Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza marketingové agentury 4P&P spol. s. r. o.

Hana Kučerová

Bakalářská práce

2012

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	Hana Kučerová
Osobní číslo:	E09483
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management podniku - Management malých a středních podniků
Název tématu:	Analýza marketingové angentury 4P&P
Zadávající katedra:	Ústav ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování:

Úvod
1. Vymezení základní terminologie
2. Představení společnosti 4P&P
3. Situační analýza společnosti
4. Projektový management společnosti
5. Návrh na zlepšení
Závěr, doporučení

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1.BOONE, E. L., MACKENZIE, M., SNOW K.: Contemporary Marketing, Nelson College Indigenous, 2006, ISBN: 978-0-17-625176-5.
2.HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 978-80-247-2042-5.
3.KOTLER, D. A KOL. Marketing Management, 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-85605-08-2.
4.KOTLER, P. Marketing od A-Z. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 0471268674.
5.KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
6.SOLOMON M. a kol.: Marketing: Real People, Real Decision, Pearson Education, 2009, ISBN -13: 9780273708803.
7.VACULÍK, J. Marketingové řízení. 1. vyd. Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-765-2.
8.VACULÍK, J. Základy marketingu, Pardubice. 1. vyd. Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-300-5.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 5. září 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012

L.S.

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kotmá, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 19. října 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Hana Kučerová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, Csc. za jeho vstřícný přístup a odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala Bc. Petře Hrstkové Account director v agentuře 4P&P spol. s. r. o., za poskytnuté informace a věnovaný čas. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu při studiu.

ANOTACE

Tématem bakalářská práce je analýza marketingové agentury 4P&P spol. s.r.o. Práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů marketingu. Dále se zabývá teorií projektového managementu, zejména jeho jednotlivými částmi. V praktické části práce je představena marketingová agentura 4P&P spol. s. r. o společně s činnosti projektové managementu společnosti 4P&P. V závěru práce je provedena analýza této společnosti, na základě níž jsou provedeny návrhy a doporučení pro zvýšení efektivnosti vybrané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingové prostředí, projektový management, Agentura 4P&P

TITLE

The Analysis of Marketing Agency 4P&P

ANNOTATION

The topic of bachelor thesis is an analysis of marketing agency 4P&P. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part focuses on defining the basic concepts of marketing. It also deals with the theory of project management, particularly its individual parts. In the practical part, the marketing agency 4P&P is characterised, together with the activities of project management 4P&P. In conclusion, the analysis of the company is provided, which are based on suggestions and recommendations that are made to increase the effectiveness of the selected company.

KEYWORDS

Marketing, Marketing environment, Project management, Agency 4P&P

OBSAH

ÚVOD 11

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE 12

1.1 MARKETING, PŘÁNÍ, POTŘEBA, SMĚNA A TRANSAKCE 12
1.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ 14
1.2.1 Mikroprostředí 14
1.2.2 Makroprostředí 16
1.3 PROCES MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ 17
1.3.1 Analýza 18
1.3.2 Plánování 18
1.3.3 Realizace plánovaných aktivit 21
1.3.4 Kontrola 21
1.4 MARKETINGOVÝ MIX 22
1.4.1 Produkt 22
1.4.2 Cena 22
1.4.3 Komunikace 23
1.4.4 Distribuce 23
1.4.5 Marketingový mix služeb 24

2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT 25

2.1 PROJEKT 25
2.2 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE 26
2.2.1 Studie proveditelnosti 26
2.2.2 Zakládací listina 27
2.2.3 Náklady projektu a stanovení jeho ceny 28
2.3 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU 29
2.3.1 Hlavní projektové dokumenty 29
2.3.2 Plánování lidských zdrojů 30
2.3.3 Rozpočet projektu 31
2.4 REALIZACE PROJEKTU 31
2.4.1 Komunikace v projektu 32
2.5 KONTROLA PROJEKTU 32
2.5.1 Metody kontroly 32
2.6 UKONČENÍ PROJEKTU 33

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 4P&P 34

3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI 34
3.2 FIREMNÍ HODNOTY 34
3.3 POSKYTOVANÉ SLUŽBY 35
3.3.1 Sales Promotion 36
3.3.2 Merchandising 38
3.3.3 Sales force 38
3.3.4 Data collecting 39
3.3.5 Logistika a skladování 39

4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT SPOLEČNOSTI 41

4.1 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE 41
4.1.1 Získání projektu 41
4.1.2 Kalkulace a project sheet 42
4.2 PLÁNOVÁNÍ 43
4.2.1 Personální zajištění 43
4.3 REALIZACE PROJEKTU 44
4.3.1 Komunikace 44
4.4 KONTROLA PROJEKTU 46
4.5 ZÁVĚREČNÁ FÁZE PROJEKTU 47

5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ AGENTURY 4P&P 48

5.1 MIKROPROSTŘEDÍ 48
5.1.1 Dodavatelé 48
5.1.2 Zprostředkovatelé 48
5.1.3 Konkurence 49
5.1.4 Zákazníci 49
5.1.5 Veřejnost 50
5.2 MAKROPROSTŘEDÍ 51
5.2.1 Ekonomické prostředí 51
5.2.2 Technologické prostředí 53
5.2.3 Demografické prostředí 53
5.2.4 Sociální a kulturní prostředí 53
5.2.5 Přírodní prostředí 53
5.2.6 Politicko-legislativní prostředí 54
6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 55
ZÁVĚR 57
POUŽITÁ LITERATURA 59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Obsah marketingového plánu 20
Tabulka 2: Přehled hlavních dodavatelů agentury 4P&P 48

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah mezi analýzou, plánováním, realizací a kontrolou 18
Obrázek 2: Projektový trojúhelník 26
Obrázek 3: Služby nabízené agenturou 4P&P 36
Obrázek 4: Komunikační matice v agentuře 4P&P 44
Obrázek 5: Hospodářské výsledky agentury 4P&P v uplynulých letech (v mil. Kč) 52
Obrázek 6: Vývoj HDP 52

SEZNAM ZKRATEK

CFR	Cash flow report
EPMG	European POS Marketing Group
HDP	Hrubý domácí produkt
KOM	Kick off meating

ÚVOD

Marketing je důležitou součástí podnikové strategie, ovlivňující chování společností na trhu. Prostřednictvím marketingu, společenským a manažerským procesem, uspokojují jednotlivci a skupiny svá přání. V současné době se díky špatné situaci na trhu klade stále větší význam na vytvoření správné marketingové strategie a její implementace. V závislosti na stanovení správné marketingové strategie je efektivní sestavení marketingového mixu.

Marketingový mix se skládá z produktu, ceny, komunikace a distribuce. Správné sestavení marketingového mixu pomáhá k dosažení silné pozice na trhu a tím získání konkurenční výhody. Za účelem podpory marketingové strategie se stále více podniků obrací na marketingové agentury, které mohou díky svým bohatým zkušenostem nabídnout kvalitní a profesionální servis.

Marketingové agentury jsou společnosti, které pomáhají svým zákazníkům s propagací a podporou jejich produktů. Trh, na kterém marketingové agentury působí je značně turbulentní a konkurenční. Na českém trhu působí několik významných marketingových agentur, které se neustále snaží o rozšiřování svého portfolia a zkvalitňování poskytovaných služeb. Kvalita poskytovaných služeb je do značné míry závislá na lidském faktoru a proto marketingové agentury vynakládají mnoho času a peněžních prostředků na rozvoj a podporu svého lidského kapitálu.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických východisek analýza marketingové agentury 4P&P spol. s.r.o. a následné návrhy a doporučení o zvýšení efektivnosti jejich činností.

Bakalářská práce je rozdělena na několik částí. První část bude věnována vymezení základních pojmů týkajících se marketingu. Druhá část práce se zabývá teorií projektového managementu zejména jeho jednotlivými částmi. Ve třetí části je představena marketingová agentura 4P&P spol. s. r. o. Čtvrtá část popisuje činnosti projektového managementu společnosti 4P&P. V pátém oddíle je provedena analýza této společnosti. Závěrečná část obsahuje návrhy možných doporučení.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

K pochopení celkové problematiky budou na začátku vymezeny základní pojmy týkající se marketingu, jako je potřeba, přání, směna a transakce. Poté budou vysvětleny jednotlivé součásti marketingového prostředí, které obklopují podnik. V dalším úseku budou objasněny pojmy týkající se marketingového řízení.

1.1 Marketing, přání, potřeba, směna a transakce

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot." [5,s. 40] „*Základní koncepce, na níž je marketing založen, je koncepcí lidských potřeb, které definujeme jako pocit nedostatku*."[6,s. 31] Dnešní společnost dokáže většinou dobře uspokojit základní potřeby, jako je potřeba jídla, oděvů a bydlení. Když jsou uspokojeny základní potřeby přichází spolu s rostoucí životní úrovní potřeba uspokojit sociální potřeby, které jsou spojené s postavením lidí ve společnosti. Jedná se o potřeby sounáležitosti, touhu po poznání a seberealizaci. Pokud není potřeba uspokojena, člověk zvolí jednu ze dvou následujících možností [5,s. 40]:

1. vyhledá předmět, který potřebu uspokojí,
2. nebo se pokusí potřebu omezit.

Lidé žijící v průmyslové společnosti se pokusí nalézt předměty, které jejich potřebu uspokojí. Naproti tomu lidé v méně rozvinutých společnostech se mohou snažit potřebu omezit a uspokojit ji tím, co je dostupné.

Pochopit potřeby zákazníků není vždy lehké, někteří lidé mají potřeby, které si plně neuvědomují anebo je neumějí vyjádřit. Můžeme rozlišovat pěti typy potřeb [4,s. 62]:

1. Vyřčené potřeby,
2. Reálné potřeby,
3. Nevyřčené potřeby,
4. Potřeby pro radost,
5. Tajné potřeby.

„Přání vyplývají z lidských potřeb a jsou ovlivňována kulturními a osobními charakteristikami."[3,s. 42] Lidské přání jsou většinou neomezená, avšak zdroje k jejich splnění jsou omezená, proto lidé volí produkty, které jim za vydané peníze přinesou největší

uspokojení. Zákazníci vidí produkty, jako souhrn výhod a koupí si to nejlepší, co za své peníze dostanou. Proto si společnosti dávají záležet, aby rozpoznaly potřeby svých zákazníků a porozuměly jim. Provádějí spotřebitelské výzkumy, analyzují požadavky a stížnosti zákazníků. Sledují údaje o zárukách, servisu, jak spotřebitelé nakupují jejich vlastní i konkurenční výrobky. Školí své pracovníky, aby lépe zjišťovali neuspokojené potřeby zákazníků. Pochopení potřeb a přání zákazníka představuje důležitý vstup k vytváření podnikových strategií.

Marketing vzniká v okamžiku, když se lidé rozhodnou uspokojit své potřeby pomocí směny. „*Směna znamená, že jedna strana předává určitou hodnotu výměnou za jinou.“* [15,s. 29] Směna je samozřejmě jedna z možností, jak mohou lidé získat vytoužený předmět: potravu mohou například získat lovem nebo sběrem, mohou si jídlo vyžebrat, mimo to ji lze získat za peníze, za jiné zboží nebo za protislužbu. Aby došlo ke směně, musí být splněno několik podmínek. Pokaždé je nutné účast nejméně dvou partnerů, kteří budou vlastnit nějakou hodnotu, která bude nabídnuta protistraně. Každý z těchto partnerů musí být ochoten se této směny zúčastnit a musí mít svobodu při rozhodnutí, zda nabídku přijmout či odmítnout. Navíc každý z partnerů musí být schopen vzájemné komunikace a musí dodat produkt. Tyto podmínky směnu pouze umožňují, zda ke směně opravdu dojde, je závislé na tom, zda se strany dohodnou.

V okamžiku, kdy partneři dosáhli dohody, došlo k transakci. „*Transakce je obchod s hodnotami mezi dvěma či více stranami: Osoba A dává X osobě B a dostává za to jako protihodnotu Y.*“[4,s. 44] Příkladem klasické transakce je transakce peněžní, ale ne všechny transakce musí obsahovat peníze. Při barterové směně dochází k výměně zboží za zboží nebo za službu. Každá transakce má několik součástí. Minimálně musí obsahovat dvě věci mající určitou hodnotu, dohodnuté podmínky, místo a čas dohody. K provedení úspěšné směny marketéři analyzují, co účastníci směny od transakce očekávají. Prodávající analyzuje, jaké výhody očekává kupující. K výhodám mohou patřit kvalitní výrobky či služby, přijatelná cena, dobré finanční podmínky, včasné dodávky a dobrý servis. Všechny výhody nejsou stejně důležité a mohou být kupujícími pojímány odlišně. Jedním z úkolů prodávajícího je zjistit relativní důležitost těchto výhod pro jednotlivé kupující. Prodávající má také seznam svých výhod, které mohou být: dobrá cena za výrobky, či služby, včasné platby a dobrá pověst. Prodávající se snaží formulovat nabídku, kterou motivují kupující, aby nakupovali jejich výrobky či služby. Naproti tomu kupující mohou přijít s protinabídkou. Tento proces vyjednávání může vést ke vzájemně přijatelným podmínkám, nebo k rozhodnutí transakci neuskutečnit.

1.2 Marketingové prostředí

Každý subjekt, tedy i firma, je obklopen prostředím, které má určité charakteristiky a ovlivňuje tím podmínky existence tohoto subjektu. Důležité v marketingu je pochopení marketingového prostřední. „*Marketingové prostředí firmy se skládá z vnějších faktorů, které ovlivňují realizaci marketingových aktivit zaměřených na cílové zákazníky; vytváří jak příležitosti, tak rizika.*“[6,s. 174] Marketingové prostředí není stejné – mění se, a proto se v reakce na měnící prostředí mění i firma a její přístup k trhu. Marketingové prostředí zahrnují mikro- a makroprostředí.

1.2.1 Mikroprostředí

„Do marketingového mikroprostředí počítáme vlastní podnik s jeho zaměstnanci, dále potom zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a konečně i konkurenty.“[2,s. 41] Všechny tyto subjekty podnik ovlivňují. Podnik je na nich do určité míry závislý, ale podstatné je, že je může sám aktivně měnit.

