

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**System managementu ve firmě zaměřené
na marketing**

Leoš Kasal

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Leoš Kasal**
Osobní číslo: **E15541**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **System managementu ve firmě zaměřené na marketing.**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Záměrem práce je analýza systému managementu v marketingové firmě. Shrnutí získaných poznatků metodou syntézy . V případě identifikace problémů, návrh na opatření.

Osnova:

- Úvod a stanovení záměru bakalářské práce.
- Definování základních pojmů z managementu a marketingu.
- Systémy řízení v marketingových firmách.
- Řízení ve vybrané marketingové firmě, její činnost a charakteristika.
- Závěr, shrnutí a vyhodnocení záměru bakalářské práce.

Rozsah grafických prací: –

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HAYES, J. The Theory and Practice of change Management. Fourth edition, New York, NY: Palgrave Macmillan, 2014. Počet stran: 521. ISBN 978-1-137-27534-9.

KOCMANOVÁ, A. Ekonomické řízení podniku. První vydání, Praha: Linde Praha, 2013. Počet stran: 358. ISBN 978-80-7201-932-8

KOTLER, P. Marketing management. První vydání, Praha: Grada, 2013. Počet stran: 814. ISBN 978-80-247-4150-5

ŠTĚDRŮŇ, B. a kol. Manažerské rozhodování v praxi. První vydání, Praha: C. H. Beck, 2015. Počet stran: 275. ISBN 978-80-7400-587-9.

TYLL, L. Podniková strategie. První vydání, Praha: C. H. Beck, 2014. Počet stran: 275. ISBN 978-80-7400-507-7

VÁCHAL, J. Podnikové řízení. První vydání, Praha: Grada, 2013. Počet stran: 685. ISBN 978-80-247-4642-5



Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA

Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

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

Byl jsem seznámen 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 4. 2018

Leoš Kasal

Poděkování:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce, panu Ing. Karlu Šaterovi, PhD., MBA, za jeho odbornou pomoc, cenné rady a konzultace, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat managementu a všem lidem z reklamně-eventové produkční agentury Czech marketing, s. r. o., za možnost provést analýzu v této společnosti, a za poskytnutí cenných rad, doporučení, informací a konzultací, nezbytných pro vypracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Účelem této bakalářské práce je analyzovat systém managementu v marketingové společnosti Czech marketing, s. r. o., pomocí syntézy shrnout získané poznatky a v případě identifikace problémů představit návrh na zlepšení.

Teoretická část je zaměřena na vývoj a teorii marketingu a managementu, popisu pojmů týkajících se marketingu a managementu a dále event marketingu. Praktická část popisuje a analyzuje systém managementu v konkrétní situaci v činnosti vybrané organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, management, systém, event marketing

TITLE

Management system in a marketing company.

ANNOTATION

The purpose of this bachelor thesis is to analyze the management system in marketing company Czech marketing, s. r. o., using the synthesis to summarize the acquired knowledge and to present a proposal for improvement in the case of problem identification.

The theoretical part focuses on the development and theory of marketing and management, a description of concepts and on event marketing. Practical part describes and analyses the system of management in a particular situation in the activity, of selected organization.

KEYWORDS

Marketing, management, system, system of management, event marketing

Obsah

Úvod.....	10
1 Management.....	11
1.1 Pojetí managementu.....	11
1.1.1 Management jako řídicí proces.....	11
1.1.2 Věda a management.....	12
1.1.3 Řídicí pracovníci jako management.....	12
1.2 Manažerské funkce.....	14
1.2.1 Postupné manažerské funkce.....	14
1.2.2 Průběžné manažerské funkce.....	21
1.3 Moderní manažerské nástroje.....	22
2 Marketing.....	24
2.1 Vznik a podstata marketingu.....	24
2.2 Marketingové nástroje – marketingový mix 4P.....	24
2.3 Systém řízení v marketingových firmách.....	27
2.3.1 Marketingové strategie.....	28
2.3.2 Marketingový plán.....	28
2.4 Moderní trendy v marketingové komunikaci.....	29
2.4.1 Event marketing jako moderní trend v marketingové komunikaci.....	30
3 Czech marketing, s. r. o.....	31
3.1 Představení a charakteristika vybrané společnosti.....	31
3.2 Systém managementu ve společnosti Czech marketing, s. r. o.....	32
3.2.1 Plánování.....	32
3.2.2 Organizování.....	34
3.2.3 Personální zajištění.....	36
3.2.4 Vedení lidí.....	38
3.2.5 Kontrolování.....	40
3.3 Hodnocení získaných poznatků.....	41
4 Doporučení na zlepšení stávajícího stavu.....	43
Závěr.....	45
POUŽITÉ ZDROJE.....	47
SEZNAM PŘÍLOH.....	50

Seznam použitých ilustrací

OBRÁZEK 1: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.....	19
OBRÁZEK 2: MATICOVÉ ZOBRAZENÍ MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ.....	22
OBRÁZEK 3: LOGO SPOLEČNOSTI CZECH MARKETING, S. R. O.	32
OBRÁZEK 4: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI CZECH MARKETING, S. R. O.	34

Seznam použitých zkratek a značek

Atd.	A tak dále
Apod.	A podobně
BSC	Balanced Scorecard
CM	Czech marketing, s. r. o.
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
HPP	Hlavní pracovní poměr
IT	Informační technologie
MMS	Multimediální zpráva
Např.	Například
Obr.	Obrázek
S. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SMS	Krátká textová zpráva
Tzv.	Takzvaný, takzvaně
WOMM	World-of-Mouth Marketing
4P	Označení pro „klasický“ marketingový mix

Úvod

V dnešní době, která se velmi rychle mění a je uspěchaná, je důležité pro každý podnik, aby měl stabilní zázemí, dokázal být dlouhodobě konkurenceschopný a dosahoval dlouhodobého, ale přiměřeného zisku. K těmto faktorům dopomáhá kvalitní a dobře fungující management, ve kterém musí stát schopní lidé, kteří budou podnik vést ke slávě a k místu na výsluní. Lidé, kteří budou správně vést své zaměstnance a budou podnik řídit tak, aby se neustále zlepšoval, jako se stále zlepšuje konkurence. Pro správné řízení podniku je tedy také důležité neustále se učit novým věcem. Základními znalostmi by měly být pojmy jako management nebo marketing.

Tato bakalářská práce je rozdělena do 4 hlavních kapitol, které se potom dále dělí na podkapitoly. První část práce se člení na dvě hlavní kapitoly. První z nich slouží k vymezení termínu management a s ním souvisejících pojmů. Dále je zaměřena na charakterizování postupných a průběžných manažerských funkcí. V závěru první kapitoly je popsáno několik moderních nástrojů, které se v současné době v managementu využívají.

Druhá kapitola je zaměřena na pojem marketing. Je sepsána tak, aby čtenář dospěl k porozumění základních skutečností z oblasti marketingu. Marketing je popsán od svého vzniku až po některé současné moderní trendy, které se v marketingové komunikaci využívají. Dále je také představen základní marketingový mix „4P“. Samostatná podkapitola je poté věnovaná termínu „Event marketing“, jelikož tímto druhem marketingu se zabývá vybraná společnost, která je poté analyzována ve druhé části této bakalářské práce.

Záměrem této bakalářské práce je analýza systému managementu v marketingové firmě, shrnutí základních poznatků metodou syntézy a v případě identifikace problémů návrh na opatření.

Druhá část této bakalářské práce se také dělí na dvě hlavní kapitoly. V pořadí třetí kapitole, je představena vybraná marketingová firma, konkrétně reklamně-eventová agentura Czech marketing, s. r. o., sídlící v centru Pardubic. Následuje nejdůležitější část této práce, a to analýza systému managementu v této agentuře. Tato analýza je provedena pomocí postupných manažerských funkcí, konkrétně to jsou plánování, organizování, vedení lidí, personální zajištění a kontrolování.

Následuje poslední kapitola, která vychází z poznatků třetí kapitoly. Jsou v ní sepsány návrhy na zlepšení současného stavu organizace a preventivní doporučení pro podnik. Poslední částí je závěr v němž je zhodnoceno naplnění záměru a přínos autora této bakalářské práce.

1 Management

Účelem této kapitoly je co nejvíce přiblížit a vymežit pojem management, který se v současné době používá stále více i v běžné praxi. Tento pojem je vymezen nejen jako ekvivalent pro řízení, ale také jako vědní disciplína zahrnující řídicí pracovníky neboli manažery. V kapitole jsou rozebrány přístupy k řízení doplněné o některé moderní trendy managementu v současném globalizovaném světě. Kapitola má také za cíl seznámit čtenáře s manažerskými funkcemi.

1.1 Pojetí managementu

Management je odbornou disciplínou a oborem studia, protože jeho hlavní charakteristikou je soubor přístupů, jako jsou názory, principy nebo metody a techniky. Je to určitý způsob vedení lidí, kdy manažer zadané úkoly nevykonává sám, ale úkoly jsou vykonávány prostřednictvím lidí jiných. Dále to může být skupina lidí v podniku, kteří realizují manažerské funkce. [5]

1.1.1 Management jako řídicí proces

Management může být například vymezen jako proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně. [21] Toto konání by mělo vést ke stanovování a dosahování podnikových cílů. Tento proces je reprezentován pěti postupnými manažerskými funkcemi, kterými jsou [5]:

- Plánování,
- organizování,
- personální zajištění,
- vedení,
- kontrola.

Tyto funkce budou dále podrobněji rozebrány v další části této práce.

V literatuře lze najít mnoho různých definic, všechny ale lze shrnout do jedné následovně: „*Management představuje soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci – manažeři – používají k řešení specifických řídicích činností – manažerských funkcí, aby byly dosaženy cíle organizace včetně její prosperity.*“ [5]

1.1.2 Věda a management

Management je praktickou vědní disciplínou, byť poměrně mladou, jelikož se rozvíjí teprve 100 let. Teprve je zmíněno proto, že ostatní vědní disciplíny mají vývoj mnohem delší. Vznik moderního managementu je datován na počátek dvacátého století, ale samotné řízení má historii dlouhou již několik tisíciletí. [3] Věda je určitá organizovaná znalost. Každá vědní disciplína využívá vědeckých metod pro rozvoj znalostí. [5]

Tato věda ovšem neposkytuje nezvratná fakta a neformuluje základní vztahy, ale dokáže formulovat pouze zákonitosti pravděpodobnostního charakteru. Doporučení jsou proměnlivá, protože jsou spojena s realitou a neustále se tudíž mění. Proto je spousta přístupů a závěrů měněno a nahrazováno novými koncepcemi. Teorie a metody využívané v managementu jsou kombinací z více vědních disciplín, například matematiky, ekonomie, sociologie, psychologie nebo statistiky a práva. [31]

1.1.3 Řídící pracovníci jako management

Tato podkapitola pojednává o řídicích pracovnících (manažerech), kteří vykonávají manažerské funkce. Řízení bude rozděleno podle úrovní a bude zde přiblíženo, jaký by měl správný manažer být, a co by měl umět.

Řízení se dělí podle stupňů do tří skupin. Konkrétně se jedná o top management neboli vrcholné manažery, dále střední management a poslední skupinou je tzv. „low“ management neboli nižší manažeři. Tito manažeři se také mohou označovat jako manažeři první linie. Množství těchto řídicích pracovníků je největší. [3]

- **Nižší management**

Manažeři na této úrovni obvykle působí na nejnižším stupni řízení. Z celkového managementu mají nejuzší vztah s ostatními výkonnými podřízenými. Charakter jejich práce je velmi rozdílný. Patří sem předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Jde sem ale zařadit i manažera logistiky nebo produktového manažera. [31]

- **Střední management**

Do této skupiny manažerů, která je stále velice početná a rozmanitá, patří hlavně vedoucí různých úseků. Například se jedná o kontrolu, vývoj, zásobování, finance nebo odbytu. Tato skupina řídicích pracovníků působí v roli jakési spojky mezi nejnižším a nejvyšším stupněm řízení. V jejich práci tedy hrají klíčovou roli informace, které získávají, zpracovávají a poskytují je dalším uživatelům. [5]

- **Vrcholový management**

Vrcholový neboli top management bývá zpravidla nejvyšším orgánem ve společnosti. Výše jsou postaveni jen majitelé. Náplní práce řídicích pracovníků, kteří patří do této úrovně řízení, je hlavně usměrňovat a koordinovat všechny činnosti a vytvářet hospodářskou politiku společnosti. [5] Fungují také ve vztahu s ostatními ekonomickými subjekty, tedy reprezentují organizaci navenek, a svými nadřízenými, tedy vlastníky společnosti. Na práci této skupiny manažerů závisí i konečné výsledky a přebírají také odpovědnost za veškerou činnost podniku. Samozřejmě se může objevit i situace, kdy je vrcholový manažer zároveň i vlastníkem podniku, vzniká tak personální identita. Tyto situace nastávají především u menších společností. [3]

V odborné literatuře se lze setkat s názory, že úspěch či neúspěch společnosti závisí na schopnostech a umu manažerů, kteří organizaci řídí. Jak již bylo zmíněno výše, tak manažer je člověk, který vykonává manažerské funkce a je zodpovědný za provádění procesu managementu. [19] Každý řídicí pracovník musí mít pro vykonávání své práce určité vlastnosti a předpoklady. Ty se dají rozdělit na vlastnosti získané, které se dají nabýt studiem či získat praxí. A pak to jsou vlastnosti vrozené.

