

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Realizace marketingového projektu

The Execution of a Marketing Project

Lucie Steinerová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Realizace marketingového projektu

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 9.5.2021

v. r. Lucie Steinerová

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Adamu Faifrovi, za velmi cenné rady, nápomocnost, vedení a odborný dohled při konzultacích.

Zároveň bych chtěla poděkovat paní Mgr. Kateřině Růžičkové a společnosti Jazyková škola AQAP za ochotu, možnosti a poskytnuté informace potřebné k vypracování praktické části této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
Teoretická část	8
1. Základní terminologie.....	8
1.1 Projektové řízení	8
1.2 Historie projektového řízení	9
1.3 Projekt	10
1.4 Druhy projektů	10
1.5 Životní cyklus projektu	11
1.6 Cíle projektu	12
2. Plán projektu	14
2.1 Plánování	14
2.2 Logická rámcová matice.....	16
2.3 Zdroje projektu	18
2.4 Náklady projektu	18
2.5 Zúčastněné strany projektu	19
2.6 Rizika projektu	21
2.6.1 Kvalitativní a kvantitativní analýza	22
2.6.2 SWOT analýza.....	23
3. Marketing.....	25
3.1 Charakteristika marketingu	25
3.2 Marketingový mix.....	26
3.3 Marketing pomocí internetu	27
3.4 Strategie digitálního marketingu	27
3.5 Výhody digitálního marketingu.....	29

3.6	Specifika marketingových projektů	30
Praktická část		32
4.	Představení společnosti	32
5.	Původní marketing a jeho analýza	34
5.1	Původní marketingová komunikace společnosti	35
5.2	SWOT analýza společnosti	36
6.	Realizace projektu	38
6.1	Projekt a informace o něm.....	38
6.2	Cíle projektu (marketingové cíle).....	38
6.3	Zdroje a náklady	40
6.4	Časový plán	41
6.5	Rizika projektu.....	42
6.6	Sociální média a organizace personálního oddělení	44
7.	Zhodnocení projektu	48
7.1	Časové zhodnocení.....	48
7.2	Ekonomické zhodnocení.....	49
7.3	Zhodnocení přínosů nové marketingové komunikace.....	50
7.4	Postprojektová doba.....	51
7.5	Návrh opatření pro řízení projektů v organizaci.....	55
Závěr.....		53
Seznam použitých zdrojů.....		54
Seznam tabulek.....		55
Seznam obrázků		56
Seznam použitých zkratk.....		57

Úvod

Tématem této bakalářské práce je Realizace konkrétního projektu, přesněji projektu pro zavedení nové marketingové komunikace v soukromé jazykové škole. Toto téma bylo vybráno i z toho důvodu, že autorka práce v dané společnosti již 5 let aktivně pracuje jako lektorka angličtiny a zároveň se podílí na chodu personálního oddělení společnosti.

Cílem práce je analýza marketingové komunikace soukromé jazykové školy a zhodnocení realizace marketingového projektu. Bakalářská práce je rozdělena na 2 části – teoretickou a praktickou. V úvodní teoretické části bude zpracován teoretický základ a poznatky z odborné literatury o projektovém řízení, které poskytnou podklady pro vypracování bakalářské práce.

V první kapitole budou představeny základní pojmy projektového řízení jako jsou projektové řízení a jeho vývoj a historie, projekt, druhy projektů, životní cyklus projektu a projektové cíle. Ve druhé kapitole práce bude vysvětleno plánování samotného projektu a všechny náležitosti, které s plánováním souvisí jako je například využití logické rámcové matice, získávání a druhy zdrojů pro realizaci projektu, náklady spojené s realizací, zúčastněné strany projektu a identifikace a analýza rizik. Ve třetí kapitole bude představen marketing se zaměřením nejen na tradiční charakteristiku a marketingový mix, ale i na moderní pojetí marketingu a jeho aplikaci v internetovém prostředí. Zároveň představí a specifikuje marketingové projekty.

V praktické části bude představena daná společnost, v níž bude provedena analýza současné marketingové komunikace, která následně poslouží jako východisko pro navrhnutí a realizaci cílů projektu. Poté se zdokumentuje a popíše samotná realizace projektu a zhodnotí se její průběh a výsledky. Ve čtvrté a páté kapitole bude představena Jazyková škola AQAP spadající pod společnost ALKAP s.r.o., její produkty a marketingová situace před realizací projektu. Společně s představením bude provedena analýza dosavadní marketingové komunikace a také SWOT analýza podniku. V šesté kapitole se pak práce zaměří na samotnou realizaci a na jednotlivé výstupy projektu. Bude určen plánovaný rozpočet a časový harmonogram, dle kterého se bude moci projektový tým řídit, určí se rizika spojená s realizací projektu a jejich ošetření. V poslední kapitole bude provedeno zhodnocení celého projektu, porovnání plánu s realitou, posouzení jeho přínosů a vyhodnocení, zda bylo či nebylo dosaženo požadovaného cíle.

Teoretická část

1. Základní terminologie

Projektové řízení je v dnešní době hojně používaným pojmem. Podle Svozilové (2016, s. 11) se uvádí, že lidé často zaměňují pojmy, jako jsou projekt, projektový manažer, tým, portfolio a proto budou v následující kapitole práce představeny charakteristiky projektového řízení, stručná historie vzniku tohoto oboru a vysvětleny pojmy jako jsou projekt a jeho životní cyklus.

1.1 Projektové řízení

„Projektové řízení je umění vytvoření iluze, že jakýkoli výsledek je důsledkem série předurčených záměrných činů, i když to ve skutečnosti bylo pouze hloupé štěstí.“
(Kerzner, 2006, s. 4)

Projektové řízení, nebo-li projektový management může být definován jako cílená a synchronizovaná aktivita vedoucí k dosažení požadovaného cíle projektu, a to při časovém ohraničení a dodržování limitu předpokládaných nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů. Můžeme ho tedy chápat jako organizované úsilí s jasně definovaným cílem a časovým plánem. Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu. (Svozilová, 2016)

Důležitou roli v projektovém řízení hraje pozice projektového manažera. Aby takový manažer splnil projektový úkol, musí:

- upřesnit cíle
- zorganizovat zdroje
- provádět kontroly
- motivovat tým
- aplikovat inovace pro možné úpravy
- zůstat flexibilní

Samotný typ projektu většinou určuje, jaké z výše uvedených funkcí bude muset projektový manažer vykonávat. (Kerzner, 2006)

1.2 Historie projektového řízení

Moderní projektový management a jeho vývoj může být rozdělen do čtyř fází: před rokem 1958, léta 1958 – 1979, léta 1980 – 1994 a rok 1995 až současnost. (Seymor, 2014)

Předtím, než byl projektový management definován jako samostatné odvětví, projekty byly realizovány, jen ne s přesně určenými postupy jako dnes. Faraonové stavěli Velké pyramidy v Gíze a i když existují kolem způsobu provedení jejich stavby jisté pochybnosti, jsou dochované zápisy a plány, včetně jmen tehdejších „manažerů“, kteří měli za úkol dohlížet na každou fázi stavby pyramid. Ve Starověké Číně by bez pečlivé organizace milionů lidí do tří skupin – vojáků, poddaných a kriminálků, podrobných plánů a dohlížejících, tzv. „vedoucích stavby“ nevznikla Velká Čínská zeď. Rozmach konstrukcí, manufaktur, staveb a transportu během průmyslové revoluce v 18. a 19. století napomohlo zrodu projektového managementu jaký známe dnes, kdy příklady časově i finančně náročných projektů byly Transsibiřská magistrála, obnova státu po Americké občanské válce, či ikonická Eiffelova věž.

Pokročilejší projektový management přichází v roce 1911 s publikací *The Principle of Scientific Management* od Frederica Taylora, který dal základy vedení projektů a taktéž zjednodušil techniky práce. Tehdejší manažeři jeho rady pouze upravovali a nové postupy neexistovaly až do roku 1958, kdy byla vytvořena metoda kritické cesty, která je leckdy odborníky označována jako opravdový začátek moderního projektového managementu. Od roku 1958 se začal projektový management týkat převážně velkých a náročných projektů, které byly uznávány a podporovány především profesionálními projektovými společnostmi, jako je například dnešní ACE International. Později v sedmdesátých letech a s rozvojem informačních technologií se profesionálních metod dočkaly i menší projekty.

Během let realizace obřích projektů lidstva jako bylo např. vyslání člověka na Měsíc, stavby jaderných elektráren, či nadzvuková letadla se povolání projektového manažera dostala do pozice velice uznávané profese. S gigantičností projektů se zvyšovala i rizika s realizací projektů spojená, což dalo za vznik analýze rizik a ta byla později i startem tvorby směrnice ISO (Systém managementu jakosti), která je chápána jako změnou chápání projektového managementu, volně dostupná pro projekt jakékoliv organizace i pro projekt veřejnosti.

Samotný projektový management se neustále mění a vyvíjí. Jediné ale zůstává jisté, a to neustálá potřeba zlepšování metody práce a ulehčení kontroly pro projektové manažery. (Seymor, 2014)

1.3 Projekt

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ (Svozilová, 2016, s. 20)

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Je to jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn
- definováno datum začátku a konce uskutečnění
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci

Jak vyplývá z druhého bodu výčtu, dočasnost znamená, že každý projekt je časově ohraničen – má určen začátek a konec. Navíc je nutné ke každému projektu přistupovat jedinečně, jelikož všechny projekty jsou unikátní a vyžadují unikátní řešení. (Svozilová, 2016)

Projekty mají ale zároveň i společné znaky, dle kterých se mohou projektoví manažeři a týmy řídit, například společné projektové fáze nebo-li životní cyklus projektu viz kapitola 1.5, projektové směrnice s návody, jak typově podobný projekt zvládnout apod. (Kerzner, 2006)

1.4 Druhy projektu

Samotný projekt může být kategorizován do několika kategorií podle jeho délky, složitosti, rozsahu i náplně. Existuje několik různých členění, kategoriálních i druhových a záleží na konkrétním autorovi, které členění vytváří.

Dělení projektů může být následující, a to podle:

- 1) složitosti (jednoduché, speciální, komplexní)
- 2) aplikačních oblastí (např. vybudování nové firmy, vykonání jednorázové akce...)
- 3) výsledku (budovy, události, technologie...)
- 4) určení pro vnitřní či vnější potřebu (projekt pro potřebu vlastní firmy, projekt pro firmu zákazníka) (Fiala, 2004)

Jiné dělení, kategoriální, může být následující:

- 1) Individuální projekty – tyto projekty jsou většinou krátkodobé a často bývají přiděleny pouze jednotlivci, který funguje zároveň jako projektový manažer
- 2) Zaměstnanecké projekty – projekty, které lze dokončit za pomoci jedné organizační jednotky, například pracovního oddělení, a u kterých je nutné vytvořit několik podjednotek, které spolupracují
- 3) Speciální projekty – projekty pro vedení
- 4) Maticové nebo agregátní projekty – tyto projekty vyžadují zapojení velkého množství funkčních jednotek (Kerzner, 2006)

1.5 Životní cyklus projektu

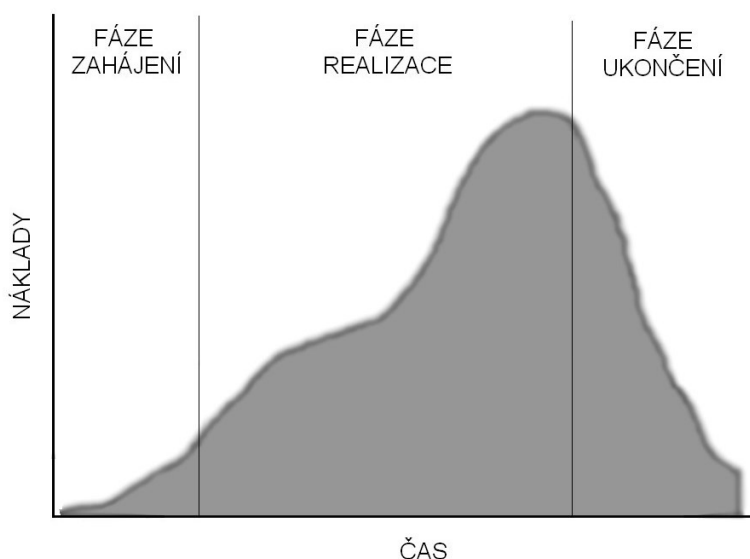
"Existuje celá řada definic životního cyklu projektu – v této oblasti neexistuje shoda ani mezi teoretiky, hospodářskými sektory, ani mezi jednotlivými společnostmi." (Svozilová, 2016)

Projekt je vždy časově omezen. Na jeho počátku stojí volba samotného projektu, následuje samotné řešení a skončí rozpuštěním projekčního týmu a ukončením projektu. Během této doby prochází projekt několika fázemi viz. obr. 1. Obecně se jedná o fáze:

- zahájení
- realizace
- ukončení

Tyto fáze jsou obecné a základní. Často se uvádí i jiné části životního cyklu projektu, obzvláště, pokud jde o projekt složitější a náročnější. Každá fáze navazuje na tu další a obsahuje specifika pro ni dané.