Společnost

Nedílnou součásti mikroprostředí je samotná společnost. Spolupráce všech částí firmy: top managementu, finančního oddělení, výzkumu a vývoje, oddělení nákupu, výroby a účetního oddělení, vytváří vnitřní prostřední společnosti. Top management určí cíle a strategii společnosti, marketingoví manažeři se potom rozhodují v rámci plánů, které stanovil top management. „*Spolupráce všech oddělení firmy a úloha marketingového oddělení jako koordinátora a integrujícího prvku může zajistit podniku naplňování jeho cílů.*“ [17,s. 53]

Dodavatelé

Důležitou vazbu v poskytování hodnoty zákazníkům představují dodavatelé. Poskytují společnosti zdroje, které potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Marketingoví manažeři musí sledovat dostupnost dodávek, protože jejich nedostatek nebo zpoždění, mohou v krátkém období snížit tržby a v dlouhém období poškodit spokojenost zákazníků. Důležité je také sledování cenových trendů klíčových vstupů.

Marketingoví zprostředkovatelé

Podstatnou složkou mikroprostředí tvoří marketingoví zprostředkovatelé. „*Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným kupujícím; zahrnují fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele.“*[5,s. 132] Distributoři jsou obchodní společnosti,

jejich úkolem je najít společnosti zákazníky a prodat jim zboží. Mezi tyto firmy patří velkoobchody a maloobchody, ty nakupují a opětovně prodávají zboží. Firmy, které zajišťují skladování, přepravu a jiné služby, jsou fyzické distribuční společnosti.

Marketingové agentury mohou provádět pro společnost marketingový výzkum, k jejich hlavní činnosti patří umístění produktu společnosti na správných trzích a zajištění jejich propagace. Při výběru marketingové agentury je důležité věnovat pozornost kvalitě služeb a cenám, tyto agentury se liší hlavně v oblasti kreativity. Společnosti velice často využívají i služeb finančních zprostředkovatelů, jako jsou banky, úvěrové společnosti a pojišťovny, které pomáhají s financováním transakcí nebo s pojištěním proti rizikům spojených s nákupem a prodejem zboží nebo služeb. Při využívání těchto služeb si, ale musí dávat společnost pozor na rostoucí náklady na úvěr nebo na omezení úvěru, které by mohlo snižovat marketingový výkon.

Zákazníci

Zákazníky je možno považovat za jedno z nejdůležitějších součástí marketingového prostředí. Každý zákazník vyžaduje jiný přístup, který se liší druhem trhu, na kterém se pohybuje. Podle *Philipa Kotlera* existuje šest typů cílových trhů: spotřebitelské, průmyslové, trhy obchodních mezičlánků, institucionální trhy, trhy státních zakázek a mezinárodní trhy. Společnost musí umět reagovat na specifika jednotlivých trhů a umět tyto specifika využít ve prospěch společnosti.

Konkurence

Společnosti, které přicházejí na trh s podobnou nabídkou je mnoho, ale počet zákazníků je omezený, proto je velmi těžké vítězit v konkurenčním boji. Součástí marketingového prostředí je také konkurence. Každá společnost by si měla uvědomit svoji velikost a pozici na trhu jakou zaujímá ve srovnání s velikostí a postavením konkurence. Podrobná analýza konkurence a jejího chování na trhu je předpokladem pro výběr vhodné marketingové strategie, která zajistí společnosti konkurenční výhodu.

Veřejnost

Marketingové prostředí společnosti zahrnuje také veřejnost. „*Pod pojmem „veřejnost“ rozumíme zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy.*“[6,s. 178] Mezi tyto zájmové skupiny patří: finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místí samospráva a občané, široká veřejnost, zaměstnanci firmy.

Ze strany společnosti je velký zájem udržovat s těmito skupinami příznivé vztahy. „*Využívá pro tyto účely speciální nástroj, který je součásti marketingového mixu - public relations.“*[17,s. 55]

1.2.2 Makroprostředí

Pod pojmem makroprostředí si můžeme představit vnější prostředí, ve kterém se společnost nachází. *„Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit*.“[6,s. 179] Makroprostředí je tvořeno šesti nejvlivnějšími faktory: demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí, kulturní prostředí.

Demografické prostředí

„V rámci demografického prostředí je zkoumáno obyvatelstvo jako celek, jeho počet, hustota, věková struktura, struktura z hlediska pohlaví, sociální složení, zaměstnání, podíl městského a venkovského obyvatelstva a další veličiny.“[17,s. 49] Sleduje se nejen stav těchto údajů, ale také jejich změny. Například vývoj počtu obyvatelstva je sledován pomocí ukazatelů porodnosti, úmrtnosti, migrace a řadou dalších. Demografické prostředí je poměrně významné, protože se týká lidí a lidé tvoří trhy, proto je představa o vývoji v této oblasti důležitým faktorem pro vytváření odpovídající nabídky společnosti.

Ekonomické prostředí

„Skupina ekonomických faktorů obsahuje především, ty které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů.“[1,s. 85] Součástí ekonomického prostředí je celková ekonomická úroveň země, která je vyjádřena jednotlivými ukazateli, jako je hrubý domácí produkt a jeho tempo růstu, míra nezaměstnanosti, míra inflace a další. Důležité je také sledovat ekonomickou situaci domácností a faktory, které ovlivňují strukturu jejích výdajů. Ukazatelé vyjadřující tuto ekonomickou situaci jsou například tempo růstu mezd, výše úspor obyvatelstva, ale také dostupnost úvěrů. Změny těchto ukazatelů, mají na trh velký vliv, proto společnosti tyto proměnné sledují pomocí ekonomických předpovědí. V poslední době dochází k výrazným rozdílům příjmů u jednotlivých skupin obyvatelstva. Někteří si mohou dovolit luxusní zboží a naopak někteří jsou schopni pouze uspokojit jen své základní životní potřeby.

Přírodní prostředí

Stále více roste zájem o životní prostředí, ochrana přírodního prostředí se stává důležitým problémem, který musí společnosti i veřejnost řešit. Jeden z hlavních problémů činnosti

společností, je nevratnost škodlivých zásahů do přírodního prostředí a také možnost vyčerpání některých přírodních zdrojů. Vliv jaký mají společnosti na životní prostředí, je sledován zejména proto, že jeho aktuálnost ochrany životního prostředí se promítá do vzniku koncepce celkově udržitelného rozvoje, do vytváření ekologických a jiných norem týkajících se kvality života.

Technologické prostředí

K jednomu z nejrychleji se vyvíjejících složek marketingového makroprostředí patří technologické prostředí. „*Technologické prostředí jsou faktory, které vytvářejí nové technologie, umožní vznik nových výrobků a nových tržních příležitostí*.“[6,s. 197] Technologické prostředí se rychle mění, nové technologie umožňují vznik nových trhů a příležitostí pro podniky. Proto musí společnosti sledovat technologický vývoj a investovat do oblasti výzkumu a vývoje.

Politické prostředí

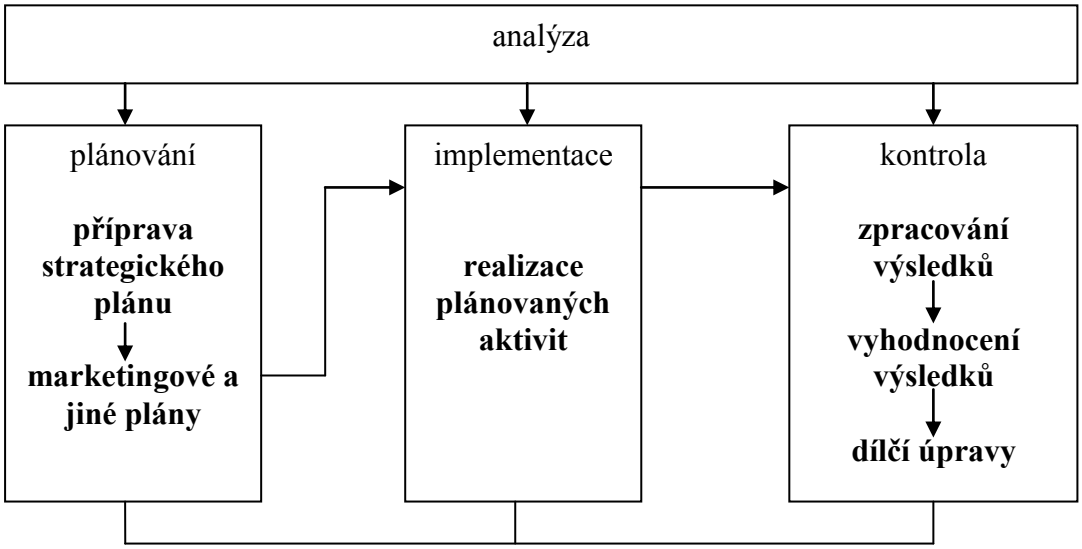
Činnosti jednotlivých společností jsou výrazně ovlivněny vývojem politického prostředí. „*Politické prostředí zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti.“*[5,s. 154] Politická situace v tuzemsku i v zahraničí může výrazně ovlivňovat situaci trhu. Ke krajním situacím patří války nebo revoluce.

Kulturní prostředí

„Kulturní prostředí je tvořeno institucemi a dalšími faktory, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti.“[5,s. 156] Společnost, ve které lidé vyrůstají, formuje jejich základní postoje a hodnoty. Tyto hodnoty se člení na základní a druhotné. Základní hodnoty jsou dány výchovou a často se předávají z generace na generaci, jsou velice stálé a je těžké je změnit. Druhotné hodnoty se vytvářejí postupným začleňováním do společnosti, získávají se např. od přátel, spolužáků nebo sousedů. Lze je snáze změnit, proto má marketing možnost druhotné názory ovlivnit.

1.3 Proces marketingového řízení

Proces marketingového řízení se skládá z analýzy, plánování, implementace a kontroly. Každá z těchto částí marketingového řízení je charakterizována jinými činnostmi.



Obrázek 1: Vztah mezi analýzou, plánováním, realizací a kontrolou

Zdroj: [6]

1.3.1 Analýza

Proces řízení marketingových aktiv začíná vyčerpávající analýzou situace, v níž se podnik právě nachází. Společnost musí analyzovat prostředí, ve kterém se nachází, tak aby nalezla atraktivní obchodní příležitosti, vyhnula se možnému ohrožení. Musí určit své silné a slabé stránky, současné či budoucí marketingové aktivity a obchodní příležitosti, aby zjistila, kterých může nejlépe využít.

1.3.2 Plánování

Každý podniku musí myslet na svou budoucnost. Jeho úkolem je hledat, jak je možné se dále rozvíjet v podmínkách neustále se dynamicky měnícího prostředí. Proto, aby podniky nebyly překvapené náhlou změnou podmínek na trhu, je důležité vytvoření plánu. Každý podnik musí mít svůj vlastní plán, který je vzhledem k jeho situaci na trhu, příležitostem, cílům a zdrojům pro podnik nejsprávnější. Plány nutí podnik k propracování svých cílů, zásad a stanovit strategii k jejich dosažení. Plánování vede management ke zdokonalování vztahu mezi jednotlivými složkami podniku.

Plánování [15,s. 36]:

- pomáhá koordinovat činnosti, které zabezpečují či napomáhají dosažení cílů v určitém časovém horizontu,
- umožňuje lepší přizpůsobení zdrojů možnostem trhu,
- pomáhá organizaci pohotově reagovat na změny v prostředí,

- vytváří lepší možnosti pro kontrolní činnost,
- marketingové plánování pomáhá objevit nové příležitosti na trhu.

Plán musí být nedílnou součástí organizace, a jeho význam musí být obecně uznávaný všemi pracovníky. Firmy obvykle vytvářejí roční plány, dlouhodobé plány a strategické plány. Roční a dlouhodobé plány se vážou k oboru, ve kterém podniky v současné době pracují. Je v nich naznačeno, jak se v tomto oboru mají úspěšně udržet či svou situaci zlepšit. „*Strategické plánování je proces, tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti; podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“*[6,s. 81] Strategické plánování připravuje prostor pro marketingový plán.

Poslání, vize a cíle

Nejdříve se formulují celkové záměry a poslání. To znamená zdůvodnit existenci společnosti a její význam. „*Poslání firmy je prohlášení o účelu její existence, obsahuje vysvětlení smyslu jejího podnikání, shrnuje, čeho si firma přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje.“*[6,s. 82] Poslání podniku má trvalý charakter a není vhodné ho často měnit. Je určeno především zákazníkům, ale také všem partnerům firmy i zaměstnancům. Poslání by mělo být motivující, jasné, realizovatelné a založené na kvalitách podniku. Všechna poslání by měla vycházet z vize podniku. „*Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.*“[3,s. 20] Vize podniku vymezuje, k čemu chce firma v budoucnu směřovat, čeho chce dosáhnout. Jde o motivující prvek, představu, myšlenku, jenž zdůrazňuje, čím je podnik výjimečný a zvláštní. Každé poslání je definováno obecně, proto je třeba stanovit strategické cíle. „*Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli.“*[3,s. 25]

Za stanovení strategických cílů nese odpovědnost vrcholové vedení společnosti. Soubor stanovených cílů musí splňovat následující kritéria [2,s. 32]:

- Každý cíl má být jednoznačně deklarován a kvantifikován s vymezením časového horizontu pro jeho dosažení.
- Různé cíle musí být navzájem sladěny a nesmí se navzájem vylučovat.
- Cíle je třeba vytyčit hierarchicky, a pokud je to možné, mají být cíle nižší úrovně odvozeny od cílů vyšších.

- Cíle musí být reálné a dosažitelné, zároveň však musí být i dodatečně mobilizující, a to tak, aby všechny zaměstnance maximálně stimulovaly.
- Konečnou podobou cílů jsou rozepsané úkoly, u nichž jsou přesně uvedeny termíny, do kdy mají být splněny, včetně jmen odpovědných pracovníků.