Podle Z. Pitry [19] lze získané manažerské dovednosti (vzděláním a praxí) shrnout do tří úrovní. Konkrétně na dovednosti technické, lidské a koncepční. Koncepční dovednosti lze chápat jako integrování a koordinování všech zájmů a aktivit organizace. Do technických dovedností patří používání postupů, technik a zahrnuje se sem i znalost specializovaných útvarů. A poslední skupinou dovedností jsou ty lidské neboli humanitní, neméně důležité jako předchozí. Mezi ně patří dovednost pracovat, motivovat a pochopit ostatní. Jednoduše řečeno, „umět to s lidmi“. Do získaných dovedností je nutné ale také zařadit jistou disciplínu a udržování dobré fyzické a duševní kondice. [12]

Druhým celkem dovedností jsou dovednosti vrozené, které se dělí do třech bodů. První je potřeba řídit. Úspěšným manažerem se totiž stane jen člověk, který chce řídit ostatní a uspokojuje ho to. Další je potřeba moci. Díky svým znalostem a zkušenostem může manažer dosáhnout toho, že bude mít silný vliv na ostatní. Třetím bodem je schopnost empatie neboli schopnost vcítění se do citů a pocitů ostatních. K těmto třem bodům lze přijmout ještě jeden. Tím je přirozená autorita, která vychází z vyšších odborných a morálních kvalit pracovníků. [5]

1.2 Manažerské funkce

Jak již bylo zmíněno několikrát, podstatnou součástí každého managementu jsou manažerské funkce, které provádí řídicí pracovníci. Za zakladatele koncepce těchto funkcí je považován francouzský neoklasický ekonom a teoretik Henri Fayol, který na počátku 20. století stanovil několik základních funkcí, které byly v průběhu let rozšiřovány nebo upravovány a vzniklo tak mnoho alternativ. V literatuře lze najít různá členění, která se mohou lišit. Pro tuto bakalářskou práci je zvoleno členění funkcí na postupné a průběžné manažerské funkce, které klasifikovali H. Koontz a H. Weihrich.

1.2.1 Postupné manažerské funkce

Postupné manažerské funkce lze nazývat i jako sekvenční nebo sukcesivní. Postupné se jmenují pro to, že sledují logický postup činností manažera a jsou také vzájemně propojené. Není ovšem podmínkou, aby se nemohly vzájemně překrývat anebo se nemohly realizovat v různém pořadí. Tato část manažerských funkcí se dělí na plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolování. [23]

1.2.1.1 Plánování

První sekvenční funkcí je plánování, protože na začátku kterékoliv činnosti by měl být jasně daný a definovaný plán. V literatuře lze najít spoustu definic, které se mohou lehce lišit, ale podstatu a význam mají všechny stejné. Např. M. Armstrong uvádí, že plánování je určitý rozhodovací proces o budoucím průběhu akce a budoucím vývoji organizace. [1] Tento proces zahrnuje také vybrání nejvhodnějších prostředků a způsobu, jak jich dosáhnout ve stanoveném čase a na požadované úrovni. Plánování může být označeno i jako východisko pro ostatní manažerské funkce. Tudíž lze tvrdit, že plánování je nejdůležitějším nástrojem pro dosažení organizačních cílů. [2] Podstatu plánování lze pochopit z následujících charakteristik. Umožňuje efektivně provádět činnosti a vztahuje se na všechny aktivity v organizaci. Samozřejmě také přispívá k dosahování cílů a záměrů. S plánováním úzce souvisí kontrola. Nelze totiž provádět kontrolu bez existence plánu. Vždy se srovnává plán se skutečností. [24]

Plány představují pro organizaci přímý nástroj řízení. Na jednotlivé plány samozřejmě lze pohlížet z různých hledisek. V této bakalářské práci je zvoleno konkrétní členění plánů podle časového hlediska, dle úrovně rozhodovacího procesu, dle věcné náplně plánu a dle účelu, ke kterému plány slouží. [31]

Podle časového hlediska se plány člení na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé plány, za což můžou být považovány podnikatelské záměry, trvají zpravidla déle než 5 let. Střednědobé plány, což jsou například plány výrobních či obchodních činností, probíhají v rozmezí jednoho roku až pěti let. A krátkodobé plány jsou kratší než jeden rok. [2] Další členění je dle rozhodovacího procesu. Tady se plánování rozlišuje na strategické, taktické a operativní. Operativní plánování je krátkodobého charakteru. Vychází z taktického plánování a reaguje na danou situaci v organizaci. Taktické plánování má za cíl směřovat k uskutečňování strategických cílů. Zde dochází ke konkretizaci a specifikaci stanovených cílů. Poslední částí tohoto členění je plánování strategické. Toto plánování lze považovat za východisko pro rozhodování v podniku. Má dlouhodobý charakter a řeší se zde strategické cíle organizace. Strategickým plánováním se zabývá top management. [24]

Mezi základní plánovací kategorie lze považovat především cíle, taktiky, strategie, programy, pravidla, rozpočty a postupy.

Za cíl se dá označit budoucí konečný stav, ke kterému směřují naplánované aktivity. Cíle mohou být formulovány v různé míře a pro různé oblasti plánování. Taktiky jsou způsoby uvažování a návody pro formulování jednotlivých plánů. Strategie pomyslně ztělesňují koncept chování organizace, je to dlouhodobá vize a dlouhodobá činnost podniku. [24] Rozpočet je početní stanovení očekávaného výsledku. Důležitá je zde vazba na zdroje. Pravidla jsou způsoby realizování jednotlivých plánů. Stanovují totiž specifické požadavky na konkrétní činnosti. Postupy jsou návody ke správnému provádění různých činností. Mají posloupnost. A poslední kategorií jsou programy a ty se dají označit jako souhrn výše popsaného. Jde o specifikace, podle kterých by se mělo již konkrétně jednat. [23]

1.2.1.2 Organizování

Druhou postupnou funkcí je organizování. Je to cílevědomá činnost, kde je účelem uspořádat prvky, koordinaci a aktivity tak, aby bylo co nejefektivněji dosaženo stanovených cílů. Výsledkem je organizace. [31] Znamená to, že se jedná o rozdělování úkolů ať už manažerům, či jiným zaměstnancům v organizaci a dělbu činností. [1] Organizování také zahrnuje získávání a uspořádání zdrojů. Vytváří se organizační struktura, určují se pravomoci a odpovědnosti. Důležité je to, aby byl každý zdroj co nejlépe využit k dosažení stanovených cílů podniku. [19]

Ve většině organizací existuje tzv. organizační struktura, ve které se vymezují vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, kompetence a odpovědnosti. Z této struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů v podniku. V grafickém znázornění se organizační struktura říká

organizační schéma. Organizační struktury se rozlišují podle počtu vedoucích pracovníků na jednoradiové a víceradiové. Linie představuje přímku, ať už vertikální či horizontální, která vyjadřuje vztahy nadřízenosti, podřízenosti či rovnosti v jednotlivých útvarech. [13] Organizační struktury se dělí různé typy, které jsou níže popsány.

- **Liniová organizační struktura**

Pro tuto strukturu je charakteristický jediný odpovědný vedoucí, jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Vedoucí pracovník má komplexní působnost pro celou organizační jednotku. S tím souvisí i přesné a jasné kompetence a odpovědnosti. Tato struktura je nejjednodušší a nejpřehlednější. [31]

- **Liniově štábní organizační struktura**

Tato struktura je založena na stejném principu jako předchozí struktura, jen je doplněna o tzv. štábní složku neboli „štáb“. Úkol liniové složky zůstává nezměněný, tím je komplexní vedení a řízení dané organizační jednotky. Úkolem štábu, který nemá rozhodovací ani příkazovací právo, je hlavně dodávat informace, podle kterých vedoucí pracovníci dále pracují. Štáb tedy funguje jako informativní a poradní orgán. [31]

- **Funkční typ**

Funkční typ je prvním typem víceradiových organizačních struktur. Existuje zde více vedoucích pracovníků najednou, kteří rozhodují s konečnou platností. Výhodou může být to, že každý z nadřízených pracovníků může být odborník na jinou činnost. Nevýhodou je, že mohou vznikat konflikty a rozpory mezi jednotlivými vedoucími. [31]

- **Liniově funkční typ**

V liniově funkčním typu existuje liniový vedoucí, který má veškeré rozhodovací a příkazovací pravomoci vůči útvarům. Řídí tak pomocí útvarů celou organizaci. [13]

- **Funkcionální organizační struktura**

V tomto typu organizační struktury se sdružují pracovníci podle podobnosti svých úkolů, podle dovedností nebo aktivit. Nevýhodou jsou složité a komplikované vazby. Kříží se také pravomoci jednotlivých vedoucích. [13]

- **Divizionální organizační struktura**

V divizionální organizační struktuře vznikají relativně samostatné divize, ty mohou být rozděleny např. dle druhu výroby nebo druhu služeb, podle typu zákazníků anebo

podle geografického umístění. Každá jednotlivá divize má svoje vlastní odborné úseky (technický, finanční atd.). Mezi jednotlivé divize jsou také rozděleny jednotlivé odborné činnosti, což vede k pružnému a operativnímu jednání. [2]

- **Maticová organizační struktura**

Maticová organizační struktura je vytvořena spojením prvků divizionální a funkcionální struktury, kde na každého zaměstnance připadají dva nadřizení. Zodpovídá se oběma. To samozřejmě může vést ke vzniku konfliktů. [13]

Může se také rozlišovat, zda se jedná o formální či neformální strukturu organizace. Formální organizace je ta „přísnější“. Je přesně určeno, kdo komu bude odpovídat, jak jsou rozdělené jednotlivé povinnosti, úkoly a odpovědnosti. Zatímco neformální organizace staví na vzájemných vztazích pracovníků. Vyjadřuje osobní city, potřeby, sympatie. Lidé se sblíží podle umístění svého bydliště, podle své věkové skupiny nebo podle zájmů, nejde o žádné útvary a ani o organizační jednotky. [13]

1.2.1.3 Personální zajištění

V personálním zajištění jde o ideální a správné obsazování pozic v organizační struktuře a také o udržování těchto pozic. Jde o konkrétní organizaci změn, které se týkají struktury a kvality lidí v podniku dle aktuální potřeby. [29] Důležité je zmínit personální strategii. Jedná se o určitý proces vymezování základních cílů, kterých by mělo být dosaženo v oblasti, která se týká formování lidských zdrojů v podniku. A to samozřejmě jak z hlediska kvality, tak i z hlediska struktury pracovníků. [30] Důležité je přesně stanovit očekávané výsledky. Čím přesněji budou definovány požadavky, tím lépe lze definovat konkrétní pozici. Ale kritérií existuje hodně. Musí se řešit potřeby pracovníků, pravomoci anebo platové ohodnocení. Jednou z možností, jak zvýšit aktivitu a motivaci lidí ke kvalitnější práci, je tzv. „princip otevřené konkurence“. Protože čím více bude kandidátů na danou pozici, tím více se lidé budou snažit ze sebe dostat to nejlepší. Konkurence může vznikat z interních zdrojů nebo z vnějšího prostředí. K efektivitě práce také přispívají školení a vzdělávání. [5]

