlastní pěst.
- Nedůvěra majitelů bytů. Ze strany majitelů může docházet k odmítání obchodních schůzek, neboť mohou mít k neznámé značce na počátku nedůvěru. Tento faktor pak brání v rozvíjení dalších dimenzí v souvislosti s osobností značky.
- Malé povědomí o službě. Služba má vybudované dobré povědomí na současných trzích, tedy v Praze a Brně. Na olomouckém trhu však bude značka nová a v tomto ohledu může být hrozbou její minimální či žádné povědomí o její službě. Tato okolnost překáží ve sdělování myšlenek zformovaných prostřednictvím positioningu a osobnosti značky.

Tabulka č. 12: SWOT analýza – hrozby
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby	Hodnocení – (1-5)	Váha	Σ
Vstup nových konkurentů	-2	0,15	-0,30
Posílení současné konkurence	-3	0,20	-0,60
Růst vyjednávací síly zákazníků	-2	0,15	-0,30
Nedůvěra majitelů bytů	-4	0,25	-1,00
Malé povědomí o službě	-4	0,25	-1,00
Celkem	x	1	-3,2

Zhodnocení SWOT analýzy

Na základě provedené SWOT analýzy lze říct, že značka má svůj positioning nastavený správně. Stejně jako svou osobnost. Společnost disponuje velkým množstvím silných stránek, které mohou pomáhat využívat příležitosti, které se společnosti v souvislosti s expanzí značky nabízí. Silné stránky představují pro společnost výhody z hlediska konkurenceschopnosti na olomouckém trhu. Mezi nejsilnější stránky patří silná značka, intenzivní marketingová propagace a zkušenosti, které společnost nabyла na pražském a brněnském trhu.

Ačkoliv slabé stránky společnosti nepřevládají nad těmi silnými, pro společnost představují příležitost pro zlepšení. Je důležité se zaměřit na jejich úplné odstranění nebo alespoň na jejich minimalizaci, neboť slabé stránky mají na konkurenceschopnost společnosti negativní dopad. SWOT analýza představuje vhodný podklad pro vytvoření návrhů na vhodnou komunikační strategii při zavádění značky na olomoucký trh.

2.12 Zhodnocení analýzy současného stavu

Na základě provedených analýz lze říct, že současná situace značky *Ideální nájemce* je více než příznivá a značka je na kvalitní úrovni. Především analýza konkurence ukázala, že může hravě čelit konkurentům na olomouckém trhu a v porovnání s konkurenčními značkami může být pro zákazníky dokonce lepší volbou.

Porovnáním produktové strategie prostřednictvím marketingového mixu bylo zjištěno, že služba *Ideální nájemce* má oproti konkurenci lépe nastavené procesy a zákazníkům tak nabízí široké spektrum možností, jak společnost kontaktovat. Zároveň takto nastavené procesy zajišťují rychlou komunikaci se zákazníky a pohotové řešení jejich přání a problémů. Produkt konkurentů je téměř totožný, avšak rozdíl lze shledat především v ceně, která v případě služby *Ideální nájemce* vychází pro zákazníky mnohem lépe. Z hlediska komunikace využívá v současnosti analyzovaná značka více komunikačních kanálů směrem k zákazníkům.

Analýza identity značky konkurence provedená prostřednictvím brand identity prism nám odhalila, že osobnost značky konkurentů je velmi podobná osobnosti posuzované značky. Vztahy se zákazníky se snaží konkurence vytvářet na obdobné bázi jako značka *Ideální nájemce*.

Na základě analýzy identity značky *Ideální nájemce* lze říct, že positioning značky je adekvátně rozvržený. Správné nastavení je důležité především proto, aby si zákazníci dokázali ve svých myšlenkách upevnit pozici značky a zároveň, aby byl stanoven její vztah vůči konkurenci. Na positioning navazuje osobnost posuzované značky, která je sebevědomá, aktivní, pozorná, inovativní, flexibilní a odvážná vůči změnám a plánům. Positioning a osobnost značky jsou sdělovány prostřednictvím komunikace. Komunikace značky ovlivňuje rozhodování zákazníků o jejich nákupu.

Posuzovaná značka pracuje se všemi atributy, ze kterých se positioning skládá. Nejdůležitějším atributem je u posuzované značky rozlišující atribut, který je reprezentován pohodlím. Služba na sebe přebírá všechny starosti a rizika, která jsou s pronajímáním bytu spojená a usiluje hlavně o pohodlí svých klientů, kteří mají všechny informace o svém bytě vždy k dispozici. Konkurenčním atributem je zážitek, potažmo zkušenost. Společnost od doby působnosti své hlavní služby získala mnoho zkušeností, a to jak z pražského, tak brněnského trhu a díky tomu může zákazníkům v Olomouci nabídnout skvělý servis. Navíc jsou zaměstnanci služby profesionálové, kteří se na nájemním trhu vyznají a dokážou rychle reagovat na potřeby svých klientů.

Mezi podstatné faktory v souvislosti s expanzí značky se řadí relativní podobnost olomouckého trhu s trhem, na kterém značka momentálně působí, což v konečném důsledku umožňuje použít značku v takové podobě, v jaké aktuálně funguje na pražském

a brněnském trhu. Další podstatný faktor představuje potenciál, který značka *Ideální nájemce* z hlediska expanze na olomoucký trh má.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole bude vypracován návrh opatření směřujících k expanzi značky na olomoucký trh. Nejprve budou vymezena základní východiska expanze značky. Následně bude v souvislosti s expanzí vymezen trh společně s cílovými zákazníky a poté budou stanoveny cíle společnosti. Z hlediska struktury návrhů budou následně navržena vhodná opatření v oblasti vnější a vnitřní komunikace při zavádění značky na nový trh. Dále bude navržen vhodný marketingový mix v souvislosti s rozšířením značky na olomoucký trh. Nakonec bude zpracován rámec pro tvorbu komunikačního plánu, plán realizace navrhovaných opatření a orientační rozpočet návrhů.

3.1 Východiska

V návaznosti na provedené analýzy bylo zjištěno, že značka *Ideální nájemce* je dostatečně silná na to, aby mohla expandovat na olomoucký trh. Analýza konkurence odhalila, že na olomouckém trhu působí v oblasti správy nemovitostí malé množství konkurentů, což pro značku představuje ideální příležitost z hlediska její expanze.

Porovnáním identit značek konkurence bylo zjištěno, že osobnost značek konkurentů je velmi podobná osobnosti značky *Ideální nájemce*. Komunikace značek konkurentů se však s komunikací hodnocené značky poměrně liší, neboť konkurence nevyužívá tak širokou škálu komunikačních kanálů jako posuzovaná značka.

Z hlediska marketingového mixu vychází cena za službu *Ideálního nájemce* podstatně levněji než cena u stávající konkurence na olomouckém trhu. V porovnání s konkurencí jsou také mnohem lépe nastaveny procesy posuzované značky. Lépe nastavené procesy umožňují rychleji reagovat na potřeby a přání zákazníků.

Prostřednictvím SWOT analýzy byly definovány silné stránky podniku, které napomáhají při využívání příležitostí a rovněž slabé stránky, které mají na společnost negativní vliv. Zároveň byly vyčleněny i příležitosti a hrozby, které se s expanzí značky na nový trh pojí. Mezi silné stránky společnosti patří především silná značka, intenzivní marketingová propagace a zkušenosti ze stávajících trhů.

