

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra mediálních studií

Barbora Králiková

**Značka RE/MAX v České republice
v letech 2006- 2008**

Bakalářská práce

Praha 2010

Autor práce: **Barbora Králiková**

Vedoucí práce: **Mgr. Daniel Koppl**

Oponent práce:

Datum obhajoby: **2010**

Hodnocení:

Bibliografický záznam

Králiková, Barbora. *Značka RE/MAX v České republice v letech 2006- 2008*. Praha: Karlova Univerzita, Fakulta Sociálních Věd, Katedra komunikačních studií a žurnalistiky, 2010. 87 s. Vedoucí diplomové práce Daniel Koppl

Anotace

Bakalářská práce Značka RE/MAX v České republice v letech 2006-2008 se v první části zaměřuje na teoretický výklad pojmu franchising a jeho hlavní aspekty. Po vymezení problematiky se soustředí na charakteristické rysy marketingové komunikace franchisových společností. Zahrnuje vysvětlení klíčových pojmů nezbytných pro marketingovou komunikaci ve franchisingu, (značka, firemní identita) rozbor jednotlivých prostředí ve kterých franchisové společnosti komunikují, (prostředí business to business a business to consumer), a také způsoby, jakým jsou marketingové aktivity ve franchisingu organizovány.

V druhé části práce je popsána společnost RE/MAX jako celosvětově působící franchisová značka, jež svůj úspěch založila na inovativní organizaci a chápání realitního prostředí. Prostor je ponechán především popisu vstupu a budování značky na českém trhu, způsobu budování sítě v zdejších prostředí, komunikační strategii a konkrétním komunikačním aktivitám v letech 2006- 2008.

Annotation

Diploma thesis „The RE/MAX brand in Czech Republic in the years 2006- 2008 is divided in two parts. The first theoretical part deals with the explanation of the term franchising and its main aspects while it also describes the special features of marketing communication within franchising organization. It is concentrated especially on the explanation of important terms for marketing communication in franchising (brand, corporate identity) and describes the environment, in which franchising organisations communicate. These are business –to- business and business- to consumer markets. The emphasis is

also put on the organization of marketing activities at different levels of franchising company. The second part focuses on RE/MAX company as the famous global franchise network. It describes its entrance to Czech real estate market, looking at the way how the offices were launched, communication strategy and concrete communication activities during the years 2006- 2008.

Klíčová slova

franchising, značka, firemní identita, business-to-business, business-to-consumer, marketingová komunikace, budování značky, komunikační strategie

Keywords

franchising, brand, corporate identity, business-to-business, business-to-consumer, marketing communication, brandbuilding, communication strategy

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 21. 5. 2010

Barbora Králiková

Vlastní text práce bez anotací a příloh má celkem 83 301 znaků s mezerami, tj. 41 normostran

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Danielu Kopplovi za jeho pomoc při tvorbě práce. Ráda bych také poděkovala panu Petru Bárdošovi, marketingovému řediteli RE/MAX Česká republika, za poskytnuté rozhovory, týkající se působení společnosti na území České republiky. Můj dík patří také RNDr. Jaroslavu Tamchynovi, předsedovi České asociace franchisingu, za poskytnutý rozhovor.

Obsah

ÚVOD	8
1.FRANCHISING	9
1.1. Definice franchisingu.....	9
1.2. Vývoj franchisingu.....	11
1.3. Výhody a nevýhody franchisingu.....	12
1.3.1. Výhody pro franchisanta.....	12
1.3.2. Nevýhody pro franchisanta.....	14
1.3.3. Výhody pro franchisora.....	15
1.3.4. Nevýhody pro franchisora.....	15
1.4. Dělení franchisingu.....	16
1.5. Franchising v České republice.....	18
1.5.1. ČAF.....	19
2. FRANCHISING A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	20
2.1. Značka.....	20
2.2. Firemní identita, vize, image.....	23
2.3. Marketingová komunikace franchisových firem.....	26
2.3.1. Komunikace v prostředí B – to – C.....	26
2.3.2. Komunikace v prostředí B – to – B.....	29
3. RE/MAX JAKO FRANCHISA	33
3.1. Původ společnosti a její šíření.....	33
3.2. Koncept RE/MAX.....	34
4. ZNAČKA RE/MAX V ČESKÉ REPUBLICE	36
4.1. Vstupní prostředí.....	36
4.2. Budování sítě RE/MAX.....	37
4.3. Komunikační strategie RE/MAX v ČR.....	39
4.4. Firemní identita.....	40
4.5. Konkrétní komunikační aktivity v letech 2006 -2008.....	42
4.5.1. Komunikace B – to- C.....	42
4.5.2. Komunikace B – to – B.....	44
ZÁVĚR	46
SUMMARY	48
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	49
SEZNAM ZDROJŮ	50
SEZNAM PŘÍLOH	53
PŘÍLOHY	54

Úvod

Společnost RE/MAX je nadnárodní realitní společnost fungující na principu franchisingu. Za třicet sedm let své existence se rozšířila do sedmdesáti pěti zemí světa a stala se leadrem na světovém trhu s nemovitostmi. V současné době tvoří tuto síť na sedm tisíc poboček, zhruba sto dvacet tisíc realitních makléřů pracuje v rámci RE/MAX po celém světě. Za svoje úspěchy byla v roce 2009 časopisem Entrepreneur prohlášena nejlepší realitní franchisou v rámci hodnocení „Franchise Times Top 200“¹ a průzkum „Franchise 500 Survey“² ji v devíti z posledních jedenácti let označil za nejlepší realitní franchisu na světě. Zakladatelé společnosti byli uvedeni do síně slávy mezinárodní asociace franchisingu, toto ocenění bylo v minulosti přiděleno např. Rayovi Krocovi, zakladateli franchisových restaurací McDonalds.

Do České republiky vstoupil RE/MAX v roce 2005 jako první americká realitní franchisová společnost. Za tři roky zde vybudoval síť čítající více než sto poboček, zaměstnávající zhruba osm set makléřů. Jelikož se o situaci na českém realitním trhu zajímám již delší dobu, rychlý průnik RE/MAX na trh mě velice zaujal.

Do konkurenčního prostředí na realitním trhu totiž vstoupil realitní „obr“ , který nastavil zrcadlo malým, „garážovým realitkám“, tolik charakteristickým pro zdejší prostředí. Fakt, že v době uvedení společnosti, byl RE/MAX značkou v České republice naprosto neznámou, mě vedl k úvaze, co stojí za její mohutnou expanzí.

Jelikož teze této práce byla podána ke schválení před více než dvěma lety, předpokládaný obsah práce a její skutečný obsah se odlišují. Časový odstup mi umožnil nahlížet na celé téma pohledem, který staví do popředí značku RE/MAX především jako značku franchisovou. Proto jsem se v první části této práce rozhodla věnovat problematice franchisingu, ve snaze porozumět principu na němž společnost funguje. Jelikož cílem této práce je popis působení značky RE/MAX v České republice, považuji za nezbytné nejdříve charakterizovat působení značky a marketingovou komunikaci obecně v rámci franchisových společností. Po vymezení

¹ Finanční přehled dvou set nejúspěšnějších společností, které byly založeny v USA

² Společnosti jsou hodnoceny na základě finančních výsledků, velikosti a růstu sítě

základních aspektů a specifik, které marketingová komunikace klade na franchisové organizace se budu věnovat samotnému popisu společnosti RE/MAX na českém trhu, její komunikační strategii, rozvoji poboček či konkrétním komunikačním aktivitám v letech 2006- 2008.

1. Franchising

Společnost RE/MAX funguje na principu franchisingu od roku 1975, kdy prodala první franchisovou licenci a přestala tak být pouhou realitní kanceláří spravující své dceřinné pobočky v okolí Denveru.³ Její franchisový koncept se propracoval od místního trhu v Coloradu, k celonárodnímu americkému, a později ke globálnímu trhu. Systém podnikání, kterému za svůj věhlas vděčí mnohé celosvětově úspěšné společnosti, umožnil firmě RE/MAX rychlou expanzi a průnik na trhy celého světa, stejně tak jako velký nárůst marketingové síly značky. V první, teoretické části této práce, se budu zabývat vysvětlením pojmu franchising a jeho základním aspektům, jelikož to považuji za nezbytné pro nastínění principu na němž tato síť staví své úspěchy.

1.1. Definice franchisingu

Pojem franchising vychází z středověké Francie, kde výraz „la franchise“ označoval privilegia udělovaná feudálem k výrobě nebo k prodeji některých výrobků/provozování určitých obchodních činností a osvobození od cla a daní⁴.

Neexistuje žádná jednotná definice která by shrnovala pojem franchising, můžeme se setkat s rozdílným vysvětlením pojmu od mnoha autorů, ve výsledku však všechna demonstrují stejný obsah. Ve stručnosti může být o franchizingu hovořeno jako o „podnikání pod cizím jménem“, či o „opakování podnikatelského nápadu na více místech pod stejnou značkou“⁵.

Podle Evropské franchizingové federace je franchizing definován následovně:

„Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží

³ Harkins, Hollihan, 2005, s. 35

⁴ Česká asociace franchisingu, 2008, s. 5

⁵ Česká asociace franchisingu, 2003, s. 8

a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů.

Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochranou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systémy, v rámci a po dobu trvání písemné franchisingové smlouvy, za tímto účelem uzavře mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora“.⁶

Mezinárodní sdružení na ochranu průmyslového vlastnictví vymezilo know-how jako vědomosti a zkušenosti rázu technického, obchodního, administrativního, finančního nebo jiného druhu, využitelné v činnosti k podniku nebo při výkonu povolání.⁷

Podle České asociace franchisingu, know-how můžeme zjednodušeně definovat jako souhrn praktických znalostí získaných franchisorem, které jsou utajené, podstatné, identifikovatelné, avšak nepatentované. Know-how není všeobecně známé, nebo lehce dostupné, musí být pro franchisanta užitečné tak, aby k datu ukončení smlouvy zlepšilo a usnadnilo jeho konkurenční postavení a musí být natolik specifikováno, aby mohlo být zakotveno ve franchisingové smlouvě.⁸

Obchodní zákoník upravuje problematiku know-how v rámci právní úpravy obchodního tajemství.

Franchising můžeme neoficiálně pojmenovat také jako „bezpečnější podnikání“ nebo „recept na rychlý podnikatelský úspěch“. Ačkoliv tento systém sám o sobě není stoprocentní zárukou podnikatelského úspěchu, podle statistik a zkušeností z vyspělých evropských zemí dokáže snížit podnikatelská rizika franchisantů 6x více než u podnikatelů podnikajících samostatně.⁹

Základem franchisingu je dlouhodobá podnikatelská spolupráce dvou a více subjektů. Každý z nich poskytuje pro účel podnikání své silné stránky- jeden např. poskytne nápad, druhý kapitál.

Franchisová organizace se tak opírá o dělbu činností: franchisový poskytovatel se věnuje systémovým a strategickým úkolům a rozvoji know-how a franchisovým

⁶ Česká asociace franchisingu, 2008, s. 16

⁷ Řezníčková, 1999, s. 60

⁸ Česká asociace franchisingu, 2008, s. 18

⁹ <http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=bezpecnejsi-podnikani> (15. 5. 2010)

poskytovatelům nechává řešení operativních záležitostí a povinnost se tímto know-how řídit.

Franchising je tedy distribuce určitého podnikatelského systému, který by se měl opírat o originální nápad, know-how, technologii nebo zajímavé řešení, jež jej dělá originálním. Zároveň by však tento koncept neměl být příliš složitý, aby se dal dobře a efektivně opakovat franchisantem. Systém by měl mít konzistentní a nezaměnitelnou image, opírající se o výraznou značku, protože je to právě image a značka, jež prodáváný produkt v očích zákazníka zhodnocuje a zprostředkovává mu „značkový zážitek“.¹⁰

Fungování a organizace franchisového řetězce je zajišťován centrálou, jež poskytuje všem členům řetězce potřebné služby a podporu.

.

1. 2. Vývoj franchisingu

Debaty o přesném vzniku franchisingu jsou spekulativní a jen těžko se lze přít o to, kdo stojí za vznikem první franchisové licence na světě.