Marketingový plán

V rámci strategického plánování se společnost rozhoduje, jaké má plány s jednotlivými svými podnikatelskými jednotkami. Ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí je marketingový plán. *„Marketingový plán je tedy základním nástrojem marketingového řízení, jehož jedním z důležitých principů je flexibilita – schopnost pružně a operativně reagovat na konkrétní situaci na trhu*.“ [2,s. 33]

Tabulka 1: Obsah marketingového plánu

Marketingový plán pro rok …	
Jméno firmy	
Stručná charakteristika firmy	
Vize firmy	
Poslání firmy	
Celkové shrnutí	Hlavní cíle a strategie pro období, pro něž je marketingový plán připravován.
Situační analýza	Rozbor současného stavu podnikání firmy. Základní údaje o trhu, produktu, situaci makroprostředí, mikroprostředí a vnitřním prostředí firmy.
Analýza SWOT a analýza souvislostí	Identifikace hlavních příležitostí a ohrožení firmy, silných a slabých stránek a jejich vazby na schopnosti firmy produkty vyvíjet, vyrábět a prodávat.
Marketingové cíle	Stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu a zisku.
Marketingové strategie	Volba marketingového přístupu vedoucí k dosažení cílů.
Produkty a služby	Výčet a popis produktu, které bude firma nabízet zákazníkům, včetně určení výhody, kterou užíváním produktu či koupí služby zákazník získá.
Distribuce	Popis způsobů a distribučních cest, jakými bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům.
Cenová a kontrakční politika	Stanovení cenové politiky, platebních podmínek, kontrakční politiky atd.
Komunikační mix	Volba struktury komunikačního mixu.
Akční programy	Volba specifických marketingových taktik, projektovaných a implementovaných pro dosažení podnikatelských cílů. Jedná se rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů: - aktivita

	- cíl aktivity - odpovědná osoba - časový rozsah od-do - plánovaný rozpočet
Rozpočet	Prognóza očekávaných finančních výsledků. Očekávané marketingové náklady podle jednotlivých marketingových aktivit a očekávané tržby.
Kontrola	Popis způsobu realizace kontroly, časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu.
Přílohy	Doplnění marketingového plánu o výsledky výzkumu, výkazy, organizační schémata, návrhy atd.

Zdroj: upraveno podle [16]

Je nutné, aby každý obor podnikání, každý výrobek i každá značka měly svůj vlastní marketingový plán.

1.3.3 Realizace plánovaných aktivit

I vysoce kvalitně zpracovaná marketingová strategie nemá příliš velký význam, není-li společnost schopna ji úspěšně uskutečnit. „*Marketingovou implementací rozumíme proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe.“*[6,s. 110] K realizaci marketingových plánů a strategií je potřebných mnoho rutinních úkonů, operací, které jsou prováděny každý měsíc tak, aby byl marketingový plán úspěšně realizován. Na rozdíl od plánování, které určuje, co a proč se má vykonat, při implementaci jde o to, kdo, kde kdy a jak naplánované činnosti udělá. Zda bude implementace úspěšná, závisí na tom, jak dalece se podniku podaří využít lidské zdroje, jakou má organizační strukturu, jakou podobu má ve firmě rozhodovací proces, jak jsou její pracovníci motivování a jakou má firemní kulturu.

1.3.4 Kontrola

Při realizaci marketingových strategií nebo marketingových plánů často dochází k problémům, proto je nezbytné se zabývat soustavnou kontrolou marketingových činností. „*Marketingová kontrola je proces měření a hodnocení výsledků marketingových strategií a plánů, spojený s případnými nápravnými akcemi, které mají zajistit splnění marketingových cílů*.“[5,s. 114] Kontrola umožňuje případné úpravy marketingové strategie, díky nimž bude zajištěno skutečné dosažení plánovaných cílů.

1.4 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“[6,s. 105] Jednotlivými nástroji marketingového mixu, se snaží společnost ovlivňovat poptávku po svém produktu.

1.4.1 Produkt

„Produkt definujeme jako cokoliv, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby.“[5,s. 615] Cílem každé společnosti je dosáhnout toho, aby jejich produkty byly preferované na daném trhu oproti konkurenčním produktům, tak aby jejich zákazníci byli ochotni za ně zaplatit i vyšší cenu. Kvalitní produkty jsou jedním z hlavních předpokladů pro společnost, jak si zajistit úspěch na trhu. V konkurenčním prostředí je nutné vyvíjet a neustále zlepšovat stávající produkty. Důležité proto je neustálé sledování postavení konkurenčních produktů na trhu a porovnávání je s postavením svých produktů na trhu. Rozhodování o produktu výrazně ovlivňuje rozhodování o investování do oblasti výrobních technologií.

1.4.2 Cena

„Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu nebo prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“[3,s. 216] Cena je jediná, která v rámci marketingového mixu, představuje pro společnost zdroj příjmů a je také nejpružnějším prvkem marketingového mixu. Všechny ostatní složky představují pro podnik výdaje. Proto je správné stanovení ceny jedním z nejdůležitějších a nezávažnějších manažerských rozhodnutí. Rozhodnutí o cenách je nutné koordinovat s produktovým designem, distribucí a propagací tak, aby vznikl konzistentní a účinný marketingový program. Rozhodnutí o ostatních prvcích marketingového mixu mohou ovlivnit i rozhodnutí o cenách. Cena, za kterou bude společnost nabízet své produkty nebo služby, bude stanovena mezi úrovní, která je příliš nízká na to, aby umožnila vytvořit zisk, a úrovní, která je tak vysoká, že po zboží nebude poptávka. Při procesu stanovení cen, musí podnik brát v úvahu zejména náklady, poptávku a konkurenci. Podle toho, kterému faktoru dává podnik větší důraz, je možné rozlišit tři základní metodologické přístupy k cenové tvorbě. „*Jedná se o nákladově orientované ceny, o poptávkově orientované ceny a konkurenčně orientované ceny*.“[7,s. 140]

1.4.3 Komunikace

„Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – výrobky a značky, které prodávají.“[4,s. 574] Společnosti musí komunikovat se svými zprostředkovateli, spotřebiteli z různých cílových skupin. Naproti tomu i zprostředkovatelé komunikují se svými spotřebiteli a cílovými skupinami a spotřebitelé komunikují mezi sebou a s dalšími skupinami spotřebitelů a předávají si informace. Každá z těchto skupin si zároveň poskytují zpětnou vazbu. Tudíž musí společnost pracovat s komplexním komunikačním systémem. Marketingová komunikace by se měla soustředit na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky během celého nákupního procesu.

Obecným cílem marketingové komunikace je [17,s. 183]:

- poskytovat informace (o výrobku, firmě…);
- zvýraznit objektivně existující vlastnosti produktu (firmy) a odlišit jej tak od konkurenčních;
- zdůraznit užitek a hodnotu výrobku;
- přesvědčit zákazníky o přijetí produktu;
- zvýšit poptávku;
- stabilizovat obrat;
- upevňovat dlouhodobě trvalé vztahy se zákazníky a veřejností.

1.4.4 Distribuce

„Distribuce zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovým zákazníkům.“[5,s. 71] Distribuční politika patří k nejméně pružnému nástroji marketingového mixu. Změna distribuční strategie bývá pro podniky často riziková a finančně nákladná. Projevy změny se objeví až po poměrně dlouhé době. Většina společností využívá prostředníků k tomu, nabízela své produkty na trhu. „*Distribuční cesta je souhrn firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi.“*[3,s. 192] Každá z distribučních cest může být pro daný produkt vhodná více či méně. Pro rozhodnutí o distribučních cestách a celé distribuční politice společnosti patří k hlavním rozhodnutím distribuční politiky, jaké musí společnost učinit. Toto rozhodnutí se promítá do rozhodování o ostatních nástrojích marketingového mixu.

1.4.5 Marketingový mix služeb

Pro některé obory je však kombinace 4P nedostačující. Vytváří příliš úzký rámec, který není schopen dostatečně reagovat na specifika příslušné oblasti. Týká se to především oblasti služeb, příčinou jsou především vlastnosti služeb, proto bylo nutné k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3P. „*Materiální prostředí (physical evidence) pomáhá zhmotnění služby, lidé (people) usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb, procesy (processes) usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům.“*[15,s. 26]

2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“[14,s. 19] V současnosti jsou stále více v rámci organizace realizovány některé činnosti formou projektů. Může jít o projekty, které používají společnosti k řešení svých vlastních potřeb, nebo o projekty, které provádí na základě smlouvy pro jinou společnost. Díky tomu vzrostla role projektového managementu. Marketingová agentura 4P&P využívá při realizaci svých služeb také projektový management. Ke správnému řízení projektu jsou potřebné odborné způsobilosti a znalosti. Znalosti můžeme rozdělit do 12 okruhů.

Okruhy znalostí [13,s. 29-30]:

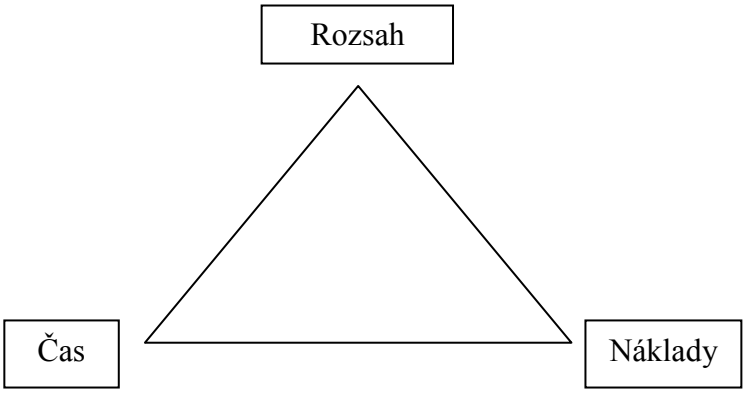
- Znalosti týkající se předprojektových studií, především studie příležitostí a studie proveditelnosti.
- Řízení rozsahu projektu. Definování projektu, plánování rozsahu a řízení změn.
- Časové řízení projektu. Časové plánování a řízení projektu.
- Řízení nákladů. Plánování a řízení nákladů.
- Řízení kvality a měření. Plánování a řízení kvality, měření výkonnosti projektu.
- Řízení projektových komunikací. Plánování a řízení komunikací.
- Řízení pracovníků. Budování a řízení projektového týmu, organizační struktury.
- Řízení rozporů.
- Řízení projektových rizik.
- Řízení obchodních činností a uzavření projektu.
- Správa projektová dokumentace.
- Softwarová podpora PM.

2.1 Projekt

Pro projektové řízení je nejdůležitějším prvkem projekt. „*Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku*.“[14,s. 22] Dočasnost projektu, je dána tím, že každý projekt je časově ohraničen, má svůj začátek a konec a díky tomu je každý projekt jedinečný. Projekt je také neopakovatelný a to zejména

kvůli specifickým cílům a potřebám, jejichž realizace je účelem projektu. „*Cílem veškerého projektového snažení je vytvoření určitého unikátního produktu — předmětu, služby nebo jejich kombinace, která naplní očekávání zadavatele projektu a přispěje k dosažení jeho strategického nebo taktického cíle, který souvisí s jeho vlastními aktivitami.“*[14,s. 24]

„Důležité pro projekt a jeho řízení jsou jeho tři základní dimenze: rozsah (někdy pod rozsahem vystupuje i kvalitativní stupeň), čas, náklady a jejich vzájemné vazby.“[13,s. 47] Vazby a dimenze jsou znázorňovány jako trojúhelník, kde dimenze jsou znázorněny jako vrcholy trojúhelníku a vazby jako jeho strany.



Obrázek 2: Projektový trojúhelník

Zdroj: upraveno podle: [13]

K jednomu z hlavních úkolů projektového manažera patří dohoda se zákazníkem, ve které stanoví správnou rovnováhu těchto tří dimenzí pro daný projekt. *„Úspěšné řízení projektů znamená dosáhnout požadované paramenty provedení v daném termínu nebo před ním a v rámci rozpočtovaných nákladů.“*[11,s. 19]

2.2 Předprojektová fáze

Před zahájením projektu je potřebné, zejména u rozsáhlých projektů, vytvořit studii proveditelnosti a studii příležitosti, ve které jsou zaznamenávány a vyhodnocovány podněty z podnikatelského okolí podniku souvisejícího s jeho činností. Důvodem této činnosti je hledání nových podnikatelských příležitostí. Výsledkem by měl být seznam nových příležitostí.

2.2.1 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti odpovídá na otázku, zda daný projekt realizovat či nikoliv. V rámci studie proveditelnosti se vybírá optimální varianta z několika vypracovaných variant projektu,

zkoumá se technická proveditelnost projektu a budoucí zhodnocení vloženého kapitálu do projektu.

Co obsahuje studie proveditelnosti [13,s. 88-89]:

- Obsah a stručný výsledek studie – shrnutí pro top management.
- Úvod, popis současného stavu – nulové varianty.
- Cíle projektu.
- Variantní řešení projektu.
- Analýza trhu, marketingová strategie.
- Řízení projektu a řízení lidských zdrojů projektu.
- Technické a technologické aspekty.
- Dopad investice na životní prostředí
- Zajištění investičního a oběžného majetku.
- Finanční plán a analýza investice.
- Hodnocení výkonnosti.
- Hodnocení rizik.
- Časový harmonogram.

Podle velikosti a náročnosti se liší i obsah i rozsah studie proveditelnosti. Je-li možné na základě jednoduchých úvah rozhodnout o přijmutí nebo zamítnutí projektu, nemusí se studie proveditelnosti vypracovávat. Není-li to ovšem možné, měla by se vyhotovit a to i přes její poměrně časovou i finanční náročnost, neboť při realizaci nevhodného projektu budou finanční náklady organizace daleko vyšší.

2.2.2 Zakládací listina

V případě přijetí projektu, v rámci studie proveditelnosti, je sestavena základní listina projektu. „*Zakládací listina projektu je dokument, který formalizuje existenci projektu, přiděluje manažerovi projektu autoritu pro použití zdrojů na naplnění požadavků spojených s realizací projektu.“*[14,s. 80] Vytvořením zakládací listiny je formálně zahájena práce na projektu. Obsah listiny je velkou mírou závislý na podnikových metodikách a zvyklostech.