Získávání pracovníků začíná zjištěním potřeby obsadit danou pracovní pozici vhodným člověkem. Možností obsazování existuje několik. Základním rozdělením jsou externí a interní zdroje. Nábor z interních zdrojů znamená výběr ze stávajících zaměstnanců. Výhodou tohoto náboru je to, že zaměstnanci již mají znalosti o podniku a management ví, co od nich může očekávat. Výběr z externích zdrojů nabízí širší škálu možností. Společnost může například inzerovat v tisku, odborných periodikách, vývěskách či na internetu. Musí však brát ohled

na to, jaký okruh daný tisk oslovuje a také na cenu inzerce. Další možností je úřad práce, který vede evidenci nezaměstnaných lidí a zájemců o zaměstnání. Jedním z nejbohatších zdrojů na nové pracovníky jsou bezpochyby školy. Dalším zdrojem jsou personální agentury. [13]

Pokud se mluví o hodnocení pracovníků, nejedná se o hodnocení osobnosti a chování. Hodnotí se jejich pracovní výkon. Každá organizace má stanovené určité cíle a strategii, kterou musí naplňovat i zaměstnanci. Hodnocení výkonu pak slouží jako jeden z nástrojů, jak sladit zájmy organizace (vlastníci, manažeři) a zaměstnanců. Kvalitní systém hodnocení také přispívá ke zkvalitňování personálu organizace, kteří tak dosahují vyšších výkonů a rozvíjí se i jejich způsobilost. Vedoucí pracovník, který hodnocení provádí musí být objektivní a spravedlivý. [9]

Odměňování může mít více funkcí. Primární funkcí je samozřejmě ta motivační. Může to být ale i nástroj a faktor pro konkurenceschopnost podniku při získávání a stabilizaci zaměstnanců. Svou roli zde hraje i legislativa, kterou je potřeba respektovat při sestavování mzdového systému. [30] Mzda se může členit do více kategorií, nejběžnější je mzda časová a úkolová. Ke mzdě mohou náležet i tzv. doplňkové složky mzdy. Ty mají podobu prémie, odměn, osobního ohodnocení a podílů na zisku. [5]

1.2.1.4 Vedení lidí

„Smyslem vedení pracovníků je zvolit takové nástroje, emočního působení na pracovníky organizace, které je přesvědčí, aby se individuálně ztotožnili s cíli organizace“. [19] Vedení svých podřízených je práce na každém manažerském stupni, ale více vidět je tom nejnižším. Jde o schopnost usměrňovat, vést podřízené, motivovat a stimulovat je, aby bylo co nejefektivněji dosaženo stanovených cílů. K vedení musí být jednotliví manažeři způsobilí a musí pro to mít různé předpoklady, ale vše nespočívá jen v talentu. Této schopnosti se dá naučit. Správný vedoucí musí jít vždy svým podřízeným příkladem a nesmí s nimi ztratit kontakt. Jeho slova a činy se musí shodovat. [30]

Ve vztahu k vedení lidí je důležité zmínit faktor, který na schopnost vést a ovlivňovat lidí hodně působí. Jedná se o moc. Rozlišují se 4 druhy moci. První je moc založená na donucování, další je moc založená na odměňování. Třetí je moc legitimní vycházející z vedoucí funkce, kterou je člověk pověřen. A poslední je moc expertní, také se jí říká odborná. [5]

Podstatné je i vysvětlit rozdíl mezi motivací a stimulací. Motivace je určitý proces vytváření si vnitřních cílů a hodnot. Motivace může být ovlivňována různými společenskými normami anebo na ní působí osobní cíle nebo životní zkušenosti. Stimulace je proces, který je spjat

s vnějším prostředím. Stimuly působí na motivaci. Za nejvýznamnější stimul pro člověka se dají považovat peníze. [32]

V souvislosti s motivací nelze nezmínit pyramidu potřeb (viz obr. 1), kde americký psycholog Abraham Maslow vycházel z předpokladu, že každý člověk v sobě má 5 základních potřeb, které jsou řazeny dle posloupnosti. Kdy dole jsou ty nejzákladnější fyziologické potřeby a pokračují vzestupně ke špici pyramidy. [21]



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: [21]

Každý nadřízený pracovník se chová ke svým podřízeným určitým způsobem. Právě chování pracovníků v ohledu nadřízenosti a podřízenosti demonstrují okruhy vedení, které se dělí na autokratický, demokratický a liberální.

Pro autokratický okruh je typické, že hlavní slovo má vždy nadřízený pracovník. Vždy se jedná podle jeho názorů, podle jeho představ a jeho vůle. Neohlíží se na názory svých podřízených. Výsledkem takového jednání je absolutní moc a lze to nazývat až diktátorským jednáním. Tento okruh zahrnuje dále 3 styly vedení:

- Autoritativní styl – řídicí pracovník plně využívá své postavení vůči podřízeným,
- autokratický styl – slouží jako možný prostředek pro zakrývání nedostatků u řídicích pracovníků, využívá se v kritických a mezních situacích (okamžitá rozhodnutí),
- diktátorský styl – absolutní vláda a rozhodování jedince, uznání jen sama sebe.

Druhým okruhem vedení je okruh demokratický. Tento okruh je opakem autokratického okruhu. Funguje zde oboustranná komunikace, vytváří se zde prostor pro zvýšenou pracovní aktivitu a obě strany (podřízený i nadřízený) se navzájem respektují. Vedoucí pracovník se aktivně zajímá o názory svých podřízených. I tento okruh se dále rozděluje. Konkrétně na:

- Demokratický styl – zde se podřízení podílejí v určité míře na rozhodování,
- participační styl – podřízený má možnost podílet se na rozhodnutích, ale stále respektuje úlohu manažera, který se většinou rozhodne stejně podle sebe.

Posledním okruhem je liberální okruh. Zde má vedoucí pracovník slabé postavení, existuje zde přílišná volnost a v extrému může vzniknout i anarchie. Dělí se na:

- Liberální styl – bezkonfliktní přístup nadřízeného a ústupnost,
- pasivní styl – defenzivní a pasivní jednání vedoucího pracovníka, aktivita podřízených,
- laissez – faire styl – totální vláda podřízených, vedoucí pracovník vůbec nezasahuje. [5]

1.2.1.5 Kontrolování

Kontrolování je velmi důležitá funkce. Pojí se totiž s ostatními funkcemi. Kontrolování je proces monitoringu a sledování s cílem, zda činnosti proběhly podle plánu nebo zda vznikly rozdíly či odchylky od plánu, které je potřeba odstranit. [21]

Úroveň kontroly se liší podle toho, na jakém stupni řízení se zrovna provádí. Top management se bude zabývat spíše strategickými procesy než operativními. Úrovně kontroly lze tedy dělit na strategickou kontrolu, manažerskou kontrolu a operativní kontrolu. O strategickou kontrolu se bude starat a zajímat nejvyšší management. Je to z důvodu toho, že se zde jedná o dlouhodobý vývoj organizace a hodnotí se zde kvalita vrcholového rozhodování. Strategická kontrola je prováděna v delších časových horizontech se zaměřením na budoucnost. Manažerská kontrola se zabývá postupy prací, harmonogramy a mimo jiné také přidělováním zdrojů. Kontroly jsou zaměřené na organizační jednotky a jsou prováděny periodicky. Posledním typ kontroly je operativní. Tady je nejkratší doba kontrolování než u ostatních druhů kontrol, protože se zaměřuje jen na vybrané dílčí úkoly a na individuality. Zjišťuje, zda zde proběhla shoda postupů a pravidel v daném čase. [30]

Z hlediska působnosti lze kontrolu rozdělit na tři základní typy, a to: preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou. Preventivní kontrola zjišťuje kvalitativní a kvantitativní odchylky před zahájením činností. Vše musí odpovídat požadavkům organizace a zákazníka. Průběžná kontrola, jak lze odvodit již z názvu, je zaměřená na probíhající procesy. Na již započatou

operaci. Úkolem je zjistit, jestli dané činnosti probíhají tak, jak bylo stanoveno na počátku před zahájením procesů. A kontrola zpětnou vazbou se zaměřuje již na konečné výsledky a na ukončené operace. [17]

1.2.2 Průběžné manažerské funkce

Všemi pěti výše popsanými postupnými (sekvenčními) manažerskými funkcemi postupují tzv. průběžné manažerské funkce. Mezi ně patří analýza řešených problémů, rozhodování a také implementace neboli zavádění.

1.2.2.1 Analýza řešeného problému

Synonymem pro analýzu je rozbor. Jedná se o sadu různých přístupů a metod, které manažerům pomáhají spolehlivě zjistit, který ze zkoumaných jevů bude nejvhodnějším řešením dané situace. Analýza samozřejmě slouží jako poskytovatel informací pro další funkci, tedy pro implementaci. [33]

1.2.2.2 Rozhodování

Člověk se rozhoduje neustále. Nemusí se jednat pouze o podnikové a manažerské rozhodování, ale i o osobní, finanční atd. Některá rozhodnutí mají dlouhodobý charakter, některá krátkodobý. Některá rozhodnutí jsou jen banality, mají jednoduché řešení, některá jsou strategického významu. [27] Rozhodování lze chápat jako jednu z nejvýznamnějších činností managementu, kdy má manažer na výběr alespoň ze dvou možných variant. Nemusí to být vždy dobré varianty, proto musí manažer umět vybrat i tu méně špatnou. [6]

Rozhodovací proces se dá rozdělit na 3 druhy. A to na rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika. Toto členění vychází z množství a kvality informací, které má manažer k dispozici. Pokud má manažer takové množství informací, že přesně ví, jaké bude mít jeho rozhodnutí důsledky a zná přesně variantu, která nastane, potom se jedná o rozhodování za jistoty. Při rozhodování za rizika zná manažer možné budoucí situace a varianty a také jejich důsledky, ví ale jen pravděpodobnosti nastání těchto stavů. U rozhodování za nejistoty zná manažer možné důsledky a varianty, ale nezná pravděpodobnosti těchto jevů. [19]

1.2.2.3 Implementace

Poslední fází po rozboru a po zvoleném rozhodnutí je implementace neboli zavádění. Je to výkon rozhodnutí. Výsledkem jsou tedy konkrétní činnosti manažerské funkce. Jako příklad mohou uvést například sestavení konkrétního plánu. [18]

Vzájemné vazby mezi jednotlivými sekvenčními (postupnými) a průběžnými funkcemi lze znázornit pomocí tzv. maticového zobrazení (viz obr. 2). Z tohoto zobrazení lze vyčíst, že průběžné manažerské funkce opravdu procházejí postupnými manažerskými funkcemi.

Jednotlivé manažerské funkce sekvenční	Průběžné manažerské funkce		
	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr a rozmístění spolupracovníků			
Vedení spolupracovníků			
Kontrola			

Obrázek 2: Maticové zobrazení manažerských funkcí

Zdroj: [23]

1.3 Moderní manažerské nástroje

V souvislosti s moderním managementem se zmiňuje jméno Peter Ferdinand Drucker. Tento americký teoretik a filozof významně ovlivnil management ve 20. století a je považován za zakladatele moderního managementu. Moderních nástrojů existuje mnoho, ale v následující části této práce budou přiblíženy jen ty nejpodstatnější moderní nástroje managementu.

- **Benchmarking**

Benchmarking slouží k systematickému sledování a hledání nejvhodnějších postupů v podnikání, které by měly vést k co nejlepším výsledkům. Účelem je zvyšování efektivity podniku. Benchmarking se využívá k měření, zlepšování a hodnocení. Dále dokáže srovnávat s nejlepšími organizacemi v odvětví tzv. „best-in-class“. [15]

- **Outsourcing**

Outsourcing lze chápat jako vyčleňování činností v podniku, které vykonává externí organizace. Typickým příkladem je správa IT, úklid nebo údržba. Důvodem může být to, že externí firma provádí tuto činnost účinněji, s nižšími náklady a podnik se tak může věnovat svým klíčovým činnostem. [22]

- **Reengineering**

Reengineering zásadně mění procesy uvnitř podniku. klíčová slova jsou „radikální“ nebo „dramatický“. Využívá se, aby podnikové procesy byly co nejefektivnější. [18]

- **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard, který je známý pod zkratkou BSC, se používá pro to, aby manažeři na všech úrovních, ale také i zaměstnanci podniku byli informováni o hybných silách v podniku, které ovlivňují jeho vývoj a možný úspěch. Slouží také k minimalizaci informačního zatížení managementu. Jedná se o přehlednou kartu, kde jsou zobrazeny provázané ukazatele, které měří podnikovou výkonnost. [22]

- **Corporate Social Responsibility**

Corporate Social Responsibility, v překladu společenská odpovědnost organizace, zkráceně CSR. V podstatě se jedná o ekonomickou dobrovolnou činnost organizace, která se zavazuje k odpovědnému chování ke svému prostředí, ve kterém podniká. Má tři pilíře, konkrétně ekonomický, sociální a environmentální. Jako příklad lze uvést třeba vysazování stromů nebo zřízení dětských hřišť. [16]

2 Marketing

Tato kapitola je věnována marketingu. Je zde vysvětlen význam tohoto slova, vznik a podstata. Dále je přiblížen marketingový mix 4P, některé moderní trendy v marketingové komunikaci a poté je část práce zaměřena na jeden z těchto trendů, konkrétně na event marketing. Marketing je popsán v mnoha odborných literaturách, cílem této kapitoly je jen přiblížit základy marketingu k jeho porozumění.