Vývoj prvních franchisingových společností tak, jak jej známe dnes, se datuje do poloviny devatenáctého století. V šedesátých letech se do dějin franchisingu zapsala společnost Singer Sewing Company, jež vytvořila prodejní síť k prodeji svých šicích strojů. Další společností, považovanou za jednu z prvních franchiz je společnost General Motors, známá díky vytvoření první franchisové smlouvy, na jejímž základě pak poskytovala licence na prodej elektrických a parních automobilů.¹¹

Skutečný rozmach franchizingu nastal po druhé světové válce v USA v oblasti služeb, hotelnictví a především v rychlém občerstvení, přičemž hlavním rysem této doby je intenzivní používání značek. Trh se v této době stal daleko více konkurenčním a malí a střední podnikatelé měli daleko větší problémy se na něm udržet a profitovat. Společně s možností získávání půjček se tak franchising stal novou, lákavou možností podnikání. Na rozdíl od předešlého období, kdy se na tento systém pohlíželo spíše jako na účinnou metodu distribuce a produktů služeb, je franchising

¹⁰ <http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=za-prve> (15. 5. 2010)

¹¹ Řezníčková, 1999, s. 1

od padesátých let označován jako nová a efektivní forma podnikání, tzv. podnikatelský franchizing.¹²

V padesátých letech vznikly v USA první světově známé řetězce hotelů Holiday Inns of America a síť rychlého občerstvení McDonalds, které byly velice brzy následovány jmény jako Kentucky Fried Chicken, Hilton či Sheraton. Franchising rozšířený po USA začal pronikat do Evropy, logickou branou pro jeho příchod se stala Velká Británie, jež díky stejnému jazyku znamenala minimální vstupní bariéru. Zde byla v roce 1955 společností J. Lyons and Co. Ltd odkoupena masterfranchisa americké společnosti Wimpy Hamburger Restaurant a tento krok odstartoval příchod moderního franchisingu do Evropy.¹³ Po ropné recesi v sedmdesátých letech pomohl franchising vyřešit potíže mnoha individuálním vlastníkům malých a středních podniků a rozšířil se z USA, kde je stále nejvíce zastoupen (formou franchisingu je zde provozována jedna třetina maloobchodů) do všech zemí světa.¹⁴

Mezinárodní franchisingové organizace odhadují, že v současné době existuje na celém světě 16 tisíc samostatných franchisových koncepcí uspokojujících zákazníky v nepřeberné škále činností. Franchising se postupně stává dominantní formou maloobchodu. V Evropě je nejvíce využíván v Německu, Francii, Rakousku a Velké Británii.¹⁵

1.3. Výhody a nevýhody franchisingu

Základem franchisingu je dlouhodobá podnikatelská spolupráce dvou a více subjektů, toto partnerství má celou řadu výhod a nevýhod. V této části kapitoly se budu věnovat přednostem a slabinám, jež tato forma podnikání přináší z pohledu obou zúčastněných stran smlouvy, franchisanta i franchisora.

1. 3. 1. Výhody pro franchisanta

Franchising je pro zájemce o koupi licence atraktivní díky mnoha výhodám jež poskytuje, mezi jednu z nejvýznamějších nepochybně patří ulehčení vstupu na trh v začátku podnikání. Franchisant může začít podnikat, aniž by musel mít nějaký vlastní podnikatelský nápad, uzavřením franchisové smlouvy se připojuje k již fungujícímu

¹² Řezníčková, 1999, s. 1

¹³ Řezníčková, 1999, s. 3

¹⁴ Česká asociace franchisingu, 2004, s. 10

¹⁵ Česká asociace franchisingu, 2004, s. 11

úspěšnému podnikatelskému systému s ověřenou koncepcí. Tímto je ušetřen od mnoha počátečních překážek a problémů. Nemusí budovat značku od nuly, ale pronajímá si značku již existující s určitou tržní silou a vybudovanou strategií.¹⁶ Získává možnost použití často velmi dobře rozlišitelného jména, které je známo širšímu okruhu zákazníků. Stává se tak známým daleko rychleji, protože v podvědomí mnoha zákazníků vytváří často dojem, že se jedná o další pobočku známé společnosti. Společný fond na reklamu a marketing umožňuje propagaci ve velkém rozsahu, kampaně řízené centrálou fungují často v míře, kterou by si samostatný podnikatel v žádném případě nemohl dovolit.¹⁷

Náklady na uvedení a vybudování podniku se díky franchisové síti stávají daleko nižšími, než kdyby podnikatel podnik budoval samostatně, což je umožněno velikostí sítě a výhodnějšími podmínkami, jež má franchisor předjednány s dodavateli a partnery.¹⁸

Podstanou výhodou franchisingu je fakt, že franchisantovi nabízí možnost podnikat i v jiném oboru, než doposud působil, a ve kterém měl dosavadní praxi. S nákupem franchisové licence má franchisant nárok na školení a trénink, jež by mu měly umožnit schopnost podnikání v novém oboru. Franchisová centrála poskytuje za průběžné franchisové poplatky širokou škálu podpory, zahrnující školící programy zaměřené na zvyšování kvalifikace.¹⁹

Franchisant si v rámci sítě může mnohem lépe vyměňovat informace z oboru s ostatními pobočkami, aniž by na něj muselo být nahlíženo jako na konkurenci. Franchisor by totiž vždy měl dodržovat jednu ze základních zásad franchisingu, která stanovuje v určitém regionu jen omezený počet poboček, aby nedošlo ke konkurenci v rámci jedné sítě.²⁰

Jako největší pozitivum pro franchisanta spatřuji jednoznačně fakt, že zatímco čerpá užitek ze zázemí velké franchisové sítě, reputace a image značky, zůstává pořád jako právně odpovědný, samostatný majitel svého podniku.

¹⁶ <http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf> (15. 5. 2010)

¹⁷ Řezníčková, 1999, s. 44

¹⁸ Řezníčková, 1999, s. 17

¹⁹ Řezníčková, 1999, s. 16

²⁰ Česká asociace franchisingu, 2004, s. 17

1. 3. 2. Nevýhody pro franchisanta

Pro zájemce o franchisovou licenci existuje spousta důvodů proč do této formy podnikání vstoupit, ale také rizika, které je nutné vzít v potaz. Na prvním místě jsou to rozhodně omezení, která vyplývají z franchisové smlouvy, a která podnikateli nikdy neumožní být úplně „svobodný“. Je to především kontrola a dohled centrály nad činnostmi jednotlivých provozoven, zda franchisant dodržuje všechny regule a pravidla stanovená centrálou.²¹ V případě že tomu tak není, má franchisor právo licenci na franchisu podnikateli odebrat. Uzavřením franchisové smlouvy se franchisant zavazuje k hrazení poplatků centrále, k řízení se provozní příručkou a také přijímá jednotnou image celého franchisového systému. Nápady franchisanta, na zefektivnění provozu, vlastní kreativita např. v reklamě je tedy často velmi omezená.²²

Jako velké riziko, které franchisant těsným spojením s franchisorem a ostatními pobočkami v síti podstupuje, vidím především fakt, že nedodržením pravidel a závazků jiného člena v síti může být snadno poškozen i on sám. Z důvodů užívání společné značky může jakýkoliv skandál, podvod, korupční aféra spojená s franchisorem či jiným franchisantem negativně ovlivnit působení všech jednotek sítě.²³

Franchisant také nemůže pobočku samostatně za libovolně stanovenou cenu prodat, jelikož hlavním franchisorovým zájmem je to, aby pobočka byla prodána jen vhodnému zájemci. Často se tedy ve franchisingové smlouvě zakotvuje předkupní právo ostatních franchisantů.²⁴ Velkou nevýhodou pro franchisanta je nepochybně i tzv. konkurenční doložka, objevující se v téměř každé franchisové smlouvě. Franchisantovi po dobu působení ve franchisovém řetězci znemožňuje další podnikání ve stejném oboru z důvodů obavy o vyzrazení obchodního tajemství a založení konkurenčního subjektu.²⁵ Tato doložka se mnohdy vztahuje i na dlouhé období poté, co franchisant již není členem řetězce.

²¹ Řezníčková, 1999, s. 20

²² Řezníčková, 1999, s. 20

²³ <http://www.czech-franchise.cz/franchising/jak-funguje-franchisovy-system/> (15. 5. 2010)

²⁴ Řezníčková, 1999, s. 21

²⁵ Řezníčková, 1999, s. 20

1. 3. 3. Výhody pro franchisora

Franchisor soustřeďuje své síly především na to, aby ze svého produktu či služeb vytvořil takový produkt, který by poskytl úspěšnou a opakovatelnou obchodní koncepci. Jedním z velkých pozitiv šíření franchisových licencí je nepochybné zrychlení průniku na trh a zeefektivnění provozu díky přístupu franchisantů, kteří jsou v jednotlivých pobočkách kapitálově zainteresovaní.²⁶ Každý franchisant si svůj podnik buduje z vlastního kapitálu, dá se tedy očekávat, že bude na úspěšném chodu pobočky mít větší zájem než pouhý vedoucí či ředitel.

Rozšíření a zhušťování sítě je díky licenčním poplatkům pro franchisora expanzí s minimálním kapitálovým vkladem a rizikem. Na základě franchisové smlouvy je franchisant povinen odebírat výrobky/služby/technologie téměř výhradně od franchisora, čímž franchisorovi vzniká odbytová jistota.²⁷ Franchisorovi také odpadá značná řada starostí, spojená s každodenním provozováním a spravováním rozsáhlé sítě poboček.

Co se týče vstupu na zahraniční trh, může franchisor jen těžit z toho, že franchisant zná dobře dané prostředí, dovede se tedy rychleji přizpůsobit a adaptovat franchisu daným regionálními podmínkami.²⁸

1. 3. 4. Nevýhody pro franchisora

Franchisor se prodáním licence franchisantům vystavuje riziku, že některý z článků řetězce nedodržením pravidel a regulí nastavených ve smlouvě poškodí dobré jméno a způsobí škody celé franchisové síti. Standard a reputace franchisového systému mohou být velmi snadno ohroženy.²⁹ Franchisor má sice výhradní právo kontrolovat činnost franchisanta, ale tato kontrola je samozřejmě omezená a nemůže být uplatňována v takové míře jako např. u vedoucího nebo ředitele korporátního podniku. Franchisant je samostatný podnikatel, a tedy franchisorovým partnerem.³⁰ Franchisor se proto musí snažit vybrat takového příjemce licence, o kterém je přesvědčený, že bude schopen vést samostatný podnik odpovědně.

²⁶ <http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf> (15. 5. 2010)

²⁷ Řezníčková, 1999, s. 16

²⁸ Řezníčková, 1999, s. 15

²⁹ <http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf> (15. 5. 2010)

³⁰ Řezníčková, 1999, s. 19

Franchisant může v průběhu doby získat pocit, že franchisora zas tolik nepotřebuje a že to, že se podniku dobře daří, je zásluha jeho a jeho schopností. Může mít potom dojem, že další spojování s franchisorem je pro něj zbytečné a má tendence se osamostatnit.³¹ Tedy se i zbavit franchisových poplatků a povinností s franchisou spjatých.

Franchisor také může mít oprávněnou obavu, že vyškolením příjemce franchisy si velice snadno vychovává nového budoucího konkurenta.

1. 4. Dělení franchisingu

Franchising jako odbytový systém je možno dělit podle různých kritérií. Jedním z nich může být například způsob, jakým síť vzniká a jak se dále rozšiřuje. Některé společnosti vzniknou jako samostatný podnik a v průběhu času svůj systém licencují a rozšiřují, jiné vznikají jako síť již od počátku.³²

Při šíření sítě může mít franchisor snahu sdružovat podnikatele působící v oboru s již existujícími provozovny, které se snaží oslovit a nabídnout jim výhody, jež je přesvědčí ke vstupu do řetězce. Stávající podniky pak přetváří podle pravidel svého systému a začleňují do sítě. Tento přístup je patrný především u hotelů, kavárén, obchodů s potravinami atd. Samostatný podnikatel, který svůj vybudovaný podnik začlení pod deštník velké společnosti, musí mít důvod díky kterému upřednostní franchising před vlastním podnikáním. Tomu může pomoci silná konkurence v oboru nebo krize v odvětví, která oslabuje malé a střední podnikatele.

Franchisové společnosti při budování sítě postupují také způsobem, kdy vybudují svojí provozovnu se všemi náležitostmi předem, a teprve poté jí předají vhodnému uchazeči. Franchisant tak přichází již k hotovému novému podniku a začíná ho samostatně spravovat úplně „od píky“. Takto jsou v České republice budovány například restaurace McDonalds nebo síť pekáren Paneria.

Mnohé řetězce postupují při budování svojí sítě oběma uvedenými způsoby. V odborné literatuře se setkáváme s rozdělením franchisingu podle různých kritérií, srozumitelné dle mého názoru předkládá Řezníčková.