2.2.3 Náklady projektu a stanovení jeho ceny

Cena projektu vychází z předběžného rozpočtu projektu, který je sestavován jako podklad pro cenová jednání o uzavření kontraktu. Každá společnost má pro vytvoření předběžného rozpočtu jiné postupy, které se liší zejména v konečné přesnosti a podrobnosti jeho zpracování. Určit cenu projektu tak, aby na jedné straně odrážela předpoklad skutečně vynaložených nákladů a zároveň aby byla konkurenceschopná, znamená složitou a náročnou činnost vyžadující celou řadu odborných informací, znalostí a zkušeností osoby, která ji vytváří. Cena projektu je zpravidla kombinací [14,s. 86-87]:

- nákladových položek, které tvoří:
    - výstupy matematických modelů předávajících náklady na pořízení pracovní síly potřebné na realizaci i řízení projektu, a to s rozložením v čase,
    - kvantifikace nákladů na nákup nebo pronájem technologií a vybavení potřebného pro vlastní realizaci projektu vycházejících ze současných známých cen těchto položek na trhu nebo z odhadu nákladů na jejich pořízení nebo pronájem v budoucnosti,
    - kvantifikace nákladů na subdodávky – zpravidla podle podkladů od subdodavatelů,
    - režijní náklady společnosti,
    - kvantifikace nákladů na krytí rizik spojených s realizací projektu,
    - ostatní nákladové položky, například provize pracovníků obchodních oddělení apod.,
- a ostatních položek, které tvoří zejména:
    - plánovaný základní profit dodavatele,
    - cenové úpravy, které odráží cenové strategie – kritičnost projektu, tržní podmínky, mimořádnou kvalifikaci a tržní pozici dodavatele a jsou další součástí jeho profitu.

U rozsáhlých a finančně náročných projektů je nutnost znát alespoň rámcový průběh čerpání nákladů projektu, od kterého se bude odvíjet plán financování projektu. Sestavení a cenového návrhu je odpovědností manažera projektu, který musí daný návrh předložit managementu ke schválení. V případě schválení návrhu managementem je návrh předložen zákazníkovi. K získání souhlasu ze strany zákazníka je nutné, aby cena respektovala principy

reálné návratnosti investic vložených do projektu. Pokud cena nebude v souladu s budoucími přínosy realizace projektu, nebo pokud cena nebude respektovat poměry na trhu, lze předpokládat, že bude zákazníkem odmítnuta.

2.3 Plánování projektu

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vypracování modelu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směrovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“[13,s. 120] Aktivity spojené s plánováním projektu začínají již v předprojektové fázi, zejména při vyhotovování studie proveditelnosti, přesné a detailní plánování začíná po skončení vyjednávání s klientem o kontraktu a podpisu smlouvy mezi realizační stranou a zákazníkem.

2.3.1 Hlavní projektové dokumenty

Těžiště skupiny procesů Plánování projektu spočívá v tvorbě dvou hlavních projektových dokumentů [14,s. 120]:

- dokumentu Definice předmětu projektu – který soustřeďuje všechny informace a definice o tom, co je cílem všech aktivit s projektem souvisejících,
- dokumentu Plánu projektu, který obsahuje všechny potřebné informace o tom, jak budou práce na projektu probíhat, jak budou řízeny, jaké budou reakce všech účastníků na náhodně vzniklé okolnosti a jak se bude postupovat v případě, že si některá z okolností nebo zákazník samotný vyžádá nějakou změnu.

K dalšímu podstatnému dokumentu patří podrobný rozpis prací, ten může a nemusí být samostatným dokumentem. Mezi oběma výše uvedenými dokumenty tvoří podrobný rozpis prací logickou vazbu. Podrobný rozpis prací je klíčových východiskem pro řízení tří základen projektového managementu. Jeho prostřednictvím se převedou projektové cíle definice předmětu projektu do [14,s. 123]:

- rozpisu úseků práce, které jsou základem pro:
  - vytvoření organizační struktury projektu, obsazení jednotlivých projektových rolí a rozdělení dílčích odpovědností,
  - zajištění předpokladů pro zajištění požadované kvality výstupů projektu,
  - mapování rizik,
  - potenciál profesionálního rozvoje a z něj vyplývající možnosti motivace členů projektového týmu,

- časového rozvrhu projektu – harmonogramu, který je:
  - přímým promítnutím sledu a návaznosti jednotlivých úloh,
  - zdrojem informací pro stanovení délky jednotlivých úseků práce a objemů pracnosti,
  - východiskem pro koordinaci všech úkolů projektu,
  - srovnávací základnou pro měření stavu plnění plánu postupu projektu,
- plánu čerpání nákladů projektu – rozpočtu, který představuje:
  - sumu nákladů odpovídajících jednotlivým dílčím úsekům práce,
  - vodítko měření plnění předpokladů rozpočtu v průběhu realizace projektu.

Tvorba podrobného rozpisu prací projektu je odpovědností projektového manažera, kterému dle potřeb asistuje přidělený projektový tým. Správné formulace a soustředění na vytýčené cíle a požadované výstupy projektu na všech úrovních detailu plánových prací jsou základem úspěchu budoucího projektu.

2.3.2 Plánování lidských zdrojů

Zajištění lidských zdrojů v rámci připraveného projektu je vždy komplikovaná a zároveň velmi důležitá stránka projektu. Zejména u rozsáhlých projektů, které v sobě zahrnují celou řadu profesí. Proto je obsazení projektových rolí pracovníky, zajištění jejich potřebné specializace a to vše v rámci přidělených zdrojů, jedním z nejtěžších úkolů manažera projektu.

Z podrobného rozpisu prací projektu vychází organizační struktura, kterou je popsán každý projekt po stránce řízení lidských zdrojů. Rozpracování organizační struktury vede k vyhotovení matice odpovědností. „*Matice odpovědností je sestava řádků a sloupců, jejímž prostřednictvím jsou přiřazeny projektovým úsekům a úkolům ti, kteří mají schopnosti a odpovědnost pro jejich realizaci.*“[14,s. 155] Matici odpovědnosti využívají manažeři při obsazování projektových rolí.

Při plánování lidských zdrojů je nezbytné, vědět alespoň rámcově, kolik bude potřebných pracovníků s konkrétní specializací do projektového týmu. Poté se může projektový manažer zabývat otázkou, z jakých zdrojů budou potřební pracovníci získáváni. Zdroje pracovníků mohou být v tomto případě rozděleni na vlastní a vnější zdroje. Vlastním zdrojem se rozumí pracovníci dané společnosti. Může jít o pracovníky, kteří se již na daném projektu podíleli v předprojektové fázi, ti už jsou s projektem seznámeni a znají jeho obsah. Díky tomu

už nemusí projít školením, a jsou schopni na projektu začít ihned pracovat. Pracovníci společnosti, kteří na projektu dosud nespolupracovali, jsou také součástí vlastních zdrojů společnosti. Zapojení těchto pracovníků je výhodné. Stačí je seznámit s obsahem projektu, nemusí jim být vysvětlen chod celé společnosti. Znají silné a slabé stránky podniku a je velice pravděpodobné, že v minulosti na podobných projektech již pracovali. Využití vnějších zdrojů pracovníků je vhodné zejména u poradců nebo externích spolupracovníků, které si společnost najme pouze pro daný projekt nebo jeho část. V případě nedostatečných pracovních zdrojů v podniku musí dojít k náboru nových zaměstnanců. To je ovšem časové a finančně náročnější než využití stávajících pracovníků. Každý projektový manažer by si měl uvědomit, že lidské zdroje tvoří klíčový faktor úspěchu každého projektu.

2.3.3 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je nedílnou součástí Plánu projektu a obsahuje všechny informace o tom, jaký je plán čerpání zdrojů projektu, a to [14,s. 159]:

- v jeho celkovém souhrnu,
- v rozpisu do detailních položek podle jednotlivých nákladových druhů projektu,
- v časovém fázování podle předpokladu postupného čerpání těchto zdrojů.

Rozpočet je součástí projektové dokumentace a sestavuje se již v předprojektové fázi, kde slouží jako podklad pro cenová jednání a uzavření kontraktu. Přesnost tohoto rozpočtu je dána aktuálním stavem poznání těch co ho sestavují. Rozpočet sestavený ve fázi plánování je mnohem přesnější. Během realizační fáze projektu může být rozpočet aktualizován a upravován v souladu s pravidly určenými kontraktem. Každá společnost má svoje vlastní metodiky pro sestavení rozpočtu.

2.4 Realizace projektu

Realizační fáze začíná v okamžiku ukončení všech schvalovacích procesů plánovací fáze, je skončeno vyjednávání s klientem o přidělení potřebných zdrojů projektu a projektový tým je připraven zahájit práci na projektu. Je to fáze, při které dojde ke vzniku projektového produktu. Z hlediska projektového manažera jde o fázi, ve které může především uplatnit své manažerské schopnosti zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Realizace projektu je uskutečňována podle vypracovaného plánu. „*Řízení plánu projektu znamená řídit projekt podle předem vytvořeného plánu tak, aby bylo dosaženo cíle projektu v plánovaném termínu, při nepřekročení plánovaného rozpočtu, aby projektový produkt měl plánovaný rozsah*

i kvalitu, což vše znamená, že zákazník a uživatel projektového produktu je spokojen, protože byly splněny jeho požadavky i očekávání.“ [13,s. 188]

2.4.1 Komunikace v projektu

Zavedením vhodné komunikace v projektu je důležitým faktorem úspěchu. Projektová komunikace slouží k předání potřebných informací, ke koordinaci činností a také k zajištění zpětné vazby. V průběhu realizace projektu musí být zabezpečena komunikace mezi zákazníkem a investorem. Zákazník by měl vědět o případných projektových potřebách a problémech. Jestliže není včas a dobře informován o stavu projektu, je daleko větší pravděpodobnost vzniku problémů. Jednotliví členové projektového týmu spolu komunikují v průběhu celého projektu nepřetržitě. V případě potřeby svolává projektový manažer projektová jednání, která patří k nejúčinnějším formám projektové komunikace. Projektová jednání probíhají formou osobního setkání pozvaných účastníků, ale je možné se projektového setkání zúčastnit s využitím moderních komunikačních technologií.

2.5 Kontrola projektu

Proces kontroly a monitorování projektu začíná již v okamžiku zahájení projektu, kdy jsou čerpány jeho náklady. Monitorování a kontrola je třístupňový proces, který se sestává z [14,s. 222]:

- měření – zjištění specifických stavových hodnot projektu,
- hodnocení – stanovení, jakou měrou tyto hodnoty naplňují předpoklady stanovené Plánem projektu nebo Definicí předmětu projektu,
- korekce – spuštění akcí, které budou korigovat nežádoucí odchylky.

Rozsah kontroly a monitorování se bude odvíjet od rozsahu projektu. Je pochopitelné, že u krátkodobých projektů nebude vytvářen složitý proces kontroly, který by byl časově finančně náročný. U rozsáhlých projektů, kde existují reálné hrozby vzniku odchylek od plánu a je zároveň dostatek prostoru pro nápravná opatření a zlepšení procesů, je naopak velmi potřebné, aby existovaly dostatečně výkonné kontrolní systémy, které umožní včasné odhalení vznikajícího problému.

2.5.1 Metody kontroly

Existují různé metody kontrol projektu. K nejčastěji používaným metodám patří: kontrola časového rozvrhu projektu a kontrola rozpočtu projektu – kontrola plnění plánu.

„Kontrola podle časového rozvrhu projektu podává informace o tom, zda se realizační proces projektu pohybuje v souladu s harmonogramem, který je součástí Plánu projektu.“[14,s. 233] Tento systém kontroly informuje o výhledech a variantách, které jsou způsobeny zjištěnými odchylkami oproti plánovaným předpokladům.

„Kontrola rozpočtu projektu dává informaci o tom, zda se realizační proces projektu pohybuje v souladu s rozpočtem, který je součástí plánu projektu.“[13,s. 195] Předpokládá se, že každý účastník projektu bude průběžně vykazovat čas, který odpracuje při plnění úkolů. Stejně tak, se musí zaznamenávat ostatní náklady, jež jsou postupně čerpány při realizace projektu, a musí být zaevidovány v účetním systému. Každý z těchto nákladů musí být jednoznačně přirazen k projektu tak, aby mohla být prováděna kontrola čerpání nákladů v průběhu celého projektu.

2.6 Ukončení projektu

Projekt může být ukončen různými způsoby. Projekty mohou být úspěšně dokončeny, jsou akceptovány zákazníkem, splnili jeho očekávání. Bylo dosaženo jejich cílů, projekty přestaly existovat. V některých případech mohou být projekty také pozastaveny nebo konce zrušeny před jejich dokončením. Stává se často v případech zkrachování investorské společnosti.

Proces uzavření projektu začíná ve chvíli dokončení a připravení posledních plánovaných výstupů projektu k závěrečnému schválení. Tento proces se sestává z částí [14,s. 253]:

- **uzavření kontraktu**, které obsahuje vypořádání a akceptaci výstupů projektu, závěrečnou fakturaci projektu a přípravu pro převedení produktu projektu do jeho další životní fáze;
- **uzavření projektu**, jež zahrnuje:
  - vytvoření závěrečných a hodnotících interních dokumentů o průběhu projektu,
  - uvolnění členů projektového týmu a hodnocení jejich individuálních výkonů,
  - administrativní uzavření projektu, vypořádání všech majetkových a provozních záležitostí a uzavření účetních agend.

Veškeré výsledky projektu a zkušenosti získané při účasti na projektu jsou vyhodnoceny, poznatky zdokumentovány, tak aby mohly být využity při budoucích projektech a vedly ke zlepšení jejich řízení.

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 4P&P

Pro praktickou část bakalářské práce byla vybrána marketingová agentura 4P&P spol. s r.o. Agentura se řadí k předním českým marketingovým agenturám nabízející plný servis v oblasti podpory prodeje. Svým klientům nabízí široký rozsah služeb, jako jsou ochutnávky, spotřebitelské soutěže, road-shows, merchandising, outsourcing obchodních zástupců, sběr dat a monitoring trhu. Společnost sídlí v Dolních Měcholupech na Praze 10.