2.1 Vznik a podstata marketingu

Lze říci, že marketing existuje stejně dlouho jako existuje samotný trh. Ale poprvé se o něm začalo mluvit až na začátku 20. století. V dřívějších dobách totiž převažovala poptávka nad nabídkou, a tak nebylo takovou nutností se marketingu věnovat jako v současné době a podniky se spíše zaměřovaly jen na maximalizaci zisku a objemu výroby s co nejmenšími náklady. Marketingem se lidé začali zabývat kolem roku 1950, a to konkrétně v západních ekonomikách. Podle Americké marketingové asociace se jedná o určitý proces plánování, kde se realizují koncepce, tvoří ceny, probíhá zde propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb a tohle vše se dělá za jediným cílem, a to dosáhnout takového stavu, aby bylo dosaženo uspokojení požadavků a potřeb jednotlivců a organizací. Hlavní funkcí marketingu je totiž snaha o soulad protichůdných záměrů a názorů jednotlivých aktérů trhu. Na prvním místě je v marketingu vždy zákazník. [14]

Marketing funguje jako jakýsi informátor podnikatelů a organizací o nových potenciálních zákaznících, o jejich požadavcích, potřebách a spokojenosti. Na základě jejich reakcí dostává podnikatel zpětnou vazbu, kterou se může řídit ve svých dalších činnostech a aktivitách. Přináší také důležité informace nejen o dodavatelích a o konkurenci, ale globálně o vývoji celého trhu. Pomáhá dosahovat a dlouhodobě udržovat stanovené cíle. Důležitou roli hraje komunikace mezi zákazníkem a podnikatelem. Ti se všemožně snaží pomocí marketingu o dlouhodobou spolupráci. [10]

2.2 Marketingové nástroje – marketingový mix 4P

Konceptů marketingového mixu existuje více druhů, ale nejpoužívanějším je koncept 4P, který je nazýván také jako „klasický“, který formuloval významný americký teoretik E. J. McCarthy. Je to koncept z pohledu firmy. Jedná se o soubor strategických marketingových nástrojů, prostřednictvím kterých získává podnik od spotřebitelů důležitou odezvu. Marketingový mix 4P se skládá z produktu (**P**roduct), ceny (**P**rice), propagace (**P**romotion)

a distribuce (**Place**). 4P je tedy odvozeno od počátečních písmen anglických překladů těchto slov. Tyto 4 části jsou na sobě závislé a navzájem propojené a ovlivnitelné. [25]

- **Produkt**

Za produkt lze považovat cokoliv, co lze na trhu nabídnout v rámci směny. Může to být výrobek, služba či myšlenka. Je to něco, po čem existuje poptávka a za co je protistrana ochotna nabídnout určitou protihodnotu. Na produkt lze nahlížet z několika možných pohledů, jedním z nich je právě produkt jako předmět směny. Další pohled produkt člení na vrstvy. Např. na základní produkt, vlastní produkt a rozšířený produkt. Přičemž do základní vrstvy patří základní potřeba zákazníka. Proč ten daný produkt potřebuje. Do vrstvy vlastního produktu se zahrnují jeho základní vlastnosti a znaky. Jedná se o značku, obal, vzhled a design nebo styl. A v poslední vrstvě, tedy rozšířeném produktu, jsou služby, které produkt doprovází. Může to být například servis, záruka, instalace nebo doprava. [11]

- **Cena**

Cena je stanovená peněžní hodnota, kterou musí spotřebitel zaplatit jako protihodnotu za určitý produkt, službu či myšlenku. Již z historie je známo, že východiskem pro stanovení ceny je tržní mechanismus. Jako jediný nástroj v marketingovém mixu vytváří cena přímo finanční prostředky, produkuje příjmy. Je to také nejpružnější nástroj tohoto marketingového mixu. Tvorbu optimální ceny ovlivňuje mnoho faktorů, zejména to jsou ale poptávka, náklady a konkurence. Proto lze rozlišovat tři základní přístupy k tvorbě cen, je to: nákladově orientovaná cena, poptávkově orientovaná cena a konkurenčně orientovaná cena. Nákladově orientovanou cenu lze nazvat jako kalkulaci. Je to součet všech nákladů, ke kterým se přičítá určitá zisková přírážka neboli obchodní marže. Poptávkově orientovanou cenu lze označit za cenu pružnou. Závisí totiž na poptávce zákazníků a podle jejich ochoty koupě se zvyšuje či snižuje. Když je poptávka vysoká, tak se cena logicky zvyšuje. Konkurenčně orientovaná cena nemusí být vždy ta optimální. Je to cena určená podle konkurence, a ne vždy se musí vyplatit, uplatňování této metody. Cena, která se těmito metodami stanoví musí vycházet z předem určené cenové politiky organizace. Při stanovování ceny se musí brát samozřejmě ohled i na ostatní marketingové nástroje tohoto mixu, jelikož jsou všechny navzájem propojeny a ovlivňovány navzájem. [11]

- **Propagace**

Propagace je nedílnou součástí komunikace podniku. Slouží totiž jako nástroj, který má za úkol vzbudit zájem a ovlivňovat okolí. Mělo by jít o úmyslné ale nenásilné působení na spotřebitele. Jsou to veškeré aktivity, pomocí nichž jsou zákazníci informováni a podněcováni k nákupu. Pomocí propagace se u lidí zvyšuje povědomí o něčem, co firma potřebuje svým potenciálním zákazníkům sdělit. Propagaci lze rozdělit na přímou a nepřímou. Již od pojmenování lze odvodit, že ta přímá je zaměřena přímo na určitou a konkrétní osobu. Ta nepřímá naopak oslovuje určitou nespecifikovanou skupinu osob. Jedná se tedy o plošnou propagaci. [25]

Aby bylo možné všechny výše popsané cíle propagace realizovat, je zapotřebí tzv. „komunikační mix“, který je v určitém slova smyslu podsystémem marketingového mixu. Je to rovněž soubor konkrétních nástrojů, které se dělí na osobní a neosobní. Nástrojem osobní komunikace je osobní prodej. Již z názvu je jasné, že půjde o konkrétní jednání (prezentace výrobku či služby) prodejce se zákazníkem. Rozhodujícím faktorem bude to, jak budou prodejci přistupovat k jednotlivým zákazníkům. Na těchto přístupech při jednání totiž závisí i vznik a udržení možných budoucích vztahů a spoluprací. [20]

Do neosobní komunikace patří reklama, přímý marketing, podpora prodeje, sponzoring a public relations. Reklamu definují různé zdroje jako placenou a neosobní komunikaci, která je prováděna prostřednictvím nejrůznějších médií. Lze zmínit například reklamu televizní, rozhlasovou, tiskovou, venkovní anebo reklamu v kině. Podpora prodeje je spíše krátkodobého charakteru, jelikož je zaměřena na prodejnost určitých produktů na základě poskytovaných krátkodobých výhod poskytovaných zákazníkům, jako jsou ochutnávky zdarma, vzorky nebo účast v soutěžích. Podpora prodeje má za úkol poskytnout motiv koupě. Přímý marketing je komunikace mezi adresátem a zadavatelem. Direct marketing, jak se také někdy označuje, funguje na principu databází klientů, díky kterým lze lépe určovat cílové skupiny potenciálních zákazníků. Přímý marketing se vyskytuje v různých formách. Jsou to například teleshopping, telemarketing nebo direct mail. Podstatou public relations je komunikace a pozitivní formování vztahů uvnitř i v okolí organizace. Jde o získání podpory, porozumění a o dobré jméno společnosti. Poslední částí je sponzoring, který funguje na principu služby a protislužby. To znamená, že sponzor poskytuje finanční nebo věcné prostředky a za to je zviditelněn a dostává tedy pomoc k dosažení marketingových cílů. [20]

- **Distribuce**

Distribucí se rozumí určitý proces, pomocí kterého se určité zboží či služba dostávají ke správnému zákazníkovi, ve správné kvalitě, na správné místo, ve správném množství a ve správném čase. Tento proces v sobě zahrnuje nespočet činností, které jsou zaměřeny na správný výběr distribučního kanálu a které jsou spojené s pohybem výrobků od výrobce až ke spotřebiteli. Distribuce má dvě části. První je část akviziční, kde se řeší otázky typu kdo, kam, jak a jaká bude podpora prodeje. Druhá je část fyzická, kde už probíhá zajišťování fyzického pohybu zboží, doprava a skladování. Distribuce se také dělí na přímou a nepřímou. Přímá distribuce je cesta výrobku od výrobce přímo ke spotřebiteli. Nepřímá distribuce v sobě zahrnuje určité mezičlánky. Jedná se o zprostředkovatele, prostředníka, velkoobchody nebo maloobchody. Zprostředkovatel se dá považovat za dealera, který pracuje na účet jiného subjektu. Prostředník se od zprostředkovatele liší tím, že pracuje na vlastní účet. Ten nakoupí, skladuje a znovu prodává. Maloobchod zajišťuje veškeré činnosti spojené s prodejem konečnému spotřebiteli, zajišťuje také informace nebo vyhledává nové potenciální zákazníky. Mezi typy maloobchodních jednotek patří: specializované prodejny, prodejny se zbožím denní spotřeby, supermarkety a hypermarkety, diskontní prodejny, obchodní domy a obchodní centra a podnikové prodejny. To velkoobchod tvoří mezičlánek mezi výrobcí, dovozci a maloobchody. Velkoobchody nakupují velké množství nejrůznějšího sortimentu u různých výrobců, které se pak připravuje k dalšímu prodeji. Existuje několik druhů dodávek z velkoobchodu. Patří mezi ně: cash and carry, klasický velkoobchod, rozvážková služba, velkoobchod s regálovou službou anebo zásilkový velkoobchod. O výběru přímé či nepřímé distribuční cesty rozhoduje distribuční strategie. [11]

2.3 Systém řízení v marketingových firmách

Současná situace tržního hospodářství je taková, že marketingové řízení firmy by mělo být součástí každé organizace. Marketingové firmy, stejně jako ostatní společnosti, vyvíjí velkou snahu, aby měli co nejlepší vztahy se zákazníky. Vytváření a dále rozvíjení těchto vztahů je totiž cílem organizace, kterému předchází spousta činností, jako plánování, analýza nebo kontrola. Dále se firmy snaží využívat tržní příležitosti. [13]

Každá marketingová firma, která chce být na trhu dlouhodobě úspěšná, si musí stanovit, jaké je hlavní poslání organizace. Dále by společnost měla mít určitou vizi a samozřejmě cíle. Ať už jde o dlouhodobé či krátkodobé. [8] Co se týče poslání firmy, tak by mělo vymezovat, proč daná organizace vůbec existuje. Vyjadřuje podstatu podnikání. Dost často vychází

z tradice s ohledem na realitu. Každá společnost by ho měla jasně formulovat, ale firmy jej často vyjadřují až příliš obecně nebo stručně. Vize firmy je představa o budoucím vývoji, o tom, kde se firma bude nacházet v příštích několika letech. Je to určitý dlouhodobý výhled. Zatímco poslání a vize si lze představit jako abstraktní formulace. Cíle jsou již konkrétní a přesná vyjádření společnosti. Je to něco, čeho má být za určitý čas dosaženo. Definicí těchto pojmů a jejich vytvářením se zabývá top management a majitelé dané organizace. [4]