³¹ <http://www.czech-franchise.cz/franchising/jak-funguje-franchisovy-system/> (15. 5. 2010)

³² Řezníčková, 1999, s. 26

1.) podle historického hlediska:

Výrobový franchising- povolení k prodeji určitých výrobků, kdy franchiant obdržel od franchisora přesný výrobní postup

Podnikatelský franchising- tzv. franchising odbytový, podnikání „na klíč“ spojené s získáním podnikatelského nápadu a podporou při provozu

2.) podle předmětu franchisingu

Průmyslový- oprávnění na výrobu a prodej značkového zboží

Distribuční- oprávnění k prodeji značkových výrobků

Servisní- oprávnění provozovat určité služby pod označením franchisora, v souladu s jeho obchodním stylem

Velkoobchodní- oprávnění distribuce značkových výrobků maloobchodníkům, nikoliv však konečným zákazníkům

3.) podle osoby franchisanta

Franchising mezi fyzickými osobami

Franchising mezi právnickými osobami

Smíšený franchising

4.) podle vertikálního členění

Jednostupňový- franchisor poskytuje smlouvu franchisantům pouze na stejné úrovni

Vícetupňový- franchisanti se nacházejí na různých úrovních distribučního řetězce

5.) podle vztahu ke třetím osobám

Masterfranchising- oprávnění franchisanta poskytovat licenci dalším franchisantům

Jednoduchý franchising- jakákoliv činnost vedoucí k prozrazení důležitých informací a údajů vedoucí k vyzrazení obchodního tajemství je striktně zakázána

6.) podle teritoriálního hlediska

Národní- franchising v rámci jednoho státu

Mezinárodní- franchising přesahující hranice jednoho státu³³

³³ Řezníčková, 1999, s. 11

1. 5. Franchising v České republice

Šíření franchisingu v České republice probíhalo relativně pozvolna, vzhledem k několika významným faktorům. Byl to především nedostatek informací a zkušeností českých podnikatelů v této formě podnikání a omezené možnosti, jak se o franchisingu dozvědět něco více. Omezená nabídka poradenských služeb a literatury, nízká jazyková vybavenost, chybějící know-how a problémy s financováním licencí byly největší překážky, jež na dlouhou dobu bránily rozvoji. Pomalý vývoj franchisingu ve srovnání s ostatními zeměmi měl na svědomí i český legislativní systém, který zahraniční investory od vstupu do země spíše odrazoval, stejně tak jako neznalost českého prostředí.³⁴

Počátek franchisingu v České republice můžeme datovat do roku 1991, kdy na trh vstoupila síť rychlého občerstvení McDonalds a společnost Yves Rocher, síť obchodů s kosmetikou.³⁵ V roce 1996 bylo v Česku na čtyřicet franchisových konceptů, v roce 2002 se tento počet dvakrát znásobil. Na konci roku 2007 bylo v České republice evidováno 131 franchisorů.³⁶ V posledních letech se tedy navzdory pomalému startu franchising značně rozvinul. Dokazuje to vlna zahraničních poskytovatelů franchis a stále větší poptávka po možnosti franchisové koncepce podnikání. Tento růst je ovlivněn především vstupem do Evropské Unie a s ním spojenou harmonizací práva, jež zvýšila ochranu investic a právní vymahatelnost. Také změny v mezinárodním obchodu, který se stává mnohem více konkurenčním, vyvolává poptávku po franchisách³⁷. Malí, samostatní podnikatelé začali franchising vidět jako možnost pro svou lepší budoucnost. Popularizaci franchisingu mají na svědomí i odborná média. Padesát procent franchisových konceptů v České republice je tvořeno z oblasti služeb, padesát procent z oblasti obchodu. V oblasti služeb dominují sítě rychlého občerstvení, restaurací, hotelů a realitních kanceláří, v obchodu jsou to pak především prodejny módy, kosmetiky a drogerie. Největší franchisové sítě v České republice, jež jsou členy České franchisové asociace, jsou dle EFF evidovány k 31. 12. 2007 následovně: Barum (servis a opravy aut- 126 provozoven), McDonalds (fast

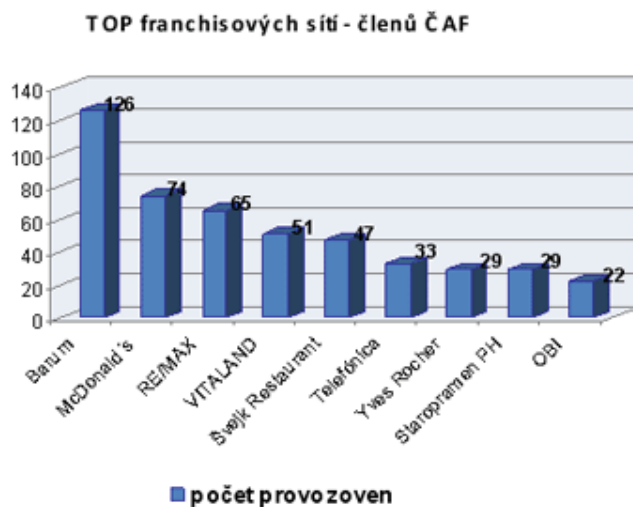
³⁴ Česká asociace franchisingu, 2008, s. 28

³⁵ Jakubíková, 1997, s. 62

³⁶ Česká asociace franchisingu, 2008, s. 26

³⁷ Česká asociace franchisingu, 2008, s. 28

food- 74 provozoven), RE/MAX (realitní kancelář- 65 provozoven), Vitaland (doplňky stravy- 51 provozoven) Švejk (restaurace- 47 provozoven).³⁸



Obr. č. 1³⁹

1. 5. 1. Česká asociace franchisingu (ČAF)

Česká asociace franchisingu je nezisková, profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu a odborníky zaměřující se na problematiku franchisingu např. v oblasti práva a poradenství. Organizace vznikla v roce 1993 a jejími členy jsou jak velké, známé mezinárodní systémy, tak i menší tuzemské franchisové společnosti.⁴⁰

Organizace se zaměřuje především na podporu rozvoje stávajících franchisových systémů a vytváření příznivých podmínek pro rozvoj franchisingu v České republice. Podmínkou členství v asociaci je minimálně roční úspěšné působení v České republice a poskytnutí licence minimálně dvěma franchisantům. Členem asociace se může dále stát držitel master- franchisové licence renomované společnosti pro území České republiky, nebo uchazeč, jež aktivně působí v oblasti franchisingu jako poradce, publicista či vzdělávací subjekt.⁴¹

³⁸ <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/> (15. 5. 2010)

³⁹ <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/> (15. 5. 2010)

⁴⁰ Řezníčková, 1999, s. 137

⁴¹ <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/> (15. 5. 2010)

2. Franchising a marketingová komunikace

Při šíření distribučního systému, založeném na inovativním nápadu či technologii, se franchisové společnosti opírají především o výraznou konzistentní značku a image. Marketingová komunikace je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu, která k podpoře značkového franchisového systému slouží. Je to veškerá relevantní komunikace franchisové společnosti s trhem a obnáší všechny nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky, služby nebo image franchisové firmy jako takové. Cílem marketingové komunikace ve franchisingu je především budovat a udržet silnou značku, odlišit ji od konkurence a budovat trvalé partnertsví mezi touto značkou a zákazníkem.⁴²

Integrovaná marketingová komunikace se opírá a jednotnou marketingovou strategii, která je vytvářena prostřednictvím sladěné skladby komunikačních nástrojů. Je to jednotná komunikace se všemi relevantními cílovými a zájmovými skupinami podniku, která vede k utvoření jasně vyhraněného, žádoucího image společnosti.⁴³

Rozbor nástrojů, technik a aplikací marketingové komunikace, včetně popisu jejich základních aspektů, je téma velice obsáhlé a není předmětem této práce. V této kapitole se proto budu věnovat pojmům, jež jsou pro oblast marketingové komunikace ve franchisingu klíčové. Po jejich vymezení se zaměřím na charakteristiku marketingové komunikace franchisových společností, především na prostředí, ve kterých je tato komunikace vedena.

2. 1. Značka

Být součástí franchisového systému nabízí řadu velkých výhod, mezi nimiž ta nejdůležitější je nepochybně rychlé rozpoznávání značky. Pronajímání značky a silná obchodní značka sama o sobě je ten nejpodstatnější pilíř, na němž celý princip franchisingu stojí. Stávající či začínající franchisanti vidí ve spojení s renomovanou značkou většinou to největší lákadlo pro vstup do systému.

Podle americké marketingové asociace je „značka jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb

⁴² De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2009, s. 24

⁴³ Horáková, Stejskalová, Škapková, 2000, s. 105

jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“.⁴⁴ Podle názoru manažerů z praxe obsahuje pojem značka mnohem více, definují ji jako něco, co již proniklo lidem do povědomí, má své jméno, své důležité postavení v komerční sféře.⁴⁵ Můžeme říci, že značka je kontrakt mezi zákazníkem a společností.

Na rozdíl od produktu se značka nevyrábí, ale vytváří, a to jen pomocí komunikace. Značka je značkou proto, že se nějakým způsobem liší od konkurence, která jí tak pomáhá získat identitu. Souvisí úzce s vnitřní kulturou společnosti a firemní identitou.⁴⁶

Chápání značky, její hierarchie

Značka může být chápána jako označení produktu či služby, jako identita a jako mýtus. Chápání značky jako označení produktu je nejjednodušší pojetí značky, jehož cílem je získat povědomí. K diferenciaci označeného produktu dochází na základě hodnocení produktu spotřebitelem, nekomunikuje se však slib značky, osobnost značky a podobně. Pracuje se především se jménem a logem, nebudují se emoce. Příkladem může být živočišné uhlí nebo indulona.

Značka která má identitu je značka s příběhem, osobností. Tato značka dává slib a reprezentuje vztahy a emoce. Jejím hlavním cílem je získat oblibu neboli „srdce“ zákazníků. Při tvorbě značky s identitou se pracuje se jménem, logem, symboly, vyjadřuje se osobnost značky, její temperament a budují se k ní emocionální vazby. Příkladem může být Mattoni, BMW, Coca-Cola.

Značka chápána jako mýtus se stává legendou, která má silnou a nezaměnitelnou osobnost. Hlavním cílem je rozvíjet a udržet komplexní odlišnosti, které se ke značce váží, např. určitý životní styl. Diferenciace na trhu se dosahuje prostřednictvím silného obdivu k mýtické značce a výrazných a odlišností, které s jejím užíváním souvisejí. Tím může být například právě specifický životní styl, ke kterému značka vede. Příkladem mýtické značky je Harley Davidson.⁴⁷

Jméno značky má určitou hierarchii a několik úrovní, na nichž může být vytvářena. Těmito úrovněmi je firemní jméno, deštníková značka, individuální značka a modifikace. Firemní jméno je vždy z právních důvodů na výrobcích uváděno a slouží

⁴⁴ Keller, 2007, s. 33

⁴⁵ Keller, 2007, s. 33

⁴⁶ Příbová, 2004, prezentace Strategické řízení značky

⁴⁷ Příbová, 2004, prezentace Strategické řízení značky

jako celý název výrobku (Budvar), jindy je součástí složeného názvu značky (Škoda Fabia). V některých případech firmy firemní jména v souvislosti s výrobky neuvádějí vůbec (Procter a Gamble). Firemní jméno budují především organizace ve službách, protože produktové značky nepoužívají moc často.

Deštníková značka je tzv. rodičovská značka, která je vymezena jako název pro více produktových kategorií. Tato značka může i nemusí být názvem firmy (Toyota, Nivea).

Individuální značka se vztahuje k jednomu produktu či produktové řadě (Tix), modifikace je pak označení pro model nebo jednotnou položku (Tix Bio Colour)

Při označování služeb hraje značka roli garance standardu služby a je proto velmi významná. Služby mají nehmotnou povahu, a tak je pro spotřebitele daleko obtížnější si jejich přínos představit. Pro označování služeb se tak obvykle používá kombinace korporátní značky (názvu instituce), která garantuje základní hodnoty jako je např. spolehlivost, rychlost obsluhy a názvu jednotlivých produktů, nebo čistě jen názvu korporátní značky.⁴⁸

Identita značky

Identita značky je vyjádření jedinečnosti a podstaty značky. Martina Příbová předkládá jejich šest základních charakteristik.

Osobnost: dává značce charakter, personifikaci. Může být popsána vlastnostmi, nebo spojena s představitelem značky. (přátelská, extrovertní)

Fyzické charakteristiky: zahrnují jméno, barvy, logo, obal a veškeré materializované projevy značky (modrá krabička s bílým nápisem)

Kultura: kulturní kořeny značky buď v národní kultuře, nebo ve firemní kultuře, jsou důležité především ve službách (banky, pojišťovny)

Vztahy: značka symbolizuje a odráží určitý typ mezilidských vztahů (Veselá kráva-vztah matka a dítě)

Reflektovaný spotřebitel: vyjadřuje, jak je vnímán uživatel značky ostatními, (uvolněný, mladý, otevřený novým nápadům)

Self image: popisuje, jak spotřebitelé užívající produkt vnímají sami sebe (používám tuto značku, vyznám se v trendech)

⁴⁸ Příbová, 2004, prezentace Strategické řízení značky

Všechny dimenze a parametry značky jež tvoří její identitu musí být ve vzájemném souladu.⁴⁹

Úspěšná značka

Značka která je úspěšná splňuje řadu základních předpokladů.

- je jedinečná, zákazníci ji jako jedinečnou vnímají a jsou si vědomi specifik, které jim značkový produkt/ služba ve srovnání s konkurencí poskytuje.
- je produktem dobré kvality, neboť špičková kvalita je základem pro špičkovou značku
- poskytuje dodatečné služby na nejvyšší úrovni, jež jí odlišují od konkurence
- má dlouhodobou integrovanou komunikační podporu
- často bývá značkou- pionýrem, jež byla na trhu v určité oblasti první a přinesla například nové, do té doby nepoužité technologie, nové distribuční cesty atd.
- má fungující interní marketing⁵⁰

2. 2. Firemní identita, vize, image

Majitelé franchisy si pronajímají vybudovanou a silnou značku s fungující strategií. S možností jejího užívání přistupují na způsob firemní komunikace franchisové společnosti, který jsou zavázáni dodržovat.