Obr. 1: Životní cyklus projektu



Zdroj: Kerzner (2009), zpracováno autorkou

Počet podřadných fází závisí na druhu i náročnosti projektu a neexistuje přesný počet fází ani přístupů, proto by se ke každému projektu mělo přistupovat individuálně. Avšak většina životních cyklů projektu obsahuje několik stejných rysů, dle kterých se můžeme řídit a tak vědět, co můžeme očekávat během realizace.

Ve fázi zahájení jsou veškeré náklady nízké a postupně vzrůstají. V této fázi se završují všechny přípravy, dopisuje se veškerá dokumentace a všechny zúčastněné strany se definitivně rozhodují, jak bude projekt probíhat.

Z pohledu nákladů dosahuje jejich maxima uprostřed projektu, tedy na pomezí fáze realizace a fáze ukončení. K největšímu poklesu nákladů dochází ve fázi ukončení, když se projekt blíží k závěru.

Ohledně lidských zdrojů, pracovníků a celého projektového týmu stojí za zmínku i pracovní morálka, nadšení a schopnost ovlivnit výsledný produkt i náklady, kdy tyto schopnosti dosahují největších hodnot na začátku projektu a postupně se snižují s narůstající délkou projektu. (Kerzner, 2006)

1.6 Cíle projektu

Cíl projektu je předem jasně definovaný výstup. Jedná se o přesně definovaný cíl, který vysvětluje, proč je projekt realizován. Za dosažení cíle je zodpovědný projektový

manažer. Cíl můžeme definovat jako kvalitativní či kvantitativní změnu, které je dosaženo pomocí jednotlivých výstupů.

Jednou z nejvíce používaných pomůcek pro stanovení cíle projektu je definování SMART cíle, kde jednotlivá písmenka anglického slova *smart* znamenají vlastnosti, které určují, jaký by měl daný cíl být:

S = specifický

- cíl projektu by měl být srozumitelný a jednoduše naformulovaný tak, aby jej každý, v projektu zainteresovaný účastník, pochopil

M = měřitelný

- bez možnosti změření výstupů nebudeme schopni určit, zda byl dodržen časový plán projektu ani čeho jsme dosáhli v realizaci projektu
- zároveň si můžeme pod písmenkem M představit i motivující cíl, kdy by zaměstnanci měli být motivováni k dosažení cíle

A = akceptovatelný

- cíl musí být akceptovaný těmi, kteří jsou za jeho splnění zodpovědní

R = realistický

- cíl musí být dosažitelný a jeho provedení musí být reálné

T = termínovaný

- bez určení termínů vše výše zmiňované poztrácí smysl a z projektu se stává vize

Srozumitelně naformulovaný cíl (S) bude snadné měřit a řídit (M), a je zde i větší šance, že bude akceptován (A) vykonavatelem daného úkolu, a jako relevantní (R) bude i dokončen v požadovaném termínu (T). (Fiala, 2004)

2. Plán projektu

Plán projektu popisuje co je cílem či výstupem samotného projektu a jak se k takovému cíli dostat. Plán obsahuje popis dosažení cílů a definici hlavních produktů, činností a zdrojů potřebných pro realizaci projektu.

2.1 Plánování

Plánování patří, společně s integrací a samotným provedením, k těm nejdůležitějším zodpovědnostem projektového manažera. Samotné plánování obvykle začíná již v období zahájení projektu, kdy je nutné určit realistické cíle, časový rámeček, přibližný rozpočet a posouzení možných rizik. Podrobné plánování se skládá z detailního rozboru času, nákladů, technologií, metod a zdrojů. (Svozilová, 2016)

Kerzner (2006) uvádí devět hlavních částí plánovací fáze:

- **Předmět**
 - Předmět projektu určuje cíle, kvóty či výstupy tak, aby požadované východisko bylo dosaženo v určitý čas. Předmět se nesmí zaměřovat s cílem projektu, neboť i když jsou tyto pojmy podobné, v určitých směrech se liší (kdy předmět je většinou více detailní a podrobný, než cíl). Na druhou stranu, předmět projektu by měl být měřitelný stejně dobře jako cíl, vhodné je použít např. pomůcku SMART viz. kapitola 1.6.
- **Program**
 - Program projektu obsahuje strategii, podle níž se bude daný projektový tým řídit a která jej povede za dosažením cíle. Většinou se jedná o projekty, které jsou dlouhodobější a náročnější. Z tohoto důvodu je také program spíše obecně sestrojený a veškeré detaily jsou pak uvedeny v plánu projektu. Program je často spojován s vizí podniku či s velmi náročnou změnou řízení podniku.
- **Plán**
 - Poté, co se uzavře smlouva mezi zainteresovanými stranami projektu, je nutné vytvořit podrobný rozpis činností, které mají přesně určený časový harmonogram (kdy je potřeba činnosti začít/splnit). Obsahem je tedy konkrétní naplánování projektu a vizualizace, monitoring a kontrola jeho postupu.

- Rozpočet
 - Rozpočet projektu je tvořen z finanční částky rozdělené pro dané aktivity. Určuje celkovou částku potřebnou pro realizaci projektu. Je ideální jej určit co nejdělněji ještě před začátkem samotné realizace, ale jelikož se jedná o dynamický dokument, může se během projektu měnit a proto by se měl neustále aktualizovat a kontrolovat.
- Předpověď
 - Předpověď projektu je přibližný rozpis toho, co se stane v určitém časovém rozptylu a jak výhodná je realizace projektu. Předpověď pomáhá projektovým manažerům rozhodnout, zda je vhodné s projektem pokračovat či začít nový projekt. Zároveň může obsahovat i předpověď možných rizik, která se mohou během projektu objevit.
- Organizace
 - Jedná se o organizaci a návrh rozložení projektového týmu, rolí a pozic v něm včetně popisu příslušných zodpovědností a povinností vztahujících se ke každé z pozic. Správně organizovaný projektový tým ví, co se od jakého člena očekává a
- Řízení
 - Kategorie řízení obsahuje metody a obecný návod pro rozhodování a plánování projektu tak, aby bylo dosaženo cíle v požadovaném čase. Každý takový návod bude trochu jiný, než ostatní, jelikož každý projekt má specifické požadavky. Řízení se musí zároveň řídit nejen požadavky stakeholderů ale také interními pravidly podniku, aby nedošlo k porušení práv pracovníků a členů týmu (např. překročení pracovní doby).
- Postup
 - Postup projektu znázorňuje detailně popsání metody pro řízení projektových činností a všech jejich náležitostí. Tyto činnosti na sebe určitým způsobem navazují a většinou bez dokončení předchozí činnosti nelze započít další.
- Standard
 - Standard odkazuje na úroveň výkonu projektového týmu či jednotlivce, která je považována za přínosnou a přijatelnou. Standard má za úkol přinést co největší kvalitu projektového managementu daného týmu a aby

toho bylo dosaženo, musí tyto standardy neustále aktualizovány vývojem projektového managementu a následně přijaty danou organizací. (Kerzner, 2006)

2.2 Logická rámcová matice projektu

Při plánování projektu je užitečným nástrojem logická rámcová matice projektu. Pro členy projektového týmu je výhodná především proto, že je jednoduchá, přehledná a univerzální pro různé projekty. Zpravidla má matice 4 řádky a 4 sloupce, kde řádky obsahují záměr, cíl, dílčí výstupy a klíčové činnosti projektu. Sloupce obsahují logiku intervence, ověřitelné ukazatele, zdroje a předpoklady. Do logické matice se zapisují pouze klíčové činnosti a pokud možno stručnou a jasnou formou. (Kerzner, 2006)

Tab. 1: Logická rámcová matice

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Přínosy projektu	<i>Jaký je širší cíl, k němuž projekt přispěje?</i>	<i>Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k záměru?</i>	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>	
Cíl projektu	<i>Jaký je specifický, konkrétní cíl?</i>	<i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují zda a do jaké míry bude cíl dosažen?</i>	<i>Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?</i>	<i>Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?</i>
Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)	<i>Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupné cíle?</i>	<i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují zda a do jaké míry budou postupné cíle dosaženy?</i>	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>	<i>Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle?</i>
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	<i>Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů?</i>	<i>Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností?</i>	<i>Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností?</i>	<i>Jaké další podmínky je nutné splnit, aby bylo realizací aktivit dosaženo postupných cílů?</i>
				Vstupní předpoklady <i>Jaké jsou zásadní předpoklady pro realizaci projektu?</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Logická rámcová matice je používána při zahájení a určení strategie řízení projektů. Lze ji tedy chápat jako jeden ze způsobů definování projektu. Zároveň pomáhá v plánování a řízení projektu, včetně jeho vyhodnocení.

Matice obsahuje dva směry logických vazeb – vertikální a horizontální. Vertikální vazba je čtena odspodu nahoru, tedy počínaje klíčovými činnostmi, následně postupnými cíli a skrze ně jsou zjištěny cíl a přínosy projektu. U horizontální vazby, která se interpretuje jak zleva doprava tak zprava doleva platí, že jakmile jsou dokončeny položky na každém daném řádku, může být realizována další vyšší úroveň matice. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

2.3 Zdroje projektu

Ke každé realizaci projektů je nutno zajistit zdroje. Podle činností potřebných pro zhotovení projektu zjistíme, jaké zdroje musíme obstarat a jak je musíme využít a optimalizovat. V daném času a plánu máme na každý projekt omezené množství zdrojů a tuto skutečnost je nutné si uvědomit. Proto je pro projekt zásadní dostatečně analyzovat množství, kvalitu a velikost zdrojů tak, aby tyto zdroje mohly být následně přiřazeny k jednotlivým činnostem projektu podle daného časového plánu.

Samotné zdroje lze rozdělit na:

- lidské
 - lze označit jako skupinu lidí, kteří jsou potřeba k vykonání daných činností projektu (zaměstnanci, pracovníci) – zároveň se jedná o zdroje označené jako nespoteřební
- finanční
 - (peníze a veškeré financování projektu) – jedná se o zdroje spotřební
- hmotné
 - povětšinou se jedná o technická zařízení a materiály (materiál, stroje) (Kerzner, 2006)

2.4 Náklady projektu

Pro efektivní plán projektu je nutné stanovit náklady, které vzniknou při realizaci projektu. Informace o nákladech a jejich závislosti na množství výkonů výrazně zlepšují a rozšiřují kvalitu řízení a plánování, umožňují vytvoření různých variant pro řešení problémů a jsou základem pro postupy a metody plánování projektu.

Z hlediska řízení nákladů na projekt i jeho jednotlivé činnosti musíme rozlišit náklady přímé a nepřímé. Přímé náklady bezprostředně souvisejí s druhem výkonu a můžeme je přiřadit k jednotlivým činnostem projektu. Zpravidla do přímých nákladů zahrnujeme mzdové náklady, materiál, odpisy zařízení, či nákup služeb. Do nepřímých nákladů zahrnujeme režijní náklady, které zajišťují průběh projektu v širších souvislostech a tedy souvisí s řízením projektu jako jsou náklady manažerů projektu, náklady na provoz technologií či budov, daně a jiné poplatky.

Samostatnou kategorií mohou být i náklady na případné krytí identifikovaných rizik, jelikož tyto náklady nesdílejí žádnou charakteristiku přímých a nepřímých nákladů nelze je tak zařadit mezi výše zmiňované. Při finančním plánování a řízení projektu je nutné vnímat rozdíly mezi výší nákladů a provedených výkonů. Pak uvažujeme další druhy nákladů a to fixní a variabilní náklady.

U fixních nákladů se při jakékoliv změně výkonů nemění jejich výše (nejtypičtějším takovým nákladem je např. náklad za pronájem budov či prostor). U variabilních nákladů je potřeba při vyšším objemu výkonů zvýšit i spotřebu zdrojů a tím rostou náklady spojené s jejich spotřebou (typicky spotřeba materiálu). (Svozilová, 2016)

2.5 Zúčastněné strany projektu

Jedním z principů projektového řízení je často uváděn fakt, že musí být přesně určené role a klíčové odpovědnosti zúčastněných stran. Zájmy těchto stran mohou být dotčeny realizací projektu a zároveň tyto strany mohou ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.