Z analýzy současného stavu vyplynulo, že osobnost značky je stejně jako positioning vhodně nastavena a pro účely expanze je není potřeba měnit. Na základě výsledků lze

říct, že značka je v současné podobě z hlediska expanze použitelná, není nutné ji pozměnit a na olomoucký trh může expandovat. Ačkoliv značka využívá velké množství komunikačních kanálů směrem k zákazníkům, v současné době se zaměřuje převážně na online marketing. Z hlediska identity značky je při vstupu na olomoucký trh tedy stěžejní především nastavení adekvátních komunikačních nástrojů, prostřednictvím kterých lze na novém trhu upoutat pozornost, šířit povědomí o značce a posílit svou konkurenceschopnost.

Návrhy budou stanoveny převážně na základě aktivit, které fungovaly na pražském a brněnském trhu při zavádění značky. Stavěno bude na předpokladu, že **stěžejní signály značky**, které byly definovány v kapitole 2.2.1 na straně 48 budou zachovány. S tím rovněž souvisí také nastavení **business modelu**, který byl v práci definován prostřednictvím nástroje Canvas a **hodnotové nabídky** pro zákazníky. V obou případech je současné nastavení adekvátní a pro účely expanze není nezbytné je měnit, neboť aktuální nastavení business modelu a hodnotové nabídky pro zákazníky se osvědčilo jak na pražském, tak na brněnském trhu. **Hierarchie značek** společnosti zůstane stejná.

V této kapitole budou tedy navržena opatření směřující k expanzi značky na olomoucký trh.

3.2 Vymezení trhu

V analytické části byla v kapitole 2.9 na straně 85 vymezena charakteristika cílového trhu, a to olomouckého na který chce značka *Ideální nájemce* expandovat. Jedná se o regionální, spotřebitelský a homogenní trh, kdy mají spotřebitelé stejné preference a podobné spotřebitelské chování. Konkrétně jde o trh s nájemním bydlením v Olomouci. Na stejném trhu momentálně značka operuje v Praze a Brně. Cílové skupiny, tzv. *persony*, na které společnost bude cílit byly definovány na straně 86 a jsou stejné jako v případě pražského a brněnského trhu.

3.3 Cíle

Cíle společnosti vycházejí z metody SMART. Tedy Specific (specifické), Measurable (měřitelné), Attainable but challenging (dosažitelné a zároveň inspirující), Relevant (relevantní) a Time framed (časově ohraničené). Hlavním cílem společnosti je v kontextu

expanze značky zvýšení zisku a navýšení celkového tržního podílu z hlediska pronajímaných bytů na nájemním trhu.

Společnost chce prostřednictvím značky *Ideální nájemce* spravovat v časovém horizontu pěti let 1,5 % nájemních bytů, které se na olomouckém trhu nachází. Což představuje z celkového potenciálu 30 000 bytových jednotek okolo 450 bytů.

VIZE

VIZE představují pro společnost požadovanou budoucnost a jsou také hnacím motorem společnosti. Odpovídají na otázku CO. Představují konkrétní představy o budoucím stavu podniku (Mirvis et al., 2010).

„Z nájemního bydlení děláme bezstarostnou záležitost“ (Ideální nájemce, 2016).

Vizi společnosti je být se svou službou na olomouckém trhu považována za jedničku z hlediska správy nemovitostí. V požadované budoucnosti má značka vybudované dlouhodobé vztahy se zákazníky, kteří jsou ke značce loajální, důvěřují jí a šíří její povědomí. Rovněž je v Olomouci vybudovaná pobočka, která představuje zázemí nejen pro zaměstnance působící v tomto městě ale také pro klienty a potenciální zákazníky, kteří ji mohou bez obav kdykoliv navštívit. Součástí této budoucnosti jsou také zaměstnanci, kteří jsou podobně jako zákazníci značce věrní a prostřednictvím svého chování a jednání sdělují hodnoty značky zákazníkům.

MISE

MISE souvisí s cílem společnosti a odpovídají na otázku PROČ. Mise představuje účel, proč daná společnost existuje a její existenční úmysl (Mirvis et al., 2010).

„Rozumíme pronájmům bytů od A do Z, umíme to s nimi a baví nás to. Pomáháme lidem bydlet i pronajímat“ (Ideální nájemce, 2016).

Misí společnosti je z hlediska své hlavní služby poskytovat komplexní správu nemovitostí pro majitele investičních bytů a zároveň zajišťovat pohodové bydlení pro své podnájemníky.

K tomu, aby mohla být naplněna požadovaná vize společnosti, je nezbytné, aby došlo efektivním způsobem ke sdělení výhod značky *Ideální nájemce* a konkrétně tedy ke komunikaci jejího positioningu a osobnosti. Proto je klíčové vytvořit návrh opatření v oblasti komunikace při vstupu značky na olomoucký trh.

3.4 Komunikace značky

Tato kapitola předkládá návrh opatření v oblasti komunikace značky v souvislosti s její expanzí na olomoucký trh. Návrh komunikace je vymezen dle metodiky Ko Floora a dělí se na opatření v oblasti vnější a vnitřní komunikace značky.

3.4.1 Vnější komunikace

Billboardy a reklamní plochy

Reklama v podobě billboardů a reklamních ploch patří mezi druh reklamy, která je finančně náročnější oproti jiným reklamám. V minulosti byla využita k propagaci služby jak na pražském, tak na brněnském trhu a zaznamenala velkou odezvu. Jak již bylo zmíněno, ačkoliv se jedná o poměrně peněžně náročnou formu reklamy, její přínos by na počátku expanze na olomoucký trh mohl být významný. Ačkoliv je její dopad na potenciální zákazníky hůře měřitelný v porovnání s cílenou online reklamou, mohl by tento typ reklamy zvýšit povědomí o značce a rychleji oslovit potenciální zákazníky v Olomouci. Billboardy a reklamní plochy, konkrétně tzv. citylight by bylo vhodné využít na frekventovaných místech, kde se pohybuje hodně lidí, a to ať už pešky, městskou hromadnou dopravou či automobilem. V případě billboardů by se mohlo jednat o místa v blízkosti obchodních center, supermarketů, parkovišť či hlavních silnic. Citylight neboli podsvícenou reklamní vitrínu by bylo vhodné umístit na tramvajové či autobusové zastávky. Výběr přesného umístění by měl být proveden v ideálním případě obchodním zástupcem, který na Olomouci bude působit, město dobře zná a dokáže určit strategická místa pro umístění této reklamy.

Inzerce nebo PR články v tisku

Inzerce v tiskovinách je další nástroj offline reklamy, který může oslovit potenciální zákazníky na olomouckém trhu, a to především ty, kteří nevyužívají internet na denní bázi. Mezi tiskoviny, do kterých je možné umístit inzerci, patří například Olomoucké listy nebo Olomoucký deník. Velikost inzerce lze zvolit s ohledem na cenu, kterou bude společnost ochotna do této reklamy investovat. Zpravidla platí čím větší inzerce, tím vyšší cena. Reklama v tisku představuje další možnost, jak zvýšit povědomí o značce. Druhou možností je publikace PR článků v některém z výše uvedených tiskovin. Cena za takový článek by se opět odvíjela od jeho rozsahu. Článek by měl pojednávat o tématu, které je

službě *Ideální nájemce* blízké. Mohlo by se jednat například o obecné informace ohledně nájemního trhu ale také o konkrétnější sdělení, které se může týkat rizika neplacících nájemníků, rizika neobsazeného bytu či dalších podrobnějších témat. Rovněž může společnost v této souvislosti poskytnout různá data a údaje, které se s tímto tématem pojí. Uveřejňování PR článků může nejen pomoci zvýšit povědomí o značce, ale rovněž může posílit důvěryhodnost u zákazníků.