Firemní komunikace může být definována jako celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám, prováděným všemi částmi firmy, s cílem budovat a udržovat vztahy mezi jejími strategickými cíli, identitou a image. Firemní komunikace je odvozena od identity společnosti a musí být konzistentní s jejími významovými prvky.⁵¹

Firemní identita je způsob, jakým se firma prezentuje cílovým skupinám, je to určitá symbolika, způsob komunikace a chování. Jedná se o hmatatelnou prezentaci, prohlášení, zřetelně sdílené hodnoty neboli firemní kulturu. Firemní identita je to, co firma je, co dělá a jak to dělá. Jejím smyslem je okamžité určení „totožnosti“ , tedy

⁴⁹ Příbová, 2004, prezentace Strategické řízení značky

⁵⁰ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2009, s. 61

⁵¹ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, 32

identifikace značky vnějšími cílovými skupinami a posílení sounáležitosti uvnitř celku.⁵²

Firemní identita je „chápání sama sebe“ a její ideál bývá explicitně formulován v podobě firemní vize. Vize společnosti definuje smysl její existence a základní principy, kterými se při své činnosti řídí. Je to strategický dokument, který pomáhá určovat podnikatelské cíle a usměrňuje způsoby jejich dosahování prostřednictvím společných hodnot sdílených všemi pracovníky. Vize pomáhá přetvořit pouhou nabídku „zaměstnání“ společnosti v příležitost podílet se na naplnění určitého smyslu nebo snu, což je mnohem přitažlivější.⁵³ Zveřejněním vize společnosti, tedy jejích hodnot a principů se společnost vymezuje vůči jiným firmám a zavazuje se k jejich dodržování vůči všem zájmovým skupinám. Vize o společnosti říká kdo je a jaké je její poslání a vytváří v okolí dojem, že společnost je natolik silná, že má odvahu vystoupit z davu jiných podniků a sdělit: „toto jsou naše hodnoty a toto vám slibujeme“. Ve mnohých franchisových systémech si firemní vizi lze přečíst v každé pobočce.

Dělení firemní identity

Rozlišujeme tři typy firemní identity, které závisí na strategickém modelu a historii firmy.

Monolitní identita: Celá firma se představuje jednotně, jak vizuálně, tak i komunikačně a svým chováním. Firma má jedno jméno, které uplatňuje pro všechny své obchodní činnosti, nebo produkty, jedna značka zde vše zastřešuje. Tato strategie se uplatňuje u silných firem, které mají potenciál rozšířit jednotící značku přes různorodé činnosti a zastřešit je. Je obvyklá u podniků, které disponují pokrokovou technologií a stávají se nositeli kompetence, kterou mohou uplatnit i v dalších odvětvích.

Předností tohoto komunikačního přístupu je schopnost pružně rozšířit zavedenou značku na nové činnosti, a také úspory v komunikaci firmy s jejími cílovými skupinami (reklama na kterýkoliv produkt současně posiluje image celé firmy a může promlouvat ke všem relevantním cílovým skupinám). Velkým rizikem je ovšem skutečnost, že případný neúspěch jednoho produktu okamžitě poškodí nejen image firmy, ale i všech dalších produktů bez ohledu na to, jak dobré jsou. Právě monolitní identita je komunikačním přístupem, na němž fungují franchisové společnosti.

⁵² De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, 33

⁵³ Horáková, Stejskalová, Škapková, 2000, s. 49

Značková identita: Je opakem strategie monolitické firemní identity. Každá divize, či dokonce výrobek mají svou vlastní identitu a styl, různé výrobové řady ve firmě jako by nemají nic společného. Tuto strategii hojně uplatňují firmy vyrábějící rychloobrátkové zboží, jímž tento přístup dovoluje segmentovat trhy a oslovit spotřebitele, aniž by je zatěžovaly spojením se značkou. Ta je komunikována vůči těm cílovým skupinám, kde takové spojení posiluje pozici firmy. Podstatnou výhodou je, že při selhání některé ze značek se toto selhání nepřenáší na značky další. (např. Procter a Gamble)

Řízená identita: Kombinuje oba předchozí přístupy. Pobočky firmy mají svou identitu a styl, ale mateřská organizace je vždy zřetelně vidět v pozadí. Tuto identitu mívají značky, které započaly svou činnost pod jednou značkou a postupem času expandovaly. Pobočky mají často svou vlastní tradici a styl, jež tvoří důležitý tržní nástroj, ale dohled mateřské firmy je strategicky stejně důležitý. (Český rozhlas/Vltava, Leonardo)

Výběr určitého typu identity závisí na strategických prioritách společnosti a má velký vliv na strategii značky a její marketingovou komunikaci.⁵⁴

Vedle firemní komunikace a vizuálního stylu je to také chování organizace a interní marketing , které identitu tvoří. Způsob, jakým se chovají zaměstnanci podniku, je zvláště ve službách zcela stěžejní. Zaměstnanci jsou při kontaktu se zákazníkem v první linii, a tak je velice důležité, aby komunikovali hodnoty společnosti a značky, které jsou v souladu s jejich hodnotami. Je proto naprosto nezbytné systematicky komunikovat a budovat značku i uvnitř společnosti.⁵⁵ Zaměstnanci společnosti musejí značku porozumět a je žádoucí, aby jejich uznávané hodnoty byly v souladu s hodnotami reprezentující značku. Vše co organizace dělá a veškerý materiál který používá, by měl být součástí jejího úsilí prezentovat svou identitu v jednotné podobě. Je-li firemní identita komunikována přesvědčivě, vytváří důvěru a dobré jméno firmy u cílových skupin a je dobrým nástrojem ke zvyšování motivace zaměstnanců.⁵⁶

Image firmy je image firemní identity, tak jak je vnímána cílovými skupinami. Jedná se o postoj veřejnosti k dané společnosti- subjektivní, mnohorozměrný dojem, který vyvolává. Image vyjadřuje vnější náhled, tedy obraz značky tak, jak se jeví vnějším pozorovatelům. A právě tento obraz, který se utváří v myslích cílových skupin

⁵⁴ Horáková, Stejskalová, Škapková, 2000, s.82

De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, 34

⁵⁵ Horáková, Stejskalová, Škapková, 2000, s.16

⁵⁶ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 35

průběžným vyhodnocováním veškerých zpráv o produktu a organizaci, je rozhodující. Snaha o docílení shody mezi firemní identitou a image je nejdůležitějším úkolem integrované komunikace.⁵⁷

2.3. Marketingová komunikace franchisových firem

Domnívám se, že franchisové společnosti mají marketingovou komunikaci vedenou na dvou hlavních úrovních. První úroveň je komunikace zaměřená na produkty nebo služby, jež řetězec nabízí koncovým zákazníkům, cílovou skupinou jsou tedy spotřebitelé. Druhou, stejně důležitou oblastí je pak komunikace cílená na obchodní partnery, jež celý franchisový systém tvoří. Tedy komunikace orientovaná na potenciální a stávající franchisanty.

Poskytovatel franchisy se stará jednak o komunikaci nabízeného výrobku či služby (hamburgeru, jazykových kurzů), jednak o komunikaci systému podnikání, který řetězec franchisantům poskytuje (know-how sítě rychlého občerstvení). Jelikož nákup hamburgeru a franchisy je něco úplně odlišného, bude odlišný i způsob komunikace. Můžeme říci, že marketéři franchisových společností se pohybují na trhu tvořeném společnostmi a zákazníkem (spotřebitelský marketing business-to-consumer) a na trhu tvořeném podnikatelskými subjekty (mezipodnikový marketing typu business-to-business). Každé z těchto prostředí má svá vlastní specifika a vyžaduje proto jiný přístup v komunikační strategii.

2. 3. 1. Komunikace v prostředí B-to-C

Komunikace v prostředí B-to-C, neboli v prostředí „business to consumer“ marketingu (podnikatel/zákazník), je komunikace cílená na obecnou veřejnost, spotřebitele. Je to marketingová komunikace zaměřená na prodej zboží nebo poskytování placených služeb koncovému zákazníkovi. V případě franchisových společností jsou to marketingové aktivity ve společném výkonu franchisora a franchisanta orientované na koncového zákazníka.

Typickými představiteli B-to-C marketingu jsou např. značkové nápoje, oblečení, jazykové kurzy, prací prášky a další rychloobrátkového zboží. Komunikace v tomto prostředí je typem komunikace one- to-many, kdy jedna společnost komunikuje s obrovským množstvím potenciálních zákazníků najednou.⁵⁸

⁵⁷ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 36

⁵⁸ <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/14/1947.html> (15. 5. 2010)

Komunikační strategie zaměřená na konečného spotřebitele nebo uživatele se nazývá strategie pull. Výrobce směřuje marketingové aktivity na konečné zákazníky s cílem prodat produkt. Pokud je strategie účinná, zákazníci produkt poptávají u obchodníků a ti jej pak dále potávají u výrobce. Komunikační úsilí je soustředěno na poslední článek distribuční cesty, kde se snaží vyvolat zákazníkův zájem a stimulovat poptávku z jeho strany. Zákazník v ideálním případě požaduje výrobek na trhu, jedná se tedy o „protažení“ výrobku distribuční sítí od poskytovatele ke spotřebiteli.⁵⁹

Zákazník se k nákupu rozhoduje na základě komunikačního mixu, přičemž nejčastěji užívanými nástroji marketingové komunikace ve spotřebitelském prostředí jsou reklama, podpora prodeje, public relations, on-line marketing a sponzoring.

Marketingová komunikace orientovaná na zákazníka je zaměřena především na budování a udržení silné značky. Klíčovým komunikačním nástrojem se zde stává reklama. Pomocí reklamy lze ovlivňovat postoj k značce, její vnímání a evokované asociace, podávat pozitivní informace o velikosti, popularitě a úspěšnosti firmy. Je definována jako placená neosobní forma komunikace firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, prostřednictvím různých médií.⁶⁰ Reklama ovlivňuje strukturu paměti zákazníků, a usnadňuje jim znovu vyvolat uložené informace o značce. Symbolika v reklamě komunikuje význam značky a její osobnost. Kromě posilování povědomí o značce slouží reklama rovněž k vytvoření asociací mezi jménem značky a jejími symboly (logo, design, obal) i mezi značkou a jejími různými uživatelskými formami.⁶¹

Jelikož franchising je založený na dělbě práce, marketingové aktivity cílené na koncového zákazníka mají v základním modelu dvě různé úrovně na kterých jsou vytvářeny. Je jimi franchisingový systém jako celek a dále jednotlivé franchisingové jednotky. Celosystémové marketingové aktivity probíhají pod dohledem franchisora a jsou placeny z reklamního fondu, do kterého všichni franchisanti pravidelně přispívají (výše příspěvků je obvykle vypočtena procentem z hrubého franchisantovo příjmu).⁶² Tyto finanční prostředky jsou používány na rozvoj reklamy, reklamních materiálů a materiálů pro celý franchisingový systém, které nějakým způsobem slouží k ovlivnění

⁵⁹ Kotler, Armstrong, 2004, s. 33

⁶⁰ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 76

⁶¹ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 76

⁶² Česká asociace franchisingu, 2008, s. 39

koncového spotřebitele. V případě rozsáhlého franchisového systému to představuje např. celonárodní televizní reklamní kampaň nebo investice do public relations.

Ikdyž příspěvky na reklamu znamenají pro franchisanta značnou finanční zátěž, franchisanti jimi získávají materiály a formy reklamy v takovém rozsahu, v jakém by si je pravděpodobně nikdy nemohli sami dovolit.

Marketingové aktivity se ve franchisovém systému dělí mezi franchisora a franchisanty v různém měřítku, což závisí na uspořádání dané společnosti.⁶³

V mnohých firmách je vlastní činnost franchisanta v marketingu velmi omezená, franchisant má jasně daná pravidla a jejich nedodržením se dopouští porušení smlouvy. Tyto společnosti se řídí design manuály, což jsou soubory zahrnující veškeré možné způsoby vizuální identity a používání ochranné známky při inzerci.⁶⁴

Franchisanta tak zavazují k dodržování předem vytvořených norem, aby se předešlo případnému narušení jednotné firemní identity. Majitel franchisy si tak při inzerci své pobočky v lokálním tisku musí např. vybrat z nabízených možných podob inzerátů s jednotným layoutem⁶⁵, které může uveřejnit.

Lokální reklamní aktivity nesmí být nikdy v rozporu s firemní identitou, aby nedošlo k odchýlení, zmatení zákazníka a poškození franchizové značky. Na lokální úrovni inzeruje franchisant vždy ze svých zdrojů.

V základním modelu je marketingová komunikace v prostředí B-to-C ve franchisingu vytvářena na stupni franchisora a franchisanta. Tak je tomu například u taxislužby, kde franchisor investuje prostředky do celonárodní rádiové reklamy a franchisant polepí služební vůz reklamním potiskem. Tyto dva stupně bývají doplňovány řadou dalších mezistupňů. Především ve službách jako je poradenství, bankovníctví či realitní činnost je velká část komunikace závislá na zaměstnancích franchisy, jež přichází do těsného styku se zákazníky. Ke stupni franchisora, franchisanta zde přibývá stupeň zaměstnance franchisy, jako podstatného tvůrce firemní identity. Značnou část nákladů franchisor investuje právě do školících programů a materiálů určených k efektivní prezentaci zaměstnanců.