3.1 Profil společnosti

Agentura působí na trhu od roku 1997, kdy byla založena zaměstnanci konkurenční agentury PPD Services. Zakladateli agentury byli: Jaroslav Bartoš, Monika Kolářová, Jiří Jaroš, který byl většinovým vlastníkem agentury. Agentura se v počátcích své činnosti zaměřila především na poskytování služeb v oblasti sales promotion a merchandising. K prvním významným klientům patřila společnost Danone. V průběhu let odprodal Jiří Jaroš svou část německé společnosti Combera s. r. o., která je nyní většinovým vlastníkem agentury. Spolu s rozvojem agentury se postupně začala rozšiřovat i nabídka poskytovaných služeb. V roce 2000 byla založena úspěšná dceřiná společnost, 4P&P Slovakia, ve které vlastní agentura 4P&P 20% podíl. V současné době zaměstnává společnost 35 stálých zaměstnanců. Pro agenturu pracuje široká síť externích zaměstnanců po celé České republice.

Od roku 2005 je agentura členem sdružení European POS Marketing Group. EPMG je evropské společenství 22 marketingových agentur. Nepochybnou výhodou členství je spolupráce jednotlivých agentur, které si mezi sebou mohou zprostředkovávat obchody, předávat si zkušenosti, informace, know-how a podklady k jednotlivým projektům. Jednou ročně se koná tří denní konference, kterou organizuje vybraná členská země.

3.2 Firemní hodnoty

Název společnosti obsahuje pět písmen P, které vystihují principy, kterými se společnost řídí. Mezi tyto principy patří: profesionalita, proaktivita, přesnost, plnění slibů a práce s lidmi.

Profesionalita

Díky dlouhodobým zkušenostem, silnému zázemí firmy, znalosti trhu a dobrému postavení na něm, nabízí společnost klientům služby na profesionální úrovni a dokáže zvládnout každý projekt.

Proaktivita

Denně zaměstnanci agentury pracují na neustálém zdokonalování kvality poskytovaných služeb a jejich rozvíjení. Informují své stávající klienty o nových nabídkách. Každý projekt je originální a tvořen na míru potřebám každého klienta.

Přesnost

K zásadám společnosti patří také přesnost. Dodržování dohodnutých termínů je samozřejmostí. V rámci jednotlivých projektů se mohou klienti vždy spolehnout na včasné a přesné plnění naplánovaných aktivit. Díky tomu je agentura spolehlivým partnerem pro své klienty.

Plnění slibů

Sliby, které společnost dává, jsou vždy reálné, neboť ze zkušenosti ví, co mohou splnit a co nikoliv. Projekty jsou úspěšné také díky tomu, že respektují reálnou situaci na trhu.

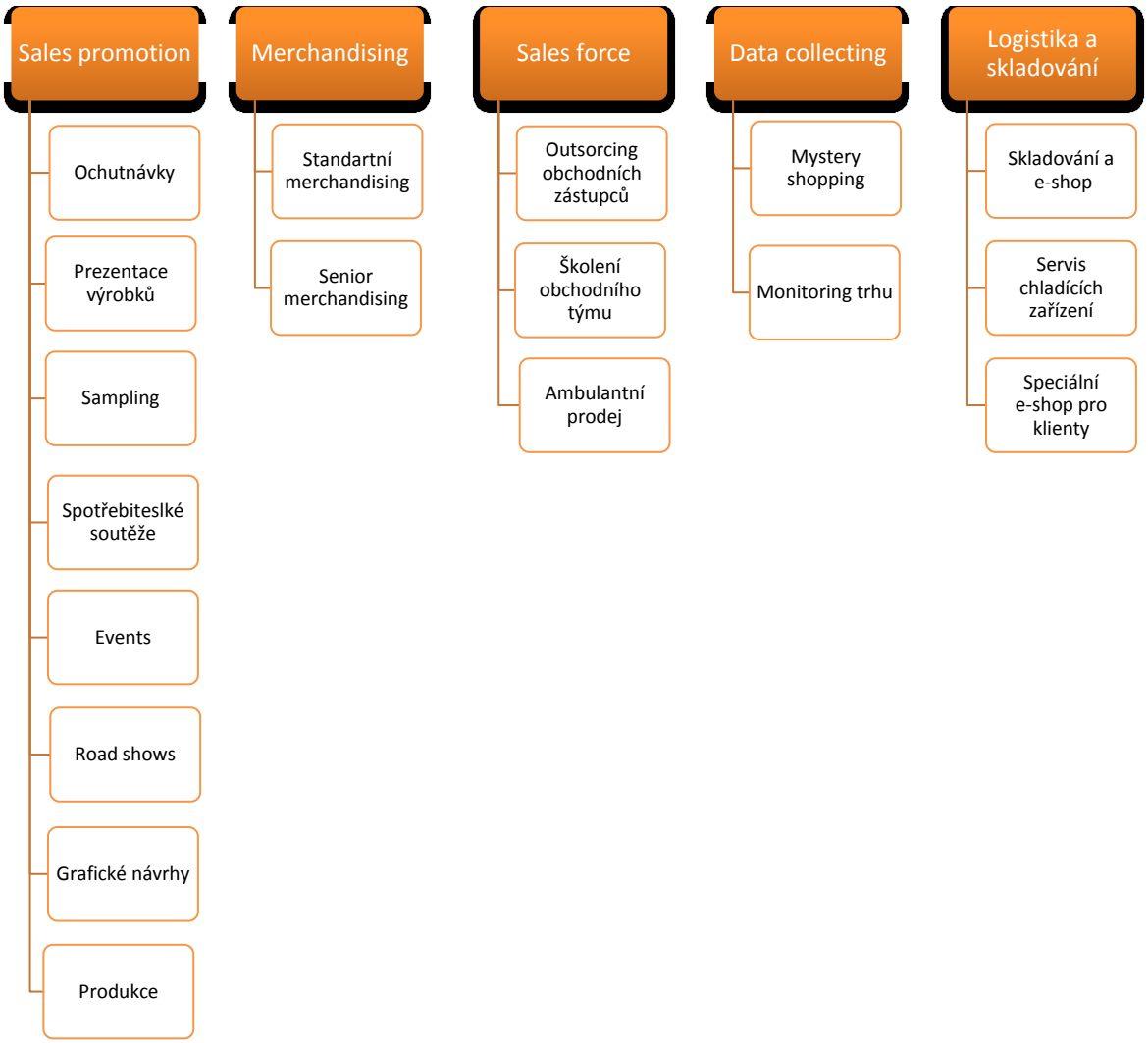
Práce s lidmi

Lidé a práce s nimi patří k hlavním pritoritám společnosti. Do vzdělávání zaměstnanců investuje společnost nemalé finanční prostředky. Díky tomu se může pyšnit výkonným a spolehlivým týmem pracovníků.

3.3 Poskytované služby

Agentura 4P&P nabízí pestrou škálu svých služeb v oblasti:

- Sales promotion,
- Merchandising,
- Sales force,
- Data colleting,
- Logistika a skladování.



Obrázek 3: Služby nabízené agenturou 4P&P

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.1 Sales Promotion

V oblasti sales promotion nabízí agentura: ochutnávky, prezentace výrobků, sampling, spotřebitelské soutěže, events, road shows, produkce, vytvoření kreativních konceptů a grafických návrhů. K nejdůležitějším klientům v oblasti sales promotion patří: Kraft foods, Stock Plzeň Božkov a Procter & Gamble.

U každého projektu sales promotion je agentura schopna zajistit [12]:

- kreativní koncept,
- tvorbu mechaniky projektu,
- legislativní ošetření,
- personální zabezpečení,
- grafické práce,

- výrobu veškerého promo vybavení,
- realizaci projetu,
- logistiku,
- monitoring,
- reporting.

Forma sales promotions se odvíjí od typu produktu, požadavků klienta, jeho finančních možností a dalších aspektů.

Ochutnávky

Při ochutnávkách nabízí hostesky zákazníkům produkty, které může zákazník ochutnat, a současně jej informují o produktu. Ochutnávky realizovala agentura např. pro společnosti: Kraft Foods a Stock Plzeň Božkov.

Prezentace výrobků

Slouží k představení produktu široké veřejnosti. V rámci prezentace výrobků hosteska prezentuje funkčnost výrobku a zároveň informuje zákazníka o jeho výhodách.

Sampling

V rámci samplingu hostesky rozdávají vzorky produktů potencionálním zákazníkům a zároveň informují o produktu. Sampling bývá často využíván při různých kulturních událostech. Agentura realizovala sampling značek např. pro: Tang, Coca Cola light, Actimel a Birell.

Spotřebitelské soutěže

Při realizaci spotřebitelských soutěží zajistí agentura průběh celé akce od vymyšlení celkového kreativního konceptu až po předání výhry. Spotřebitelské soutěže mají často podobu typu: kupte si určitý druh výrobku a vyzvedněte si svůj dárek, nebo kupte si určitý druh výrobku, pošlete sms a zúčastněte se slosování o hodnotnou cenu. Spotřebitelské soutěže realizovala agentura mimo jiné pro: Globus, Interspar, Schlecker a DM.

Events

Agentura navrhuje a realizuje různé propagační, společenské a kulturní akce, konference, team-buildingy a další podle požadavků svých klientů.

Road shows

Road shows nabízí jedinečnou příležitost k setkání a seznámení potencionální zákazníka s daným produktem. Jde především o kreativní a aktivní prezentaci produktu, daného klienta, na cestách. Bývá uskutečňována na mnoha různých místech a v různých lokalitách. Velice často se celé akce kromě zkušených hostesek a promotérů účastní i moderátor celé show.

Grafické návrhy

Na tvorbě grafických návrhů se podílí tým grafiků, který je schopen vytvořit na míru veškeré grafické návrhy promo materiálů jako jsou kostýmy, stojany, letáky, promo stánky kelímky, potisky aut a další.

Produkce

Agentura nabízí svým klientům kompletní zajištění reklamních předmětů a dárků od vytvoření jejich návrhu až po zajištění jejich potisku.

3.3.2 Merchandising

„Souhrn činností, jež jsou vykonávány v prostorách prodejen s cílem zlepšit všeobecnou vizualitu v místech vystavení produktů.“[12] V oblasti merchandisingu nabízí agentura svým klientům standardní merchandising a senior merchandising. Merchandisingové služby poskytuje agentura např. pro: Coca Cola, Danone, Procter & Gamble a Plzeňský Prazdroj.

- **Standardní merchandising** – merchandiser doplňuje zboží dle plánogramu, kontroluje a udržuje čistotu regálu, sleduje dobu expirace produktů. Při doplňování zboží dodržuje merchandiser rotaci zboží FIFO – first in first out.
- **Senior merchandising** – součástí senior merchandisingu je standardní merchandising a navíc je úkolem merchandisera aktivní komunikace s vedoucím daného obchodu, domlouvání druhotném umístění produktu jako je např. paletové vystavení v centrální uličce, vystavení na zvláštních stojanech nebo na čelech v prodejně. K dalším úkolům patří zajištění objednávek zboží i mapování konkurence.

3.3.3 Sales force

S oblastí sales force je spojena nabídka služeb mezi, které patří: outsourcing obchodních zástupců, ambulantní prodej a školení obchodního týmu.

Outsourcing obchodní zástupci

Při realizace této služby poskytuje agentura své obchodní zástupce klientovi. K náplni práce obchodních zástupců patří zejména: kontrola merchadiserů, zajišťování druhotného vystavení, vedení týmu merchandiserů, mapování konkurence, aktivní komunikace s vedoucími obchodů, kontrola zásob, zda jsou objednávky včas realizovány a kontrola letáků, zda cena produktu koresponduje s cenou v letáku.

Ambulantní prodej

Ambulantní prodej v sobě zahrnuje nabízení produktů vybrané značky za výhodných podmínek. Nejčastěji bývá uskutečňován v gastro provozovnách. Produkt klienta je nabízen jako akční nabídka.

Školení obchodního týmu

Při školení obchodního týmu spolupracuje agentura s externí společností Element Consulting s.r.o. Tato společnost zajišťuje náročnější typy školení např.: školení manažerských dovedností, koučink, mentoring atd. Agentura realizuje se svým týmem školení obchodních zástupů.

3.3.4 Data collecting

Data collecting, neboli sběr dat, v sobě zahrnuje monitoring trhu a mystery shopping, které jsou také součástí pestré palety služeb, které agentura nabízí svým klientům.

Monitoring trhu

Klienti mají na výběr ze dvou variant realizace služby. Mohou si pronajmout pouze PDA systém, který slouží k monitorování trhu, nebo mají možnost využít i personální zajištění celé akce. Pomocí PDA systému se vyplňují pravidelné reporty a zaznamenávají se údaje o sledovaných ukazatelích.

Mystery shopping

„*Mystery shopping využívají společnosti, jako nejúčinnější nástroj ke zrychlení a zkvalitnění jejich služeb.“*[10,s. 4] Agentura má k dispozici zkušený tým mystery shopprů. Ti vystupují, jako fiktivní zákazníci a podle zadaných kritérií klienta kontrolují úroveň poskytovaných služeb.

3.3.5 Logistika a skladování

Agentura vlastní centrální sklad a využívá externě dva další sklady. V centrálním skladu nabízí klientům uskladnění reklamních materiálů. Při využití této služby je možnost využít

i e-shop promo materiálu, ze kterého si mohou jednotlivých obchodní zástupci objednávat potřebné materiály k daným akcím. K další službě patří zajištění servisu a skladování chladících zařízení. Tuto službu poskytuje agentura společnosti Danone.

Poslední činností jakou agentura nabízí je zajištění e-shopu svých klientů, již realizuje např.: e-shop Stock Plzeň Božkov.

4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT SPOLEČNOSTI

Agentura využívá při realizaci svých služeb projektový management. Každá zakázka je realizována formou jedinečného projektu.

4.1 Předprojektová fáze

V této fázi se agentura zaměřuje na získání projektu. Spolu s tím souvisí i účast ve výběrových řízeních.