Informační letáky

Další způsob, jak na olomouckém trhu upozornit na službu *Ideální nájemce* a zvýšit povědomí o značce, představují informační letáky. Tyto informační letáky byly v minulosti použity jak na pražském, tak na brněnském trhu a měli dobrou odezvu. Letáky by bylo možné dávat přímo do poštovních schránek bytových domů. Letáky by měly rozměr A5 a z hlediska šetření nákladů by mohly být nejprve doručeny do vybrané městské části Olomouce v objemu 2 000 kusů. Pro vyhodnocení úspěšnosti tohoto způsobu reklamy by si oddělení péče o zákazníky, které by zájemci o službu kontaktovali, evidovali, jestli daný zájemce společnost kontaktuje na základě informačního letáku. Případně by se dala úspěšnost vyhodnotit prostřednictvím telefonního čísla, které by sloužilo výhradně pro zjištění výkonnosti této reklamy. Letáky by v první vlně mohli být doručeny obchodním zástupcem, který by působil v Olomouci. V případě, že by byl tento způsob reklamy vyhodnocen jako vysoce účinný a společnost by v něm chtěla dlouhodoběji pokračovat, mohl tyto letáky doručovat brigádník na krátkodobou výpomoc.



Obrázek č. 19: Návrh informačního letáku
(Zdroj: Interní databáze společnosti)

Kontaktování potenciálních zákazníků

Oddělení péče o klienty může prostřednictvím zmíněného *Vyhledávače* kontaktovat majitele bytů, kteří svůj byt v Olomouci aktuálně pronajímají. Za pomoci *Adresáře* mohou rovněž oslovit majitele bytů v Olomouci, kteří v minulosti projevíli o službu *Ideální nájemce* zájem. V obou případech by mělo oddělení představit o jakou službu se jedná a zjistit, jestli je daný byt aktuálně volný k pronájmu či nikoliv. Cílem by mělo být v případě volného bytu k pronájmu domluvení schůzky na pobočce či na daném bytě.

Vizitky a složky

Vizitky by měly být předávány na každé schůzce s potenciálním zákazníkem, a to ať už na pobočce, tak na osobní schůzce na daném bytě. K dispozici by měly být obchodnímu zástupci, který bude v Olomouci působit a mělo by na nich být logo služby, jméno a příjmení obchodního zástupce, název jeho pozice, telefonní číslo, e-mail a adresa pobočky. Složky na dokumenty by měly být stejně jako vizitky předávány každému zákazníkovi a měly by obsahovat jednoduchou infografiku společně s informacemi o službě. Jejich součástí by mělo být vykrojení, do kterého si mohou zákazníci umístit vizitku. Mohl být vytvořen grafický návrh města Olomouce, který by byl součástí designu všech vizitek i složek používaných na olomouckém trhu. Používání vizitek a papírových

složek na dokumentu může zvyšovat povědomí o značce a budovat její důvěryhodnost a profesionalitu u zákazníků.

Přednášky pro veřejnost

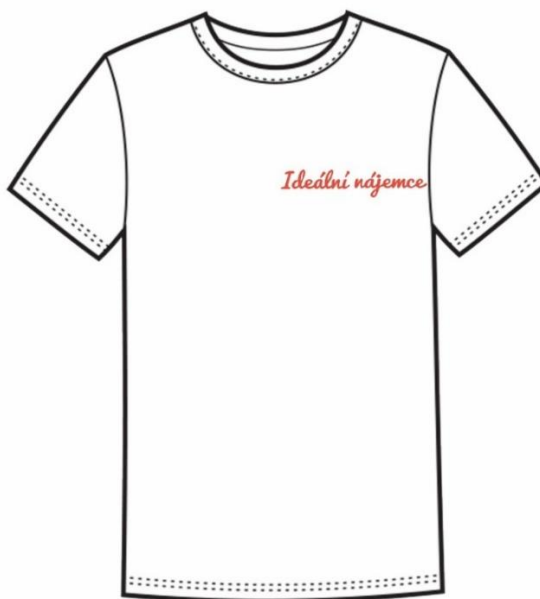
Aby se značka *Ideální nájemce* dostala do většího povědomí, mohla by společnost v Olomouci pořádat odborné přednášky pro veřejnost. Tématem přednášek by mohly být například rady a tipy, jak pronajímat byt nebo na co si dát pozor. Zároveň by jejich náplní mohly být právní aspekty pronajímání. Přednášky by mohly vést obchodní zástupci nebo obchodní ředitel. V případě témat, které se pojí s právními aspekty pronajímání bytu, by mohly být přednášky vedeny právníky, kteří ve společnosti působí a mají v tomto ohledu bohaté zkušenosti. Takové přednášky by mohly přilákat pozornost majitelů, kteří svou nemovitost pronajímají za účelem pravidelného příjmu a z některých by se případně mohli stát budoucí klienti. Zároveň by docházelo k posilování důvěryhodnosti značky. Přednášky by se konaly jednou či dvakrát do měsíce a jejich účast by nebyla zpoplatněna. Časový limit přednášky by byl hodina až hodina a půl a konaly by se v odpoledních hodinách, kdy by už více majitelů mělo čas se přednášky zúčastnit. Společnost by pro majitele zajistila občerstvení ve formě vody, kávy či čaje a něco drobného k snědku.

3.4.2 Vnitřní komunikace

Firemní oblečení pro obchodní zástupce

Na zákazníky má oblečení zaměstnanců společnosti velký vliv. Zaměstnanci jsou jejím odrazem a odrazem hodnot, které společnost vyznává. Především obchodní zástupci sehrávají na schůzce se zákazníkem rozhodující roli. Vzhledem k tomu, že společnost nemá přesně stanovený dress code, který by měli zaměstnanci dodržovat, by mohlo být v souvislosti se vstupem na nový trh zavedeno firemní oblečení, které by u zákazníků vyvolávalo větší důvěryhodnost vůči značce. V tomto ohledu by mohlo být naprosto dostačující, kdyby součástí dress code byl pouze svrchní díl oblečení. V teplejších měsících by se mohlo jednat o triko s krátkým rukávem či lehčí košile nebo halenka. V chladnějších měsících zase triko s dlouhým rukávem či teplejší košile. Střih by měl být elegantní, ale zároveň by neměl působit příliš strohým dojmem. Na oblečení by mělo být logo služby *Ideální nájemce*, viz. Obrázek č. 20. Pokud by tento počín měl na

olomouckém trhu úspěch, mohla by společnost uvažovat o zavedení i na pražský a brněnský trh.



Obrázek č. 20: Návrh firemního oblečení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5 Marketingový mix

Kapitola pojednává o nastavení taktických marketingových nástrojů, mezi které patří produkt, cena, komunikace, dostupnost neboli distribuce, zaměstnanci, procesy a materiální prostředí na olomouckém trhu.

Produkt

Jak již bylo uvedeno, produktem společnosti UlovDomov.cz s.r.o. je služba *Ideální nájemce*. Služba poskytuje správu nemovitostí s garancí pravidelného nájemného a je určena pro všechny pronajímatele bytů a zájemce o nájemní bydlení. Na základě nájemní smlouvy si společnost byt od majitele pronajímá a dále jej prostřednictvím podnájemní smlouvy podnájímá zájemcům o bydlení. Majitelům zajišťuje komplexní servis, který s pronajímáním bytu souvisí a přebírá na sebe rizika. Zároveň je pravidelně informuje o stavu bytu prostřednictvím reportu s fotografiemi a usiluje o jejich maximální pohodlí. Podnájemníkům zajišťuje pohodové bydlení a řeší jejich přání a potřeby. Produkt zůstává

i v případě expanze do města Olomouce stejný. Služba bude zákazníkům dostupná, stejně jako na pražském a brněnském trhu ve třech variantách, ze kterých si mohou vybrat.