2.3.1 Marketingové strategie

Marketingové strategie konkretizují stanovené cíle organizace a celkové strategie v podniku. Tato strategie vzniká tak, že se nejdříve formulují základní cíle organizace. Dále se musí analyzovat vnější a vnitřní situace společnosti a posledním krokem je návrh způsobů realizování stanovených cílů. Jelikož má každá organizace jiné poslání, vizi i cíle, podniká v rozdílných podmínkách než ostatní, tak je logické, že může existovat nespočet marketingových strategií. V odborné literatuře lze charakterizovat tři základní typy marketingových strategií. Konkrétně se jedná o strategii minimálních nákladů, strategii diferenciací produktu a strategii tržní orientace. Již z názvu první ze strategií vyplývá, že se podnik snaží co nejvíce minimalizovat své náklady, může se jednat o náklady výrobní nebo náklady na distribuci. Tuto strategii většinou používají nadnárodní a kapitálově silné společnosti, které se orientují globálně a které podnikají na rozsáhlém a masovém trhu. Hrozba tkví ale v tom, když se objeví podnik, který vyrábí a prodává ještě s nižšími náklady. [28] Ve strategii diferenciací produktu se snaží podniky dosáhnout pochopitelně co nejlepšího produktu. Jedná se ale především o atraktivitu, kterou s produktem nabízí. Nemusí se tedy vždycky jednat pouze o nejkvalitnější a nejvýkonnější výrobky. Tuto strategii uplatňují střední a malé podniky, kteří se nemohou konfrontovat s nabídkami podniků, kteří vládou danému trhu. Poslední ze zmíněných strategií je tržní orientace. Zde se podnik zaměří buď na jeden nebo na více menších segmentů trhu, na kterém podnik usiluje o vedoucí postavení. Nejde o ovládnutí trhu jako celku, ale pouze vybraného segmentu. [7]

2.3.2 Marketingový plán

Důležitou součástí každodenního řízení marketingové firmy je marketingový plán. Je to nástroj, který se používá pro koordinaci marketingových aktivit společnosti. Pro lepší představu je přirovnáván tento plán k cestovní mapě. Na začátku je pokaždé stav, ze kterého se vychází dál. Marketingová strategie slouží jako stanovení cíle cesty. Určuje, jakým směrem se podnik vydá. Následně tento plán udává další kroky a tzv. „kontrolní body“, které podnik musí

zvládnout, aby dosáhl stanovených cílů. Marketingový plán se mění s ohledem na změny v marketingovém prostředí. Umožňuje zvyšovat efektivitu procesů v podniku a celkovou výkonnost, pořád je to ale jen nástroj marketingového řízení. Může sloužit také jako vodítko např. pro nové zaměstnance, kteří se z takového plánu dozvědí, kam podnik směřuje, o co se snaží a co očekává právě od nich a jak k tomu mohou přispět. [7]

2.4 Moderní trendy v marketingové komunikaci

Tato podkapitola je věnována pouze některým trendům v marketingové komunikaci. V současnosti probíhá stále snaha o hledání nových způsobů a přístupů vůči zákazníkům, které budou vůči nim nejen účinné, ale budou také optimalizovat náklady týkající se marketingu.

- **Product placement**

Product placement se používá jako skrytá reklama. Dá se přeložit jako umístění produktu a funguje na principu umístění výrobků, log a názvů do různých médií, jako jsou seriály, filmy, hudební text apod. Je prezentován buď slovně anebo vizuálně. [20]

- **Guerillová komunikace**

Tato komunikace by se dala označit za zvláštní či nekonvenční. Jedná se totiž o marketing, jehož cílem je dosažení maximálního efektu s využitím netradičních komunikačních cest s minimálními náklady. Kvůli své nízkonákladovosti se hodí pro menší podniky, které nemají velké rozpočty. Díky tomu, jak marketing působí netradičně, na sebe strhává publicitu. [20]

- **Mobilní marketing**

V mobilním marketingu půjde o využití služeb mobilů či tabletů. Reklama se příjemci bude zobrazovat přes služby jako SMS, MMS, Bluetooth nebo přes internetové připojení. Obzvláště SMS marketing byl ve své době velice rozšířený. Základním rysem tohoto marketingu je aktualizace informací, které mohou být k dispozici okamžitě. [20]

- **World-of-Mouth Marketing**

World-of-Mouth Marketing je forma ústního šíření reklamy o určitém produktu přímo mezi spotřebiteli navzájem. Je založen na předpokladu, že ústní sdělení vzbuzuje větší důvěru. Zkráceně se označuje „WOMM“. [20]

Dalším trendem v marketingové komunikaci je bezesporu i event marketing, který se dá označit jako nápad jednoho, s pomocí mnoha a zážitkem pro všechny a kterému bude věnována následující podkapitola této práce.

2.4.1 Event marketing jako moderní trend v marketingové komunikaci

V literatuře lze najít mnoho definic, které se od sebe mírně liší. Úplně první definice event marketingu, která se v odborné marketingové literatuře objevila, lze zařadit do poloviny devadesátých let 20. století. Ale podstatu lze najít například už i v antickém světě. Jako příklad se uvádějí velkolepé oslavy s různými rituály, které byly pořádány na počest válečníků a vojevůdců, kteří se vraceli z úspěšných bitev. Důležité je rozebrat a odlišit si pojmy event a event marketing. Slovo event se dá přeložit jako událost, představení nebo prožitek. Event marketing má dlouhodobější charakter, který navazuje na firemní strategii, kdežto samotný event slouží spíše jako nástroj event marketingu. Již tenkrát tato metoda fungovala jako forma komunikace a sdělování. Event marketing lze tedy označit jako jeden z komunikačních nástrojů, který v současnosti patří mezi nevýraznější nástroje komunikačního mixu. V podstatě se jedná o podrobné naplánování a zorganizování určitých zážitků, které jsou určeny pro cílovou skupinu zákazníků a působí na všechny jejich smysly, hlavně je ale zaměřený na emoce. Daná firma se tak snaží zviditelnit a zintenzivnit svoji značku. Jde jí také o upoutání nových potenciálních klientů a o dlouhodobou spolupráci s těmi stávajícími. Důležitou roli v jednání mezi klientem a zástupcem firmy hraje osobní přístup, který na zákazníka působí a ovlivňuje pak další vývoj. Vytvářejí se důležité vztahy. V již zmíněném marketingovém mixu 4P patří event marketing do propagace (promotion). [26]

I když event marketing je v ČR poměrně mladou metodou moderní marketingové komunikace, tak má již základní členění. Lze jej členit podle obsahu, kam patří pracovně orientované eventy, informativní eventy a zábavně orientované eventy. Dalším členěním je podle cílových skupin, kde můžeme rozdělit veřejné a firemní eventy. Firemní eventy jsou interní akce především pro zaměstnance a management dané firmy. Kdežto veřejné jsou určeny pro širokou veřejnost, tzn. potenciální i stávající zákazníky nebo novináře. Dále lze členit podle místa, kde najdeme rozdělení na venkovní eventy a eventy pod střechou. A posledním členěním je podle konceptu. Do tohoto dělení patří event marketing značkový, dále využívající příležitost, vztažený k určitému know-how, kombinovaný nebo imagový event marketing. [26]

3 Czech marketing, s. r. o.

V této kapitole bakalářské práce je představena vybraná organizace, konkrétně společnost Czech marketing, s. r. o. a je popsána její podnikatelská činnost. Další část práce je věnována podstatě této bakalářské práce, tedy analýze systému managementu v této vybrané organizaci, která se zabývá marketingovou činností. Pro analyzování tohoto systému jsou použity postupně manažerské funkce, a to konkrétně plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolování. Následuje shrnutí získaných poznatků.

3.1 Představení a charakteristika vybrané společnosti

Agentura Czech marketing, s. r. o. byla založena 17. února roku 1997 v Pardubicích. Od tohoto dne je také zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem sídlícím v Hradci Králové, oddíl C, vložka 11252. Výpis z obchodního rejstříku je uveden jako příloha. Společnost sídlí v centru Pardubic, konkrétně je to ulice Sladkovského 433. Právní forma organizace je tedy společnost s ručením omezeným. V současnosti je vedení společnosti složeno ze dvou jednatelů, kteří jsou zároveň společníky a majiteli agentury.

Jelikož agentura nabízí široké spektrum nejrůznějších služeb, blíží se tedy k fullservisové reklamně-eventové produkční agentuře. Pod názvem reklamně-eventová agentura si lze na jedné straně představit to, že CM poskytuje klasické reklamní služby, mezi které patří grafické a tiskové služby, reklamní a dárkové předměty, mediální reklama, zvuková grafika, direct marketing nebo marketingový průzkum trhu. Na druhé straně se podnik zaměřuje na pořádání nejrůznějších firemních akcí, sportovních událostí, kulturních akcí, road shows, školení, konferencí, výstav, dnů otevřených dveří, promotion akcí a dalších tzv. special events. CM nabízí akce „šité na míru“ pro každého klienta a zabývá se tedy event marketingem. CM rozděluje tuto oblast poskytovaných služeb na vlastní produkci a na produkci pro klienty. Za vlastní produkci se považují významné události pardubického regionu, mezi které patří například Golfový společenský večer, Reprezentační stavební ples či Pardubický festival vína.

Právě dlouhodobá spolupráce vedená k oboustranné spokojenosti se stálými klienty se dá považovat za filozofii této agentury. Proto je důraz kladen nejen na kvalitu práce, spolehlivost a serióznost všech vlastních zaměstnanců, ale také subdodavatelů. Spolupráce mezi společností a klientem se dá považovat za dlouhodobý proces, který je započat vzájemným poznáváním, kdy je agentura seznámena s klientovými strategiemi a požadavky a podle těchto kritérií se poté

dále CM řídí při tvorbě návrhů. Tato filozofie, kterou se agentura CM řídí se dá považovat za úspěšnou, jelikož někteří klienti spolupracují se společností již spoustu let a další přibývají.



Obrázek 3: Logo společnosti Czech marketing, s. r. o.

Zdroj: [34]

3.2 Systém managementu ve společnosti Czech marketing, s. r. o.

Tato část je věnována hlavnímu tématu bakalářské práce, a to analýze systému managementu ve společnosti Czech marketing, s. r. o. Tato analýza je provedena za pomoci konkrétních postupných manažerských funkcí, a to z pohledu plánování, organizování, personálního zajištění, vedení lidí a kontrolování.

3.2.1 Plánování

Plánování je první z postupných manažerských funkcí a ovlivňuje chod a budoucí vývoj celé agentury. Ať už zaměstnanci provádí jakékoliv činnosti, je to podle předem definovaného a stanoveného plánu. Plány ve společnosti Czech marketing ve většině případů stanovují vedoucí pracovníci a týkají se všech zaměstnanců. Sestavují se zde hlavně plány krátkodobé, tedy kratší než jeden rok a zřídka plány střednědobé, tedy plány delší než 1 rok, ale nepřesahující dobu pěti let. Střednědobé plány zahrnují úkoly jako neustálé postupné zvyšování zisku nebo udržení pozice na trhu. Pozice společnosti na trhu poskytování eventových služeb není nijak složitá, jelikož v nejbližším okolí nepůsobí jiná podobně velká společnost s takovým jménem a s takovým renomé, jako má v současné době agentura Czech marketing. Ale stále je potřeba o tuto pozici dbát a udržovat ji. O tom svědčí i fakt, že agentura nepodniká jen ve svém

regionu, ale poskytuje služby po celé České republice, i když nemá žádnou pobočku, jen sídlo v Pardubicích.

Pozice na trhu v poskytování reklamních služeb už tak výrazná není, jelikož tímto předmětem činnosti se zabývá spousta menších společností, které se mohou zaměřovat jen na určité služby z nabídky společnosti Czech marketing. Ale stále je agentura velice žádaným dodavatelem v oblasti poskytování těchto služeb.

Krátkodobé plány se řídí podle aktuálního počtu zakázek a objednávek. V prostředí, ve kterém agentura Czech marketing podniká, se totiž vše mění doslova ze dne na den. Proto ani nelze fungovat jinak. Vše záleží na zákaznících a jejich požadavcích a aktuálních potřebách. Některé „eventy“ ale lze naplánovat i na rok dopředu. Jedná se o události, které agentura pořádá každoročně, ať už se jedná o vlastní produkci nebo o služby klientovi. Ve vlastní produkci se každoročně koná Dětský super den na dostihovém závodišti v Pardubicích nebo Reprezentační stavební ples, který je určen pro klienty a partnery společnosti. Na některé události jsou vypsaná výběrová řízení.