Systém „dělby práce“ marketingu také záleží na tom, jestli je franchisová společnost nadnárodní, či nikoliv. Firmy se stávají stále více globálními a tím se zvyšuje riziko že komunikace, prováděná jednotlivými částmi firmy nebude jednotná. Mezinárodní

⁶³ Na základě rozhovoru s Rndr. Jaroslavem Tamchynou, předsedou ČAF

⁶⁴ <http://www.solarismedia.net/navrh-design-manualu-1-14.html> (15. 5. 2010)

⁶⁵ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Layout> (15. 5. 2010)

franchisové systémy operující na celosvětovém trhu proto rozdělují svůj trh na několik regionálních celků, které si mezi sebe „dělí práci“ a synergicky spolupracují. Většinou těmito stupni bývají světová centrála, kontinentální centrála a národní centrála. Tyto celky často přejímají jednotlivá sdělení a připravují je pro další komunikaci, přičemž respektují regionální zvláštnosti

Franchisor předpokládá, že franchisant má dobré znalosti o lokálním trhu a dovede je zde aplikovat lépe než franchisor, což je výhodou i při propagaci značky. Marketingové aktivity jednotlivých franchisantů na lokální úrovni jsou totiž vhodným a efektivním doplněním celoplošných kampaní zajišťovaných centrálou.

2. 3. 2. Komunikace v prostředí B-to-B

B-to-B marketing neboli marketing mezi podniky lze definovat jako všechny činnosti, které jsou zaměřeny na marketing produktů pro organizace (podnikatelské, vládní, distribuční) s cílem jejich opakovaného nákupu nebo užití k výrobě spotřebních produktů, produktů pro další výrobu, nebo pro usnadnění podnikatelských činností.⁶⁶

B-to-B trh se skládá ze všech společností, které nabývají zboží nebo služby využívané k tvorbě jiných výrobků či služeb, jež jsou pronajímány, prodávány, nebo dodávány jiným.⁶⁷

B-to-B marketing představuje zpravidla dlouhodobější obchodní vztah mezi firmami (např. firma dodávající materiál a firma vyrábějící z tohoto materiálu určitý produkt, výrobce určitého produktu a jeho dealer, apod.) , obchodní vztahy tak bývají mnohdy smluvně podloženy. Komunikační strategie zaměřená na účastníky distribuční cesty se nazývá strategie push. Výrobce směřuje marketingové aktivity k jednotlivým článkům distribučního řetězce s cílem přesvědčit je, aby zařadily produkt do svého sortimentu a podporovaly jej u koncových zákazníků.⁶⁸

Cílovými zákazníky B-to-B marketingu jsou podnikatelské a obchodní subjekty (distributoři, producenti základního výrobního zařízení, uživatelé), vládní organizace a soukromé neziskové organizace.⁶⁹ Nejklasičtějším modelem B-to- B komunikace je

⁶⁶ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 521

⁶⁷ Kotler, Keller, 2007, s.249

⁶⁸ Kotler , Armstrong, 2004 s. 639

⁶⁹ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003 s. 521

vztah dodavatele distribuujícího výrobky odběrateli, který je následně dodává koncovým zákazníkům.

Komunikace na trhu B-to-B je stěžejní pro franchisové firmy, jež se v tomto prostředí pohybují při šíření svého systému. Za produkt můžeme považovat značkový odbytový systém poskytovaný franchisorem, cílovou skupinou je pak podnikatelský subjekt, tedy potenciální zájemce o franchisu, nebo stávající franchisant. Franchisant nabývá „produkt“ (značku a know-how), který pak využívá, aby mohl poskytnout jiný produkt nebo službu koncovým zákazníkům.

Mezifiremní prostředí se od spotřebitelského prostředí odlišuje v mnoha směrech a B-to-B trhy mají několik charakteristických rysů, které jsou v ostrém kontrastu s trhy spotřebními. Tyto aspekty určují specifika mezipodnikové komunikace, která se od spotřebitelské velmi liší.

Na B-to-B trhu je pouze několik nabízejících a několik kupujících. Na rozdíl od trhu spotřebitelského, který je monopolisticky konkurenční (mnoho prodávajících a mnoho kupujících) toto významně ovlivňuje míru personálních vztahů. Jelikož marketér jedná s daleko méně zákazníky, zná je mnohem lépe, zná dobře jejich přání a potřeby a může k nim přistupovat individuálně. Vztahy jsou proto mnohem těsnější a marketingový proces je na rozdíl od prostředí spotřebitelského silně interaktivní a individualizovaný.⁷⁰ To se samozřejmě odráží v nástrojích komunikace, které marketéři v B-to-B prostředí využívají. Zatímco ve spotřebitelském prostředí to je především reklama a podpora prodeje jako jedny z nejefektivnějších nástrojů, pro podnikový marketing jsou relativně nevýznamné. Nejdůležitějším nástrojem se zde stává osobní prodej spojený s širokým rozsahem informací a technickou dokumentací. Osobní komunikace vytvářená obchodníky, jež kontaktují a navštěvují současné nebo budoucí zákazníky, hraje v podnikovém marketingu stěžejní roli. Tato komunikace „tváří v tvář“ je silně individualizovaná a velice často je také zákazníkovi „šitá na míru“, což ve spotřebitelském prostředí rozhodně není běžné.⁷¹ V prostředí B-to-B je tedy daleko více rozvinutý marketing vztahů a dlouhodobé obchodní spolupráce. Nejčastěji užívanými nástroji komunikace v B-to-B marketingu jsou vedle osobní komunikace především přímý marketing (direct mail, telemarketing), podpora

⁷⁰ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, 523

⁷¹ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, 523

prodeje (výstavy, veletrhy, motivační zákaznické programy) a public relations (tiskové zprávy, obchodně společenské akce).⁷²

Nákupní chování zákazníků v B-to-B a v B-to-C prostředí se velice liší. Zatímco ve spotřebitelském trhu se zákazník rozhoduje, jestli si koupí boty z určitého materiálu, parfém jisté značky, přičemž se nechá ovlivnit trendovou reklamou, nákupní motivy v podnikovém prostředí jsou mnohem racionálnější. Zákazník se rozhoduje především na základě technické dokumentace produktu, analýzy dodavatele, nákladové efektivnosti a nikoliv pod vlivem citových či náhlých pohnutek.⁷³ Riziko spojené s nákupem je vysoké.

V případě nákupu franchise se podnikatel podpisem smlouvy zavazuje k plnění povinností a odvádění poplatků na několik let dopředu, je tedy jasné, že se bude rozhodovat velmi pečlivě. Své rozhodnutí bude chtít zaštitit co nejvíce informacemi o zvažovaném produktu a právě profesionální přístup zákazníka k nákupu je dalším velkým odlišením od spotřebitelského prostředí. Nákupčí v B-to-B prostředí jsou zpravidla technicky vyspělí s vysokou odborností a o produktu, jež je zajímavá, jsou vybavení širokým spektrem informací.⁷⁴ Kupní rozhodnutí v podnikovém prostředí také mnohdy ovlivňuje řada lidí, takzvaných rozhodovatelů. Ve velkých firmách jsou vytvářeny přímo samostatné rozhodovací jednotky (decision making units), složené z více osob v různých úlohách, jež nesou za nákup odpovědnost.⁷⁵

Obecně platí, že značka v B-to-B prostředí není tak intenzivně využívána jako v prostředí B-to-C, což je dáno důležitostmi technických aspektů, ekonomickým významem pro zákazníka atd.⁷⁶ U dodavatelů dýchacích přístrojů se manažeři nemocnic pravděpodobně nebudou rozhodovat podle značky, ale zejména podle technických údajů, servisních podmínek a služeb navíc, který jim daný dodavatel poskytne. Domnívám se, že u franchisových společností toto ovšem neplatí, neboť značka a její know-how je v přeneseném významu právě tím nabízeným produktem, stejným jako jsou dýchací přístroje. Zákazník si sice vybírá franchisový systém podle nejrůznějších kritérií, srovnává jednotlivé franchisové systémy v oboru, ekonomická hlediska, povinnosti, jež bude muset plnit, ale na prvním místě se orientuje především

⁷² Horáková, Stejskalová, Škapková, 2000, s.115

⁷³ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 525

⁷⁴ Kotler, Keler, 2004, s. 249

⁷⁵ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 525

⁷⁶ De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, s. 524

podle parametrů značky, tak jako manažeři podle technických údajů. Pro franchisanta je důležité, aby mu značka pod jejíž křídla vstupuje poskytovala oporu a ulehčovala mu podnikání ve spotřebitelském trhu, jinak nemá důvod do franchisového systému vstupovat. Komunikační strategie tedy musí být založená především na budování úspěšné a silné značky, v druhé řadě pak na komunikaci výhod samotného systému. Jelikož poptávka v B-to-B trzích je odvozena od poptávky na trzích spotřebitelských, je logické, že čím je značkový franchisový produkt nebo služba žádanější na spotřebitelském trhu, tím více je franchisový systém žádaný v prostředí B-to-B.

Pro komunikaci v B-to-B mívají franchisové společnosti obvykle vyčleněnou speciální skupinu marketérů, jež má za úkol vyhledávat a oslovovat vhodné podnikatelské subjekty a jednotlivce v regionu.⁷⁷ Kromě osobní komunikace a přímého marketingu, je hlavním nástrojem komunikace s potenciálním franchisantem reklama, zaměřená na budování a posílení povědomí o značce, šířená například v odborném tisku (byznys periodika, realitní magazíny atd.). Myslím si, že kampaně propagující franchisový výrobek či službu, zaměřené primárně na koncového zákazníka, působí nepochybně i na franchisanta, jemuž komunikují význam a sílu značky. Významným nástrojem je public relations, jež tvoří zejména tiskové zprávy demonstrující úspěchy řetězce, rozhovory, osobní příběhy franchisantů v tisku atd.

Vedle komunikační strategie zaměřené na budoucí zákazníky je neméně důležitá komunikace orientovaná na stávající franchisanty, jež nesmí ztratit důvěru ve franchisový systém do kterého vstupovali. Majitelé franchis musejí být po celou dobu přesvědčeni, že jsou členy silného, úspěšného řetězce, a že hodnoty, které systém komunikuje navenek, fungují stejně dobře uvnitř. Je velice důležité, aby komunikace s franchisanty byla oboustranná. Jen tak se totiž franchisor může dozvědět o problémech se kterými se franchisanti potýkají, o možných hrozbách (nespokojenost a zvažování neprodloužení smlouvy), má zpětnou vazbu k událostem a může vhodným způsobem reagovat. Stejně jako je důležitá interní komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, spoluvytváří interní komunikace mezi franchisorem a franchisanty identitu celého franchisového systému. Majitelé franchis také často spolurozhodují např. o společných reklamních kampaních atd. K budování a posilování žádoucího image uvnitř společnosti přispívají obchodně společenské akce, návštěvy poboček zaměstnanci centrály atd.

⁷⁷ Na základě rozhovoru s RNDr. Jaroslavem Tamchynou, předsedou ČAF

3. RE/MAX jako franchisa

Společnost RE/MAX je na nadnárodní realitní společnost fungující na principu franchisingu. Svým franchisorům poskytuje know-how při budování a provozu realitní kanceláře a zázemí značky, která je na trhu již více než třicet let. Jasnou vizí společnosti, je od začátku jejího působení vytvořit nejlepší a největší realitní síť na světě poskytováním maximálních provizí makléřům. Tato vize se řídí filosofií, jež tvůrce systému RE/MAX nazval principem „každý zvítězí“. Každým jsou myšleni majitelé kanceláří, makléři, a především zákazníci, kteří ze systému RE/MAX profitují.⁷⁸

3. 1. Původ společnosti a šíření franchisy

Společnost RE/MAX (Real Estate Maximus) byla založena v Denveru Davidem Linigerem, prezidentem společnosti a realitním makléřem, který se po dlouholeté kariéře rozhodl založit si vlastní realitní agenturu. Linigera k tomu vedl fakt, že chtěl nastavit nová, revoluční pravidla pro makléře, kteří by si sami určovali výši svých provizí. Do té doby totiž všechny realitní kanceláře požadovaly po svých makléřích padesát procent z vydělaných provizí, což Liniger považoval za omezující. Vytvořil tedy nový systém fungování realitní agentury, který je charakteristický tím, že makléř si sám zvolí výši provize, na základě které odevzdává průběžné poplatky kanceláři. Namísto systému, kdy byl realitní agent schopný vydělat vždy maximálně polovinu ze své provize byl tento způsob, zvaný „100 % commission system“, naprosto revoluční. Makléři již nebyli limitováni ve svých výdělcích.⁷⁹

Během jednoho roku pracovalo pod Linigerem na padesát makléřů, které touto možností většího ohodnocení odlákal jiným kancelářím. V roce 1975 se Liniger rozhodl zaregistrovat licenci a systém RE/MAX nabízet na principu franchisingu. Za pět let na americkém trhu měl RE/MAX přes tisíc makléřů.