Cena

Cena za službu se pohybuje mezi 10-15 % v závislosti na zvolné variantě služby. Tato cenová strategie by měla zůstat i v případě expanze na olomoucký trh zachována. Majitelé se mohou na základě zmíněných variant rozhodnout, jestli chtějí dosáhnout spíše maximalizace zisku, jistoty příjmu nebo ne se rozhodnout pro kompromis. Nastavení cen se odvíjí od konkurence a tak, aby byly konkurenceschopné.

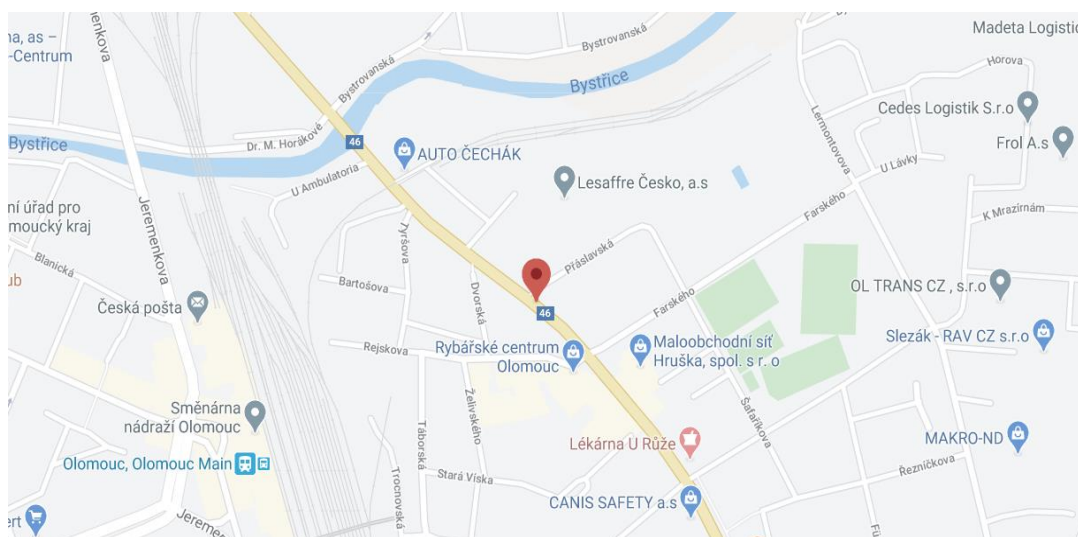
Komunikace

Jak již bylo uvedeno, jedná se o významný nástroj, který ovlivňuje úspěšnost společnosti. Pomocí komunikace dochází k oslovování cílových skupin zákazníků a také k šíření povědomí o značce. V této oblasti je důležité se zaměřovat jak na online, tak na offline marketing. Mezi výhody online marketingu patří nižší náklady, lepší zaměření na cílové skupiny a přesná měřitelnost. Výhodou offline marketingu je schopnost zasáhnout více cílových skupin či zvýšení povědomí o značce. Proto je důležité využívat oba druhy. Návrh vhodné komunikační strategie zavádění značky na Olomouc byl představen v kapitole 3.4 na straně 106. Návrh komunikace je zaměřen především na offline marketing, prostřednictvím kterého může být osloveno více cílových skupin, značka na sebe na novém trhu může upoutat větší pozornost a zvýšit své povědomí, což je při zavádění značky na nový trh klíčové. Značka bude dále po svém počátečním zavedení využívat komunikační nástroje, které používá na pražském a brněnském trhu. V Olomouci budou v rámci **reklamy** využívány polepy na firemní automobily, firemní tištěné příručky jak pro majitele, tak pro podnájemníky, propisky s logem služby a nálepky. V oblasti **podpory prodeje** zase partnerské programy směrem k zákazníkům a zprostředkovatelům. Zaslání newsletterů zákazníkům, kteří k tomu udělí svůj souhlas, bude součástí **přímého marketingu**. **Osobní prodej** bude realizován prostřednictvím obchodních zástupců, kteří budou v Olomouci působit a přicházet do kontaktu se zákazníky. Z oblasti **internetového marketingu** budou používány webové stránky služby *Ideální nájemce*, na kterých by měli být přidány informace o pobočce v Olomouci, kontaktní údaje na obchodního zástupce v tomto městě a časem případně nabídka aktuálně

volných bytů. Dále reklama ve vyhledávání, bannery, remarketing na Facebooku a facebooková stránka *Ideální nájemce.cz*.

Dostupnost

Záměrem společnosti je v Olomouci zřídit pobočku pro obchodní zástupce, kteří v tomto městě budou působit. Výběr vhodného umístění pobočky je velice podstatný, neboť by pobočka měla být situována na takovém místě, které je dobře přístupné pro klienty, a to ať už pěšky, městskou hromadnou dopravou či automobilem. Budova, ve které bude pobočka sídlit, by měla působit reprezentativním dojmem. Samotné kancelářské prostory pobočky by měly na zákazníky působit příjemným dojmem a zákazníci by se v těchto kancelářských prostorách měli cítit komfortně. Na budovu by bylo vhodné umístit logo služby *Ideální nájemce*, aby zákazníci pobočku lépe našli. Vhodné umístění pobočky v Olomouci je zobrazeno na Obrázek č. 21. Na základě výše uvedené specifikace by se mohla pobočka nacházet v kancelářských prostorách, které jsou umístěny v administrativní budově na ulici Hodolanská v části Olomouc – Hodolany. Jedná se o jednu menší kancelář, ve které by mohli zaměstnanci působící v Olomouci pracovat a druhou větší kancelář, ve které by mohly probíhat obchodní schůzky s klienty. Nájem za kancelář o celkové výměře 60 m² by činil 11 500 Kč. Před budovou je možné parkování zdarma, což by jistě uvítali klienti, kteří by se dopravovali vlastním automobilem. Tramvajová zastávka se od budovy nachází 2 minuty pěšky a zhruba 15 minut pěšky se od budovy nachází vlakové a autobusové nádraží.



Obrázek č. 21: Pobočka služby v Olomouci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google - Olomouc, ©2020)

Zaměstnanci

Zaměstnanci společnosti působící v Olomouci budou pečlivě vybráni a proškoleni. Na olomoucké pobočce by měl alespoň ze začátku působit jeden obchodní zástupce a jeden vedoucí pobočky. V pozdější fázi by zde měl být přítomen i zaměstnanec na pozici správce, který by zajišťoval případné opravy na bytě a pravidelně prováděl kontroly bytů. Ideálně by se jednalo o zaměstnance, kteří z Olomouce pochází a město velmi dobře znají. Zaměstnanci olomoucké pobočky budou seznámeni s firemními hodnotami značky a rovněž s cílem, vizí a misí společnosti. Měli by být v souladu s firemní kulturou a ke klientům by se měli chovat profesionálně, slušně a měli by v klientovi vzbudit pocit důvěry. Stejně jako v Praze a Brně budou motivováni firemními benefity v podobě Multisport karty či zvýhodněným bydlením v některém z bytů ve správě *Ideálního nájemce*. Dále by se tito pracovníci účastnili pravidelných školení a přednášek pořádaných HR oddělením, každý druhý měsíc celofiremního all-hands meetingu, na kterém by získávali informace, jak se společnosti daří ale rovněž i teambuildingu s pražským a brněnským obchodním týmem a jiných firemních akcí.