Sponzor projektu – Sponzor vlastní projekt a je zodpovědný za jeho životaschopnost. Poskytuje aktuální informace o změnách projektové strategie nebo událostech, které by mohly ovlivnit průběh projektu. Role může být kombinována s vlastníkem a dodavatelem projektu a zároveň má největší pravomoce ze všech zúčastněných stran.

Vlastník projektu – Vlastník, nebo také zákazník pracuje s výsledky projektu. Definiuje koncový produkt i jeho požadavky a kritéria. Vlastník může být jeden i více, ale vždy se musí přesně určit, kdo má jaké pravomoce a kdo nese zodpovědnost za dané přínosy.

Dodavatel projektu – Dodavatel poskytuje zdroje (lidské, finanční i jiné) a rozhoduje, jak jsou produkt/produkty projektu vytvářené a dodávané. Zároveň rozhoduje, jestli jsou určité změny na projektu proveditelné.

Projektový manažer – Pro přehlednost a jasné vymezení odpovědností je vhodné určit vždy jen jednoho projektového manažera na projekt. Projektový manažer zodpovídá za plán projektu, jeho fáze, detailní rozpis činností, koordinuje tvorbu a strategii projektu a řídí projektový tým na denní bázi. Projektový manažer by měl být v neustálém kontaktu se sponzorem projektu. Pokud projektový manažer potřebuje rozdělit své povinnosti, může jmenovat i *vedoucího týmu*, na kterého může manažer delegovat úkoly a který podporuje členy týmu a *administrátora projektu*, který může aktualizovat harmonogram projektu a pomáhat s vyplňováním dokumentů potřebných pro projekt.

Člen týmu – Členů týmu může být několik. Všichni odpovídají projektovému manažerovi či vedoucímu týmu a jedná se o lidi, kteří vytvářejí produkt či dodávku projektu. Jejich zájmy hájí dodavatel projektu. (Rosenau, 2000)

Je vhodné výše zmíněné zúčastněné strany kategorizovat podle jejich schopnosti ovlivnit projekt a také podle postoje vůči samotnému projektu. Pro tuto kategorizaci se využívá matice pro zmapování zainteresovaných stran. Tato matice je znázorněná níže, viz Obr. 2. (Doležal, Máchal, Lacko, a kol., 2012)

Obr. 2: Matice zainteresovaných stran



Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, a kol. (2012), zpracováno autorkou

Zájem a moc v matici určuje, které ze zainteresovaných stran budou chtít podpořit strategii projektu a které naopak ne a kdo z nich bude mít největší vliv na toto rozhodnutí.

Z matice vyplývá, že nejdůležitějšími jsou tzv. Klíčoví hráči, kteří mají největší zájem i moc na daném projektu a dosažení cíle. Je vhodné s nimi být v neustálém kontaktu a brát v potaz jejich připomínky a požadavky. Osoby, které je potřeba udržovat informované jsou ty s velkým zájmem, ale omezeným vlivem. Typickou stranou této části matice jsou členové projektového týmu.

Oproti tomu nízký zájem, ale velký vliv se vyskytuje u spodní části matice a tyto strany/osoby je nutné udržovat spokojené. Toho lze dosáhnout pravidelnou komunikací, přijímání jejich požadavků apod. Jedná se především o dodavatele projektu. Nejméně důležitá strana se také nazývá dav a jedná se o strany, které se nezajímají o realizaci produktu projektu a jejich účast na projektu je mizivá a nepodstatná. (Doležal, Máchal, Lacko, a kol., 2012)

2.6 Rizika projektu

Řízení rizik a problémů je klíčovým nástrojem pro boj s nevyhnutelnými událostmi. Schopnost identifikovat rizika patří k nedílným součástem práce projektového manažera. Riziko je taková událost, která když nastane, ohrozí úspěšnou realizaci zadaného projektu. Problém je taková situace, která když není řešena, může mít stejný dopad jako riziko.

Vznik rizik způsobují příčiny, které mohou být jak předvídatelné (např. špatná motivace členů týmu, špatné financování projektu, nekvalifikovaný personál), tak nepředvídatelné (technologický pokrok, změna legislativy).

Samotný proces řízení rizik má 3 zásadní kroky:

- Identifikace – nalezení a pojmenování klíčových rizik
 - Při identifikaci rizik můžeme nalezená rizika rozdělit na interní a externí. Interní rizika, nebo-li rizika související s činnostmi projektu se dají lépe řídit a ovlivnit. Naopak rizika externí nelze stoprocentně předvídat a jsou neovlivnitelná. Zdroji pro identifikaci rizik mohou být lidé a jejich zkušenosti (předchozí projektoví manažeři, dodavatelé, právní oddělení podniku) či dokumenty (např. předchozí smlouvy a projekty a poučení z jejich průběhu).
- Plánování činnosti – vyhodnocení a určení potřebných činností

- V tomto kroku je důležité zhotovit plán a provést zásahy proti nalezeným/vzniklým rizikům. Pokud bylo při identifikaci riziko odhaleno, je vhodné zahájit specifickou prevenci a vznik rizika tak potlačit. Pokud se riziko objeví až během realizace projektu, je nutné omezit negativní dopady na projekt a zpracovat konkrétní plán pro řešení vzniklého rizika.
- Monitorování a kontrola rizik – průběžná revize a aktualizace seznamu rizik
 - Pro co nejlepší průběh realizace projektu je důležité pravidelná aktualizace seznamu rizik, jejich revize a sledování výskytu rizika. Je také možné, že se projekt bude muset určitému riziku přizpůsobit. (Kerzner, 2006)

2.6.1 Kvalitativní a kvantitativní analýza

Pro analýzu rizik můžeme použít kvalitativní a kvantitativní metody. Při provádění rizikové analýzy mohou být využity pouze kvalitativní, nebo kvantitativní analýzy či kombinace obou způsobů.

Kvalitativní analýza

Použitím kvalitativní analýzy se rizika popisují pomocí použití slovních výrazů. Tato analýza je také méně náročná na časové i finanční zdroje. Na druhou stranu je však tento způsob analýzy obtížněji kontrolovatelný a neumožňuje přesné srovnání výsledků, jelikož se jedná o subjektivní hodnocení. Kvalitativní analýzu je vhodné použít v případě, že dané kritérium nedokážeme vyjádřit peněžní (kvantitativní) jednotkou či pro úvodní popis přehledu rizik daného projektu.

Kvantitativní analýza

Kvantitativní analýza rizik je oproti kvalitativní analýze náročnější na časové zdroje, jelikož její zhotovení trvá déle. Dopad určitého rizika je v této analýze vyjádřen peněžní částkou, nejčastěji ve formě roční předpokládané ztráty. Samotná kvantitativní analýza má daný postup, podle kterého se řídí identifikace rizik:

- a) **Identifikace a kvantifikace aktiv** – v této prvotní fázi se identifikují kritická aktiva (cokoliv, co má v organizaci určitou cenu) a stanoví se jejich hodnota
- b) **Identifikace a kvantifikace hrozeb** – v další fázi se identifikují hrozby, kterým je společnost vystavena a zároveň se stanoví pravděpodobnost jejich výskytu
- c) **Identifikace a kvantifikace zranitelností** – zranitelnost představuje procentuální škodu, kterou způsobí hrozby (v úvahu je ale nutné brát zavedená opatření, která

by měla účinnost hrozby snížit a velikost ztráty by tak měla být nižší, než hodnota přiřazeného aktiva)

- d) **Stanovení celkové výše škody** – po stanovení výše zmíněného postupu a hodnot je nutné určit celkovou výši škody, která se získá součinem těchto hodnot, kdy:

$$ALE = AV * EF * ARO$$

ALE = celková výše škod – Annualized Loss Expectancy

AV = hodnota aktiva – Asset Value

EF = hodnota zranitelnosti – Exposure Factor

ARO = pravděpodobnost hrozby – Annualized Rate of Occurrence

Díky kvantitativní analýze je tak jednodušší kontrola nákladů a jedná se o přesnější analýzu rizik; přesnost ale záleží na kvalitě a pravdivosti poskytnutých dat. (Čermák, 2009)

2.6.2 SWOT analýza

Při řízení rizik se můžeme setkat i s tzv. SWOT analýzou, která patří mezi hojně používané techniky pro zvládání a řízení rizik. Tato univerzální technika byla zavedena v 60. letech minulého století Albertem Humphreym ve Standfordském výzkumném institutu a zpočátku se nesečkala s velkým ohlasem. Postupem času se však tato metoda stala velmi užitečným pomocníkem při management rizik. (Ersoy, 2014)

Zkratka SWOT je složena z počátečních písmen anglických termínů:

- Strengths
 - přednosti podniku (unikátní výrobek, marketingové schopnosti)
- Weaknesses
 - slabé stránky podniku (špatné financování, špatná organizace)
- Opportunities
 - příležitosti pro podnik (nové příležitosti na trhu)
- Threats
 - hrozby pro podnik (konkurence, ekonomická situace)

Při vytváření samotné SWOT analýzy je nezbytné, aby byl projektový manažer realistický a soustředil se především na přítomnost, ne minulost či vzdálenou budoucnost.

Zároveň by měl zachovat konstantní hladinu specifičnosti v celé analýze a nepřehlcovat ji zbytečnými detaily. (Ersoy, 2014)

Tab. 2: SWOT analýza

Silné stránky	S	W	Slabé stránky
Příležitosti	O	T	Hrozby

Zdroj: Ersoy (2014), zpracováno autorkou

Silné a slabé stránky se týkají samotného mikroprostředí podniku, tudíž můžeme zanalyzovat vnitřní organizaci. Jednoduše řečeno se jedná o nalezení toho, v čem je podnik dobrý a v čem naopak špatný a následného odstranění nedostatků. Uvnitř podniku se tedy zkoumají vztahy v podniku, finanční analýza, či logistika organizace. Tyto faktory jsou hodnoceny vlastním systémem, který si určí samotný podnik.

Oproti tomu příležitosti a hrozby se týkají makroprostředí podniku a nejsou ovlivnitelné tak jako silné a slabé stránky. I přes obtížnost kontrolování vnějších aspektů je lze identifikovat a vymežit např. analýzou konkurence či různými ekonomickými faktory a statistikami. Každá organizace by měla umět využít příležitostí na trhu a umět odolávat a předcházet hrozbám. (Ersoy, 2014)

3. Marketing

Marketing stojí velkou částí za úspěchem společností a prodejem jejich výrobků či produktů, které nabízejí. Bez úspěšného marketing by prodeje firem nedosahovaly takové výše, které dosahují. Často se marketing zaměřuje za reklamu nebo formu prodeje a to ne pouze laickou veřejností, ale i mnohými profesionály. Pravdou však je, že reklama je pouhou součástí marketingu a toto téma je mnohem komplexnější. (Ozansoy Çadircı & Sağkaya Güngör, 2015)

3.1 Charakteristika marketingu

Definice a konkrétní charakteristiky marketingu nejsou zcela jednotné. Dnešní publikace vychází z méně než sto let starého vývoje a praxe a tento poměrně krátký vývoj zformoval několik různorodých a odlišných definic a slovních spojení.

Po přečtení různých definic od různých autorů, v jednom se tyto autoři shodují; marketing je proces, který vede k dosažení podnikových cílů. Dosažení podnikových cílů pomocí marketingu ovlivňují pojmy jako jsou poptávka, potřeby a spokojenost zákazníků.

Poptávka vzniká tehdy, kdy si spotřebitel uvědomí, či vnímá, že určitý produkt uspokojuje jeho potřeby a za tento produkt je ochoten zaplatit určitý finanční obnos. Potřeby jsou pak nedílnou součástí marketingu. Ať už je to životně nezbytná potřeba spánku, pití a jídla, tepla nebo bezpečí, či doplňující, méně nezbytná potřeba např. sociální prestiže a popularity, zásadně ovlivňují chování spotřebitele a tudíž i podniků. Nebýt požadavků a potřeb zákazníka, nebyl by důvod pro existenci trh s různými výrobky pro uspokojení těchto potřeb. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016)

Spokojenost zákazníků je klíčovým aspektem v marketingu a stejně tak i důvěryhodnost prodejce. Důvěra ve značku je rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje další rozhodnutí zákazníka a pro dlouhodobé udržování klientů by tak důvěra měla být prodejcem neustále budována. A pokud je zákazník se zbožím či službou nespokojen, může následně přejít ke konkurenci, obzvláště, pokud se nespokojenost opakuje a zákazník tak ztratí onu důvěru v prodejce. Nespokojenost a následná ztráta zákazníka může vést k poklesu tržeb či negativní reklamě. (Ozansoy Çadircı & Sağkaya Güngör, 2015)

Není proto jednoduché vybrat jen jednu pasující definici, avšak v této práci by se marketing dal jednoduše popsat jako interakce se zákazníky a udržování vzájemných výhodných vztahů. Cílem marketingu je tedy přilákat nové zákazníky pomocí příslibu

neodolatelné nabídky a spokojenosti a zároveň tyto zákazníky udržet. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016)

3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je nedílnou součástí samotného marketingu. Zahrnuje strategická rozhodnutí, která se týkají daného produktu, jeho ceny, dostupnosti a propagace. Někdy se tento mix označuje jako 4 P (z anglických slov *product, price, placement, promotion*). Tato rozhodnutí musí odpovídat cílovému segment, kdy cílový segment určuje tu část zákazníků, které chceme produktem oslovit.