4.1.1 Získání projektu

Možností, jak agentura získává své projekty, existuje několik. K jednomu ze způsobů získání projektu patří přijetí objednávky od stávajícího klienta, který je spokojen s dosavadní úrovní poskytovaných služeb a chce nadále spolupracovat s agenturou při realizaci dalších projektů. Další možností může být obdržení poptávky od nového klienta, který si společnost sám vyhledal buď na internetu, či získal reference od společností, se kterými agentura v minulosti již spolupracovala. Poslední variantou získání projektu, je oslovení nových klientů a představení služeb, které agentura nabízí. Agentura sama kontaktuje nové potencionální zákazníky.

Ve většině případů se musí agentura zúčastnit výběrového řízení. Podle velikosti tendru je různý počet kol výběrového řízení. Podmínky pro účast ve výběrovém řízení jsou detailně popsány v briefu. Brief obsahuje zadání projektu a upřesnění požadavků, které klade klient na účastníky výběrového řízení.

Zpravidla bývá obsahem briefu:

- předmět – základní popis požadované služby,
- instrukce - kolik se uskuteční kol výběrového řízení a další pokyny k organizaci výběrového řízení,
- minimální podmínky pro účast – mezi, které může patřit doba působení na trhu, zkušenosti s poskytováním dané služby, konkurenční garance to znamená, že agentura nesmí poskytovat podobné služby přímým konkurentům klienta,
- detailní popis požadovaných služeb,
- povinné části nabídky, tyto oblasti musí být zodpovězeny – celkové N za službu, informace o finanční stránce podniku – zisk, obrat, počet zaměstnanců. Referenční klienti, organizační struktura teamu, kontrolní systém v dané společnosti atd.,

- hodnotící kritéria – v procentech vyjádřena váha

Klienty poptávaná služba často souvisí s uvedením jejich nového produktu na trhu, zejména v oblasti sales promotion. Proto bývá obvykle součástí briefu i podpis mlčenlivosti.

Po vypracování a odeslání briefu se koná další kolo výběrového řízení, jehož součástí bývá obvykle osobní prezentace nabídky členy projektového týmu. Podle velikosti tendru se liší průběh výběrového řízení i náročnost zpracování briefu.

4.1.2 Kalkulace a project sheet

Při vypracování briefu musí agentura zpracovat také cenovou kalkulaci, ve které se snaží o nejreálnější odhad ceny, kterou zaplatí klient za jednotlivé položky a celý projekt. Je nutné, aby klient před začátkem projektu kalkulaci písemně odsouhlasil, tím se předešlo jakýmkoliv neshodám a nejasnostem.

Kalkulace je konstruována podle agenturní kalkulačního vzorce:

	Hlavní projektové náklady
+	Mzdové náklady na projekt manažera
	Celkové náklady na projekt
*	Agenturní provize v %
	Cena projektu

Projektové náklady jsou tvořeny mzdovými náklady zaměstnanců, kteří se přímo podílejí na realizaci a zajištění projektu, logistickými náklady a náklady na výbavu projektu. Projektové náklady se vždy odvíjí od velikosti a náročnosti projektu. U rozsáhlejších projektů bývají součástí kalkulace i ostatní náklady zejména administrativní – telefonní poplatky a poštovní poplatky. Klientům je vždy kalkulována pouze určitá část mzdy projektového manažera. Fixní náklady agentury jsou kryty z agenturní provize, jejíž výše se liší od velikosti projektu.

Zároveň při tvorbě kalkulace vzniká i project sheet, který slouží k porovnání předpokládaných a reálných nákladů, pro výpočet a posouzení ziskovosti. Project sheet je propojen s kalkulací a slouží pouze pro interní potřeby agentury. Je vytvořen před zasláním kalkulace, ale je využíván po celou dobu projektu, kdy se postupně vyplňují skutečné náklady projektu. Díky tomu má agentura neustálý přehled o nákladech projektu. Project sheet se odevzdává finanční ředitelce a account director.

4.2 Plánování

Již v předprojektové fázi se vyskytují některé prvky plánování, ale hlavní část plánovacích aktivit začíná v okamžiku získání projektu. Po podpisu smlouvy s klientem a upřesnění všech podrobností týkajících se projektu agentura svolává Kick off meeting. Kick off meeting je interní meeting projektového týmu, jehož cílem je v krátkosti seznámit zainteresované osoby s novým projektem a prodiskutovat finanční stránku projektu. Proto se vždy kick off meetingu účastní finanční ředitelka. K jejím hlavním úkolům při KOM patří schválení cash flow reportu. Cash flow report slouží k zpřehlednění finančních toků celého projektu. CFR obsahuje předpokládané příjmy a výdaje projektu. Jsou v něm uvedeny termíny a částky, které budou muset být uhrazeny spolu s očekávanými platbami od klienta. Při KOM se přiděluje projektu jeho specifické číslo, které má po celou dobu projektu a slouží k evidenci nákladů.

Po úvodním meetingu následuje naplánování veškerých činností spolu s termíny jejich splnění a také s osobami, jež budou za splnění úkolů zodpovědné. Celý tento seznam v agentuře nazývají joblist a patří k jednomu z klíčových dokumentů projektu. Joblist slouží také jako harmonogram celého projektu.

Další činnosti při plánování projektu se od sebe navzájem odlišují podle realizované služby. Je-li to nezbytné, je součástí plánování také zajištění produkčních věcí od jejich grafického návrhu až po jejich zasílání do terénu. Při každém projektu musí být vypracován návrh reportingu, tj. jak často budou pracovníci v terénu informovat o průběhu dané akce.

4.2.1 Personální zajištění

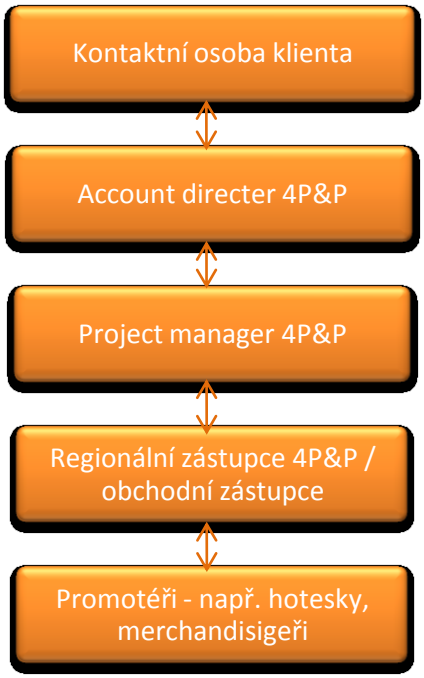
O projektu musí být informováni také regionální zástupci, kterým předá potřebné pokyny field manager. K jejich hlavní činnosti patří personální zajištění celé akce, proto pokyny obsahují zejména konkrétní počet potřebných pracovníků včetně jejich požadované kvalifikace. Spolu s tím je spojeno poskytnutí údajů o časovém průběhu celé akce tzv. tourplan. Na základě castingu je vybírán z firemní databáze promo team, který musí být vyškolen. Školení se obvykle skládá ze tří částí: produktové školení – informace o daném produktu, informace o konkurenci a další zajišťuje klient. Prodejní dovednosti, mechanika promo akce a administrativa náleží agentuře. Rozsah školení pracovníků, kteří budou pracovat přímo v terénu, se vždy odvíjí od náročnosti celé akce. Někdy není potřebné pořádat osobní školení, u méně náročných projektů jsou často pracovníkům poskytnuty informace o průběhu akce prostřednictvím informačního sytému 4P&P Monitor.

4.3 Realizace projektu

Po pečlivém naplánování celého projektu následuje realizace dané služby. V této etapě projektu se naplno projeví schopnosti projekt manažera, zda dokáže zvládnout nenadálé situace, které mohou při realizaci vzniknout.

4.3.1 Komunikace

Při realizační fázi projektu hraje nedůležitější roly komunikace, bez níž by nemohl být projekt úspěšně dokončen. U každého projektu je vytvořena komunikační matice.



Obrázek 4: Komunikační matice v agentuře 4P&P

Zdroj: Vlastní zpracování

S komunikační maticí souvisí i zásady správné komunikace, které musí project manažer během realizační fáze dodržovat. Mezi tyto zásady patří:

- proaktivita,
- komunikace,
- návrhy možných zlepšení,
- řešení komplikací, dříve než nastanou,
- když už k problému dojde, klienta informovat a zároveň nabídnou řešení.

I díky těmto zásadám, se daří agentuře realizovat své projekty bez větších obtíží. Komunikace s externí pracovníky je realizována zejména prostřednictvím unikátního

informačního systému 4P&P Monitor, který předává do terénu potřebné informace a zároveň sdružuje informace z terénu. Klientům umožňuje sledovat průběh jejich aktivit téměř on-line a zároveň po nich není požadováno žádné IT nastavení, protože 4P&P Monitor je internetová komunikační platforma.

Externí pracovníci oddělení sales promotion, ke kterým patří zejména hostesky a promotéři, systém používají již před začátkem akce, kdy musí vyplnit tzv. e-learning, jenž obsahuje otázky týkající se připravovaného projektu. Jde o test, znalostí které získali na školení. Test obsahuje 10 otázek, které jsou náhodně vybírány ze systému. V případě 100% úspěšnosti dostanou 5 Kč navíc k jejich hodinovému mzdovému tarifu. V průběhu projektu systému využívají k nahlášení odpracovaných hodin. Při příchodu na pracoviště pošlou prázdnou SMS na určené číslo a po skončení odešlou SMS, která má předem určený obsah. Tyto informace se automaticky načítají v systému do evidence mezd. Prostřednictvím systému také vyplňují denní zprávy o průběhu akce. Z jednotlivých denních zpráv projekt manažer vypracovává týdenní report pro klienta.

Merchandiseři mají v systému naplánovaný svůj týdenní harmonogram práce, který jim stanovují obchodní zástupci. V harmonogramu je daný počet hodin, které musí odpracovat v určitých provozovnách. Merchandiseři pomocí SMS informují, že danou provozovnu již navštívili a stejně jako u hostesek se jim tyto údaje načítají do mezd.

Fórum 4P&P Monitoru slouží k výměně informací mezi merchandisery a klientem. Merchandiseři mají možnost si ze systému stáhnout leták na aktuální pracovní týden, který obsahuje pokyny na, co se mají zaměřit v daném týdnu. Merchandiseři vkládají fotky, které slouží jako kontrola jejich odvedené práce a vyplňují týdenní report pro klienta. Klient má k těm všem informacím přístup, takže má všechny činnosti neustále pod dohledem.

Součástí systému 4P&P Monitoru je také aplikace 4P&P Mobile využívána zejména při monitoringu trhu a mystery schoppingu.

Výhody 4P&P Monitoru pro klienta:

- přístup k aktuálním informacím z terénu a o dění na trhu,
- prohlížení fotografiím z terénu,
- zjištění základních informací o průběhu promo-akcí,
- jednoduchost a flexibilita nastavení,
- má projekt neustále pod kontrolou.

Výhody 4P&P Monitoru pro externí zaměstnance:

- poskytuje dokonalý přehled o odpracovaných dnech a hodinách,
- umožňuje tisk potřebných dokumentů a pracovní smlouvy,
- vyplňování zpráv o průběhu akce on-line,
- zajišťuje komunikaci s účetním oddělením agentury,
- mají k dispozici informace o projektech.

Výhody 4P&P Monitoru pro agenturu:

- úspora času,
- zrychlení předávání informací do terénu a z terénu,
- minimalizace nákladů na tisku dokumentů,
- přehledná evidence externích zaměstnanců,
- propojení s účetnictvím společnosti,
- neustálý přehled o dění v terénu.

4P&P Monitor představuje pro agenturu jednoznačnou konkurenční výhoda na trhu oproti jiným společnostem. Proto k jednomu z cílů agentury patří nepřetržité zdokonalování informačního systému 4P&P Monitoru.

4.4 Kontrola projektu

Ke kontrole projektu dochází během celé realizační fáze a je uskutečňována zejména pomocí 4P&P Monitoru, který se využívá denně. Při této kontrole sledují interní zaměstnanci skutečné plnění úkolů a také, zda je daný pracovník na určeném místě. V případě neplnění objednávky je informován projektový manažer pomocí SMS ze systému. K fyzické kontrole dochází každý týden, když obchodní zástupce nebo regionální zástupce navštíví provozovny. Kontroluje se hlavně plnění projektu a dodržení podmínek. Výsledky kontroly jsou zaznamenávány do informačního systému a má k nim přístup nejenom agentura, ale i klient. Kromě pravidelných kontrol jsou realizovány i kontroly namátkové, jež probíhají prostřednictvím fyzické návštěvy na provozovně buďto projektovým manažerem či klientem. I tyto výsledky jsou zveřejněny ve 4P&P Monitoru.

K finanční kontrole slouží agentuře již dříve vypracované dokumenty: project sheet a cash flow report. Při jejich průběžném doplňování se zároveň sleduje, zda finanční toky

plynou tak, jak se předpokládá. K podobnému využití slouží i job list, jenž umožňuje kontrolovat splnění jednotlivých úkolů v daném čase zaměstnanci, kteří jsou za ně zodpovědní. Během realizace projektu se samozřejmě konají setkání projektového týmu, kterých se účastní account director jehož úkolem je kontrola projektu.

4.5 Závěrečná fáze projektu

Nedílnou součástí závěrečné etapy projektu je vypracování závěrečné zprávy klientovi, která obsahuje shrnutí projektu, statistiku celého projektu, fotografie z průběhu dané akce, doporučení pro klienta do budoucna a zhodnocení celého projektu. Závěrečnou zprávu u klienta prezentují project manažer a account director, kteří se také klienta dotazují na případnou další spolupráci při realizace nových projektů. Po prezentaci je klientovi poslán přehled nákladů spolu s fakturou. V některých případech je na zvážení project manažera, zda nejdříve poslat pouze přehled nákladů a počkat na jeho schválení klientem. U jednoznačně určených nákladů slouží přehled nákladů pouze, jako informativní údaj a je zasílán spolu s fakturou. V případě rozsáhlých projektů se faktura posílá každý měsíc. Ukončení projektu se neobejde bez inventarizace výbavy projektu.