Procesy

Procesy zůstávají v Olomouci stejné, jako v případě Prahy a Brna. Se zákazníkem se ať už na daném bytě či na pobočce setkává obchodní zástupce, který mu podrobně představí službu a následně se společně domluví, za jakých podmínek je spolupráce možná. Po úspěšném navázání spolupráce bude o majitelův byt pečováno. Pravidelně bude dostávat report s aktuálními fotografiemi bytu, a pokud si to bude přát, může se kontrol také zúčastnit. Prostřednictvím klientské aplikace bude informován o případných opravách na bytě a rovněž v této aplikaci budou dostupné všechny informace o spolupráci s *Ideálním nájemcem*. V případě potřeby či konkrétního přání se bude moci obrátit na daného obchodního zástupce působícího na Olomouci, na oddělení podpory, správce či svůj dotaz nebo požadavek zadat prostřednictvím klientské aplikace.

Materiální prostředí

Materiální věci pomáhají zákazníkovi konkrétněji si představit danou službu. Pobočka v Olomouci by měla být zařízena ve stejném stylu jako pobočka v Praze a Brně. Na pobočce by se měl zákazník cítit příjemně. Kancelářské prostory by měly mít jednoduchý design, který by doplňovaly reklamní předměty. Mezi reklamní předměty využívané na

pobočce v Olomouci by patřily roll-upy, informační letáky, propisky s firemním logem či některé další reklamní předměty. Obchodní zástupci budou mít k dispozici firemní automobil s reklamními polepy. V souvislosti se zmiňovanými návrhy také firemní oblečení s logem značky *Ideální nájemce* a rovněž firemní vizitky a složky opatřené grafickým návrhem města Olomouce.

Zhodnocení marketingového mixu na olomouckém trhu

Návrh marketingového mixu v Olomouci přináší změnu především v komunikaci, kdy bude více využíván offline marketing, budou pořádány přednášky pro veřejnost a také bude nově zavedeno firemní oblečení pro obchodní zástupce. Dalším bodem je zřízení pobočky v Olomouci, která bude sloužit jako zázemí pro zaměstnance a zákazníky služby. Z hlediska zaměstnanců je zde výrazný rozdíl v tom, že se bude jednat o pracovníky, kteří z Olomouce přímo pochází či v tomto městě bydlí, a tedy ho skvěle znají.

3.6 Rámec pro tvorbu komunikačního plánu

V této kapitole je v Tabulka č. 13 uveden souhrn opatření v oblasti komunikace při zavádění značky *Ideální nájemce* na olomoucký trh. V tabulce je uveden stanovený cíl, použité nástroje, prostředky a oddělení zodpovídající za realizaci.

Tabulka č. 13: Rámec pro tvorbu komunikačního plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cíl	Nástroj	Prostředky	Odpovědné oddělení
Informovat trh o nové službě a zvýšit její povědomí	Reklama	• Billboardy • Informační letáky • Inzerce v tisku • Vizitky • Složky na dokumenty	Marketingové oddělení
Zvýšit povědomí o značce	PR	• PR články • Přednášky pro veřejnost	Marketingové oddělení

Posílit důvěryhodnost značky	Osobní prodej	• Firemní oblečení	Obchodní oddělení
Odlišit se oproti službám konkurence a budovat vztahy se zákazníky	Přímý marketing	• Telemarketing, tedy kontaktování majitelů v Olomouci	Oddělení péče o klienty

3.7 Plán realizace navrhovaných opatření

Tato kapitola obsahuje plán realizace navrhovaných opatření v oblasti komunikace při expanzi značky. Uvedený plán se skládá z jednotlivých etap, které na sebe budou navazovat nebo se budou vzájemně překrývat.

Tabulka č. 14: Plán realizace navrhovaných opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Realizace
Přípravná kampaň	1. 7. – 31. 7. 2020
Zahájení realizační kampaně	od 1. 8. 2020
Billboardy a citylighty	1. 8. – 30. 9. 2020
Inzerce v tisku	1. 8. – 30. 9. 2020
Informační letáky	15. 8. – 30. 9. 2020
Firemní oblečení pro zaměstnance	od 20. 8. 2020
Kontaktování potenciálních zákazníků	od 20. 8. 2020
Vizitky, složky	20. 8. – 30. 9. 2020
PR článek/články	od 1. 9. 2020
Přednášky pro veřejnost	od 15. 10. 2020
1. zhodnocení účinnosti kampaně	od 1. 11. 2020

Veškeré činnosti povedou k uvedení značky na trh, k šíření povědomí o značce a z pohledu konkurenceschopnosti dojde k odlišení se od stávajících konkurentů na

olomouckém trhu. Jednotlivé posloupnosti činností by měli být pečlivě dodržovány a zároveň by měla proběhnout jejich kontrola z hlediska realizace.

Po prvním zhodnocení účinnosti kampaně by měla společnost získat prvotní zpětnou vazbu na tato nastavená opatření a měla by být schopna zhodnotit, v kterých činnostech chce pokračovat a v kterých nikoliv. Mělo by tedy proběhnout určité přehodnocení, po kterém by se společnost měla rozhodnout, jakým způsobem bude nadále volit komunikaci k potenciálním zákazníkům v Olomouci.

3.8 Rozpočet návrhů

V této kapitole je uveden orientační finanční rozpočet, který se týká navrhovaných opatření v oblasti komunikace při zavádění značky na Olomoucký trh. Výdaje jsou stanoveny za dvouměsíční vstupní kampaň.

Tabulka č. 15: Rozpočet návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Odhadovaný výdaj v Kč*
Billboardy (7 ks/2 měsíce)	348 000 Kč
Citylight (3 ks/2 měsíce)	17 000 Kč
Inzerce v tisku (4x za 2 měsíce)	36 400 Kč
PR článek (2x za 2 měsíce)	1 900 Kč
Informační letáky (2000 ks/2 měsíce)	2 700 Kč
Vizitky (1000 ks/2 měsíce)	2 200 Kč
Složky na dokumenty (1000 ks/2 měsíce)	18 440 Kč
Potisk svrchního oblečení (1 x 2 ks)	500 Kč
CELKEM	428 000 Kč

* bez DPH

Odhadovaný výdaj za billboardy činí 348 000 Kč. Z toho 3 billboardy by mohly být umístěny poblíž centra Olomouce a ostatní v okrajových částech. Ačkoliv je přesná cena za billboardy v centru Olomouce na vyžádání, bude se přibližně pohybovat okolo 50 000

Kč za jeden billboard (Billboardy Olomoucký kraj, ©2008-2020). Cena za umístění celkem tří reklam v podobě citylight vychází zhruba na 17 000 Kč (Citylighty Olomouc, ©2011-2020). Odhadované výdaje jak za billboardy, tak za citylighty jsou stanoveny za dvoutříměsíční kampaň. Cena za inzerci v případě měsíčníku Olomoucké listy vychází na částku okolo 7 000 Kč (Ceník inzerce a technická data, ©2012). V Olomouckém deníku by cena za půlstránkovou inzerci vycházela na 11 200 Kč a PR článek na ¼ stránky přibližně na 950 Kč (Ceník Deník 2020, ©2005-2020). Na inzerci či články je možné získat slevu, která se odvíjí od počtu uveřejnění. Cena za jeden informační leták by se mohla pohybovat okolo 1,35 Kč, za vyhotovení jedné vizitky 2,20 Kč a za složky na dokumenty 18,44 Kč při výše uvedeném množství. Potisk dvou svrchních oděvů by se pohyboval okolo 500 Kč za dva kusy (Potisk triček, ©2018). Celkové odhadované výdaje v souvislosti s dvoutříměsíční kampaní činí zhruba 428 000 Kč.

3.9 Zhodnocení návrhů

Návrhy opatření jsou zaměřeny na vhodnou komunikační strategii při zavedení značky na olomoucký trh. Positioning a osobnost značky byly zhodnoceny jako adekvátní a pro účely expanze nebylo potřeba je měnit. Positioning a osobnost mohou být zákazníkům na novém trhu sděleny jedinečně prostřednictvím komunikace. Z toho důvodu se návrhy zaměřují na vhodnou komunikaci na počátku expanze značky na Olomouc.