Produkt

Podnik může nabízet produkt buďto ve fyzické podobě, nebo v podobě služby. Charakteristiky produktu musí odpovídat určité a předem zvolené marketingové strategii. Velmi klíčovou roli hraje i design nabízeného produktu, kdy leckdy právě estetika produktu bývá rozhodujícím faktorem při pořizování.

Cena

Tato část marketingového mixu představuje právě výnosy pro firmu. Správné stanovení ceny je klíčové pro úspěšnost produktu a tím pádem i pro zisky firmy. Podnik si musí správně stanovit cenu tak, aby neprodělával, ale aby zároveň cena odpovídala kvalitě produktu. Některé firmy často zavedou vysokou cenu, leckdy vyšší, než odpovídá kvalita produktu. Na tuto chybu ale většinou doplatí, a i když zákazníci vnímají drahé zboží jako něco luxusního a předpokládají, že drahé se rovná kvalitní, časem se ukáže, že kvalita ceně neodpovídá. Prvotní zisky firmy tak náhle klesnou díky nepříznivým recenzím a nespokojených zákazníků.

Dostupnost

Úkolem dostupnosti je zajistit, aby se produkt dostal včas k zákazníkovi, je to tedy cesta produktu od výrobce ke spotřebiteli. Dostupnost uvádí, kde bude produkt prodáván a řeší otázky distribučních cest a logistických řešení, které zároveň zahrnují zásobování a dopravu. Pro maximální efektivnost této části marketingového mixu je důležité zvolit vhodnou lokalitu a brát v potaz faktory jako je velikost trhu (oblastní, státní či globální) či město, ve kterém bude otevřen například kamenný obchod pro prodej.

Propagace

Nejviditelnější část marketingového mixu. Jde o cílené zviditelnění a dostání produktu do povědomí zákazníků. Je to forma komunikace mezi kupujícím a prodávajícím, která ovlivňuje prodej výrobků a nákupní chování zákazníka. V samotné propagaci se nachází reklama, přímý marketing, event marketing, sponzoring a on-line komunikace. (Karlíček, 2013)

3.3 Marketing pomocí internetu

V dnešní době je používání digitálních zařízení samozřejmostí. Proto se digitální marketing stává podstatnější částí samotného marketingu.

V online marketingu jde o efektivní používání cílených marketingových aktivit na internetu, které vedou k jasnému cíli a to k zvýšení prodeje produktů a služeb. Jednoduše řečeno, jde o způsob, jak přivést zákazníka k produktu v internetovém a online prostředí. Budování vztahu se zákazníkem není jednoduché a pro následné dovedení zákazníka ke koupi se využívají poznatky z psychologie, kreativita, optimalizace a měření cílů přes reporting a vyhodnocování. (Ozansoy Çadircı & Sağkaya Güngör, 2015)

3.4 Strategie digitálního marketingu

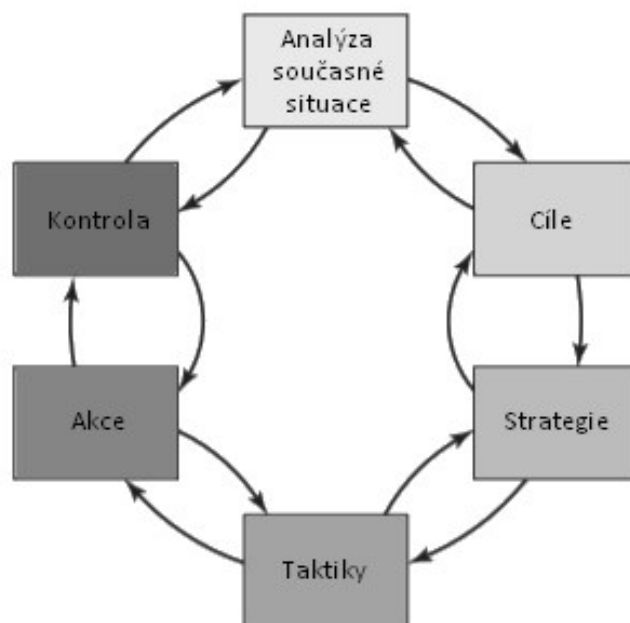
Klíčové strategie pro úspěch v online prostředí jsou kombinací tradičních marketingových a obchodních strategií a postupů. Kromě využívání tradičního marketingového mixu, segmentace populace a targetingu se musí stejné množství energie a snahy věnovat do ryze online prostředí, jako je atraktivní design webových stránek, interaktivita, sharing a propojení online a offline komunikace.

Každý podnik, který usiluje o viditelnost v online prostředí a následně má za cíl zisky musí mít efektivní a pevnou strategii. Podnik si může osvojit již zavedenou strategii, která se osvědčila (např. SEO, Pay-Per-Click marketing, Email marketing apod.), nebo se řídit níže uvedeným návodem (viz. Obr. 3), jak vytvořit svou vlastní strategii. Jde o obecný strategický model SOSTAC, vytvořený v roce 2012.

- Analýza současné situace = kde jsme teď
 - Jde o plánovací aktivity, které obsahují SWOT analýzu, průzkum mikro a makro prostředí podniku včetně zákazníků a konkurence.
- Cíle = kde chceme být

- Jakých chceme dosáhnout cílů. Zde se využívá zkratka „cíle 5s“, kdy 5s pochází z anglických názvů *sell, serve, sizzle, speak, save* (prodej, služba a spokojenost, návštěvnost, počet zaujatých návštěvníků, účinné zisky).
- Strategie = jak se tam dostaneme
 - Ve strategii se využívá segmentace a targeting, OVP (online value proposition) a vytváření kvalitních databází, které jsou ideálně bez duplikátů či zastaralých dat.
- Taktiky = jak přesně se tam dostaneme
 - Jedná se o detailní popis naší strategie. Můžeme využít digitálních nástrojů pro komunikaci jako je e-marketingový mix, networking sociálních médií a zároveň můžeme vytvořit i plán e-kampaně.
- Akce = kdo dělá co a kdy
 - Detailní rozdělení povinností, úkolů, struktur a plánů pro jednotlivé účastníky strategie. Jedná se o především interní organizaci (projektový management a management obecně).
- Kontrola = jak monitorujeme výkon
 - Každý výkon by měl být měřitelný a totéž platí i v plánování marketingové strategie. V kontrole se využívá různých Technik, jak změřit kvalitu služeb (např. pomocí tzv. mystery shopping) a následně získat data, která můžeme využít pro porovnání s očekáváním. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016)

Obr. 3: Plánovací rámec strategie digitálního marketingu



Zdroj: Chaffey & Ellis-Chadwick (2016), zpracováno autorkou

3.5 Výhody a nevýhody digitálního marketingu

Digitální marketing je jako celek stále využívanější a mnohými firmami preferovaný. Jeho oblíbenost je zajištěna několika výhodami, které online marketing poskytuje:

- Cílení na vybrané skupiny zákazníků
 - pomocí segmentace zákazníků lze vytvořit mikro segmenty a následně jim poskytnout různé nabídky již speciálně mířené a doslova šité na míru
- Měřitelnost výsledků
 - v online prostředí existuje řada způsobů jak změřit, zda určitá strategie funguje či nikoliv a zda nám přináší zisky
- Dostupnost
 - v dnešní době drtivá většina lidí vlastní alespoň jeden přístroj, který umožňuje internetové a online vyhledávání a zároveň je internet téměř celosvětovou samozřejmostí a je dosažitelný téměř kdykoliv a kdekoliv
 - digitální marketing je dostupný i z cenového hlediska, protože se většinou platí až poté, co se ukáže, zda-li funguje

- Reakce zákazníků
 - firma může být díky rychlému online spojení v neustálém kontaktu se svými zákazníky a rychle tak reagovat na jejich problémy a zákazníci mohou pozitivně i negativně hodnotit produkt či firmu obecně téměř okamžitě
 - v digitálním marketingu je tak kladen vyšší důraz na kvalitu služeb a výrobků

Mezi hlavní nevýhody digitálního marketingu patří:

- Nedůvěryhodnost
 - podvody na internetu a kriminalita způsobuje zdrženlivost vůči některým nabídkám či platbě přes internet
- Offline uživatelé
 - jedná se především o seniory a lidi, kteří nemají přístup na internet a tím pádem nejsou online a digitální marketing je mine (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016)

3.6 Specifika marketingových projektů

V předchozích částech práce byly popsány charakteristiky projektů a projektového managementu. Součástí této práce je specificky marketingový projekt. Pokud tedy spojíme plánování, řízení a organizaci projektového managementu a kreativitu marketingové kampaně, získáváme kombinaci aktivit, které tvoří marketingový projekt.

U marketingových kampaní je vhodné používat termín projekt jako jejich označení. I zde je velmi důležitá role projektového manažera, který se zaměřuje speciálně na marketingové projekty. A všechny projekty, včetně těch marketingových, mají svůj životní cyklus:

- **Identifikovat činnosti, které zajistí naplnění cíle projektu**
 - Po získání souhlasu pro realizaci projektu je nutné určit klíčové činnosti, které týmu umožní dosáhnout hlavního cíle projektu. Pro marketingové projekty je vhodné určit takové cíle a činnosti, které po jejich dosažení ukazují určité měřitelné hodnoty, jako je nárůst sledovanosti, návštěvnosti, či povědomí o společnosti.

- **Vytvořit marketingový plán**
 - V současné době je běžné používání programů a softwarů pro management marketingových projektů. Tyto programy umožňují a ulehčují projektovému týmu vytvoření detailního plánu projektu a následně sledování jeho pokroku. Novodobé systémy (např. ProofHub, Scoro, Asana...) dokáží automaticky aktualizovat fáze projektu a navrhnout i další postupy.
- **Provést marketingový plán a projekt**
 - Po identifikaci činností a vytvoření marketingového plánu je potřeba samotný projekt vést a uskutečnit. Projektový manažer tak musí počítat s různými scénáři krizových situací a umět na ně včas reagovat. Průběžně je potřeba shromažďovat měřitelná data o marketingovém projektu a vyhodnocovat je, provádět pravidelné schůzky s projektovým týmem a podávat hlášení o postupu projektu stakeholderům. Poslední etapou provádění projektu je jeho samotné dokončení.
- **Zhodnotit výsledky**
 - Po dosažení cílů marketingového projektu je důležitý poslední krok, a to analyzovat a zhodnotit výsledky marketingového projektu. V této části je nutné zhodnotit, zda měl marketingový projekt význam pro danou organizaci ve smyslu dosažení většího počtu zákazníků, zvýšení povědomí o společnosti či zvýšení tržeb (zde záleží na konkrétním cíli, který si marketingový projektový tým určil). (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016)

Praktická část

4. Představení společnosti

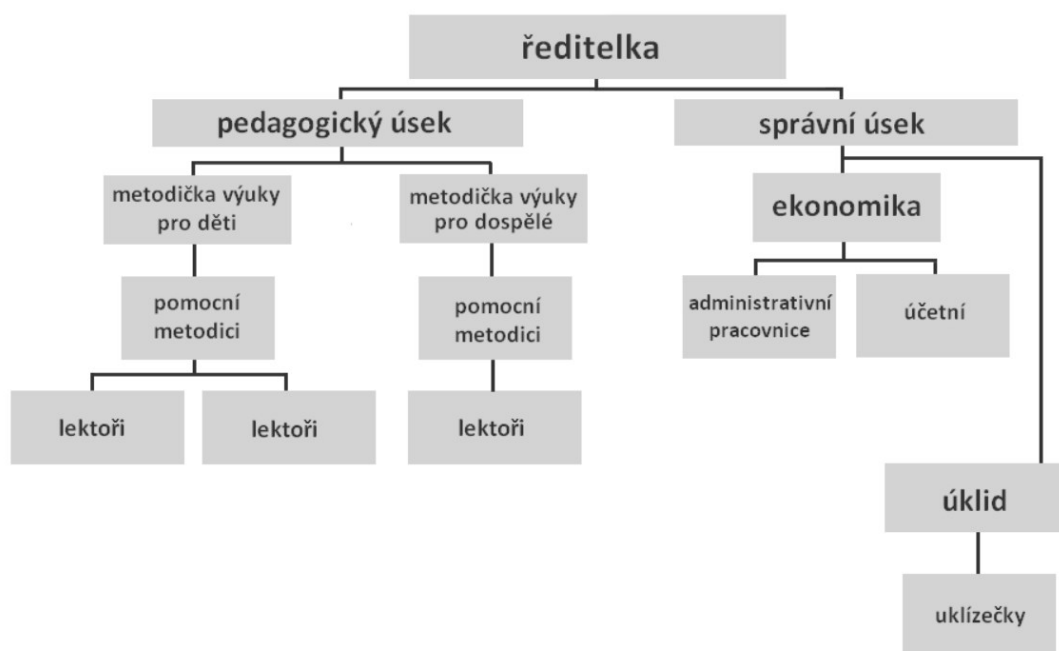
Jazyková škola AQAP Plzeň spadající pod právní subjekt ALKAP s.r.o. je společnost, která poskytuje jazykové vzdělání pro děti i dospělé, především v rámci anglického a německého jazyka. Ve školním roce 2020/2021 se otevřely i kurzy pro výuku španělského jazyka. Za několik let existence prošla firma změnami jak ve stylu výuky, tak i struktuře. Z původních 3 zaměstnankyň se během let stalo přes 50 zkušených, stálých a trénovaných lektorů a mohl se tak unikátní styl výuky jazyka nabízet nejen desítkám, stovkám, ale dokonce i tisícovce zákazníků.