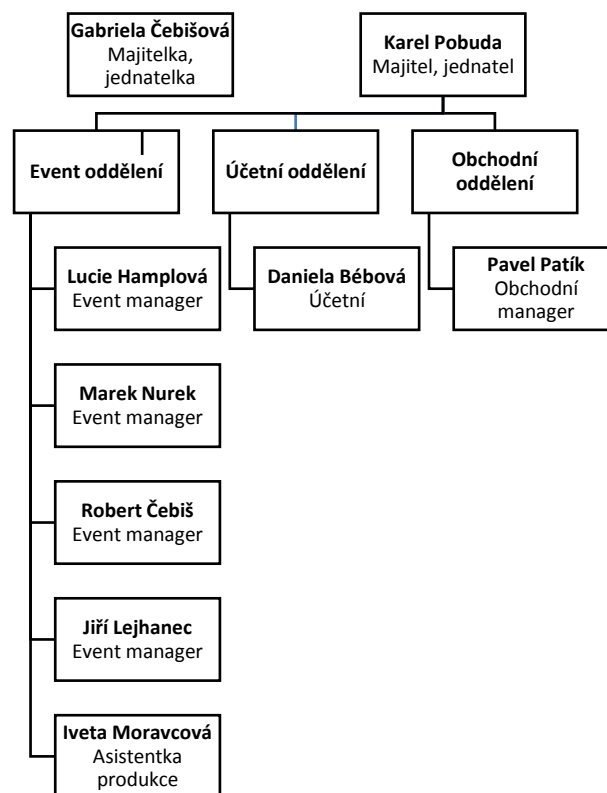
Dle rozhodovacího procesu se sestavují všechny tři druhy plánů, tedy strategické, taktické i operativní, nejvyužívanější jsou ale plány operativní. Do strategických plánů lze zahrnout neustálou komunikaci a udržování vztahů se současnými klienty, ale také soustavné získávání klientů nových, tedy podpisy důležitých smluv. Lze sem přidělit i neustálé zkvalitňování zaměstnanců a tím i zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Do taktických plánů lze zařadit plánování obrátů na základě určité analýzy zakázek a objednávek a na základě předchozích zkušeností z let minulých. Dále komunikaci a získávání nových dodavatelů. Ti jsou pro společnost obzvlášť důležití. Operativní plánování je ve společnosti nejrozšířenějším a nejpoužívanějším druhem plánování. Jedná se totiž o činnost, která je prováděna každý den na základě objemu zakázek, objednávek, potřeb a požadavků klientů. Všichni zaměstnanci eventového a obchodního oddělení mají navíc své klienty, se kterými musí komunikovat. Dále sem patří plánování každodenních a týdenních úkolů anebo objednávky různých druhů zboží.

Finanční plán je tvořen na základě analýzy trhu a jeho vývoje, počtu potenciálních zákazníků a počtu konkurenčních firem v oblasti poskytování služeb. Na počátku se určí zdroje financování podniku. Vlastní nebo cizí. Cílem finančního plánu je postupné navyšování zisku a jeho dlouhodobé udržování. Ve finančním plánu je zahrnuta i určitá finanční rezerva pro výjimečné případy, aby se agentura nemusela zbytečně zadlužovat.

3.2.2 Organizování

Organizování všech činností ve společnosti Czech marketing, s. r. o. vychází z nejjednoduššího a nejpřehlednějšího typu organizační struktury, tedy z liniové organizační struktury (viz obr. 4). Tato hierarchie vznikla podle uspořádání pracovních pozic a pravomocí zaměstnanců agentury. Tato konkrétní struktura se v podniku používá proto, že jsou jasně dány vztahy nadřízenosti a podřízenosti a je přehledně poznat, kdo komu odpovídá.

Na obrázku 4 lze sice vidět dva vedoucí pracovníky na stejné pozici na nejvyšší úrovni, ale oba tyto pracovníci mají stejná práva a pravomoci a fungují jako jeden vedoucí pracovník. Nejedná se tedy o funkční typ organizační struktury, jak by se na první pohled mohlo zdát. Z organizačního schématu (viz obr. 4) lze dále vyčíst, že struktura pod vedoucími pracovníky je rozdělena na tři základní oddělení. Jedná se o event oddělení, které logicky zaměstnává nejvíce pracovníků, konkrétně pět, dále je to účetní oddělení a obchodní oddělení, kdy v každém z nich pracuje jeden zaměstnanec. Jednotlivá oddělení sdružují zaměstnance se stejnou nebo obdobnou pracovní náplní. Nadřízeným vedoucím pracovníkem všech třech úseků jsou oba majitelé a rozpětí řízení je tedy 1-5 zaměstnanců na nadřízeného pracovníka.



Obrázek 4: Organizační schéma společnosti Czech marketing, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní náplní majitelů, kteří zastávají i funkci jednatelů je zajišťování celkového chodu firmy, řízení financí (ať už je to získávání či rozdělování), dále zastupují firmu na důležitých setkáních s obchodními partnery, slouží jako vedoucí a kontrolní orgány pro celou agenturu, rozdělují jednotlivé úkoly a koordinují všechny zaměstnance.

Nejrozsáhlejším oddělením podniku je bezpochyby event oddělení. Lidé, kteří pracují v tomto útvaru mají na starosti hlavní činnost podniku, tedy organizaci „eventů“ pro klienty. Práce člověka v tomto oddělení tedy zahrnuje především komunikaci s klienty, kdy se formulují základní požadavky a představy a setkání s těmito klienty. Dále je to plánování, organizování a zajištění celé akce, aby vše fungovalo tak, jak bylo naplánováno. To znamená zjištění kompletně celé akce od místa konání, přes pódia, zvukaře, účinkující, brigádníky až po úklid. Úkolem člověka v tomto oddělení je také vymyslet společně s klienty téma a program každé události. Je to bezpochyby velice důležitá pozice ve agentuře.

Asistentka produkce funguje v podniku jako asistentka pro event oddělení, pro majitele firmy a jako administrativní pracovnice. Co se týče práce pro event oddělení, tak jsou to především práce spojené s plánováním a organizací budoucích akcí neboli „eventů“. Jedná se hlavně o nákup nejrůznějších druhů zboží, záleží na typu a tématu akce. Dále se stará o přípravu dokumentů, jako jsou pracovní smlouvy, dohody o provedení práce či pracovní činnosti a další písemnosti. Další prací je archivace a skartace těchto písemností. Dále zajišťuje výpočet odpracovaných hodin (především u brigádníků), počet ujetých km a souvisejících nákladů. Tyto údaje pak v přehledných souborech předává účetnímu oddělení k dalšímu zpracování. Dále sjednává potřebné externí služby, jako jsou opravy, údržba správa IT nebo úklid. Vyřizuje došlou poštu a přebírá došlé zásilky.

Dalším z oddělení je účetní. V CM je na hlavní pracovní poměr zaměstnaná pouze jedna účetní. Mezi její základní práci patří vedení účetnictví firmy, zajištění výpočtu a výplaty mezd, vystavování, platba a evidence faktur, měsíční kalkulace a odvod DPH, styk s bankovními institucemi, zajištění odvodu sociálního a zdravotního pojištění okresní správě sociálního zabezpečení, případně pojišťovně a dále se stará se hotovostní styk.

Posledním z oddělení je obchodní. I do tohoto oddělení je začleněn pouze jeden pracovník, konkrétní pozice se nazývá obchodní manažer. Tato pozice vyžaduje dobré vystupování, a především výborné komunikační schopnosti. Jeho hlavní náplní práce je totiž komunikace a vystupování za agenturu ve vztahu s klienty a také plnění prodejních plánů. Obchodní manažer zjišťuje aktuální situaci na trhu, snaží se získávat nové zákazníky, jednat s nimi a uzavřít smlouvy, které budou plně vyhovovat oběma stranám ke vzájemné spokojenosti.

K tomu všemu samozřejmě patří i samotné udržování vzájemných vztahů. Tento pracovník se stará i o prezentaci a nabídku produktů, které agentura poskytuje v rámci své reklamní činnosti. Dále spolupracuje s vedením společnosti na marketingové strategii a řeší cenovou politiku.

Pracovní úkoly se řeší a zadávají na týdenních poradách, které probíhají na začátku každého týdne, kde je rozebrán uplynulý týden a plánován ten budoucí. Vše se odvíjí od počtu doručených poptávek či objednávek nebo podle počtu organizovaných událostí. Dá se říci, že probíhá operativní práce s pracovními úkoly. Těchto meetingů se účastní všichni zaměstnanci včetně účetní. Vedoucí pracovník zde přerozdělí úkoly a obeznámí ostatní s aktuální situací ve firmě. Dlouhodobé plánování úkolů se používá jen u dopředu známých událostí.

3.2.3 Personální zajištění

Svou velikostí podle počtu zaměstnanců se CM řadí mezi malé podniky, protože na hlavní pracovní poměr je zde zaměstnáno méně než 10 lidí, tudíž zde není potřeba mít personální oddělení. O personální agendu a pracovní právní vztahy se stará účetní agentury. Pozice a náplň práce těchto lidí byly rozebrány v předchozí podkapitole. Agentura nemá ani žádnou jinou pobočku, pouze jedno pracoviště, které je zároveň sídlem společnosti. Každý zaměstnanec působí v podniku již několik let, a i když v posledních několika málo měsících společnost opustili dva zaměstnanci z důvodu toho, že dostali lepší pracovní nabídku od jiných společností, tak v poslední době nebylo nutné řešit přijímání nových zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

Současný stav zaměstnanců je však na hranici, pod kterou by společnost už klesnout neměla, jinak nebude schopna své zakázky zvládat a plnit. Pokud by ovšem k této situaci došlo, tedy hledání nového zaměstnance na hlavní pracovní poměr, tak sice společnost bude využívat vnější zdroje, ale nebude se poohlížet na úřadu práce a ani nebude podávat inzeráty. Do společnosti by byl totiž přijatý člověk, který je již vedení znám například z předchozích spoluprací, bude mít již určité zkušenosti, bude mít povědomí o práci v takové agentuře a bude to člověk, kterému může vedení naplno důvěřovat. Bude to spolehlivý člověk a bude schopný samostatné a kvalitní práce. Takový člověk může být doporučen někým ze stávajících zaměstnanců nebo může nastat situace, že to bude dlouhodobý brigádník, se kterým bude vedení spokojeno na tolik, že mu nabídne práci na hlavní pracovní poměr. Co se týče mobility zaměstnanců, tak ve společnosti existuje pouze mobilita vertikální, kdy se z asistenta produkce může stát event manager. Jedná se tedy o povýšení. Jiná mobilita není možná.

Protože se ale CM zabývá event marketingem, jak již bylo zmíněno v předchozích částech práce, kde je potřeba velké množství pracovní síly, tak počet kmenových zaměstnanců na hlavní pracovní poměr logicky v době konání „eventů“ nestačí. Proto dlouhodobě existuje ve společnosti propracovaná databáze brigádníků, která se průběžně aktualizuje a doplňuje. Ve vztahu k brigádníkům dochází k personálnímu plánování a tito brigádníci chodí do agentury dle potřeby a pracují na dohodu o provedení práce. Jedná se většinou o studenty vysokých a středních škol. Správu této databáze má na starost účetní a asistent produkce. Bohužel ovšem někdy i nastane skutečnost, že i když je v databázi spousta lidí, tak jich požadovaný počet pro vytiženost a zaneprázdněnost není k dispozici. V tomto případě nastávají stresové situace, kterým by se společnost měla vyvarovat.

Jedná pouze o jednosměnný provoz. Zaměstnanci mají právo na obědovou pauzu. Pracovní podmínky uvnitř agentury samozřejmě odpovídají zákoníku práce. Zaměstnanci pracují v příjemných kancelářských prostorách v sídle společnosti. Jak již bylo zmíněno, tak všichni zde pracují již delší dobu, tudíž je zde i dobrý kolektiv.

Ohodnocení pracovního výkonu odpovídá pracovní pozici, kdy je každý ze zaměstnanců hodnocen pravidelnou měsíční fixní mzdou, která je jim vyplácena bezhotovostně a zasílána na bankovní účty. Hodnocení se liší podle druhu jednotlivých pozic. Je logické, že pracovník ve vedení společnosti bude dostávat vyšší mzdu, protože s jeho pozicí je spojena i vyšší odpovědnost. K tomu jsou jim vypláceny pohyblivé složky mzdy. Jedná se o příplatky, které jsou ze zákona povinné, za práci přesčas nebo za práci o víkendech, kdy se konají některé „eventy“, které společnost organizuje. Zaměstnanci také dostávají jednorázové odměny anebo prémie, které slouží jako motivace ke stálému vylepšování a následnému udržování pracovního výkonu. Dále jako bonus jsou zaměstnancům vydávány stravenky. Brigádníci jsou na jednotlivých událostech hodnoceni časovou mzdou, konkrétně hodinovou.