Návrhy v oblasti vnější komunikace se orientují na venkovní reklamu, inzerci a články v tisku, informační letáky pro majitele, kontaktování majitelů bytů v Olomouci, vizitky a složky pro obchodní zástupce a pořádání přednášek pro širší veřejnost. Vnitřní komunikace přináší návrh na firemní oblečení zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že na olomouckém trhu značka není zavedena a pro většinu zákazníků bude pravděpodobně neznámá, je důležité, aby na sebe upoutala pozornost, šířila povědomí o své značce a dokázala se vymezit oproti stávající konkurenci. Prostřednictvím daných návrhů by těchto cílů mohlo být dosaženo.

Z hlediska nastavení taktických marketingových nástrojů přináší návrhy výrazné změny právě v komunikaci značky. Společnost se momentálně zaměřuje v oblasti propagace převážně na online marketing. Proto je potřeba se na plánovaném trhu orientovat i na oblast offline marketingu, který dokáže oslovit širší cílovou skupinu zákazníků, výrazněji

upozornit na existenci služby na trhu a z tohoto ohledu tak může vzbudit rychlejší poptávku po službě. Ačkoliv se oblast offline marketingu hůře měří, měla by se společnost prostřednictvím svých zaměstnanců snažit co nejvíce zjišťovat, jaký konkrétní impuls vyvolal v zákazníkovi zájem o službu.

Navrhovaná vstupní kampaň v souvislosti se zavedením značky na olomoucký trh by mohla být pro značku velmi účinná. Jak bylo již výše zmíněno, díky offline marketingu, kterým lze cílit na širší spektrum zákazníků a rovněž vzbudit rychlejší poptávku by značka mohla již po prvních dvou měsících své kampaně získat některé zákazníky na tomto trhu. A zároveň se poměrně rychle odlišit oproti konkurentům. Po 1. zhodnocení účinnosti kampaně by značka měla pokračovat ve stejných marketingových aktivitách, které používá v Praze a Brně, neboť tyto aktivity se na zmíněných trzích osvědčily. Zdali bude následně potřeba pokračovat v intenzivnější offlinové propagaci se bude odvíjet od vyhodnocení účinnosti počáteční kampaně, což by mělo být provedeno po prvních dvou až třech měsících od jejího zahájení.

Rámec pro tvorbu komunikačního plánu zahrnuje souhrn všech navrhovaných počátečních opatření včetně vyhodnocení, kdo bude za realizaci zodpovídat. Na základě vypracovaného rámce pro tvorbu komunikačního plánu bude následně nezbytné sestavit komunikační plán, který bude vymezovat časové hledisko jednotlivých kroků a poté bude potřeba pečlivě plnit a hlídat realizaci dílčích částí tohoto plánu.

Součástí návrhů je také orientační rozpočet plánovaných výdajů, které by na začátku expanze na Olomouc měly být v souvislosti s návrhy vynaloženy. Jedná se však pouze o náklady na komunikaci a rozpočet nezohledňuje mzdové, provozní či jiné náklady.

Mezi **přínosy** expanze značky na olomoucký trh patří možnost navýšit podíl bytů ve správě společnosti a rovněž zvýšit její zisk. Zároveň možnost získávat nové zákazníky, budovat s nimi dlouhodobé vztahy a tím posilovat důvěryhodnost značky a zvyšovat její povědomí. Vstup na nový trh přinese společnosti další zkušenosti v této oblasti a v případě budoucích expanzí na jiné trhy může být pro společnost následně mnohem jednodušší na tyto trhy vstupovat.

Expanze značky na nový trh však nepředstavuje pouze přínosy ale také určitá **rizika**, které je potřeba brát v úvahu. Mezi rizika expanze značky na nový trh se řadí rizika ekonomická, a to konkrétně riziko neobsazených bytů a neplacících podnájemníků.

V tomto ohledu se může stát, že společnost získá do správy byty majitelů v Olomouci, ale nebude se jí dařit byty obsadit podnájemníky nebo daný byt obsadí neplatič. Společnost by i přes to musela posílat majitelům nájemné a nepříznivě by to ovlivnilo potenciální zisk společnosti a plánované tržby. Další riziko, a to finanční představuje růst nezaměstnanosti či změna úrokových sazeb. Při růstu nezaměstnanosti by podnájemníci mohli začít byty opouštět kvůli pro ně již vysoké ceně. Při změně úrokových sazeb, kdy by došlo k jejich výraznému růstu, by majitelé mohli chtít své nemovitosti prodat a následkem toho by došlo ke ztrátě cílových zákazníků a k poklesu zisku společnosti.

Pro společnost je po zahájení vstupu na trh nezbytné, aby sledovala reakci a kroky konkurence, neboť je pravděpodobné, že vstup značky *Ideální nájemce* na olomoucký trh vzbudí u stávající konkurence větší soutěživost a větší snahu o získání klientů. Navrhovaná opatření v oblasti komunikace však značně umožňují, aby svou konkurenční výhodu efektivně komunikovala a díky tomu posilovala svou konkurenceschopnost na olomouckém trhu oproti stávající konkurenci.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracovat návrh opatření expanze značky na nový trh s důrazem na posílení konkurenceschopnosti značky na tomto trhu. Navržená opatření poslouží společnosti UlovDomov.cz s.r.o. v rámci expanze její značky *Ideální nájemce* na olomoucký trh.

Teoretická část obsahuje vymezení teoretických východisek, které bylo nezbytné na začátku práce definovat a vysvětlit, aby došlo k celkovému pochopení dané problematiky. Teoretická koncepce se opírá především o myšlenky autorů Ko Floora a Kellera.

Analytická část byla zaměřená na zkoumání nejen externích ale také interních faktorů. Nejprve byla představena společnost společně s její hlavní službou a následně byly definovány stěžejní prvky značky *Ideální nájemce*. Prostřednictvím metodiky Ko Floora byl rozebrán positioning, osobnost a komunikace značky díky čemuž bylo odhaleno, že nastavení positioningu a osobnosti je pro účely expanze adekvátní. Prostřednictvím business modelu Canvas a jeho hodnotové nabídky bylo zjištěno, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Analýza zákazníků provedená prostřednictvím marketingového nástroje, který se v českém jazyce označuje jako míra loajality zákazníků ukázala, že spokojenost současných klientů na pražském a brněnském trhu je dostatečně velká na to, aby značka mohla být stejně přínosná i pro potenciální zákazníky na trhu v Olomouci. Rozbor stávajících konkurentů provedený prostřednictvím brand identity prism a marketingového mixu ukázal, že posuzovaná značka *Ideální nájemce* má oproti konkurenci lépe rozvinutou identitu značky a z hlediska ceny a procesů může být pro potenciální zákazníky na olomouckém trhu výrazně lepší volbou. Následně byly rozebrány vnější faktory, které na značku působí a mohou mít při expanzi významný vliv. Veškeré zjištěné poznatky byly shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy, která odhalila silné stránky podniku, které mohou společnosti napomáhat při využívání příležitostí a rovněž stránky slabé, které mají na konkurenceschopnost značky negativní dopad. Po vypracování analytické části bylo zjištěno, že značka je dostatečně silná a má potenciál na to expandovat do Olomouce.