První pobočka AQAP (z anglické zkratky *As Quickly As Possible*; *tak rychle jak je to možné*) byla založena v roce 2009 v Plzni na Lochotíně, kde je do dnes hlavní kancelář a jedná se i o největší lektorské centrum. V roce 2019 se jazyková škola AQAP rozšířila i do další části Plzně a byla otevřena pobočka na Doubravce. Na počátku roku 2021 bylo v AQAPu zaměstnáno 37 dětských lektorů (pro děti ve věku 1-18 let) a 15 lektorů pro dospělé a firmy, v drtivé většině se jedná o smlouvu v podobě DPP, v ojedinělejších případech se pak jedná o OSVČ. Detailní struktura společnosti je zobrazena níže, viz Obr. 4.

Tržby za poslední čtyři hospodářské roky rostou, kdy v roce 2017 dosáhl podnik tržeb v hodnotě 4 594 000 Kč, v roce 2018 byly tržby 6 017 000 Kč, v roce 2019 pak 7 164 000 Kč a v roce 2020 celkem 8 944 000 Kč.

Jazyková škola AQAP drží již pět let po sobě první místo příčky v počtu „zákazníků“, tedy studentů angličtiny speciální metody Helen Doron English v České republice (napříc 88 centry stejné franšízy Helen Doron). Tato informace je důležitá z hlediska vnitřního prostředí podniku, jelikož slouží jako motivace pro zaměstnance, kdy je v případě prvního místa personál finančně odměněn. Protože si chce společnost udržet svou pozici v rámci franšízy, musí rovněž kromě kvality výuky zkvalitnit svou marketingovou komunikaci, která je důležitým aspektem hodnocení. I proto byl pro tuto bakalářskou práci vybrán právě tento projekt.

Obr. 4: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

5. Původní marketing společnosti a jeho analýza

Marketing v Jazykové škole AQAP se dostal do popředí až v několika posledních letech. Do té doby spoléhalo vedení pouze na pozitivní recenze od současných klientů, ale ty přestaly postupem času stačit k získávání potřebného množství nových studentů. Bylo proto nutné vytvořit marketingový tým, který by se věnoval speciálně propagaci, distribuci, tvorbě cen a produktům společnosti.

Propagace

Původní propagace firmy byla uskutečňována bez určeného plánu či cíle. Společnost se pokouší zviditelnit pomocí letáčků poskytované na recepci v prostorách školy nebo reklamou na internetu prostřednictvím vlastních webových stránek.

Distribuce

Jazyková škola AQAP nabízí pouze výuku v prostorách školy a jejích poboček v Plzni. Veškeré ukázkové hodiny probíhají také ve škole a zaměstnaní lektoři jsou povinni vyučovat pouze v prostorách škol; nesmějí poskytovat doučování v jiných prostorách či doma u studentů. V minulosti byla možnost výuky v jiných prostorách vyzkoušena, ale bohužel se nesečkala s dobrým ohlasem a hrozilo odcizení know-how a metod výuky učiteli z jiných jazykových škol, z tohoto důvodu se od výuky mimo jazykovou školu téměř úplně ustoupilo.

Tvorba ceny

Nabídka ceny se pro všechny zákazníky skládá z fixní ceny, která je stejná pro všechny zákazníky a zahrnuje platbu za materiály a cca 40 hodin výuky (počet lekcí závisí na školních prázdninách a státních svátcích), kdy cena za jednu vyučovací lekci činí 235,- Kč. Zároveň však existují i možnosti slev a to zejména pro zákazníky, kteří přihlásí na hodiny angličtiny sourozence, navštěvují angličtinu několik let či zaplatí školné jednorázovou platbou. V případě dětských kurzů, pokud zákazník zaplatí výši školného na školní rok jednorázově, je mu odečtena sleva ve výši 5%. Při přihlášení sourozence již studujícího dítěte je poskytnuta jednorázová sleva ve výši 10% z celkové částky školného. Slevy se tak mohou i sčítat, v případě přihlášení sourozence a zaplacení jednorázovou platbou se sleva 15% odečte od zaplaceného školného nejstaršího sourozence. Na mladšího pak zůstává 5% sleva za úhradu. U dospělých kurzů se jedná pouze o slevu 5% za jednorázovou platbu.

Produkty společnosti

Produkty společnosti jsou spojené s tematikou jazykového vzdělání a jedná se o:

- Kurzy pro děti a doplňkové kurzy s nimi spojené
- Příměstské tábory
- Zájezdy
- Kurzy pro dospělé

Jazyková škola AQAP spadající pod právní subjekt ALKAP s.r.o. je franšizou celosvětově rozšířené výuky anglického jazyka pro děti Helen Doron English. Produkt, který je nabízen, tvoří know-how způsobu výuky, originální výukové materiály, přístup k aplikacím Helen Doron English a speciální poslechové materiály. Prodej a nabídka tohoto produktu tvoří hlavní příjmy jazykové školy.

AQAP je zároveň člen školicích středisek pro jazykové zkoušky Cambridge a poskytuje speciální výuku a doučování pro studenty přející si uspět v těchto zkouškách a získat certifikaci o úrovni anglického jazyka. V období letních prázdnin pořádá jazyková škola příměstské tábory pro děti do 18 let. Tyto tábory probíhají v jazykových školách a dva tábory v Zoo Plzeň.

V rámci výuky se také každoročně, za příznivých situací, pořádá zájezd do anglicky mluvících zemí (zpravidla Anglie, Skotsko, Wales, Irsko) se společností ProTravel s.r.o., kdy mohou studenti od určitého věku vyjet s lektory jako dozorem na přibližně deset dní do hostujících rodin a objevovat anglicky mluvící země a procvičovat si své nabyté znalosti.

Posledním produktem je výuka dospělých a firemní výuka. Toto je jediná výjimka, kdy lektori mohou po dohodě s danou firmou vyučovat i na území jiném než patří jazykové škole. Dospělí studenti navštěvují hodiny angličtiny v jazykových školách ve večerních hodinách a pro firmy se nabízí výuka na jejich pracovištích.

5.1 Původní marketingová komunikace společnosti

Hlavním komunikačním kanálem Jazykové školy AQAP byly až do června 2019, tedy do doby začátku projektu, vlastní webové stránky www.aqap-skola.cz. Veškeré základní informace o unikátním stylu výuky, nabídkách výuky, akcích pro děti i teenagery a nabídkách pro firmy se na těchto stránkách nacházejí. Webové stránky byly, a jsou, pravidelně aktualizované a velmi kvalitně zpracované. Společnost se v minulosti snažila

využít i sociálních médií jako je Facebook, Instagram a YouTube, ale těmto komunikačním prostředkům nebylo věnováno tolik času, jako webovým stránkám. Komunikace skrze sociální média byla jedním z aspektů projektu pro zavedení efektivní marketingové komunikace, tedy zkoumaného projektu.

Webové stránky nebyly jediným prostředkem komunikace AQAPu a patřily k ní i tyto další nástroje:

- Dárkové předměty a poukazy (pozornost pro stávající zákazníky/studenty)
- Bulletin

Nárazově využívala Jazyková škola AQAP inzerci v novinách, billboardech či v internetovém vyhledávání. Tento způsob komunikace je využíván maximálně dvakrát do roka.

Pro samotné získávání zákazníků; nových studentů, společnost využívá individuální ukázkové hodiny, které se pořádají v prostorách jazykové školy dle potřeb a časových možností potencionálních zákazníků. Účast na ukázkové hodině je zároveň nutnou podmínkou pro potencionální zákazníky, jelikož sama metodička jazyka určí, do které jazykové skupiny a úrovně pokročilosti budoucí student spadá. Lze tak zamezit zdlouhavému procesu přesunu mezi různými skupinami v případě, že student jazykovou úroveň nezvládá.

5.2 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je nástroj k hodnocení firmy a její pozice na současném trhu, zejména vůči konkurenci. Hlavním cílem analýzy je stanovení silných a slabých stránek v mikroprostředí společnosti a zjištění možných příležitostí a hrozeb na trhu. Následující analýza byla zpracována na základě interně získaných informací od manažerky pobočky v Plzni a ředitelky školy.

Tab. 3: SWOT analýza společnosti

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalita a originalita výuky • Osobní a blízký přístup ke klientům • Dlouhodobá a stálá klientela • Pravidelné školení lektorů a zaměstnanců včetně získání certifikací • Zrekonstruované prostory • Žádné finanční zadlužení firmy 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimální marketingová komunikace s veřejností • Nedostatek finančních prostředků na velké a rozsáhlé projekty • Nedostatek technologických a elektronických zařízení potřebných k výuce • Častější rotace lektorů
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zavedení nové marketingové komunikace • Rostoucí poptávka po jazykovém vzdělání • Nová média (Instagram, Facebook, TikTok..) • Neustálý vývoj metody Helen Doron 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence jazykových škol na území Plzeňského kraje • Příchod nového konkurenta se stejnou metodikou a konceptem Helen Doron English na Plzeňský trh • Narůstající cena nájmu prostor • Nelegální šíření metody • Špatná ekonomická situace

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že společnost má mnoho pozitivních podmínek pro úspěšnou realizaci projektu. Spousta uvedených slabých stránek je možno zredukovat pomocí drobných investic či reorganizace. Z externího prostředí je rozhodně velkým pozitivem zájem a poptávka po jazykovém vzdělání, které při správné komunikaci s potenciálními zákazníky může nabídnout větší počet studentů i potenciální vyšší zisky. S tím ale zároveň souvisí i hrozby v podobě konkurence jazykových škol i konkurence se stejným konceptem výuky.

6. Realizace projektu

6.1 Projekt a informace o něm

Záměr zavedení efektivní marketingové komunikace byl již dlouhou dobu mezi dalšími plány a projekty pro zlepšení chodu jazykové školy, které byly náročné na realizaci jak z hlediska času, tak financí. Díky finančnímu grantu od hlavní franšizy Helen Doron English s.r.o. v Opavě se tak ale mohl vybrat jeden, na poměry jazykové školy obsáhlý projekt, který by napomohl k získání většího počtu nových studentů.

Na realizaci projektu se podílel projektový tým, skládající se z projektové manažerky (autorka práce) a dvou členek týmu. Projektová manažerka zodpovídala za každodenní chod projektu, nepřekročení rozpočtu a harmonogramu a udržovala projektový tým motivovaný. Její povinností bylo najít vhodné partnery pro projekt a spolupráci na něm a případně efektivně řešit krize v průběhu realizace projektu. Díky znalostem grafické tvorby mohla také navrhnout a pomoci s tvorbou nové oficiální grafiky a designu. Členky týmu plnily různorodé zadané úkoly od projektové manažerky, kdy se každá specializovala především na jedno sociální médium.