Nelze samozřejmě opomenout ani vzdělávání zaměstnanců, což je důležitá součást současné personální agendy v drtivé většině společností, ať už výrobních či nevýrobních, kde se vzdělávání bere jako samozřejmost. Díky vzdělávání se mohou zaměstnanci posouvat dál nejen ve své kariéře, ale zvyšují produktivitu samozřejmě i samotného podniku, který si je této skutečnosti vědom a umožňuje tedy svým zaměstnancům co možná nejširší rozhled. Díky vzdělávání začnou zaměstnanci nejen používat nové metody, znalosti a techniky, ale mohou se i podílet na inovování v podniku.

I proto dochází k pravidelnému vzdělávání i ve společnosti Czech marketing. Agentura sice nemá žádný vlastní vzdělávací program či přesně definovaný plán, využívá ale mnoho

příležitostí, které se nabízejí z externích zdrojů. Všichni zaměstnanci agentury jsou samozřejmě vzděláni v oblasti bezpečnosti ochrany zdraví při práci, a ačkoliv se nejedná o výrobní podnik, tak je samozřejmostí všeobecný přehled. Každý zaměstnanec včetně vedoucích musí znát základní zásady a principy z účetnictví a z daňového systému ČR. O účetnictví se samozřejmě stará účetní, ale každý ze zaměstnanců denně pracuje s fakturami a s cenami, které se účtují klientům. Od letošního roku podstupuje každý zaměstnanec povinné lekce anglického jazyka od profesionálního a školeného lektora, který přistupuje individuálně ke každému z nich podle jejich úrovně anglického jazyka. Dále každý ze zaměstnanců denně používá výpočetní techniku, proto lze jako další příklad uvést kurzy informačních technologií, kterým je se neustále přizpůsobovat. A jako bonus byla pracovníkům umožněna účast na kurzu základní etikety o tom, jak by měl správný manažer vystupovat, jak by se měl oblékat a chovat při obchodních jednáních a při setkáních s klienty. Nakonec lze ještě zmínit návštěvy konferencí, veletrhů a výstav, kde jsou představovány novinky nejen z oblasti reklamy a marketingu.

3.2.4 Vedení lidí

Vedení zaměstnanců ve společnosti Czech marketing, s. r. o. je založeno na demokratickém stylu řízení lidí. Mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci funguje plně oboustranná komunikace, ale zároveň se obě strany, jak podřízení, tak nadřízení, vzájemně respektují. Podřízení pracovníci mohou sice velkou měrou ovlivňovat jednotlivá rozhodnutí ve společnosti, ale poslední slovo mají vždy vedoucí pracovníci, kteří jsou zároveň majitelé a kteří jsou přímými nadřízenými všem pracovním pozicím v reklamní agentuře. Ti také názorům podřízených často naslouchají, hodnotí je a poté učiní závěrečná rozhodnutí.

V souvislosti s vedením lidí by se dal zmínit i pojem řízení pracovního výkonu. Jelikož se jedná, jak už bylo několikrát zmíněno, o reklamně-eventovou agenturu, tak je zde mnohem těžší formulovat si konkrétní cíle než třeba u výrobního podniku. Každý z pracovníků, který v agentuře pracuje, má každý den trochu odlišnou náplň práce. Činnost tedy není jednotvárná a rutinní. Práce každého z nich je navíc odlišná od ostatních. Velkou měrou k tomu přispívají aktuální objednávky nebo četnost „eventů“, které se mají konat. Tomu se přizpůsobuje chod celého podniku. Je samozřejmostí, že vedoucí pracovníci jednotlivé výkony svých podřízených sledují, zkoumají, analyzují a hodnotí je. Ale toto se neděje v takové míře, jako například ve velkých výrobních podnicích, kde to lze posuzovat mnohem jednodušeji, protože výrobní

pracovníci vykonávají opakující se činnosti a pro tuto analýzu a hodnocení jsou zřízena speciální oddělení a týmy.

Kvůli současnému počtu zaměstnanců ani není nutné mít zřízenou odborovou organizaci a není tedy vůbec možné vést kolektivní vyjednávání. Existence odborů by ani neměla u tak malé společnosti smysl. Organizace navíc ani nemá sepsanou kolektivní smlouvu. Zákon totiž neukládá povinnost tento dokument sjednávat. Předmět těchto vyjednávání, tedy mzdová (platová) a jiná práva spojená s pracovními podmínkami řeší zaměstnanci přímo s vedoucími pracovníky. Ve společnosti panuje přátelská atmosféra, ve vztahu nadřízený a podřízený je umožněna oboustranná komunikace, která není ničím omezená, takže v tomto směru není v CM absolutně žádný problém. Pokud by nějaká komplikace nastala, ať už by se jednalo o jakýkoliv problém, vše by se v klidu vyřešilo.

Bezproblémovost panuje i na samotném pracovišti mezi jednotlivými podřízenými, jelikož zde všichni zaměstnanci pracují delší dobu v řádech let. Pracovní vztahy jsou na vysoké přátelské úrovni, jelikož se většina pracovníků setkává i mimopracovně, tedy neformálně ve svém volném čase. Nikdy se nemusel řešit žádný významný problém. Ale samozřejmě pokud by tato situace nastala, tak je vedení připraveno tento problém řešit k oboustranné spokojenosti.

Samozřejmě aby práce byla pro zaměstnance pořád zajímavá a aby odváděl pro danou organizaci co nejlepší výkony, musí mít pocit, že je doceněn a pro firmu úspěšný. K tomu napomáhá motivace. Czech marketing nemá žádný speciální motivační program, ale občas své zaměstnance motivuje právě k lepším výkonům.

Nejjednodušší a zároveň stále zřejmě nejúčinnějším nástrojem jsou peněžní bonusy. Ve společnosti dostávají zaměstnanci jednorázové odměny nebo prémie za aktuální pracovní výkon a pracovní výsledky. Dalším z možných bonusů mohou být vstupenky na nejrůznější kulturní akce, jako jsou koncerty, lístky do kina, lístky na nejrůznější sportovní utkání, divadelní představení, dostihy apod., nebo vouchery například na masáže, různé pobyty či do restaurací. Občas se využívá také zaplacený den volna pro osobní potřebu daného zaměstnance, což všichni s oblibou vždy uvítají. Jako určitý benefit, který je prospěšný pro obě strany, tedy jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, se dají považovat například vzdělávací kurzy nebo poznávací exkurze. Zaměstnanec rozšíří například svou jazykovou vybavenost nebo odborné znalosti, a to je zároveň prospěšné pro zaměstnavatele, kterého jeho zaměstnanec dělá více konkurenceschopným. Důležité je bezesporu i stmelování kolektivu. Proto si všichni zaměstnanci agentury občas vyrazí společně za určitou činností, například na bowling.

3.2.5 Kontrolování

Aby mohla jakákoliv organizace dobře fungovat, kontrola patří mezi klíčové a nezbytné faktory. I ve společnosti Czech marketing má kontrolování své místo, i když ne v tak rozšířené podobě a širokém pojetí, jako tomu bývá u jiných společnostech. Czech marketing není výrobní podnik, tudíž zde odpadá možnost kontroly např. kvality a termínu dodávaného materiálu nebo kvality hotových výrobků, které jsou výsledkem výrobní činnosti. Tento proces tvoří ve výrobních podnicích velkou část kontroly a zabere spoustu času. V teorii se uvádí, že nejužší vedení podniku, se zpravidla zabývá jen a pouze kontrolou dlouhodobého charakteru, tedy tou strategickou. V této společnosti tomu tak není. Vedení podniku slouží jako kontrolní orgán pro všechny typy kontrol a kontrolních procesů. Zabývá se tedy i kontrolou manažerskou a operativní. Samozřejmě, strategická kontrola patří mezi klíčové faktory procesu kontrolování, jelikož se zabývá celkovým vývojem organizace za určité období a dochází k hodnocení nejdůležitějších rozhodnutí, ke kterým v uplynulém období došlo. Ale na důležité úrovni si stojí i ostatní typy kontrol, ale jelikož organizace pracuje spíše operativně. Vše se může změnit ze dne na den a veškerá plánování se nemusí vyplnit. Jak tomu u kontroly bývá, tak vedení společnosti hodnotí výsledky s plánovanými očekáváními, a to u všech typů kontrol. Dále se ve velkém měřítku využívá operativní kontrola. Je to kvůli tomu, jak je popsáno výše, že se vše může změnit ze dne na den, z minuty na minutu. Proto se vedení zabývá spíše krátkodobými úkoly, které jsou pro organizaci prioritní v danou dobu a v dané situaci než těmi, co mají dlouhodobý charakter.

Podle typu kontrolního procesu se nejvíce využívá průběžná kontrola, která je zaměřená na již zahájené a probíhající úkoly. Například pokud organizace připravuje určitou akci neboli „event“, tak průběžná kontrola zajišťuje, že vše probíhá podle plánu a podle požadavků, které jsou domluveny s klientem. Je důležité, aby vše proběhlo, tak jak má až do úplného konce, tedy uspořádání dané události. Aby vše vedlo k oboustranné spokojenosti a spolupráce se mohla znovu opakovat. Proto se na tuto kontrolu dbá nejvíce. Co se týče zpětné kontroly, tak ta většinou navazuje na tu průběžnou ještě na místě konání akce. Vedení je na každé události přítomno a z průběžného hodnocení vyvozuje konkrétní závěry. Zpětnou vazbu dostávají vedoucí pracovníci s odstupem času od klientů společnosti. Dbá se na maximální spokojenost a když se něco pokazí a není to tak, jak bylo plánováno, tak se zjišťuje, proč tato daná odchylka vznikla a kdo je za ní zodpovědný. Poté se přijímají taková opatření, aby se daná situace již znovu neopakovala.

S kontrolou určitě souvisí i analýza práce a personální controlling. Analýza práce rozděluje jednotlivé zaměstnance podle jejich výkonnosti a výsledků, což slouží pro jejich hodnocení. Tato analýza se ve společnosti Czech marketing probíhá již delší dobu stejně. Provádí se metodou pozorování nebo osobní komunikace s vedoucím pracovníkem. Každý zaměstnanec na týdenních poradách také předkládá práci za poslední týden nebo při běžné každodenní komunikaci s vedoucím pracovníkem popisuje, co za daný den udělal.

Společnost nemá žádný konkrétní a zpracovaný systém personálního controllingu. Jedná se o malou firmu, kde pracuje pár zaměstnanců a není v ní zřízeno personální oddělení. Tento controlling bude znovu probíhat metodou pozorování nebo formou osobních pohovorů, kdy mají vše na starost vedoucí pracovníci, v tomto případě i majitelé a jednatele v jedné osobě.

V agentuře samozřejmě funguje i kontrola denního charakteru, jako je fyzická kontrola při příjmu došlých zásilek s objednávkou a následně kontrola dodacích listů nebo kontrola došlých faktur a jejich následná platba. Probíhá i kontrola odesílaného reklamního zboží klientům. Docházka se při běžném provozu ve společnosti nijak zvlášť nekontroluje a neeviduje, ale lpí se na ní při konání „eventů“, kam dochází spousta brigádníků a jejich zapsání docházky poté slouží pro výpočet jejich výplat. Dále má vedoucí pracovník spolu s účetním oddělením na starost kontrolu toku finančních prostředků.

3.3 Hodnocení získaných poznatků

Tato podkapitola je věnována poznatkům, které byly jako dílčí části získány analýzou systému managementu v agentuře Czech marketing, s. r. o. Tyto poznatky jsou shrnuty metodou syntézy a slouží jako podklad pro další kapitulu, která se zabývá návrhy na zlepšení a doporučeními pro podnik a kterými se podnik následně může inspirovat k preventivním opatřením. Tyto skutečnosti jsou porovnány s první částí práce, která obsahuje teoretická fakta, jak by to mělo v podniku fungovat.

V podkapitole zaměřené na plánování bylo zjištěno, že většinu plánů stanovují vedoucí pracovníci a že se nehledí až tolik do budoucnosti, ale pozornost je upřena spíše na přítomnost, protože jsou sestavovány hlavně plány krátkodobé a jedná se operativně. To by mohlo mít podle názoru autora do budoucna na společnost neblahý vliv, jelikož dlouhodobý výhled o chodu společnosti je také důležitý a neměl by se opomínat. Kladným zjištěním je to, že i když má agentura pouze jednu pobočku v Pardubicích, její činnost sahá po celé České republice. Rozdílem v porovnání s odbornou literaturou může být to, že v CM nejsou dopodrobna a detailně stanoveny základní kategorie plánování.