V roce 1978 došlo k zavedení loga společnosti, modrobíločerveného horkovzdušného balónu. Toto logo vzniklo víceméně náhodou, když se při balónové slavnosti v Novém Mexiku jeden z regionálních ředitelů rozhodl pomalovat horkovzdušný balón barvami společnosti a umístit na něj logo RE/MAX. Posádka balónu- realitní makléři, měla na sobě trička s nápisem „Above the crowd“ („Nad

⁷⁸ Hankins, Hollihan, 2005, s. 210

⁷⁹ Hankins, Hollihan, 2005, s. 5

davy“). Později byl tento motiv využit pro televizní reklamu, a jelikož se tato reklama ukázala jako úspěšná, horkovzdušný balón se navždy dostal do loga RE/MAX. Ztělesňuje nezávislost, svobodného ducha a profesionalitu organizace RE/MAX.⁸⁰

V roce 1979 expandovala společnost do Kanady, později do Karibiku a Mexika. Během let 1987 a 1988 se RE/MAX stává jedničkou na americkém a kanadském trhu v objemu realitních transakcí za rok a počet makléřů překračuje hranici dvaceti tisíc. Do Evropy společnost proniká v roce 1993, kdy prodala první masterfranchisu pro region Španělska.⁸¹ Ačkoliv se zde dlouho potýká s problémovou adaptací systému na evropské prostředí, které má odlišnou kulturu nákupu nemovitostí, o jedenáct let později pracuje v Evropě na šest tisíc makléřů RE/MAX ve více než 1000 kancelářích. Dochází k rychlému rozvoji v postkomunických státech střední a východní Evropy, a tak v roce 2005 RE/MAX vstupuje do České republiky.

Společnost RE/MAX dnes funguje v sedmdesátipěti zemích světa, v její síti pracuje více než 120 000 makléřů.⁸²

Světová centrála RE/MAX poskytuje masterfranchisy pro jednotlivé regiony, nestanovuje žádný předepsaný způsob na němž by byly pobočky budovány. Masterfranchisanti nejčastěji kombinují sdružování existujících sítí a zavádění nových poboček. RE/MAX je nadnárodní servisní franchisou, organizace řízení a dělby marketingových aktivit je rozložena do pěti úrovní- REMAX International, Re/Max Europe, RE/MAX regionální centrála, franchisant a makléř.

3. 2. Koncept RE/MAX

Jak je popsáno v první kapitole této práce, základním předpokladem pro vznik franchisového systému je podnikatelský koncept, který je v nějakém směru inovativní, staví na nové technologii nebo se opírá se o určitý nápad.⁸³

Koncepce RE/MAX byla inovativní v tom, že si každý makléř mohl určit výši svých provizí, hlavní jedinečnost systému se však opírá o jednoduchou myšlenku. Úspěšnou koncepci postavil její tvůrce na zcela novém pohledu na realitní byznys. Liniger vytvořil svou konkurenční výhodu v tom, že realitní byznys viděl nikoliv jako byznys tvořený prodeji a kupováním nemovitostí, jako všechny ostatní realitní společnosti do té doby, ale jako byznys tvořený realitními makléři. Realitní makléři,

⁸⁰ Hankins, Hollihan, 2005, s. 103

⁸¹ <http://www2.remax-czech.cz/historie-remax.php> (15. 5. 2010)

⁸² <http://www2.remax-czech.cz/historie-remax.php> (15. 5. 2010)

nikoliv společnosti, prodávají nemovitosti a systém RE/MAX byl vytvořen proto, aby tyto makléře učinil co nejúspěšnějšími. Liniger jednoduše věřil, že pokud se o své makléře bude starat lépe než všechny ostatní realitní kanceláře, budou se oni starat o své klienty lépe než všichni jiní realitní makléři.⁸⁴

Makléři RE/MAX jsou tedy hlavním zákazníkem společnosti RE/MAX. Aby poskytli zákazníkovi nejlepší služby, musí jim RE/MAX poskytnout ten nejlepší profesionální trénink a servis. Princip „každý zvítězí“ podle kterého se společnost řídí, vyjadřuje, že úspěch jednoho makléře pomáhá k úspěchu dalších. Samotná síť roste, protože když jiní makléři vidí úspěchy makléřů RE/MAX, připojují se k týmu. Jejich úspěch je zcela založen na spokojenosti kupujícího.⁸⁵

Systém RE/MAX se se svým vznikem zcela inovativně zaměřil na veškeré potřeby makléřů k tomu, aby mohli být těmi nejlepšími na trhu. Makléři měli možnost nastavit si provizní systém ke své spokojenosti, důraz byl kladen také na jejich vlastní prezentaci, nazastíněnou značkou realitní kanceláře. Liniger vedl makléře k používání značky a výhod sítě RE/MAX, ale každý realitní makléř, jako nejdůležitější osoba RE/MAX, byl podporován v užívání svého jména na všech propagačních předmětech.

RE/MAX byl průkopníkem v profesionálních osvědčeních, certifikaci a kontinuálním vzděláváním makléřů, ve kterých Liniger spatřoval hlavní pilíře pro úspěch makléře.

Liniger zaměřil svou strategii na získání těch nejlepších realitních makléřů, jelikož věřil, že jedině tak může dosáhnout vysokých čísel na trzích všude na světě. Ve svých studiích vycházel z předpokladu, že na trhu jsou obrovské rozdíly mezi realitními makléři, přičemž 20% makléřů na trhu dělá 80% všech prodejů. V případě, že by systém RE/MAX pod svá křídla získal polovinu z těchto nejlepších makléřů, věřil, že by společnost získala 30 procentní až 40 procentní podíl na trzích celého světa.⁸⁶

Získání tohoto třetího podílu, jako dlouhodobý cíl společnosti, dokonce definoval do franchisových smluv.

⁸⁴ Hankins, Hollihan, 2005, s. 59

⁸⁵ Hankins, Hollihan, 2005, s. 77

⁸⁶ Hankins, Hollihan, 2005, 58

4. Značka Remax v České republice

Společnost RE/MAX vstoupila do České republiky jako do padesáté čtvrté země světa v dubnu roku 2005, kdy prodala masterfranchisu pro celý zdejší region. V této době to byla první americká realitní společnost, fungující na principu franchisingu vstupující do České republiky. Hlavním cílem společnosti je získat vedoucí postavení na českém realitním trhu pomocí celosvětově úspěšného podnikatelského systému. Ačkoliv v Evropě tato síť působí již od roku 1993 a v sousedním Rakousku a Německu měla v roce 2005 rozvinuté síť poboček, povědomí o značce RE/MAX na českém území bylo takřka nulové. Při příchodu na český trh bylo proto třeba vybudovat silnou a konzistentní značku a vytvořit fungující distribuční síť franchisových poboček. To vše pomocí dlouhodobé komunikační strategie.

Český realitní trh je specifický svou roztržštěností, v době vstupu společnosti na něm působilo obrovské množství kanceláří, především českého původu. Vstup RE/MAX na zdejší trh byl tímto faktem značně ovlivněn. V této kapitole se zaměřím na působení RE/MAX jako franchisové společnosti v České republice, její zdejší komunikační strategií s popisem jednotlivých komunikačních aktivit v prostředí B- to- B a B- to- C v letech 2006 až 2008.

4.1. Vstupní prostředí

V roce 2005 se na českém trhu vyskytovalo přes 1500 realitních kanceláří, živnostenským listem na zprostředkovatelskou činnost realitních agentur zde disponovalo přes 15 000 subjektů.⁸⁷ K obchodu s nemovitostmi nejsou v zemi nastavená žádná legislativní pravidla, situace na trhu je tedy velice nepřehledná a chaotická. Realitní činnost je v České republice na rozdíl od zahraničních zemí živností volnou, pro získání živnostenského listu není potřeba prokazovat vzdělání, praxi v oboru či splnit jinou podmínku. Jediným kritériem pro práci realitního makléře je plnoletost, čistý trestní rejstřík a zaplacení poplatků realitní kanceláři.⁸⁸

Realitním makléřem či majitelem realitní agentury se z těchto důvodů může stát téměř každý. Na trhu tak logicky působí množství zprostředkovatelů, kteří nemají potřebné odborné přepoklady, zázemí a vzdělání. To všechno je důvod pro silnou nedůvěru české společnosti vůči realitní činnosti. Pro velkou část české veřejnosti

⁸⁷ Na základě rozhovoru s Petrem Bárdošem, mark. ředitelem RE/MAX

⁸⁸ <http://www.realit.cz/clanek/nova-asociace-chce-kultivovat-realitni-trh>. (15.5. 2010)

realitní obor představuje výdělečný byznys s minimem námahy a na realitní makléře je často nahlíženo jako na podvodníky a „zlatokopy“.

Prostřednictvím realitních kanceláří se z tohoto důvodu v České Republice uskuteční cca 54% ze všech realitních transakcí, což je ve srovnání s zahraničními státy (např. v USA 90 %) číslo velmi nízké.⁸⁹

Díky chybějící legislativě je na trhu nespočetná změť malých kanceláří nediferencovaných značek a obrovská konkurence. Marketingová komunikace většiny realitních společností se omezuje především na inzerci na internetových realitních serverech (sreality.cz či reality.cz atd.), v tištěných médiích (Annonce, Real City, Grand Reality) a na reklamní plachty či cedule. Komunikační sdělení tvoří nejčastěji slogany založené na myšlence „jsme nejlepší“ a výčet služeb které kanceláře poskytují „zadarmo“.

Mezi společnosti s největším podílem na trhu patří společnosti Maxima, M&M reality, Sting, Lexxus, Ava Real, většina z těchto kanceláří je českého původu a funguje na principu dceřinných poboček. Na trhu jsou v roce 2005 také dvě realitní sítě fungující na principu franchisingu- český řetězec Tana reality a izraelský Chirš.⁹⁰

Tyto kanceláře investují do propagace pochopitelně větší částky, které si menší a malé „garážové“ realitky nemohou dovolit. Využívají nejčastěji formy outdoorové reklamy především billboardy, citylighty, či polepy dopravních prostředků.

Mnohem více malých kanceláří je konfrontováno s nutností buď se připojit k některým z dominantních subjektů, nebo být na okraji. Šance na vybudování vlastní nezávislé kanceláře „na zelené louce“ s výhledem na dlouhodobý úspěch je díky poměrům panujícím v oboru poměrně malá.

4. 2. Budování sítě RE/MAX

Společnost RE/MAX se při šíření svého systému v České republice potýkala s téměř absolutní neznalostí značky. Jelikož značka je pro franchisanta v rozhodovacím procesu stěžejním motivem, je jasné, že počátky budování distribuční sítě byly velmi složité.

RE/MAX byl prvním z řady amerických franchisových realitních systémů, které vstoupily do České republiky, a jako průkopník zde čelil velké nedůvěře. Téměř nikdo

⁸⁹ <http://www.profit.cz/clanek/realitky-pod-jednou-strechou.aspx> (15. 5. 2010)

⁹⁰ Na základě rozhovoru s Petrem Bárdošem, mark. ředitelem RE/MAX

ze stávajících podnikatelů v realitním oboru nevěřil, že by na tak roztříštěném a specifickém realitním trhu mohl systém vyvinutý v USA fungovat. Takřka nikdo značku neznal a mnoho kanceláří v ní spatřovalo především další konkurenci. Pro podnikatelské subjekty zde tedy nebyl přesvědčivý důvod proč se k ní připojovat, nebyl zde žádný fungující model, na kterém by značka při komunikaci v B-to-B prostředí mohla ukázat "takto fungujeme, přidejte se k nám". Nebylo tedy možné vybudovat síť pomocí oslovování a přetváření stávajících realitních kanceláří, jelikož jedině, o co se zde značka v počátcích mohla opřít, byly její celosvětové úspěchy. Pro komunikaci s potenciálními franchisanty toto ovšem bylo málo, neboť to, že systém funguje ve světě, není zárukou jeho fungování v Čechách. V tomto složitém počátečním budování důvěry v prostředí B-to-B vidím zásadní význam RE/MAXU jako prvního franchisového realitního systému s původem v USA. Když na český trh, v roce 2008 vstupovala společnost Century 21 (realitní řetězec pocházející taktéž z USA) trůfám si říci, že budování sítě bylo jednodušší ze dvou důvodů. Century 21 vstoupila do Čech právě v době, kdy na realitním trhu vládla krize, a také v době, kdy RE/MAX měl již tři roky fungující síť poboček. Díky krizi byla na trhu řada kanceláří, které se potýkaly s problémy a byly tedy vstřícnější k spojení se silným partnerem. Díky fungující síti, kterou zde RE/MAX tři roky budoval, už argument, že americký systém na českém trhu fungovat nikdy nebude, mohl být názorně vyvrácen. Century 21 s příchodem na Český trh budovalo své pobočky většinou sdružováním stávajících realitních kanceláří.⁹¹

To však nebyla cesta, kterou by se mohl RE/MAX ve svých počátcích vydat. Systém se potřeboval především opřít o fakta, vztahující se k českému trhu. Centrála RE/MAX pro Českou republiku proto vytvořila seznam podnikatelských subjektů z oboru či mimo něj, o kterých se předpokládalo, že by je nová možnost byznysu v partnerství s globální společností mohla zajímat. Tito podnikatelé vytvořili několik prvních modelových poboček RE/MAX. V průběhu prvních tří let RE/MAX na trhu se velké množství franchisantů rekrutovalo především z realitních makléřů a podnikatelů v jiném oboru. Až s příchodem realitní krize v roce 2008 začal RE/MAX připojovat existující realitní kanceláře.