6.2 Marketingové cíle

Vzhledem k charakteristice projektu se marketingové cíle prolínají s cíli projektu. S ohledem na analýzu marketingové komunikace a firemní situaci, která byla popsána v předchozí části práce, byl stanoven následující hlavní cíl daného projektu:

- Zavést nové nástroje a prostředky marketingové komunikace

Tento hlavní cíl byl dále rozdělen na několik postupných cílů. Tyto cíle napomohly k vytvoření harmonogramu a rozpočtu projektu:

- Modernizace společnosti z technologického hlediska před začátkem školního roku 2019/2020
- Vylepšení komunikace se současnými zákazníky pomocí aktualizovaných sociálních médií, e-mailového newsletteru a osobního přístupu
- Proškolení personálu a lektorů
- Nová interní grafika pro sociální média

Celkem byly stanoveny 3 podcíle tohoto projektu, jejichž splnění a dosažení pomůže jazykové škole AQAP v získání většího počtu nových zákazníků. Jednotlivé cíle a jejich úkoly lze realizovat souběžně a nejsou na sobě nijak závislé.

Tab. 4: Logická rámcová matice projektu

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady/ rizika
Přínosy projektu	Nárůst celkového počtu studentů o 15% Navýšení tržeb o 5%	Porovnání počtu zákazníků v předchozím a aktuálním období Výsledovka z předchozího a aktuálního období	Studentské listiny a docházka Výkaz zisku a ztráty	
Cíl projektu	Zavedení nové marketingové komunikace a technologická modernizace společnosti před začátkem školního roku 2019/2020	Zavedení marketingové komunikace bylo úspěšně provedeno (<i>dokončení projektu</i>) či neúspěšně provedeno (<i>zrušení projektu</i>)	Závěrečná projektová schůzka (<i>jiné prostředky nejsou k dispozici, jelikož projekt běžel neformálně</i>)	Chybné stanovení rozpočtu projektu Chybně zvolené prostředky marketingové komunikace Riziko otevření nové jazykové školy se stejným konceptem
Díličí výstupy projektu (postupné cíle)	Pravidelně, nejméně jednou měsíčně aktualizovaná sociální média (Facebook, Instagram společnosti) Pravidelné aktuality skrze nový e-mailový newsletter Nová interní grafika pro sociální média	Úspěšný přechod na digitální bonusovou formu výuky (zvýšení účasti na digitálních vyučovacích hodinách na 40%) Většina komunikace s klienty a předávání informací skrze hromadné e-maily (nárůst odezvy na hromadné e-maily o 15%) Splnění harmonogramu rozesílání	Digitální výpisy a statistiky návštěvnosti na digitálních vyučovacích hodinách Profil na sociálních médiích Google disk harmonogram Statistiky odezvy na rozeslané e-maily Seznam hotových grafik	Předpoklad, že zákazníci vlastní chytrý telefon či počítač Předpoklad vlastnictví e-mailové adresy či účtu na sociálních médiích
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	Určení nového zázemí (kanceláře) pro projektový tým Zadání pro členy týmu zodpovědné za aktualizaci médií Aktualizace Facebooku Aktualizace Instagramu Sepsání článků pro sociální média Zadání pro fotografa Pořízení fotografií zaměstnanců, materiálů a prostor pro použití na sociálních médiích Zadání pro grafika Grafické zpracování a úprava fotografií, designu, log Zadání pro člena týmu zodpovědného za e-mailový newsletter Tvorba newsletteru	Rozpočet 105 500 Kč (<i>jednotlivé položky jsou popsány v Tabulce 4</i>) Za projekt bude zodpovídat projektová manažerka a tým	Doba trvání projektu stanovena na cca 2 měsíce (<i>podrobně popsáno v harmonogramu; Tabulka 5</i>)	Výběr spolehlivých členů týmu Průběh dle harmonogramu Zajištění financování Vhodný výběr zprostředkovatele služeb

	Vytvoření plánu témat pro newsletter Najmutí školitele Školení pro personál Zveřejnění nových profilů Získání zaměstnance, který bude primárně obsluhovat sociální média společnosti			
				Vstupní předpoklady Schválení projektu vedením Finanční prostředky

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním cílem projektu je zavedení nové marketingové komunikace, která by měla mít za přínosy zvýšení počtu studentů o nejméně 15% a tím by mělo dojít i k navýšení tržeb o alespoň 5%. Aby byl projekt úspěšně dokončen, je zapotřebí provést technologickou modernizaci společnosti a také aktualizaci firemních sociálních médií, se kterou souvisí i nové grafické zpracování. Jedním z nových způsobů komunikace se zákazníky bude pravidelné rozesílání e-mailového newsletteru.

Úspěšnost a přínosy projektu bude možné ověřit pomocí porovnání počtů studentů mezi jednotlivými obdobími a výše zisku pak z účetních výsledovek. Jako zdroj ověření těchto úspěchů bude možno použít studentské listiny a výkaz zisku a ztrát pro dané období. Mezi úspěchy projektu je možné zařadit i přechod na bonusovou digitální formu výuky a výměnu osobní komunikace a předávání informací za spolehlivější elektronickou. Pro ověření těchto ukazatelů bude provedeno procentuální porovnání účasti na digitálních hodinách a odezvy na rozesílané e-maily. S úspěšností souvisí také nepřekročení stanoveného rozpočtu ve výši 105 500,- Kč a kvalitní výběr projektové manažerky a projektového týmu a důležité bude také nepřesáhnutí trvání realizace projektu v délce cca 2 měsíců.

Projekt byl již v minulosti dlouho a častokrát projednáván a velmi vyžadován, proto byla pravděpodobnost jeho zamítnutí nízká. I přesto byla nutná detailní a efektní prezentace pro představení projektu vedení jazykové školy. Veškerá rizika a předpoklady projektu jsou pak detailně popsány v další podkapitole 6.5 Rizika projektu.

6.3 Zdroje a náklady

Rozpočet pro projekt byl utvořen z grantu od hlavní franšízy Helen Doron Česká republika s.r.o. v Opavě, který byl Jazykové škole AQAP udělen jako odměna za

nejpřínosnější a nejpočetnější centrum v České republice. Tento grant měl výši 100 000 Kč. Podstatná část projektu bude hrazena z tohoto grantu, ale počítá se i s určitou finanční rezervou samotné jazykové školy ve výši 50 000 Kč pro nečekané výdaje v případě prodloužení doby realizace projektu.

Následující tabulka znázorňuje náklady na realizaci nové marketingové komunikace:

Tab. 5: Rozpočet pro projekt

Název položky	Cena
Služby	5 000 Kč
Nákup materiálu	3 000 Kč
Osobní náklady	2 000 Kč
Grafické práce pro aktualizaci sociálních médií	1 500 Kč
Reklama	2 000 Kč
Mzdy členů projektového týmu	40 000 Kč
Školení	2 000 Kč
Rozpočtová rezerva	50 000 Kč
Celkem	105 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Časový plán

Základní časový harmonogram, který sloužil k průběžné kontrole realizace projektu, byl sestaven po domluvě s vedením a projektovou manažerkou. Časový horizont 2 měsíců byl zvolen proto, že dříve se projekt uskutečnit nemohl kvůli probíhající výuce a omezených časových možnostech projektového týmu. Aktivita na sebe navazovaly od nejvíce časově náročných a nejdůležitějších po nejméně náročné.

Harmonogram byl stanoven následovně:

Tabulka 6: Časový plán projektu

Harmonogram	Datum zahájení	Datum ukončení
Aktualizace Facebookového profilu	1.7.2019	28.7.2019
Aktualizace Instagramového účtu	1.7.2019	28.7.2019
Návrh a kostra newsletteru	29.7.2019	11.8.2019
Školení personálu	23.8.2019	25.8.2019
Poslední úpravy projektu	26.8.2019	30.8.2019
Spuštění sociálních médií a newsletteru	31.8.2019	31.8.2019

Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Rizika projektu

Při realizaci projektu se musí počítat s možnými riziky a komplikacemi, které mohou ohrozit časový i finanční plán projektu. Nezbytností je, když známe alespoň některá rizika ještě před zahájením projektu. Se znalostí rizik je možné se na určité situace alespoň částečně připravit.

Identifikace rizik pro tento konkrétní projekt byla následující:

- Neschválení rozpočtu
- Růst nákladů na realizaci
- Špatně zvolené marketingové a komunikační nástroje
- Konkurenční ohrožení jinou jazykovou školou stejné metody Helen Doron v Plzni
- Neshody v projektovém týmu

Pro analýzu rizik byla vybrána kvalitativní analýza a následně byly rizikům přiřazeny pravděpodobnosti jejich výskytu. Výše zmíněná rizika tak byla rozdělena do tří kategorií závažnosti: nízká, střední a vysoká rizika a následně graficky zpracována viz Obr. 5.

Nízká závažnost rizika

- R1 – Neschválení rozpočtu
 - V tomto případě byla pravděpodobnost neschválení velmi nízká. Díky získanému grantu se mohlo pracovat s poměrně dostačujícím množstvím financí speciálně vyhrazených pro jeden daný projekt. Pokud by ale i přes

tuto skutečnost došlo k neschválení rozpočtu, projekt by se musel značně upravit, bylo by nutné pracovat s nižší částkou vyhrazenou pro projekt a kvalita výsledného produktu by tak mohla být nižší.

Střední závažnost rizika

- R2 – Růst nákladů na realizaci
 - V případě prodloužení realizační doby projektu by vzrostly i náklady (minimálně na mzdové režie). Aby se omezil poměrně zásadní dopad, bylo vhodné stanovit finanční rezervu, která by se v případě potřeby stala dalším finančním zdrojem pro projekt.
- R3 – Neshody v projektovém týmu
 - Tým lektorů a zaměstnanců jazykové školy je velmi dynamickým a v minulosti se již určité neshody a konflikty staly osudným pro určité akce a menší projekty. Pravděpodobnost konfliktů není malá, nicméně konkrétní projektový tým se skládal z osob, které povahou nepatří mezi výbušné a agresivní. V případě neshod by se však projekt mohl dostat do nesnází a dopadem by mohlo být jeho nechtěné prodloužení. Pro zamezení vzniku tohoto rizika je nutné dodržovat stanovenou pracovní dobu, omezit přesčasy vedoucí ke zvýšení únavě a stresu členů týmů, vzájemné porozumění, kooperace a kompromisní jednání.
- R4 – Konkurenční ohrožení jinou jazykovou školou stejné metody Helen Doron v Plzni
 - V místě působení Jazykové školy AQAP již existuje konkurenční společnost aplikující stejnou metodiku pro výuku angličtiny, ale AQAP může spoléhat na již dlouhodobé působení v Plzni a mnohem větší klientelu. Již v několika případech se prokázalo, že výuka v této franšize je kvalitnější a studenti přešli od konkurence do Jazykové školy AQAP. V případě, že by se ale konkurence rozhodla pro podobnou či stejnou marketingovou kampaň, projekt by byl velmi ohrožen a snížila by se tak efektivnost plánovaných přínosů. Toto riziko je externího charakteru a jeho zamezení není v moci projektového týmu. Pravděpodobnost je však malá, protože konkurence není dle určitých zdrojů tak ambiciózní a proaktivní k zahájení podobného projektu.

Vysoká závažnost rizika

- R5 – Špatně zvolené marketingové a komunikační nástroje
 - Marketingové komunikační nástroje v podobě hlavně sociálních médií, se kterými neměla doposud společnost téměř žádné zkušenosti bylo velké riziko i s poměrně vysokou pravděpodobností. Riziku se však dá zamezit výběrem zkušeného zaměstnance, který bude za sociální média zodpovídat a který má předešlé prokazatelné zkušenosti s managementem sociálních médií a je zároveň kreativní a proaktivní.

Obr. 5: Kvalitativní matice rizik

	velmi nízký	nízký	střední	vysoký	velmi vysoký
pravděpodobnost velmi vysoká			R5		
vysoká					
střední		R3	R2, R4		
nízká					
velmi nízká			R1		

Zdroj: vlastní zpracování

6.6 Dílčí výstupy projektu

Projekt se realizoval ve dvou etapách. Ta první se dotkla všech záležitostí týkajících se sociálních médií a komunikace skrze ně, například aktualizace Facebookových stránek, znovu-aktivování Instagramového účtu, zavedení e-mailového newsletteru a také internetového prostředí, jako byla viditelnost na internetu a reklama. Do této fáze byla zapojena i vzhledová a grafická stránka projektu. Druhá etapa projektu se týkala mikroprostředí jazykové školy, konkrétněji se jednalo o proškolení zaměstnanců a organizaci personálního oddělení firmy.