Na závěr každého projektu se sejde projektový team a dojde k zhodnocení realizovaného projektu. V případě velmi zajímavého nebo speciálního projektu je vypracována case study, ve které je popsán realizovaný projekt a slouží také jako další propagace u klientů.

5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ AGENTURY 4P&P

Prostředí, které marketingovou agenturu 4P&P obklopuje, má výrazný vliv na její působení a celou existenci. Proto musí společnost sledovat jednotlivé faktory mikro a makro prostředí.

5.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí Agentury 4P&P je tvořeno dodavateli, zprostředkovateli, konkurencí, zákazníky a v neposlední řadě také veřejností. Všechny tyto složky mikroprostředí aktivně působí na agenturu. Není možné určit, který z faktorů nejvýrazněji ovlivňuje činnosti agentury, neboť mezi jednotlivými subjekty existuje vzájemná závislost. Součástí mikroprostředí je také samotný podnik.

5.1.1 Dodavatelé

Aby mohla agentura úspěšně realizovat své projekty, musí mít zajištěno jejich materiální zabezpečení. Specifickým znakem každého projektu je jeho jedinečnost, proto agentura potřebuje dodavatele, pro které nebude problém dodávat zboží na míru podle jejich představ za přijatelných cenových podmínek. Z počátku nebylo příliš jednoduché takovéto dodavatelé nalézt, ale postupem času agentura navázala dlouhodobou obchodní spolupráci s jednotlivými společnostmi, které se osvědčili při realizaci projektů a tím získali její důvěru. S většinou z nich jsi dokázala domluvit vzájemně výhodné obchodní podmínky.

Tabulka 2: Přehled hlavních dodavatelů agentury 4P&P

Dodavatel	Co dodává
DART TISK – fyzická osoba	Potisk oblečení a promo vybavení
AF BKK s. r. o.	Tisk promo materiálů
Břetislav Hemiš	Výroba stánků
Hrad	Celkový servis kostýmů
Activa s. r. o.	Kancelářské potřeby
Mothiva s. r. o.	Servis informačních technologií

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 Zprostředkovatelé

Agentura při své činnosti spolupracuje s přepravní společností Toptrans, která je hlavním dopravcem agentury a má s ním sjednány výhodné podmínky. Pro přepravu křehčích předmětů využívá agentura služeb Autodopravy Marka Vampola. Pojištěním odpovědnosti za

způsobené škody v souvislosti s výkonem činnosti do výše 10 mil. Kč u společnosti Generali, a.s. se zajistila agentura také proti případnému riziku.

5.1.3 Konkurence

Pro společnost je velice důležité znát své hlavní konkurenty na trhu a vědět, jakou pozici mezi nimi zaujímá. Díky tomu zjistí, na co se má zaměřit a co zlepšit ve svých činnostech, aby zaujala na trhu pozici leadera. Na trhu podlinkových agentur operuje značné množství společností, mezi nimiž Agentura 4P&P zaujímá druhou pozici z hlediska obratu. K získání vedoucí pozice na trhu je klíčové neustále pracovat na zlepšování úrovně poskytovaných služeb a tím nabízet klientům více, než kdokoliv jiný. Největší konkurent agentury je společnost PPM Factum, která vznikla spojením agentur PPM Europe a Factum Invenio. Tímto spojením došlo k vytvořením největšího hráče na trhu, který má nejširší portfolio nabízených služeb a je považován za jedničku na trhu.

Dalším konkurentem je společnost Advenio, jenž vznikla přejmenováním společnosti PPD Services, ze které před několika lety odešli někteří zaměstnanci, kteří založili Agenturu 4P&P. Advenio poskytuje podobnou paletu služeb jako agentura pouze s výjimkou mystery shoppingu, který chybí v jejich nabídce. Podobný sortiment služeb nabízí také společnost PT Company, jenž vznikla stejně jako Agentura 4P&P, založili jí někteří ze zaměstnanců společnosti Advenio. K dalším agenturám, které působí na trhu a konkurují agentuře, patří: Field Force zejména v oblasti merchandising, společnost NFP a Global marketing v oblasti promotion.

5.1.4 Zákazníci

Agentura se může pochlubit silnou zákaznickou základnou, která je tvořena společnostmi, které se řadí ke špičkám ve svém oboru. Dlouhodobá spolupráce s těmito společnostmi je důkazem vysoké úrovně poskytovaných služeb. Agentura si zakládá na osobní komunikaci s každým ze svých klientů. Díky ní má možnost monitorovat vývoj jejich potřeb a zjišťovat do jaké míry se jí daří plnit jejich očekávání. Snaží se setkávat se svými klienty nejen v rámci pracovních aktivit, ale také při různých společenských akcích, při kterých jsou dále rozvíjeny partnerské vztahy. Vybraní klienti dostávají od agentury každoročně kreativní dárek spolu s novými informacemi o společnosti. Například v létě obdrželi vybraní klienti dárkový balíček obsahující opalovací krém a slamák se stuhou, na níž bylo napsáno: „S námi se nespálíte“. Agentura realizovala své projekty pro řadu významných klientů, jejichž jména jsou celosvětově známá. K nejvýznamnějším klientům agentury patří:

Stock Plzeň Božkov je největším výrobcem lihovin v České republice s dlouholetou tradicí. S agenturou spolupracuje již více než 9 let a je její nejvýznamnější klient z hlediska obratu. Stock Plzeň Božkov využívá služeb z oblasti merchandisingu a outsourcing obchodních zástupců. Agentura pro něj také zajišťuje ambulantní prodej v gastro provozovnách, ochutnávky, spotřebitelské soutěže, grafické návrhy zároveň je pořadatelem jeho teambuildingů a společenských akcí. Speciální službou, kterou agentura pro společnost realizuje je zajištění e-shopu Stock Plzeň Božkov.

Společnost Procter&Gamble patří k významným světovým výrobcům spotřebního zboží. Pro společnost Procter&Gamble zajišťuje agentura merchandising a outsourcing obchodních zástupců. V oblasti sales promotion realizuje ochutnávky, spotřebitelské soutěže. K dalším činnostem patří občasné uspořádání teambuildingů a organizace firemních meetingů. Společnost Procter&Gamble se řadí taktéž k dlouholetým a důležitým klientům agentury, jejich služeb využívá již 8 let.

Společnost Kraft food se řadí ke světovým výrobcům potravin. Na českém trhu působí od roku 1992 a zaujímá zde první místo ve výrobě sušenek a čokoládových cukrovinek. Služeb agentury využívá při ochutnávkách a také při merchandisingu.

K dalším významným klientům patří společnosti SC Johnson, Danone, Nutricia, Plzeňský Prazdroj, Coca-cola a společnost Lego. Tento výčet v sobě zahrnuje pouze několik hlavních společností, se kterými agentura trvale spolupracuje.

5.1.5 Veřejnost

Pro společnost je také důležité, jak je vnímaná v očích veřejnosti. Agentura 4P&P není lhostejná ke svému okolí a již řadu let se angažuje při pomocí druhým. Dlouhodobě spolupracuje s Švejcarovým nadačním fondem, se kterým usiluje o zlepšení podmínek lékařů a pacientů na Klinice dětského a dorostového lékařství v Praze Karlově. Každoročně pořádá oslavu výročí svého založení, na kterou jsou pozvání významní klienti a dlouhodobí partneři agentury. V říjnu toho roku agentura oslaví již své 15leté výročí vzniku podniku.

Ze sdělovacích prostředků využívá pro oslovení široké veřejnosti časopisy Zboží&Prodej a Marketing&Media, ve kterých inzeruje své služby. Taková to propagace je velmi nákladná, proto je realizována pouze několikrát v průběhu roku. V již zmíněném časopisu Marketing&Media si mohou jeho čtenáři také přečíst aktuální informace o agentuře 4P&P zejména v jakém tendru se jí podařilo vyhrát a jak si vede na trhu. K dalším možnostem, jak mohou lidé získat informace o společnosti je návštěva jejich internetových stránek, kde najdou nejenom všeobecné informace o agentuře spolu s jejich rozsáhlou nabídkou

poskytovaných služeb, ale v sekci novinky se mohou podívat, na jakých projektech se v nedávné době agentura podílela. Součástí každé zprávy o realizovaném projektu jsou také fotografie přímo z terénu, podle kterých lidé často zjistí, že byli také například v obchodě také oslovení týmem ze 4P&P, aby ochutnali či vyzkoušeli nový produkt nebo, že se zúčastnili spotřebitelské soutěže vytvořené a zrealizované touto agenturou.

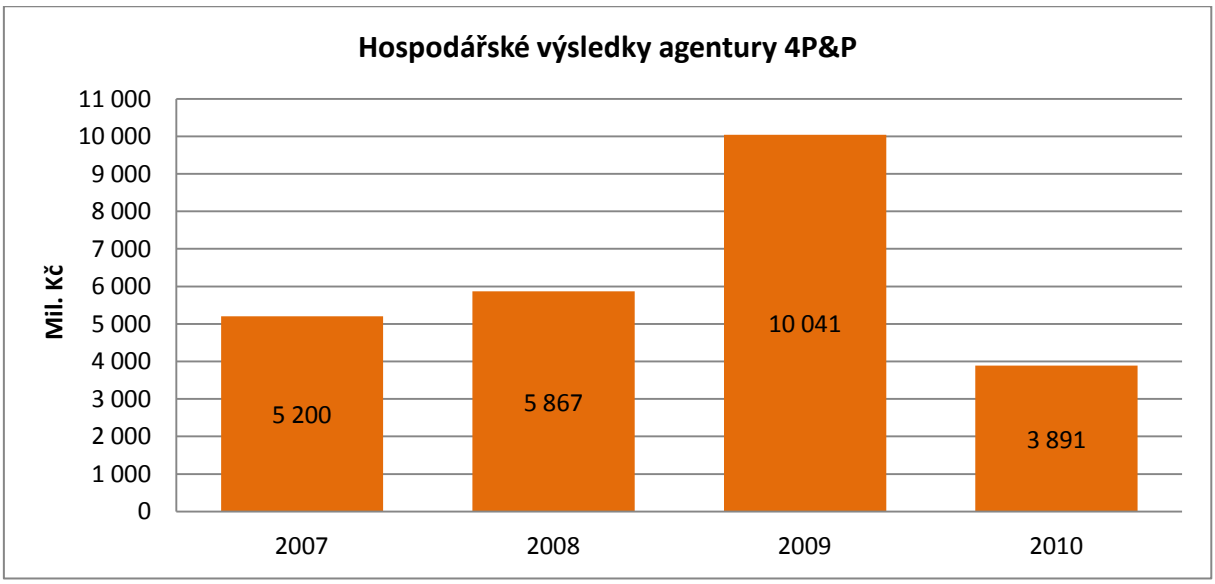
V průběhu jednotlivých projektů se tým, který na daném projektu pracuje, schází vždy podle konkrétní situace. Není možno stanovit pravidelnost konání těchto schůzek, neboť se liší náročností projektu. Každé čtvrtletí se všichni interní zaměstnanci schází s vedením podniku, kde se informují o projektech, na kterých jednotlivá oddělení pracují a jakých tendrů se agentura bude účastnit. Na začátku roku se koná velký meeting, kterého se účastní všichni zaměstnanci agentury. Je zde zhodnocen uplynulý rok a oznámeny cíle pro následující rok. Zaměstnanci mající děti dostávají každoročně od agentury dárek pro děti k jejich narozeninám. Každý rok se koná celo-firemní teambuilding, které ho se účastní všichni zaměstnanci agentury a pořádají se i teambuldingy jednotlivých oddělení. Společnost umožňuje svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání. Hradí jim kurzy anglického jazyka, kurzy excelu, kurz, na kterém se naučí jak správně prezentovat. Vedoucí pracovníci navštěvují kurzy koučink a leadership.

5.2 Makroprostředí

Makroprostředí v sobě zahrnuje aspekty, které na podnik působí přímo. Tyto vlivy nedokáže nijak ovlivňovat, a proto musí jejich vývoj sledovat, aby mohl operativně reagovat.

5.2.1 Ekonomické prostředí

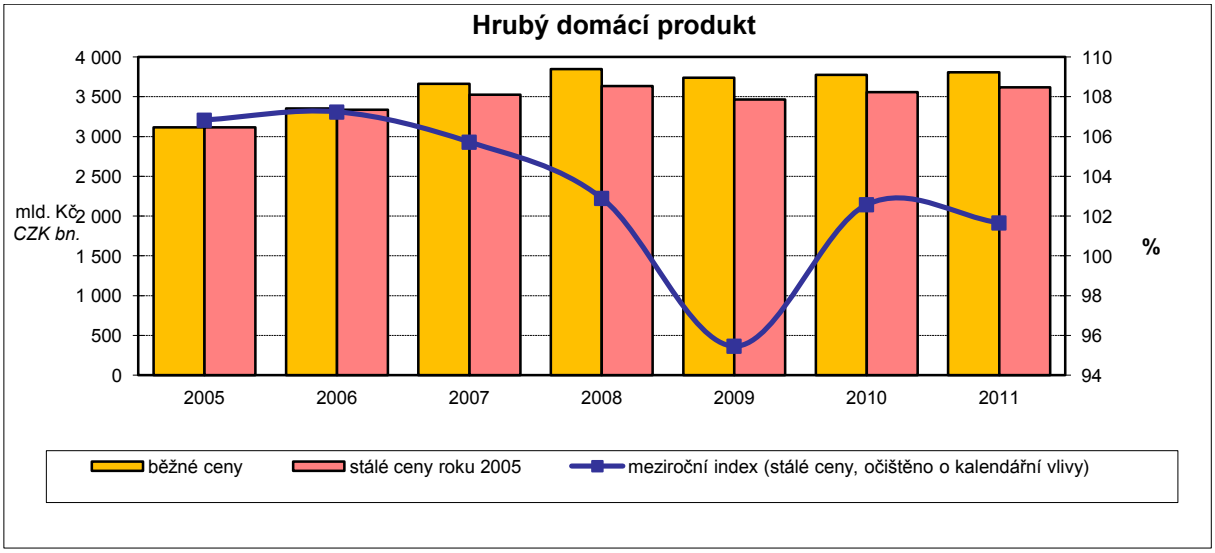
Ekonomické prostředí patří ke klíčovým oblastem, které velmi výrazně ovlivňují činnosti agentury. I když agentura neposkytuje služby koncovým spotřebitelům, tj. domácnostem a jednotlivcům, je pro ni velmi důležitá úroveň jejich kupní síly, neboť ta přímo ovlivňuje příjmy klientů agentury, kteří na základě jejich výše rozhodují o svých dalších aktivitách. V případě poklesu zisků klientů mohou přijmout opatření ke snížení nákladů, jejichž součástí mohou být i nižší výdaje na marketingové aktivity. K této situaci došlo již v roce 2010, kdy na agenturu plně dopadly důsledky hospodářské krize, jež zasáhla celou ekonomiku v roce 2009.