⁹¹ <http://www.century21.cz/do-site-century-21-vstoupila-skupina-bonus-group> (15. 5. 2010)

4. 3. Komunikační strategie RE/MAX v České republice

Vize společnosti RE/MAX v České republice zní „Porazíme konkurenci a staneme se jedničkou na trhu. Dosáhneme maximální spokojenosti a loajality zákazníků tím, že se zaměříme na jejich skutečné potřeby.“⁹²

Vzhledem k tomu značka RE/MAX byla na českém trhu naprosto neznámá, společnost svoji marketingovou komunikaci zaměřila na dlouhodobé budování silné a konzistentní značky, která zde vytvoří protipól množství malých nediferencovaných značek. Hlavním cílem komunikační strategie bylo v první řadě vytvoření silného povědomí o značce u zákazníků, podpora nábora nejlepších makléřů na trhu a vytvoření rozvinuté sítě kanceláří RE/MAX tak, aby byl RE/MAX schopen poskytnout nejširší distribuci a nejširší nabídku nemovitostí v zemi.

Komunikační strategie značky RE/MAX v České republice se tak zaměřila na tři rozdílné cílové skupiny. První skupinu tvoří potenciální franchisanti, jež pomáhají budovat povědomí o značce tím, že vytvářejí nabídku a inzerci na lokálním trhu. Druhou skupinou jsou potenciální makléři, kteří pomáhají budovat povědomí o značce tím, že poskytují profesionální služby a reprezentují značku u koncových zákazníků. Třetí cílovou skupinou jsou pak samotní koncoví zákazníci a široká veřejnost. Považujeme-li makléře za subjekt, kterému franchisový systém poskytuje know-how pro vykonávání služby, můžeme komunikaci s prvními dvěmi skupinami chápat jako komunikaci v prostředí B-to-B, s třetí cílovou skupinou jako v prostředí B-to-C.

Základními pilíři komunikační strategie RE/MAX bylo zaměření na striktně dodržovanou jednotnou firemní identitu a využití synergie mezi ATL/BTL kampaněmi na regionální a lokální úrovni. (ATL- kampaně přenášené masmédi, BTL- přenášené nemasovou formou komunikace).

Jelikož ve franchisingu je význam značky stejně důležitý pro konečného zákazníka jako pro franchisanta, povědomí o značce bylo potřeba budovat v obou prostředích stejně. Komunikační strategie se tak opírá o stejná sdělení na podnikovém i spotřebitelském trhu a kampaně se většinou zaměřují na zasažení všech tří cílových skupin najednou.

⁹² <http://www2.remax-czech.cz/mise-vize-hodnoty.php> (15. 5. 2010)

4. 4. Firemní identita

Jak je uvedeno v druhé kapitole, firemní identita slouží jako nástroj k vybudování povědomí o značce a funguje jako nepřímý znak kvality a stability firmy. RE/MAX je firmou s monolitní identitou, k označování všech svých činností využívá firemní název RE/MAX jako garanci kvality, či jeho kombinaci s jiným názvem produktu (RE/MAX hypotéka). V popisu vizuální identity a jednotlivých kampaní vycházím z rozhovorů a prezentací, jež mi byly společností RE/MAX poskytnuty k účelům této práce.

RE/MAX patří k franchisovým firmám, které mají velice striktní pravidla vizuální identity a franchisantovi nenechávají velký prostor pro vlastní iniciativu, čímž se jistí proti možným ohrožením značky. Hlavním prostředkem k vytváření jednotné vizuální identity RE/MAX je design manuál, který je závazný pro všechny členy franchisové sítě. Tento dokument jasně definuje pravidla pro nakládání s ochrannou známkou. S jeho přijetím se franchisant také zavazuje k odběru zboží a služeb u povinných dodavatelů, a k jednání s médii v souladu s komunikačním manuálem RE/MAX.

Ochranou známku RE/MAX tvoří logo (nápis RE/MAX), červenomodrobílý horkovzdušný balon RE/MAX a vertikální červenomodrobílé pruhy.

Budování vizuální identity probíhá intenzivně především na úrovni franchisanta, tedy na úrovni kanceláří. Každá pobočka je reklamou pro ostatní kanceláře a vzhled jejího interiéru i exteriéru se řídí přísnými pravidly. Povinnými prvky, které musí splňovat každá kancelář je například světelná vývěska u vchodu, plastické logo RE/MAX a mapa světa RE/MAX umístěné na zdi, předepsaný polep výloh atd.

Název každé pobočky je složen z ochranné známky RE/MAX a konkrétního názvu kanceláře, který musí být vždy schválen centrálou (vyloučeny jsou např. názvy měst a vlastní jména). Po otevření kanceláře je každá pobočka povinna umístit nejméně dva billboardy se svým kontaktem a logem RE/MAX v blízkém okolí kanceláře.

Každá kancelář RE/MAX má vlastní prezentaci na webových stránkách společnosti www.remax-czech.cz, kde má k dispozici stránku s kontaktními údaji a prostorem pro vlastní reklamní sdělení. Jsou zde umístěny také prezentace všech jejích makléřů. Komunikace jednotlivých kanceláří na lokální úrovni se soustředí především na nabídku konkrétních nemovitostí na realitních serverech, inzerci v realitních periodikách, a na tiskovou reklamu v lokálních tiskovinách. Kanceláře mohou dále pro své zviditelnění provádět lokální outdoorové kampaně, jako třeba polepy dopravních

prostředků, lokální akce spojené např. s výročním kanceláře a jiné aktivity sloužící k vlastní propagaci.

Budování vizuální identity probíhá také na stupni makléřů a všech zaměstnanců RE/MAX, kteří v rámci své prezentace využívají vizitky, polepy aut, desky, dárkové předměty a další symbolické prostředky v jednotném layoutu firmy.

Firemní identita je budována chováním zaměstnanců společnosti a firemní kulturou. V realitním oboru, který je specifický tím, že vyžaduje vysokou úroveň morálních hodnot a makléři jsou styčným bodem se zákazníky, je o třeba tyto prvky budovat s obrovskou pečlivostí.

Firemní kultura RE/MAX je založena na profesionálním přístupu a vysokých etických standardech. Každý makléř RE/MAXU je proto povinen dodržovat přísný Etický kodex. Tento soubor závazných pravidel chování je základním dokumentem o němž se RE/MAX opírá a garantuje etické jednání každého člena sítě. Na jeho dodržování dohlíží centrála a jeho porušení je pokutováno. Kanceláře RE/MAX také sdílejí jednotný Reklamační řád, na jehož základě je klientovi zaručeno důsledné jednání při vyřizování případné reklamace.⁹³

Každý nový makléř musí absolvovat sérii povinných školení a testů a v průběhu své kariéry je pravidelně vzděláván v RE/MAX Akademii (vzdělávací program vytvořený RE/MAXEM, zaměřený na odborné a prodejní znalosti). Makléři jsou na základě absolvovaných školení a testů certifikováni a hodnoceni, což přispívá k jejich motivaci. Identita firmy je tvořena také fungujícím interním marketingem. V rámci sítě vychází každý měsíc elektronický newsletter, jež je určen všem majitelům kanceláří, makléřům a zaměstnancům. Obsahuje nejdůležitější informace a sdělení společnosti, statistiky návštěvnosti stránek, vyhlášení makléře a kanceláře měsíce, pozvánky na nejbližší akce atd. Dvakrát ročně pořádá RE/MAX setkání majitelů kanceláří, na nichž jsou prezentovány plány pro nadcházející období a franchisanti si zde mohou vyměňovat zkušenosti. Každý rok pořádá společnost také odborný veletrh, RE/MAX Convention, což je společné setkání majitelů, makléřů, zaměstnanců a osob spřízněných s RE/MAX. Na této akci dochází k prezentaci jednotlivých kanceláří, zhodnocení uplynulého roku, včetně vyhodnocení nejlepších kanceláří a makléřů za celý rok. Makléři a majitelé kanceláří jsou v systému RE/MAX motivováni k výkonům různými

⁹³ <http://www2.remax-czech.cz/professionalni-prodejni-standardy.php> (15. 5. 2010)

podpůrnými marketingovými programy (Porsche na jeden měsíc pro makléře měsíce atd).⁹⁴

Interní komunikace uvnitř společnosti je v systému RE/MAX vytvářena i díky sdílené databázi nemovitostí a povinné spolupráci všech makléřů a provozoven v síti.⁹⁵

4. 5. Konkrétní komunikační aktivity v letech 2006-2008

Vzhledem k tomu, že se ve franchisových společnostech rozpočet na marketing odvíjí především od počtu poboček v síti, s růstem kanceláří společnosti RE/MAX se zvyšují také reklamní možnosti, o kterých by na začátku svého působení uvažovat nemohla. V popisu konkrétních komunikačních aktivit se zaměřím na období od počátku roku 2006, kdy měl RE/MAX na trhu deset poboček, do roku 2008, kdy se na trhu vyskytovalo již sto kanceláří. Jelikož jednotlivých kampaní po dobu těchto tří let nebylo mnoho, shrnuji je do dvou podkapitol. Je samozřejmé, že kampaně budující značku, určené pro spotřebitelský trh se prolínají a působí stejně významně i na trhu B-to-B.

4. 5. 1. Komunikace B-to-C

Komunikace cílená na koncové zákazníky a veřejnost, stavěla v letech 2006- 2008 svá sdělení především na představení společnosti a vyzdvižení velikosti sítě. Hlavními nástroji byla televizní a outdoorová reklama, tisková reklama a public relations.

RE/MAX byl první realitní společností v České republice, která se rozhodla pro použití televizní reklamy. Televizní kampaň proběhla jako hlavní komunikační aktivita ve všech třech letech 2006, 2007, 2008. V roce 2006 se jednalo o třiceti a deseti vteřinové spoty, vysílané v hlavním vysílacím čase na Tv Prima. Spoty byl převzaté z americké produkce RE/MAX a jejich sdělení se opíralo o slogan „REMAX prodává nejvíce nemovitostí na světě“. Kampaň probíhala v říjnu a v průběhu měsíce bylo odvysíláno zhruba 90 spotů.

Na přelomu dubna a května roku 2007 se RE/MAX stal jedním ze čtyř sponzorů přímých přenosů MS v ledním hokeji v Moskvě (probíhající ve dnech 27. 4. - 13. 5. 2007), vysílaných na ČT 2 a ČT 24. Součástí sponzoringu byly sponzorské vzkazy před a po třetinách zápasů, založené na spojení loga RE/MAX se sloganem „Hrajeme

⁹⁴ <http://www2.remax-czech.cz/remax-porsche-rallye.php> (15. 5. 2010)

⁹⁵ Vizualní identita viz. Příloha č. 1.

podle pravidel. A proto vítězíme“. Součástí sponzoringového balíčku byl také sponzoring upoutávek 14 dní před konáním šampionátu, internetová reklama na speciální hokejové stránce ČT, teletext, injektáže loga RE/MAX během zápasu a sponzorství SMS soutěže o "Muže českého týmu".

V roce 2008 došlo ke spuštění dosud největší televizní kampaně, kdy si RE/MAX poprvé nechal vyrobit spoty speciálně pro české prostředí. Jednalo se o pět dvaceti sekundových spotů reprezentujících různé typy lidí (rodinka, fanoušek, manželé, účetní a dreař) komunikující konkurenční výhody společnosti. Kampaň běžela od půlky února do dubna, spot se celkem odvysílal 400x na TV stanicích Nova a Prima. RE/MAX byl a stále je v tomto směru průkopníkem, jelikož televizní reklama v realitním odvětví je obecně neobvyklá. Pro kanceláře, které nemají celorepublikové pokrytí totiž jednoduše není efektivní.

Outdoorová komunikace Remax byla zaměřena především na bigboardové a billboardové kampaně rozmístěné ve většině krajských měst v republice. Každá kampaň vedle vlastního sdělení komunikovala i informaci o počtu vybudovaných poboček k dané době. Na podzim roku 2007 vznikla kampaň „Nadstandard již ve standardu“ komunikující výjimečnost prodejního servisu RE/MAX, doprovázelo ji heslo „Již padesátkrát v České republice“ . Spolu s touto kampaní proběhla i bigboardová kampaň představující nový produkt RE/MAXU pro rok 2007, RE/MAX hypotéku.

V říjnu 2008 se uskutečnila rozsáhlá kampaň komunikující šířku distribuční sítě sloganem „730 makléřů prodává vaši nemovitost“. Vizual byl tvořen několika mladými úsměvavými lidmi- symbolizující úspěšné makléře RE/MAX. Hlavní slogan byl doprovázen sdělením „Již stokrát v České republice“ a „10 000 nemovitostí v nabídce“. Plakáty byly rozmístěny v Praze, Brně a Ostravě a kampaň trvala jeden měsíc.