V návrhové části byl vymezen trh, na kterém bude posuzovaná značka působit společně se stanovením cílů značky v kontextu expanze. Hlavní návrhy se zaměřují především na opatření v oblasti komunikace značky při vstupu na olomoucký trh. Tyto návrhy jsou

doplněny o nastavení marketingového mixu na olomouckém trhu. Součástí je rovněž rámec pro tvorbu komunikačního plánu, plán realizace opatření a orientační rozpočet návrhů. Navrhovaná opatření by měla vést k efektivní komunikaci konkurenční výhody značky směrem k potenciálním zákazníkům, a tudíž k rozvoji konkurenceschopnosti na daném trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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

BEEBE, Mark, 2019. Introducing the 4C Marketing Model and why you should follow it. In: *Stevens&Tate* [online]. 25.10.2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://stevens-tate.com/articles/introducing-the-4c-marketing-model-and-why-you-should-follow-it/>

Billboardy Olomoucký kraj, ©2008-2020. *Plakátov* [online]. [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://plakatov.cz/billboardy-olomoucky-kraj?back=gj80p&radius=0.5&type=point>

Ceník Deník 2020, ©2005-2020. In: *VLTAVA LABE MEDIA* [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://g.denik.cz/112/bd/cenik-denik-2020.pdf>

Ceník inzerce a technická data, ©2012. In: *Statutární město Olomouc: oficiální informační portál* [online]. Olomouc: Magistrát města Olomouce [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/19_/19369/Olomouck%C3%A9-listy-2019-2020.cs.pdf

Citylighty Olomouc: Vyberte si z 253 citylightů v Olomouci, ©2011-2020. *MojeBillboardy* [online]. [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.mojebillboardy.cz/plochy/olomoucky-kraj/olomouc/citylight>

Česká národní banka překvapila, zvýšila úrokové sazby. Koruna obratem zpevnila pod 25 za euro, ©1996-2020. In: *Česká televize: ČT24* [online]. Praha: Česká televize, aktualizováno 6.2.2020 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3044235-urokove-sazby-se-zvysuji-rozhodla-cnb>

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

DE CHERNATONY, Leslie, 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2007-1.

DOSKOČILOVÁ, Veronika, ©1998-2020. Hypotéky už nebudou „pro každého“. Přitvrdí bonita a kontrola vašich závazků. In: *Měšec.cz* [online]. Praha: Internet Info, 13.6.2018, aktualizováno 19.6.2018 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/hypoteky-uz-nebudou-pro-kazdeho-pritvrdi-bonita/>

FLOOR, Ko, 2006. *Branding a store: How to build successful retail brands in a changing marketplace*. Philadelphia: Kogan Page, 360 s. ISBN 07-494-4832-6.

Garancenajmu. [online], ©2017. Praha: Garance nájmu [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <http://garancenajmu.cz/>

Garantovaný nájem.cz [online], ©2020. Brno: Garantovaný nájem [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.garantovanynejem.cz/>

GUPTA ET AL., Suraksha, 2020. The impact of brand value on brand competitiveness. *Journal of Business Research* [online]. 2020, **112**, 210-222 [cit. 2020-05-18]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.033>. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320301399>

HDP 2020, vývoj hdp v ČR, ©2000-2020. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

HEALEY, Matthew, 2008. *Co je branding?*. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7391-167-6.

Ideální nájemce: Pronajímání bytu je dřina. My to ale umíme a baví nás to. [online], 2016. UlovDomov.cz [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://idealninajemce.cz/>

Inflace - druhy, definice, tabulky. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 14.4.2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Jak to funguje, ©2019. *Tvůj Správce* [online]. Praha: TvůjSprávce [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://tvujspravce.cz/jak-to-funguje/>

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

Kalkulačka pronajímatele, 2016. *Ideální nájemce* [online]. UlovDomov.cz [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://idealninajemce.cz/kalkulacka-pronajimatele>

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER, 2015. *Základy marketingu: Studijní text pro bakalářské obory*. 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-5107-0.

KAPFERER, Jean-Noël, 2008. *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. London: Kogan Page, 560 s. ISBN 978-0-7494-5085-4.

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

KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

Kontakt: Kontaktujte nás, 2014. *UlovDomov.cz* [online]. UlovDomov.cz [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.ulovdomov.cz/kontakt>

KOROLEV, Sergey. Value Proposition Canvas – a Tool to Understand Your Product's Value from the Customer's Perspective. In: *Railsware* [online]. 12.10.2018 [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://railsware.com/blog/value-proposition-canvas-a-tool-to-understand-your-products-value-from-the-customers-perspective/>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Mapy Google - Brno, ©2020. In: *Google* [online]. Česko: Google [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/M.+Hor%C3%A1kov%C3%A9+13,+602+00+Brno-st%C5%99ed/@49.1993504,16.6098661,16z/data=!4m5!3m4!1s0x4712945eaadac4c7:0x15549f7420fb827e!8m2!3d49.2007751!4d16.6128025>

Mapy Google - Olomouc, ©2020. In: *Google* [online]. Česko: Google [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Rooseveltova+242%2F27,+Nov%C3%A9+Sady,+>

779+00+Olomouc/@49.5843729,17.2546921,16.43z/data=!4m5!3m4!1s0x47124e640c
ca164f:0x88eef78866ec34e8!8m2!3d49.5842023!4d17.2567559!5m1!1e2

Mapy Google – Olomouc, ©2020. In: *Google* [online]. Česko: Google [cit. 2020-05-11].
Dostupné z:

<https://www.google.com/maps/place/Hodolansk%C3%A1,+779+00+Olomouc/@49.5937041,17.2799799,16.17z/data=!4m5!3m4!1s0x47124e827f026c1b:0x571fcec71dc974e!8m2!3d49.5942478!4d17.2827641>

Mapy Google - Praha, ©2020. In: *Google* [online]. Česko: Google [cit. 2020-04-10].
Dostupné z:

<https://www.google.com/maps/place/U+Z%C3%A1sobn%C3%AD+zahrady+2552,+130+00+Praha+3-%C5%BDi%C5%BEkov/@50.0861934,14.4635426,16.74z/data=!4m5!3m4!1s0x470b935e1ac9a913:0x244fdf50240a397b!8m2!3d50.0863664!4d14.465519>

Mapy Google - Prostějov, ©2020. In: *Google* [online]. Česko: Google [cit. 2020-05-02].
Dostupné z:

<https://www.google.com/maps/place/Flori%C3%A1na+Nov%C3%A1ka+5267%2F3,+796+01+Prost%C4%9Bjov/@49.4736909,17.0935977,15.16z/data=!4m5!3m4!1s0x47125745a01f1e3f:0x92e8d6fea4f2ea7b!8m2!3d49.4751257!4d17.1071121>

MEČÍŘOVÁ, Lucie, ©2020. Nájem nebo podnájem? Je v tom velký rozdíl. In: *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, 27.4.2020 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/521057-najem-vs-podnajem/>

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

MIRVIS ET AL., Philip, 2010. Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics* [online]. 4. vydání. 2010, **39**, 316-324 [cit. 2020-05-08]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006>. ISSN 0090-2616. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261610000604>

Nájemní rádce: Vše, co jste chtěli vědět o pronájmu, a byli jste líní to hledat., 2014. *UlovDomov.cz* [online]. UlovDomov.cz [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://radce.ulovdomov.cz/>

Nejnovější údaje: Olomoucký kraj: Olomoucký kraj. In: *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci* [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 10.2.2020 [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/1-xm>

Nezaměstnanost v Česku je stále nejnižší z celé EU. In: *Novinky.cz* [online]. 3.3.2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/nezamestnanost-v-cesku-je-stale-nejnizsi-z-cele-eu-40315368>

Nový zákon o spotřebitelském úvěru mění od 1. prosince podmínky uzavírání i splácení hypotečních úvěrů, ©2020. In: *Hypoteční banka* [online]. Praha: Hypoteční banka, 15. 8. 2016 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy/ostatni/novy-zakon-o-spotrebitelskem-uveru-meni-od-1-prosince-podminky/>

O městě, ©2012. *Statutární město Olomouc: oficiální informační portál* [online]. Olomouc: Magistrát města Olomouce [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://www.olomouc.eu/o-meste>

O nás: Jsme UlovDomov.cz, 2014. *UlovDomov.cz* [online]. UlovDomov.cz [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.ulovdomov.cz/o-nas>

O naší službě: Jak to funguje, 2016. *Ideální nájemce* [online]. UlovDomov.cz [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://idealninajemce.cz/o-idealnim-najemci/jak-to-funguje>

Obyvatelstvo - Kraj. In: *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci* [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 1.5.2020 [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/obyvatelstvo-xm>

Obyvatelstvo - Obce. In: *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci* [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 1.5.2020 [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/obyvatelstvo-xm-obce>

Obyvatelstvo – Okresy. In: *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci* [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 1.5.2020 [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/obyvatelstvo-xm-okresy>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. *Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0425-2.

PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY, ©2010-2020. Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 1.5.2020 [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112019>

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

Potisk triček, ©2018. *Kopírování-reklama* [online]. [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://kopirovani-reklama.cz/potisk-tricek/>

Prezident Zeman jmenoval druhou Babišovu vládu. Hamáček povede vnitro i zahraničí, ©1996-2020. In: *Česká televize: ČT24* [online]. Praha: Česká televize, aktualizováno 27.6.2018 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2521660-prezident-zeman-jmenuje-druhou-babisovu-vladu-vyhrady-komunistu-ale-trvaji>

Prověření rizikovosti osob, 2014. *UlovDomov.cz* [online]. UlovDomov.cz [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.ulovdomov.cz/provereni-rizikovosti-osob>

Průměrná hrubá měsíční mzda. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 1.12.2016 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2020, ©2000-2020. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Přehled vysokých škol v ČR, ©2013-2020. *MŠMT* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <http://sdv.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>

Seznam členských realitních kanceláří, ©2020. *Realitní komora České republiky* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.realitnikomora.cz/clenove/realitni-kancelare>

Správa bytů a bytových domů, ©2003-2020. *Czech point 101* [online]. aktualizováno 2.3.2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <http://www.czechpoint101.com/cs/sprava-bytu/>

Správa investičních nemovitostí [online], ©2018. Olomouc: Musil reality [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.spravain.cz/>

Stálýnájem.cz [online], ©2020. Praha: Greenway [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://stalynajem.cz/>

The Value Proposition Canvas, ©2020. *Strategyzer* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Trh s nemovitostmi, ©2012. *Statutární město Olomouc: oficiální informační portál* [online]. Olomouc: Magistrát města Olomouce [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://www.olomouc.eu/podnikatel/profil-mesta-a-informace-pro-investory/profil-mesta/trh-s-nemovitostmi>

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

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku, ©2012-2015. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=641999&typ=PLATNY>

VITOM Group [online], ©2020. Brno: VITOM reality a finance [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.vitom.cz/>

VLČEK, Radim, 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-068-6.

Výroční zpráva o činnosti Univerzity Palackého v Olomouci za rok 2018 [online], 2019. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 248 s. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: https://files.upol.cz/sites/pub/OSR/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy%20o%20%C4%8Dinnosti/VZ_cinnost_2018.pdf

Vzdělání a lidské zdroje, ©2012. *Statutární město Olomouc: oficiální informační portál* [online]. Olomouc: Magistrát města Olomouce [cit. 2020-05-01]. Dostupné z:

<https://www.olomouc.eu/podnikatel/profil-mesta-a-informace-pro-investory/profil-mesta/vzdelani-a-lidske-zdroje>

What is Net Promoter Score®? Your introduction to NPS, ©2014-2020.
In: *Hotjar* [online]. aktualizováno 27.2.2020 [cit. 2020-05-21]. Dostupné z:
<https://www.hotjar.com/net-promoter-score/>

Zaměstnanost, nezaměstnanost. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 29.4.2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Míra loajality majitelů bytů (Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti)	71
Graf č. 2: Vývoj HDP za posledních 5 let (Zdroj: HDP 2020, vývoj hdp v ČR, ©2000-2020).....	89
Graf č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda (Zdroj: Průměrná hrubá měsíční mzda, 2016)	92

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Cyklus obchodní značky (Zdroj: Vlastní zpracování: dle Floor, 2003, s. 62)	18
Obrázek č. 2: Brand identity prism (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kapferer, 2008)	25
Obrázek č. 3: Business model Canvas (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 44).....	27
Obrázek č. 4: Hodnotová nabídka (Zdroj: The Value Proposition Canvas, ©2020)	37
Obrázek č. 5: Logo společnosti UlovDomov.cz s.r.o. (Zdroj: Kontakt, 2014).....	46
Obrázek č. 6: Logo služby Ideální nájemce (Zdroj: Ideální nájemce, 2016)	46
Obrázek č. 7: Hierarchie značek (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Obrázek č. 8: Cena služby Ideální nájemce (Zdroj: Interní databáze společnosti).....	59
Obrázek č. 9: Pobočka služby Ideální nájemce v Brně (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google - Brno, ©2020).....	59
Obrázek č. 10: Pobočka služby Ideální nájemce v Praze (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google - Praha, ©2020).....	60
Obrázek č. 11: Business model Canvas na současném trhu (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 44)	65
Obrázek č. 12: Hodnotová nabídka na současném trhu (Zdroj: Vlastní zpracování dle: The Value Proposition Canvas, ©2020).....	68
Obrázek č. 13: Logo Garantovaného nájmu (Zdroj: Garantovaný nájem, ©2020)	74
Obrázek č. 14: Identita značky Garantovaný nájem (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kapferer, 2008).....	76
Obrázek č. 15: Logo Správy investičních nemovitostí (Zdroj: Správa investičních nemovitostí, ©2018).....	76
Obrázek č. 16: Identita značky Správa investičních nemovitostí (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kapferer, 2008).....	78
Obrázek č. 17: Pobočka služby Garantovaný nájem (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google - Prostějov, ©2020).....	79
Obrázek č. 18: Pobočka Správy investičních nemovitostí (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google - Olomouc, ©2020)	82
Obrázek č. 19: Návrh informačního letáku (Zdroj: Interní databáze společnosti).....	108
Obrázek č. 20: Návrh firemního oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)	110

Obrázek č. 21: Pobočka služby v Olomouci (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy Google - Olomouc, ©2020)	112
---	-----

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Signály značky (Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací společnosti)	48
Tabulka č. 2: Porovnání osobnosti značky konkurentů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	83
Tabulka č. 3: Porovnání komunikace značky konkurentů (Zdroj: Vlastní zpracování)..	83
Tabulka č. 4: Porovnání marketingového mixu konkurentů se značkou Ideální nájemce (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka č. 5: Charakteristika cílových zákazníků (Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti).....	86
Tabulka č. 6: Průměrná roční míra inflace (Zdroj: Inflace - druhy, definice, tabulky 2020)	89
Tabulka č. 7: Míra nezaměstnanosti (Zdroj: Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2020)	90
Tabulka č. 8: Zhodnocení PEST analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)	96
Tabulka č. 9: SWOT analýza – silné stránky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	97
Tabulka č. 10: SWOT analýza – slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	98
Tabulka č. 11: SWOT analýza – příležitosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	99
Tabulka č. 12: SWOT analýza – hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)	100
Tabulka č. 13: Rámec pro tvorbu komunikačního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)	114
Tabulka č. 14: Plán realizace navrhovaných opatření (Zdroj: Vlastní zpracování).....	115
Tabulka č. 15: Rozpočet návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)	116