Obrázek 5: Hospodářské výsledky agentury 4P&P v uplynulých letech (v mil. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním důvodem projevu krize až v roce 2010 byly již nasmlouvané zakázky s klienty na rok 2009. Proto vývoj tržeb nekoresponduje s vývojem hrubého domácího produktu. Jak můžete vidět na obrázku 4, v tomto roce dosahovala agentura rekordních tržeb. V roce 2010 došlo oproti předešlým rokům k výraznému propadu zisku, zapříčiněný poklesem realizovaných projektů. Tento pokles byl očekávaný vzhledem k reakci spotřebitelů na vývoj ekonomiky a s tím související vývoj tržeb klientů. Nutno ovšem poznamenat, že agentura se během celého období krize pohybovala v kladných hodnotách a vždy dosahovala zisku. Rok 2011 znamenal pro agenturu zlepšení její situace a mírný růst tržeb, neboť i ekonomika zaznamenala jisté oživení.



Obrázek 6: Vývoj HDP

Zdroj:upraveno podle [9]

5.2.2 Technologické prostředí

V žádném jiném prostředí nedochází tak často ke změnám, jako právě v technologickém. Agentura si, uvědomuje důležitost sledování vývoje informačních technologií a jejich možného využití při poskytování svých služeb. Jak již zde bylo zmíněno, agentura vyvinula svůj vlastní informační systém 4P&P Monitor, který je velice přínosný. Od svých klientů vědí, že tento systém je zcela unikátní a že nikdo z jejích konkurentů nemá k dispozici srovnatelný informační systém. Proto patří k hlavním cílům agentury neustále pracovat na jeho zlepšování a rozšiřování možností jeho využití, tak aby byla o krok napřed před svými konkurenty a dokázala udržet svou konkurenční výhodu.

5.2.3 Demografické prostředí

K hlavním ukazatelům, které je nutné sledovat v rámci tohoto prostředí, patří počet obyvatelů, jejich struktura, hustota osídlení atd. Počet obyvatel v České republice mírně stoupá. Hlavní přírůstek v počtu obyvatel je tvořen imigranty. I v tomto prostředí dochází během let ke změnám, a to díky postupnému stárnutí obyvatelstva. Hlavním ukazatelem, které v tomto prostředí Agentura 4P&P sleduje je vývoj nárůstu firem, které by se mohly stát jejich potencionálními zákazníky.

5.2.4 Sociální a kulturní prostředí

Prostředí v jakém jedinec vyrůstá, jej výrazným způsobem ovlivňuje. Formuluje jeho názory, životní postoje a spolu s výchovou utváří celkovou osobnost jedince. Znalost tohoto prostředí poskytuje společnostem důležité informace, které mohou použít v komunikaci se spotřebiteli. I když zákazníkem agentury je podnikatelský subjekt, musí znát dané prostřední, neboť při realizaci služeb musí oslovit konečné spotřebitele. Například, kdyby bylo jejím úkolem vytvořit prezentaci pro produkt, který je určen cizincům žijící v České republice, musela by agentura respektovat odlišné hodnoty a názory, které vyznávají a snažit se využít těchto znalosti při realizaci služby.

5.2.5 Přírodní prostředí

Hlavní roli v přírodním prostředí hraje jeho ochrana, která je v dnešní době často skloňovaným tématem zejména u velkých výrobních podniků. Snad už každý si uvědomil důležitost celého problému ochrany životního prostředí a začíná činit kroky k eliminaci dopadů na životní prostředí při svém podnikání. Většina klientů agentury uplatňuje při své činnosti environmentální politiku a dbá na ochranu životního prostředí. Agentura se při svých

činnostech snaží neznečišťovat životní prostředí. Společnost třídí opad a snaží se využívat recyklovatelné materiály.

5.2.6 Politicko-legislativní prostředí

Toto prostředí je utvářeno nejen děním na domácí politické scéně, ale i mezinárodními politickými událostmi. Celý rok 2011 byl ve znamení dluhové krize eurozóny. V České republice byla v rámci restriktivní hospodářské politiky přijata řada úsporných opatření a reforem. K nejvíce diskutovaným návrhů patřila daňová reforma, obsahující zvýšení snížené sazby z DPH z deseti na čtrnáct procent. Daňová reforma je platná od roku 2012. V roce 2013 se mají obě sazby daně sjednotit na 17,5 %. Zvýšení základní sazby DPH o 4% vedlo k výraznému zdražení potravin a služeb. Je samozřejmé, že při svém působení na trhu musí agentura respektovat platné právní předpisy.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedené analýzy marketingové agentury 4P&P autorka práce dospěla k doporučením, která by měla být pro agenturu přínosná.

V současné době agentura zaujímá druhou pozici na trhu a jejím cílem je pozice leadera. K získání vedoucí pozice je klíčové neustále pracovat na zlepšování úrovně poskytovaných služeb a jejich rozšiřování. Agentura by měla zvážit možnou spolupráci se společnostmi zabývající se nadlinkovou reklamou. Neboť klienti agentury využívají velmi často k oslovení svých zákazníků i hromadné sdělovací prostředky. Tato spolupráce by vedla k nabízení komplexních služeb v oblasti marketingové komunikace.

Agentura by měla usilovat o spolupráci s velkým obchodním řetězcem, z důvodu poskytování merchandisingu. Díky spolupráci by se přidala k agentuře Field Force, která již spolupracuje s obchodním řetězcem INTERSPAR. V ostatních obchodních řetězcích si merchandising produktů zajišťují sami dodavatelé prostřednictvím svých marketingových agentur. Je dosti pravděpodobné, že i ostatní obchodní řetězce se vydají stejným směrem, a budou chtít spolupracovat pouze s jednou marketingovou agenturou. Proto by mělo být pro agenturu prioritním zájmem navázat dlouhodobou spolupráci s významným obchodním řetězcem.

Služba mystery shopping patří v agentuře mezi nejvíce výnosné aktivity. Náklady na její realizaci jsou s porovnáním s ostatními službami minimální. Agentura by se měla snažit zvýšit podíl mystery shoppingu na celkovém obratu. V současné době se tento podíl pohybuje okolo 5%. Ke zvýšení podílu může přispět zvýšení výdajů na propagaci této služby. Agentuře se například nabízí využít bannerovou reklamu na internetu nebo pomocí direct mailu oslovovat potencionální klienty. Další způsob, který by mohl vést ke zvýšení zájmu o mystery shopping, je tvorba tzv. balíčků. Podstatou balíčku je nabízení mystery shopping spolu s další službou.

V širokém spektru služeb, které agentura nabízí svým klientů, je také pořádání firemních teambuildingů. Tato služba patří k nejméně poptávaným a agentura ji realizuje pouze pro některé stále klienty. Po dobu působení agentury na trhu ji žádná společnost nevyhledala primárně za účelem uspořádání teambuildingu. Tento malý zájem je zřejmě zapříčiněn nedostatečnou propagací. Na internetových stránkách agentury lze nalézt pouze informace o možném pořádání společenských akcí nebo meetingů. Z tohoto výčtu není jasně patrné, že agentura tuto službu nabízí. Nově vytvořená sekce na internetových stránkách s připojenými referencemi by jistě napomohla k prodejnosti této služby.

Agentura se propaguje zejména na svých internetových stránkách, kde jsou uvedeny nabízené služby, obecné informace o společnosti a také novinky z projektů, na kterých se v současné době podílí. Dále inzeruje své služby v odborných časopisech Marketing&Média a Zboží&Prodej. Tato propagace je poměrně nákladná, proto bývá realizována jen několikrát v průběhu roku. Stávajícím klientům jsou zasílány novinky o činnostech agentury. Agentura má také své vlastní facebookové stránky, které ovšem aktivně nevyužívá. Výše výdajů, které agentura investuje do své propagace, jsou závislé na výši dosahovaného zisku. Tento přístup neumožňuje společnosti dlouhodobě plánovat účinnou marketingovou komunikaci. K získání vedoucí pozice na trhu by měla agentura zvýšit své výdaje do propagace. Současná komunikace je zaměřena spíše na stávající klienty. K oslovení nových potencionálních klientů se nabízí agentuře využít možností internetové reklamy nebo outdoorové reklamy. Výhodou agentury je, že v obou těchto případech může vytvořit svůj kreativní koncept reklamy a zaplatit pouze za uveřejnění. Ke zvýšení efektivity komunikace by měla agentura začít naplno využívat své facebookové stránky.

Při plánování svých aktivit si agentura stanovuje cíle, kterých chce dosáhnout. Cíle agentury nejsou ve většině případů stanoveny specificky, neobsahují v sobě dosti často žádný časový údaj, do kdy mají být splněny a nelze je změřit. Takto blíže nespecifikované cíle nemohou dostatečně motivovat zaměstnance při jejich plnění. Proto by měla agentura při formulování svých cílů, dodržovat pravidlo SMART. Díky tomu budou její cíle přesně specifikovány, měřitelné, akceptovatelné všemi, kdo se na jejich dosažení budou podílet, reálné a určené v čase. U takto vytyčených cílů bude mnohem snadněji možno kontrolovat jejich splnění.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat marketingovou agenturu 4P&P spol. s. r. o. a následné návrhy a doporučení. Pro analýzu marketingové agentury byla vybrána agentura 4P&P. Agentura 4P&P byla zvolena, neboť se řadí k předním českým marketingovým agenturám a také z důvodu, že autorka zde pracovala v rámci povinné praxe ve druhém ročníku.

Marketingová agentura 4P&P působí na českém trhu již od roku 1997 a poskytuje široké spektrum služeb v oblasti podpory prodeje. Po dobu své existence si dokázala vybudovat na trhu silnou pozici. Od roku 2000 působí agentura také na Slovensku, kde založila dceřinou společnost 4P&P Slovakia. Společnost zaujímá na českém trhu druhé místo. Největšími konkurenty společnosti jsou PPM Factum a Advenio. Od svého založení získala agentura celou řadu významných klientů, se kterými navázala dlouhodobou spolupráci. Mezi nejvýznamnější klienty patří: Stock Plzeň Božkov, Procter&Gamble, Kraft food, Danone a Lego. V prvních letech podnikání poskytovala agentura pouze služby v oblasti merchandisingu a sales promotion. Postupně agentura rozšiřovala portfolio nabízených služeb. Současné portfolio agentury obsahuje pět hlavních oblastí. Těmito oblastmi jsou: sales force, merchandising, data collecting, sales promotion a logistika a skladování. Agentura v současnosti zaměstnává 35 interních zaměstnanců a disponuje rozsáhlou databází externích zaměstnanců, kteří jsou využíváni při samotné realizaci konkrétních projektů.

Teoretické poznatky z oblasti projektového managementu byly porovnány s projektovým managementem, tak jak jej využívá marketingová agentura 4P&P spol. s. r. o. Každý projekt, který agentura uskutečňuje je jedinečný, protože se řídí přáním klienta. Rozsáhlost a náročnost projektu je závislá na potřebě a přáních klienta. Podle náročnosti a velikosti projektu se vybírají zaměstnanci, kteří utvoří projektový tým. Takto sestavený tým se posléze stará o kompletní plánování, realizaci a kontrolu daného projektu. Za úspěšnost projektu zodpovídá vedoucí projektu, který deleguje a koordinuje činnosti spojené s projektem.

Pro úspěšné realizování potřeb a přání klientů disponuje společnost 4P&P širokou a kvalitní databází interních a externích zaměstnanců. V rámci realizace projektů využívá agentura svůj unikátní informační systém 4P&P Monitor. Systém umožňuje přístup k aktuálním informacím z terénu, sledování průběhu projektů, zjištění základních informací o probíhajících projektech a další cenné informace pro agenturu, zaměstnance a její klienty. 4P&P Monitor byl vyvinut samotnou agenturou a představuje významnou konkurenční

výhodu, protože žádná jiná marketingová agentura nedisponuje podobným informačním systémem.

Při podnikání je agentura ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Na některé vlivy dokáže agentura působit a ovlivňovat je, ostatní faktory musí pouze sledovat a snažit se flexibilně reagovat na jejich vývoj. Díky tomu by měla dokázat využívat příležitostí ve svém okolí a čelit rizikům, které ji ohrožují. Agentura musí také znát své silné a slabé stránky a snažit se pracovat na posíleních svých kladů a snažit se odstraňovat nebo alespoň eliminovat své nedostatky.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beek, 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1.

[2] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

[3] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

[4] KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[5] KOTLER, P., a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[6] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

[7] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3 vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 078-80-247-2986-2.

[8] Merchandising. *www.business.center*.cz [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pojmy/p2131-merchandising.aspx.

[9] Národní účty - 4. čtvrtletí 2011. *www.czso.cz* [online]. 9.3.2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030912.doc.

[10] PAMINCA. *The Essentials Guide To Mystery Shopping.* Silicon Valley: Happy About, 2009. 133 s. ISBN 978-1-60005-131-9.

[11] ROSENAU, D. M. *Řízení projektů*. 3 vyd. Brno: Computer Press, 2010. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

[12] Sales promotion. *www.4P&P.com* [online]. © 2009 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: http://www.4pap.com/sales-promotion.html.

[13] SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence.* Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

[14] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

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

[16] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2 vyd.Praha: C. H. Beek, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

[17] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy.* Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.