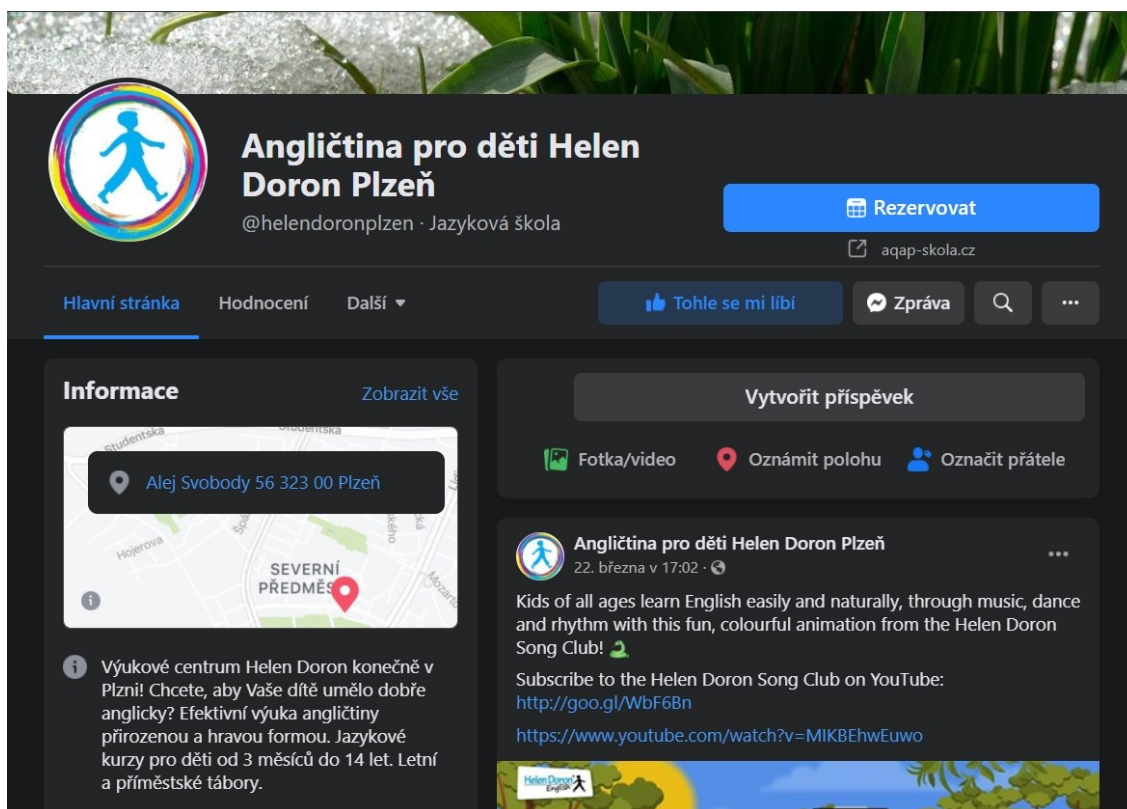
Sociální média

Pro začlenění sociálních médií do komunikačního mixu jazykové školy bylo potřeba vytvořit tým, který se bude v budoucnosti věnovat především tomuto odvětví. Tento tým byl vytvořen ze tří zaměstnankyň, které jsou součástí jazykové školy již několik let,

zároveň jsou technicky nadané a nadšené pro základy žurnalistiky a sociální média. Tým pro sociální média, nebo-li interně nazýván „Social Masters“, radikálně změnil design i layout Facebookových a Instagramových stránek (viz Obr. 6 a Obr. 7)

Facebookové stránky nyní slouží jako nástroj pro představení jazykové školy a především francízy Helen Doron English. Vzhledem ke skutečnosti, že mladší generace používají Facebook jen zřídka a v menší míře, než před několika lety, je Facebook společnosti směřován spíše k rodičům studentům a studentům dospělácké angličtiny. Pro zvýšení počtu sdílení příspěvků jsou současní lektori povinni reagovat na příspěvky a případně také sdílet určité příspěvky. Tato skutečnost by měla zajistit větší rozsah a povědomí o společnosti i mezi virtuální přátele lektorů a tedy potencionálními zákazníky.

Obr. 6: Facebooková úvodní stránka Jazykové školy AQAP

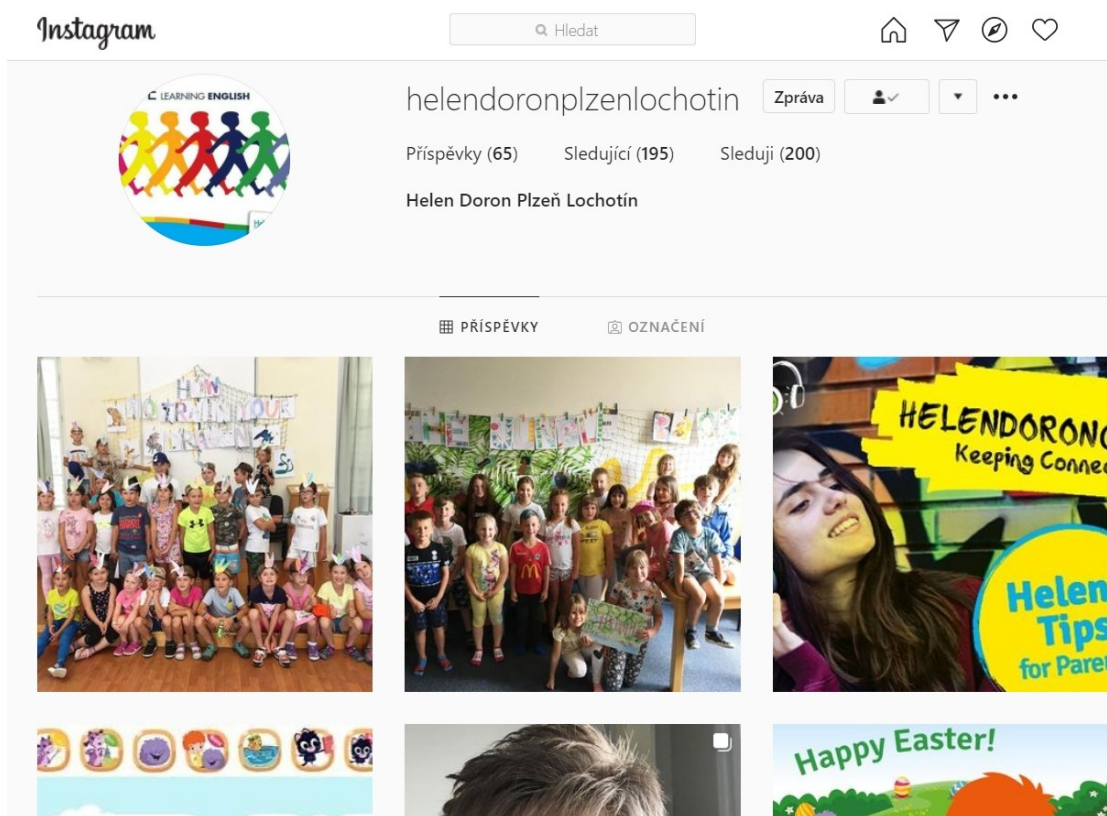


Zdroj: vlastní zpracování

Oproti tomu Instagramový účet jazykové školy je hojně navštěvován mladšími studenty. V předchozích letech nebyl profil téměř vůbec využíván ani aktualizován a podle toho také odpovídala velmi nízká návštěvnost a aktivita na účtu. Byl proto nutný re-design celého profilu a určení osoby, která bude mít tuto sociální platformu na starosti.

Instagram Jazykové školy AQAP je nyní méně formální záležitostí a je také více zaměřený na samotnou jazykovou školu a aktivity, které se dějí uvnitř ní. Příspěvky a Instagramové příběhy se nyní z velké části týkají vtipných historek a fotografií z výuky, dokumentace letních a příměstských táborů či zajímavých aktualit z anglicky mluvících zemí (informace o Britské královské rodině, anglicky napsané informace z jiných center Helen Doron, články ze světa apod.)

Obr. 7: Instagramový účet Jazykové školy AQAP



Zdroj: vlastní zpracování

E-mailový newsletter

Poslední velkou aktualizací, která se může zařadit do kategorie sociálních médií, bylo vytvoření newsletteru pro e-mailové adresy zákazníků. Minimálně jednou měsíčně je rozeslán hromadný e-mail obsahující novinky z jazykové školy, důležitá data na daný měsíc, akce a zábavné dny pro děti, připomínky pro rodiče a zákonné zástupce, tipy pro výuku a samostudium a také například mini hra ve formě anglické/německé křížovky, sudoku apod.

Interní organizace a školení

Po aktualizaci sociálních médií a vyjasnění cílů marketingové komunikace bylo nutné proškolit personál a lektory jazykové školy a reorganizovat personální oddělení.

Školení pro personál a lektory trvalo jeden celý víkend a zahrnovalo vše od zopakování a přezkoušení perfektní znalosti metodiky Helen Doron po správnou a vhodnou komunikaci se studenty a jejich zákonnými zástupci. Lektori byli seznámeni s novým vzhledem Facebookového a Instagramového profilu společnosti a byli povzbuzeni k pravidelnému sdílení článků na svém osobním účtu. Sdílení článků totiž může potencionálně zvýšit povědomí o společnosti v širších okruzích přátel lektorů.

Zároveň byli všichni lektori povinni podepsat tzv. etický kód společnosti, kdy se svým podpisem zavázali, že budou reprezentovat jazykovou školu i mimo pracovní dobu, po celou délku pracovní smlouvy (např. nevhodné chování na veřejnosti po požití alkoholu), jelikož si škola zakládá na velmi dobré pověsti a při silném porušení tohoto etického kódu může následovat určitý postih nebo i výpověď.

Pro personální oddělení bylo školení delší a mnohem podrobnější. Ačkoliv se toto školení týkalo pouze čtyř osob, bylo nutné, aby nové metody a informace dopodrobna znaly a byly tak schopny předávat tyto informace zákazníkům. Na školení pro komunikaci se zákazníky byla pozvána specialistka na obchodní jednání, která předvedla různé techniky obchodního a manažerského jednání a následně celé personální oddělení prozkoušela a navrhla možné úpravy a vylepšení i v samotné organizaci oddělení.

7. Zhodnocení projektu

V závěrečné kapitole práce bude provedeno porovnání plánované realizace projektu a skutečnosti. Kapitola poskytne porovnání a zhodnocení časového harmonogramu včetně zhodnocení po určité době od uplynutí realizace projektu. Dále bude provedeno ekonomické zhodnocení projektu včetně porovnání nákladů. Zhodnotí se i samotné přínosy zavedení marketingové komunikace a také postprojektová doba.

7.1 Časové zhodnocení

Projekt byl zahájen dne 1.7.2019. Ačkoliv byl realizován ve stanovené době, neobešel se bez určitých změn a posunu termínů. Realizace určitých aktivit trvala kratší, některých naopak delší dobu, než bylo plánováno. Hlavním důvodem nepřesnosti časového harmonogramu bylo větší časové zatížení s aktualizací Instagramového účtu, kdy byl podceněn odhad potřebného času k jeho úpravě z důvodu detailní neznalosti projektové manažerky sociálních médií a jejich údržby.

Dalším důvodem byly častější úpravy a předělávky grafické tvorby, která se nejprve nelíbila vedení společnosti, jelikož si představovalo trochu jiný vizuální výsledek. Zapříčinily to strohé a obecné požadavky na grafika, ale po několika rozhovorech a ujasnění požadavků bylo možné grafiku upravit.

Posledním důvodem bylo posunutí termínu školení pro personál z důvodu časových možností a hrozby velmi nízké účasti na původním termínu. I přes tyto časové změny byly všechny aktivity projektu ke dni 31.8.2019 dokončeny, což odpovídalo plánu. Porovnání je znázorněno v následující tabulce:

Tab. 7: Skutečný harmonogram projektu

Harmonogram	Plánované datum zahájení	Skutečné datum zahájení	Plánované datum ukončení	Skutečné datum ukončení
Aktualizace Facebookového profilu	1.7.2019	1.7.2019	28.7.2019	25.7.2019
Aktualizace Instagramového účtu	1.7.2019	1.7.2019	28.7.2019	15.8.2019
Návrh a kostra newsletteru	29.7.2019	26.7.2019	11.8.2019	9.8.2019
Školení personálu	23.8.2019	29.8.2019	25.8.2019	31.8.2019
Poslední úpravy projektu	26.8.2019	28.8.2019	30.8.2019	31.8.2019
Spuštění sociálních médií a newsletteru	31.8.2019	31.8.2019	31.8.2019	31.8.2019

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Hodnocení rozpočtu

Oproti plánu projektu byly určité položky rozpočtu překročeny, ale jiné naopak nedosáhly plánované výše a tak byl projekt dokončen s vysokou finanční rezervou. Realizace projektu byla předběžně plánována s částkou 105 500 Kč, včetně nákladů pro případné prodloužení projektu ve výši 50 000 Kč. Projekt vyšel při konečném sečtení veškerých nákladů na nižší částku, o téměř 50 000 Kč méně, než bylo předpokládáno. Důvodem nižší částky byly úspory při nákupu materiálů, vybavení a kancelářských potřeb pro projektový tým a výrazná sleva od externího školitele. Vyššími náklady byly náklady mzdové, zapříčiněné více odpracovanými a tedy placenými hodinami, které tak způsobily řetězovou reakci s nedodržením harmonogramu (viz kapitola 7.1).