Tisková reklama byla většinou doplňkovým nástrojem k outdooru a TV kampaním. V květnu 2007 se jako protiváha ke sponzoringu hokeje (mužské záležitosti) vytvořila tisková kampaň pro dámské časopisy (Praktická žena, Květy, Vlasta) komunikující vysoké etické standardy RE/MAX sdělením "Makléři RE/MAX hájí vaše zájmy". Na podzim 2007 a 2008 proběhly doplňující kampaně k produktu RE/MAX hypotéka a vizuály rozvíjející téma nadstandartního prodejního servisu RE/MAX. Také kampaň „730 makléřů“ byla podpořena tiskovou reklamou v realitních magazínech a Mladé frontě.

Každá z regionálních tiskových a outdoorových kampaní byla dále podpořena materiály (letáky, tématické layouts) určenými k doprovodné propagaci na lokální úrovni.

Hlavním cílem public relations v letech 2006 - 2008 byla medializace činnosti společnosti RE/MAX v České republice a to především jejím profilováním jako odborníka na realitní trh. Makléři RE/MAX tak např. v roce 2006 pravidelně přispívali odbornými články do realitní poradny Osobních financí (přílohy Práva), médiím byl pravidelně rozeslán RE/MAX Newsletter, obsahující novinky z rezidenčního trhu, odborné tipy makléřů a informace o společnosti. Komunikace s médii probíhala pomocí tiskových zpráv a tiskových konferencí. Jako nástroj public relations sloužily také informační brožury představující společnost RE/MAX v České republice, komunikující její konkurenční výhody.⁹⁶

4. 5. 2. Komunikace B-to-B

Od počátku existence RE/MAX v Čechách je základním nástrojem komunikace s potenciálními franchisanty osobní komunikace a přímý marketing. Speciálně vyškolený tým zaměstnanců rozdělil Českou republiku na několik celků, ve kterých vyhledává vhodné lokality pro rozvoj poboček a oslovuje zde konkrétní osoby, které by mohli mít zájem o spolupráci s RE/MAX.

Vedle osobní komunikace je druhým hlavním nástrojem RE/MAXU při komunikaci v B-to-B public relations, především díky své věrohodnosti a schopnosti zasáhnout zákazníky, vyhýbající se jiné formě reklamy. Jako významný nástroj pro vytváření dobrého jména a zájmu u B-to-B zákazníků považují především rozhovory s předními zástupci společnosti uveřejněné v denících či ekonomických a realitních periodikách. Příkladem významného počínu byl například rozhovor s majitelem masterfranchisy RE/MAX pro českou republiku, uveřejněný v Hospodářských novinách v březnu 2007.⁹⁷ Majitel masterfranchisy RE/MAX Česká republika je úspěšným podnikatelem, který do systému realitní franchisy přišel z naprosto odlišného odvětví. Svým rozhovorem poskytuje motivy, které ho dovedly ke změně podnikání, a předkládá životní příběh, který dává potenciálním franchisantům možnost k zamyšlení.

⁹⁶ B- to -C komunikace viz. Příloha č. 2

⁹⁷ <http://hn.ihned.cz/c1-20772760-v-re-max-zopakuj-i-uspech-z-wrigley> (15. 5. 2010)

Účinným nástrojem PR jsou také příběhy jednotlivých franchisantů, které lze od roku 2008 nalézt na webu společnosti. Majitelé franchis zde na videozáznamech prozrazují, jakým způsobem jim podnikání s RE/MAX změnilo život.

Na webu se také nachází samostatná sekce cílená na zájemce o RE/MAX franchisu, kde je popsáno osm základních kroků k otevření RE/MAX kanceláře. Stejná sekce je soustředěná také na potenciální makléře RE/MAX. Tyto informace distribuje RE/MAX také v tištěných informačních brožurách.

V rámci komunikace B-to-B se společnost účastní veletrhů, v roce 2006 se například představila na veletrhu Franchise point v Brně, cíleným na malé a střední podnikatele. Vzhledem ke svému členství v České franchisové Asociaci je RE/MAX pravidelným účastníkem konferencí a akcí, které pod její záštitou probíhají.

V lednu 2006 proběhla tisková kampaň v Týdnu, Ekonomu a Hospodářských novinách zaměřená na pot. franchisanty a makléře. Vizual tvoří balón RE/MAX stoupající k nebi, který je doprovázen sloganem: „S námi to dotáhnete vysoko“ . Text pod sloganem vyzývá k odstartování nové kariéry a byznysu u RE/MAX. Jako nástroj k oslovení budoucích franchisantů a makléřů byly využívány také náborové létáky, komunikující výhody spolupráce s RE/MAX.⁹⁸

⁹⁸ B- to- B komunikace viz. Příloha č. 3

Závěr

Společnost RE/MAX je úspěšnou globální značkou, jež dobývá jednu zemi světa za druhou díky podnikatelskému „tajemství“ zvaném franchising. Svým partnerům nabízí unikátní koncepci a know-how v realitním oboru, jež se opírá o filosofii značky, kde „každý zvítězí“.

Na českém trhu se společnosti podařil nebývalý počín, když zde v rozmezí let 2006 – 2008 vybudovala síť tvořenou téměř neuvěřitelným počtem sto poboček a stala se tak nejvíce rozvíjejícím se regionem RE/MAX v Evropě.

Na počátku této práce jsem se zabývala otázkou, jaké skutečnosti za expanzí této společnosti stojí, značnou část práce jsem proto věnovala výkladu podnikatelského systému, na němž společnost RE/MAX funguje. V první kapitole jsem se zaměřila na franchising jako takový, byly popsány hlavní znaky franchisingu, jeho výhody a nevýhody, a také jeho tradice v České republice. Tuto část chápu především jako seznámení mé osoby a čtenáře s problematikou.

Jak jsem při tvorbě této práce zjistila, značka RE/MAX splňuje všechny kritéria úspěšné značky. Druhá kapitola tak byla věnována způsobu budování značky a marketingové komunikaci u franchisových společností. V této kapitole jsem se zabývala nejprve klíčovými obecnými pojmy jako je značka, identita značky, firemní identita, po jejich definici jsem se snažila vymezit, jakým způsobem a především v jakých prostředích franchisové firmy komunikují. Byly popsány specifika prostředí B – to- C a B – to-B, a také dělba marketingových aktivit mezi jednotlivými úrovněmi franchisových sítí.

Třetí a čtvrtá kapitola byly věnovány společnosti RE/MAX, jejímu představení, specifikování typu franchisy a především působení společnosti v České republice. Bylo charakterizováno prostředí, do něž společnost vstupovala, její komunikační strategie a aktivity v letech 2006- 2008.

Při vypracování této práce jsem došla k názoru, že je to kombinace výhod franchisového systému a českého prostředí, které stojí za zdejším úspěchem této společnosti. Domnívám se, že nepříznivá situace na neregulovaném českém realitním trhu, změt malých realitních kanceláří, tvořených často jedním člověkem,

vytvářejícím byznys „z garáže“, byla jasná příležitost pro kvalitní servis. Tento servis RE/MAX včas nabídnul.

Bylo by bláhové myslet si, že kvalitní kanceláře přišly na český trh až se vstupem RE/MAX, protože na trhu se nepochybně vždy vyskytovalo množství profesionálních a spolehlivých subjektů. Problém však vidím v jejich omezené komunikaci se zákazníky a nedostatečné sebe prezentaci, což má za následek, že tyto kvalitní kanceláře zákazník často ani nedovedl identifikovat.

Od začátku působení na českém trhu se společnost RE/MAX soustřeďuje na vytvoření silného povědomí o značce a na komunikaci konkurenčních výhod, založených právě na profesionálním servisu. Systém franchisingu k tomu skvěle napomáhá, neboť každý článek řetězce, každá lokální inzerce, je reklamou pro všechny další členy sítě. Díky jednotné firemní identitě řetězce je reklama na lokální úrovni společně s regionálními kampaněmi silnou komunikační strategií, která mnohonásobně převyšuje konkurenční aktivity na trhu. Úspěch společnosti, která se za tři roky na českém trhu vyprofilovala z „neznámého amerického a nedůvěryhodného systému“ na nejširší síť kanceláří v zemi, tak má za následek příliv zájemců o licenci, kteří se chtějí svůj byznys spojit se silnou značkou, tolik rozšířenou v českém prostředí.

Summary

The global brand of RE/MAX has been conquering one country's market after another through its franchising tactics. Partners have always benefited from its well-established concepts and know-how based around the unique philosophy of “everybody wins”. It has grown close to the count of a hundred branches in the Czech republic alone in the years of 2006-2008, becoming the fastest evolving RE/MAX region in Europe. Its progress is most notably based on taking the advantage of the country's unpleasant environment saturated with small “one-man” companies, and bringing services of much higher quality, at the right time. Undoubtedly, there were trustworthy agencies on the Czech market before RE/MAX was introduced, but their identity had been lost in the lack of communication skills and customer service. Ever since the beginning of its operation, RE/MAX tends to establish public awareness of the brand, along with the advantages of professional service over its competition, which is facilitated by the concept of franchising, as every mention of a single branch draws attention to the rest. Its uniform identity is proven to be superior to any of the competition's attempt when advertising on a local level. Based on its success in the Czech republic - growing from an “unknown and suspicious” company to the largest player on the market, more parties apply for a RE/MAX license every day, wanting to become a part of its strong branding.

Seznam obrázků a grafů

Obr. č. 1.: Top franchisových sítí, členů ČAF

Seznam použité literatury

DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri.
Marketingová komunikace. Praha:Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1

Franchising Česká republika .1. vyd. Praha: Česká asociace franchisingu, 2004.
. 138 s. ISBN 80-239-2637-3

Franchising v České republice . 1. vyd. Praha: Česká asociace franchisingu,
2008 . 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9

HANKINS, Phil, HOLLIHAN, Keith. *Každý zvítězí*. 1. vyd. Brno:Grafex-Agency, 2009.
293 s. ISBN 978-80-254-6130-3

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPKOVÁ, Hana. *Strategie firemní
Komunikace*. Praha Management Press, 2000. 236 s. ISBN 80-85943-99-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*.1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. 76
s. ISBN 80-7082-339-9

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

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*.Praha : Grada Publishing, 2004.
855 s. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Praha: Grada

Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

Řezníčková, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. 222 s. ISBN 80-7179-257-8

Další prameny

Internetové zdroje

Český institut pro franchising [online]. 2007 [cit. 2010-05-15]. Franchising jako bezpečnější podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=bezpecnejsi-podnikani>>.

TAMCHYNA, Jaroslav . Stručně o franchisingu. *Český institut pro franchising* [online]. 2005, 1, [cit. 2010-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>>.

Česká asociace franchisingu [online]. 2005 [cit. 2010-05-15]. Jak funguje franchisový systém. Dostupné z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/jak-funguje-franchisovy-system/>>.

Česká asociace franchisingu [online]. 2005 [cit. 2010-05-15]. Franchising v ČR. Dostupné z WWW: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/>

RE/MAX Česká republika [online]. 2005 [cit. 2010-05-15]. Historie RE/MAX. Dostupné z WWW: <<http://www2.remax-czech.cz/historie-remax.php>>.

Realitky pod jednou střechou. *Profit* [online]. 2010, 5, [cit. 2010-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/clanek/realitky-pod-jednou-strechou.aspx>>.

B2C. *Media Guru* [online]. 2005, 1, [cit. 2010-05-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/14/1947.html>>.

Do sítě CENTURY 21 vstoupila skupina BONUS group. *Century 21* [online]. 2009, 1, [cit. 2010-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.century21.cz/do-site-century-21-vstoupila-skupina-bonus-group>>.

Design manuál. *Solaris media* [online]. 2001, 1, [cit. 2010-05-24]. Dostupný z WWW: <<http://citace.com/generator.php?druh=4&ukol=1>>.

RE/MAX Česká republika [online]. 2005 [cit. 2010-05-15]. RE/MAX mise vize hodnoty. Dostupné z WWW: <<http://www2.remax-czech.cz/mise-vize-hodnoty.php>>.

RE/MAX Česká republika [online]. 2005 [cit. 2010-05-15]. RE/MAX profesionální prodejní standardy. Dostupné z WWW: <<http://www2.remax-czech.cz/profesionalni-prodejni-standardy.php>>

RE/MAX Česká republika [online]. 2005 [cit. 2010-05-15]. REMAX porsche rallye. Dostupné z WWW: <<http://www2.remax-czech.cz/remax-porsche-rallye.php>>.

V RE/MAX zopakují úspěch z Wrigley. *Hospodářské noviny* [online]. 29. 3. 2007, 15, [cit. 2010-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-20772760-v-re-max-zopakuji-uspech-z-wrigley>>.

Prezentace

Strategické řízení značky, Doc. Ing. Marie Příbová CSc, 2004

RE/MAX Budování značky, Petr Bárdoš, 2005

RE/MAX Corporate identity, Petr Bárdoš, 2006

RE/MAX Marketing, Petr Bárdoš, 2008

Seznam příloh

Příloha č. 1. : Vizuální identita RE/MAX

Příloha č. 2. : B- to-C komunikace RE/MAX

Příloha č. 3. : B- to- B komunikace RE/MAX