Analýza organizování v podniku odhalila, že agentura je sice formálně rozdělena na jednotlivé útvary, ale chybí grafické znázornění těchto vztahů, tedy organizační schéma. Toto schéma tedy bylo vytvořeno autorem této práce. Dále bylo zjištěno, že odpovědnosti a pravomoci jsou rozděleny a určeny tak, jak by měly být a rozdělování úkolů probíhá při každodenní komunikaci a na týdenních poradách, jichž se účastní zpravidla všichni zaměstnanci. Z podkapitoly je zřejmé, že v agentuře funguje neformální organizační struktura a panují dobré vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, což může výrazně přispívat ke správnému chodu podniku.

V podkapitole, která se zaměřuje na personální zajištění bylo zjištěno, že i když CM nemá personální oddělení, tak personální agendu zvládá, ale že by bylo dobré ještě více zkvalitnit databázi brigádníků, aby nedocházelo k výpadkům a nedostatkům personálu na velkých akcích. Dále bylo zjištěno, že v poslední době opustili agenturu dva zaměstnanci, kterým byly nabídnuty zřejmě výhodnější podmínky v jiných firmách. Na základě metod, kterými agentura získává nové zaměstnance je patrné, že se nejedná o úplně vhodný přístup, jelikož takový pracovník, kterého si agentura představuje, nemusí být v dlouhodobém horizontu k dispozici a může to vést k problémům s plněním plánů. Agentura totiž nevyužívá tradičních metod z odborné literatury, které slouží pro výběr a získání nových pracovníků. Odchody zřejmě souvisí s nedostatečným ohodnocením nebo nespokojeností s chodem podniku. Co se týče obsazování pracovních pozic, tak u současného obsazení panuje maximální spokojenost.

Dále bylo zjištěno, že v CM se uplatňuje demokratický styl vedení, kdy zaměstnanci mají možnost podílet se na rozhodnutí a ovlivňovat tak chod podniku. Také se ukázalo, že vedení uplatňuje širokou škálu motivací ke zkvalitňování pracovního výkonu.

Poslední podkapitola zaměřená na kontrolování ukázala, že v agentuře kontrola samozřejmě probíhá, i když ne v tak rozšířené podobě. Zjistilo se, že CM používá většinu typů kontrol, ale v popředí stojí kontrola operativní a podle kontrolního procesu poté kontrola průběžná. Ostatní typy kontrol by se ale zanedbávat neměly. U této agentury není žádným zásadním problémem absence určitého propracovaného kontrolního systému, o kterém se píše v odborné literatuře.

4 Doporučení na zlepšení stávajícího stavu

Tato kapitola pojednává o několika preventivních návrzích na zlepšení a doporučeních pro společnost Czech marketing, s. r. o. Tyto návrhy a doporučení vychází ze syntézy poznatků získaných analýzou systému managementu agentury, která byla provedena pomocí manažerských funkcí v předešlé kapitole. Tato doporučení by měla ještě vylepšit současný systém managementu ve zmíněné agentuře.

Za klíčové doporučení se považuje stabilizace personálního zajištění. V jedné z podkapitol bylo zmíněno, že v poslední době odešly dva zaměstnanci kvůli nabídnutým lepším podmínkám od jiných podnikatelských subjektů (nejedná se o konkurenční podniky ve stejném odvětví). Proto by bylo vhodné provést analýzu pracovních podmínek konkurence a na základě výsledků této analýzy přijmout taková opatření, která více zvýhodní stávajícím zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni na HPP, pracovní podmínky, zvláště platové ohodnocení. Aby poté zaměstnanci neměli důvod odcházet do jiných společností nebo ke konkurenci. Péče o zaměstnance by se měla zvýšit celkově z preventivních důvodů. Pokud je doporučení zaměřeno na personální zajištění, mělo by se jistě týkat i brigádníků, kteří pracují na DPP. Stávající databáze brigádníků by se měla posunout ještě o kousek dál a stále se aktualizovat, aby nedocházelo k situacím, že bude nedostatek personálu na zajištění akce.

Další doporučení se týká konkurence. Zatím má Czech marketing v současné době výbornou pozici v oblasti, ve které podniká, konkrétně se jedná o eventovou oblast. Myšleno v tomto regionu a okolí podniku. V celorepublikovém měřítku samozřejmě fungují větší a renomovanější společnosti se stejným zaměřením. Ale i zde je potřeba neustále zkoumat trh a jeho možnosti, protože se může objevit společnost s podobným nebo stejným zaměřením a postupem času by mohla agenturu Czech marketing připravit o stávající nebo budoucí klienty. Jedná se ale o úvahy do budoucnosti v řádech několika let. Takže doporučením je dobrá informovanost o své konkurenci v oblasti „eventů“.

Další doporučení se týká webových stránek, které společnost spravuje. Tyto stránky byly založeny již před mnoha lety a od té doby nezměnily svoji podobu. Navíc na nich lze najít již zastaralé a neaktuální informace. Proto by bylo vhodné najmout IT specialistu například formou outsourcingu. Tím by se vyčlenila správa webových stránek na jinou osobu, případně firmu, stránky by se vylepšily, byly by aktuální a zaměstnanci se tak mohli plně věnovat pouze své náplni práce.

Poslední doporučení se týká chybějících dokumentů. I přes jejich absenci byla sice provedena zmíněná analýza, ale pokud by nějaký dokument existoval, šla by provést mnohem snáz. Jedná se například o organizační nebo pracovní řád nebo určité stanovy a směrnice.

Závěr

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí rozdělených do čtyřech kapitol. První dvě kapitoly vychází ze skutečností a poznatků získaných učivem a četbou odborné literatury. Pro přesnost, byla použita pouze tištěná literatura a pro tuto část práce nebylo čerpáno z internetových zdrojů. První kapitola se zabývá zasvěcením čtenáře do základních pojmů týkajících se managementu a manažerských funkcí. Manažerské funkce jsou detailně popsány a rozděleny. V závěru první kapitoly jsou zmíněny některé moderní přístupy využívající se v managementu v současné době.

Ve druhé kapitole jsou obsaženy pojmy z oblasti marketingu a je zaměřena na vysvětlení základních skutečností z této oblasti. Marketing je popsán od svého vzniku až po některé současné moderní marketingové trendy, které se v praxi využívají. Zvláštní podkapitola je věnována „Event marketingu“, kterým se vybraná organizace Czech marketing, s r. o. zabývá.

Záměrem této bakalářské práce je analýza systému managementu v marketingové firmě, shrnutí základních poznatků metodou syntézy a v případě identifikace problémů návrh na opatření.

Třetí kapitola se již řadí do druhé části této bakalářské práce. V úvodu kapitoly je představena a charakterizována konkrétní marketingová firma, a to reklamně-eventová agentura Czech marketing, s r. o. Následuje klíčová část, tedy analýza systému managementu v této firmě, což je záměr této bakalářské práce. Pro tuto analýzu jsou použity postupné manažerské funkce, konkrétně plánování, organizování, vedení lidí, personální zajištění a kontrolování. Dále tato kapitola obsahuje shrnutí výsledků analýzy systému managementu metodou syntézy, které poté slouží jako podklad pro další kapitolu.

Čtvrtá kapitola obsahuje několik preventivních doporučení a návrhů na zlepšení stávajícího stavu, které byly formulovány na základě poznatků získaných metodou syntézy ve třetí kapitole.

Celá druhá část práce (od třetí kapitoly) je sepsána na základě metod pozorování a dotazování. Tyto metody jsou použity kvůli tomu, že autor po důkladném šetření zjistil, že vybraná firma nevlastní žádné konkrétní písemné nebo elektronické dokumenty ani jiné použitelné zdroje, ze kterých by bylo možné čerpat pro tuto bakalářskou práci. Jediný elektronický zdroj byl použit pro získání loga agentury CM.

Přínosem autora této bakalářské práce mohou být celkové závěry vytvořené na základě analýzy systému managementu. Z těchto závěrů poté plynou návrhy na zlepšení a preventivní doporučení, kterými se CM může dále v budoucnu řídit, aby nedocházelo k možným popsaným problémům. Dalším přínosem autora může být vytvoření a zpracování organizačního schématu, jelikož agentura toto schéma do této doby neměla.

Podle názoru autora byl záměr této bakalářské práce naplněn.

POUŽITÉ ZDROJE

Tištěná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Počet stran: 268. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. Počet stran: 642. ISBN 80-858-3945-8.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Počet stran: 191. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [4] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Počet stran: 278. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. Počet stran: 167. ISBN 80-719-4828-4.
- [6] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. Počet stran: 378. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [7] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. Počet stran: 152. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [8] HAYES, John. *The theory and practice of change management*. 4th edition. New York, NY: Palgrave Macmillan, 2014. Počet stran: 521. ISBN 978-1-137-27534-9.
- [9] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Počet stran: 126. ISBN 80-247-1458-2.
- [10] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing I: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. Počet stran: 77. ISBN 978-80-7395-707-0.
- [11] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing II*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. Počet stran: 92. ISBN 978-80-7395-815-2.
- [12] KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 2013. Počet stran: 358. ISBN 978-80-7201-932-8.

- [13] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULERŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. Počet stran: 724. ISBN 80-251-0396-X.
- [14] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. Počet stran: 814. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [15] LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007. Počet stran: 287. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [16] MALLIN, C.A. *Corporate social responsibility*. 1. Cheltenham: Edward Elgar, 2009. Počet stran: 270. ISBN 978-184-8440-432.
- [17] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Počet stran: 325. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [18] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. Počet stran: 273. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [19] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. Počet stran: 350. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [20] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Počet stran: 303. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [21] ROBBINS, Stephen a Mary COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. Počet stran: 600. ISBN 80-247-0495-1.
- [22] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. Počet stran: 397. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [23] SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. *Management pro kombinované studium*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. Počet stran: 89. ISBN 80-7194-680-X.
- [24] SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ. *Management: distanční opora*. Vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. Počet stran: 89. ISBN 978-80-7395-315-7.

- [25] SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. Počet stran: 572. ISBN 80-251-1273-X.
- [26] ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Počet stran: 236. ISBN 80-247-0646-6.
- [27] ŠTĚDRONĚ, Bohumír, Petr MOOS, Marcela PALÍŠKOVÁ, Otto PASTOR, Miroslav SVÍTEK a Libor SVOBODA. *Manažerské rozhodování v praxi*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015. Počet stran: 275. ISBN978-80-7400-587-9.
- [28] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. Počet stran: 275. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [29] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Počet stran: 685. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [30] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. Počet stran: 734. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [31] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. Počet stran: 700. ISBN 80-726-1029-5.
- [32] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. Počet stran: 291. ISBN 80-859-4394-8.
- [33] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. Počet stran: 324. ISBN 978-80-7261-197-3.

Elektronické zdroje

- [34] Czech marketing, s. r. o. [online]. Logo CM. [cit. 2018-03-26] Dostupné z: <http://www.czech-marketing.com/>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTRÍKU

Příloha 1: Výpis z obchodního rejstříku

8. 3. 2018

Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 11252

Datum vzniku a zápisu:

17. února 1997

Spisová značka:

C 11252 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové

Obchodní firma:

Czech marketing, s.r.o.

Sídlo:

Pardubice - Zelené předměstí, Sladkovského 433, PSČ 53002

Identifikační číslo:

252 65 652

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán:**Jednatel:**

KAREL POBUDA, dat. nar. 28. ledna 1959

Prachovice 50, 530 02 Dašice

Den vzniku funkce: 14. dubna 1998

Jednatel:

GABRIELA ČEBIŠOVÁ, dat. nar. 28. dubna 1976

Sukova třída 1548, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice

Den vzniku funkce: 3. prosince 2001

Počet členů:

2

Způsob jednání:

Každý z jednatelů jedná za společnost samostatně.

Společníci:**Společník:**

KAREL POBUDA, dat. nar. 28. ledna 1959

Prachovice 50, 530 02 Dašice

Podíl:**Vklad:** 60 000,- Kč**Splaceno:** 100%**Obchodní podíl:** 60%**Druh podílu:** základní č. 1**Kmenový list:** nevydává se

Společník:

GABRIELA ČEBIŠOVÁ, dat. nar. 28. dubna 1976

Sukova třída 1548, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice

Podíl:**Vklad:** 40 000,- Kč**Splaceno:** 100%**Obchodní podíl:** 40%**Druh podílu:** základní č. 2**Kmenový list:** nevydává se

Základní kapitál:

100 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č.90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Údaje o zřízení:

Společnost s ručením omezeným byla založena zakladatelskou

listinou formou notářského zápisu ze dne 30. 1. 1997 podle

zák. č. 513/91 Sb.

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).

Dne: 8.3.2018 13:43

Údaje platné ke dni 8.3.2018 06:25