V následující tabulce je vyobrazeno porovnání odhadu a skutečných nákladů projektu:

Tab. 8: Reálné náklady projektu

Náklady	Plán	Skutečnost
Služby	5 000 Kč	2 700 Kč
Nákup materiálu/vybavení	3 000 Kč	2 400 Kč
Osobní náklady	2 000 Kč	2 000 Kč
Grafické práce pro aktualizaci sociálních médií	1 500 Kč	1 500 Kč
Reklama	2 000 Kč	2 000 Kč
Mzdová členů projektového týmu	30 000 Kč	45 000 Kč
Školení	2 000 Kč	1 000 Kč
Rozpočtová rezerva	50 000 Kč	0 Kč
Celkem	105 500 Kč	56 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Zhodnocení přínosů nové marketingové komunikace

Zavedení nové marketingové komunikace především skrze sociální média a lepší osobní kontakt mělo pozitivní výsledek již v prvních měsících po ukončení projektu ve školním roce 2019/2020, ale bohužel následující rok zapříčinila celosvětová pandemie a krize stagnaci studentů. Z těchto mimořádných důvodů je proto nemožné oficiálně zhodnotit dlouhodobé přínosy nové marketingové komunikace. V případě, že by ale pandemie nevypukla a neomezila by chod školy by se mohlo předpokládat, že výsledky by byly ještě lepší a hlavně dlouhodobě přínosné. Na sociálních médiích by se mohly propagovat různé akce, návštěvy kin pro veřejnost i studenty či dny otevřených dveří, kdy tyto aktivity by měly za přínos mnohem větší návštěvnost a širší působení u veřejnosti.

Nicméně lze alespoň porovnat první pololetí školního roku 2018/2019 a 2019/2020, kdy druhé pololetí nebylo ještě ovlivněno pandemií. Celkový počet dětských studentů od 1. září 2018 do 31. ledna 2019 byl 509, z toho 457 pokračujících a 52 nových. Počet dospělých studentů byl 129 se 102 původními a 27 novými. Celkový počet dětských studentů od 1. září 2019 do 31. ledna 2020 byl 658, z toho 498 pokračujících a 160 nových. Počet dospělých studentů byl 184 se 144 původními a 40 novými. V obou studentských kategoriích je tedy vidět značný nárůst nových studentů, v dětské kategorii o 31% a v dospělé kategorii o 29%.

Tab. 9: Nárůst studentů

	Celkový počet studentů	Noví studenti	Pokračující studenti
Studenti – děti (2018/2019)	509	52	457
Studenti – dospělí (2018/2019)	129	27	102
Studenti – děti (2019/2020)	658	160	498
Studenti – dospělí (2019/2020)	184	40	144

Zdroj: vlastní zpracování

Jedním z hlavních přínosů mělo být i navýšení tržeb společnosti po zavedení marketingové komunikace. Ve školním roce 2018/2019 byly tržby 7 779 000 Kč a následující rok 2019/2020 dosáhly tržby 8 461 000 Kč. Došlo tedy k navýšení tržeb o 8,7% oproti požadovaným 5%.

Nárůst je vidět i na sociálních médiích, kdy oproti roku 2018 se počet sledujících na Instagramu zvedl z 97 na 195 a na Facebooku z 356 na 479. Reakce na příspěvky nebo příběhy se také znásobila.

Vedle hlavních přínosů má projekt pro organizaci také tyto přínosy:

- Lepší komunikace a vztah mezi zákazníky a lektory/jazykovou školou
- Lepší organizace společnosti
- Modernizace internetového prostředí společnosti
- Nárůst nových studentů
- S větším počtem studentů se zvýšily i tržby společnosti o 8,7 %

Na základě výše zmíněných přínosů můžeme tvrdit, že co se přínosů týče, projekt splnil očekávání.

Projekt byl realizován v roce 2019 a spuštěn ve školním roce 2019/2020. V současné době je stále přínosem pro jazykovou školu a i v nepříjemné a náročnější době pandemie je jeho aktivita funkční a poskytuje bonusové materiály pro vzdělávání studentů i návštěvníků stránek. Zavedená komunikace je součástí marketingu jazykové školy i nadále.

7.4 Postprojektová doba

S určitým časovým odstupem je možné shrnout ještě několik dalších faktorů projektu. V době vedení projektu byla ošetřena (či vůbec nenastala) veškerá rizika, což značně pomohlo k hladkému průběhu projektu. V současnosti není žádná lokální ani celorepubliková kampaň podobného stylu, která by ohrozila kvalitu a efektivnost tohoto projektu i do budoucna.

Pro pokračování projektu je dostatečné množství financí, kdy se jedná o potřebné mzdové náklady pro zaměstnance specializujícího se na chod sociálních médií a pravidelné psaní článků a newsletteru. V současné době se jedná o rozšíření týmu pro administraci těchto médií a zvýšení aktivity.

Projekt byl vytvořen s vidinou fungování i do budoucích let a v roce 2021 tomu tak stále je. Po rozhovoru s majitelkou společnosti bylo uznáno, že projekt podobného charakteru by jistě míval své výhody a bývalo by vhodné jej vzhledem k výše zmíněným přínosům realizovat již několik let zpátky. Vedení společnosti tak bylo a je s výstupy projektu spokojeno a podporuje činnost projektu i nadále nejen finančně, ale i informačně a za použití různých zdrojů.

7.5 Návrh opatření pro řízení projektů v organizaci

V této společnosti se jednalo o první projekt, který byl řízen podle zásad projektového managementu. Pro Jazykovou školu AQAP bylo řízení tímto způsobem něco nového a proto se hodilo řídit tento projekt pomocí projektového managementu. Z hlediska kvality provedené práce a hladkého průběhu realizace projektu by bylo vhodné do budoucna udržovat aktualizované znalosti a informace ohledně projektového managementu, které by se mohly hodit pro budoucí realizaci projektů různého charakteru.

Velmi důležitým bodem je podceňování časové náročnosti dílčích aktivit. Pro budoucí projekty a aktivity spojené nejen s internetovým prostředím je nezbytné nepodcenit časové plány a je lepší mít časovou rezervu.

Ze strany marketingu by bylo určitě vhodné, aby se marketing společnosti více rozvíjel. Společnost má obecný přehled o svých zákaznících (studentech) a jejich koníčcích, zájmech i preferencích, ale pouze v ústní podobě. Kdyby se získané informace dokumentovaly a následně používaly pro cílený marketing (nabízení účasti na různých

dodatkových akcích k výuce, tématicky zaměřené kurzy podle koníčků studentů apod.) byl by to jednoznačný přínos pro společnost.

Tato jazyková škola si bohužel nemůže finančně dovolit platit stálý projektový tým. Vedení společnosti se sice vedení projektu tímto způsobem líbilo, ale dle jejich slov se společnosti více vyplatí právě nárazové jmenování vedoucího projektu z řad zaměstnanců v případě potřeby a realizace dalšího projektu. Argumentovalo i slovy, že pro takto malou společnost není podstatné vlastnit projektový tým, s čímž autorka práce souhlasí.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit realizaci konkrétního projektu. Hlavním cílem byla realizace marketingové komunikace v soukromé jazykové škole AQAP. Téma této práce bylo zvoleno na základě osobní účasti na daném realizovaném projektu, kde byla autorka určena jako manažerka projektu a byla tak zodpovědná za celý jeho průběh. Poznatky a zkušenosti nabyté během bakalářského studia na vysoké škole tak plně využila při zpracování této bakalářské práce.

V teoretické části byly nejprve popsány charakteristiky projektu a projektového řízení, včetně historie vzniku, dále popis plánování a určení rizik projektu a v neposlední řadě i začlenění marketingu do projektového řízení.

V praktické části byla představena společnost Jazyková škola AQAP, kde autorka zanalyzovala původní marketingovou komunikaci podniku. Pomocí těchto provedených analýz byly odhaleny silné a slabé stránky společnosti, nedostatky i příležitosti vůči konkurenci. Na základě analýzy společnosti bylo zjištěno, že hlavním komunikačním problémem podniku bylo nedostatečné využívání moderních platforem sociálních médií, které jsou v současnosti velmi užitečným komunikačním kanálem pro marketing firem, uvedení společností do povědomí veřejnosti a získávání nových zákazníků.

Na základě zjištěných informací byl navržen a realizován projekt zavedení marketingové komunikace pomocí sociálních médií a digitalizace výuky. Cílem tohoto projektu bylo zvýšení povědomí veřejnosti o společnosti, získání nových zákazníků a modernizace jazykové školy. Projekt byl vytvářen v rámci 2 měsíců a pravidelně konzultován s vedením společnosti i personálním oddělením.

Projekt dělala specifickým právě aplikační oblast marketingu a internetového prostředí moderních sociálních sítí. Práce tak ukázala, že se stále mohou využívat zásady projektového řízení ve formálních i neformálních projektech z hlediska časového ohraničení a dodržování harmonogramu, stanovení rozpočtu a řízení týmu i v ne pro projekty zcela typických odvětvích.

Seznam použitých zdrojů

- Çadircı, T. O. & Güngör, A. S. (2015). *Electronic word-of-mouth communication in online social networks: The motivational antecedents of electronic word-of-mouth (eWOM) engagement in online social networks*. İstanbul: Yildiz Technical University.
- Čermák, M. (2009). *Řízení informačních rizik v praxi*. Brno: Tribun EU.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kol. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
- Ersoy, M.S. (2014). *Proje Yönetimi Temel Kavramlar ve Arçlar*. İstanbul: İmaj Yayıncılık.
- Facebook.com (2021). *Jazyková škola AQAP*. Dostupné z <https://www.facebook.com/helendoronplzen>.
- Fiala, P. (2004). *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing*. Edinburgh: Pearson Education.
- HelenDoronEnglish.cz (2021). *Naše centra a frančizanté*. Dostupné z <https://www.helendoron.cz/locations/>.
- Instagram.com (2021). *Jazyková škola AQAP*. Dostupné z <https://www.instagram.com/helendoronplzenlochotin/>.
- Jazyková škola AQAP. (2021). *O nás*. Dostupné z <https://www.aqap-skola.cz/o-nas/>.
- Karlíček, M. (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing.
- Kerzner, H. R. (2006). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: J. Wiley
- Rosenau, M. D. (2000). *Řízení projektů*. Praha: Computer Press.
- Seymour, T. J. (2014). *The History of Project Management*. International Journal of Management & Information Systems.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, M. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů* (3. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Logická rámcová matice	17
Tabulka 2: SWOT analýza	24
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti	37
Tabulka 4: Logická rámcová matice projektu.....	39
Tabulka 5: Rozpočet pro projekt.....	41
Tabulka 6: Časový plán projektu	42
Tabulka 7: Skutečný harmonogram projektu	49
Tabulka 8: Reálné náklady projektu.....	50
Tabulka 9: Nárůst studentů	51

Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus projektu	12
Obrázek 2: Matice zainteresovaných stran	20
Obrázek 3: Plánovací rámec strategie digitálního marketingu	29
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti	33
Obrázek 5: Kvalitativní matice rizik.....	44
Obrázek 6: Facebooková úvodní stránka Jazykové školy AQAP s.r.o.	45
Obrázek 7: Instagramový účet Jazykové školy AQAP s.r.o.....	46

Seznam použitých zkratk

ALE	Annualized Loss Expectancy
AQAP	As Quickly As Possible
ARO	Annualized Rate of Occurrence
AV	Asset Value
cca	cirka
EF	Exposure Factor
Kč	koruna česká
např.	například
Obr.	obrázek
OVP	Online Value Proposition
placement	distribuce
price	cena
product	produkt
promotion	propagace
resp.	respective
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SEO	Search Engine Optimization
SMART	Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	tabulka

Abstrakt

STEINEROVÁ, Lucie, 2021. *Realizace marketingového projektu*. Plzeň. 58 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projektové řízení, projekt, plán, logický rámec, rizika projektu, marketing, jazyková škola

Tato bakalářská práce je vypracována na téma *Realizace marketingového projektu*. Cílem této práce je analýza současné marketingové komunikace v soukromé jazykové škole a zhodnocení realizace konkrétního projektu. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Obsahem teoretické části je shrnutí poznatků z odborné literatury o projektovém řízení a marketingu. V praktické části jsou tyto poznatky aplikovány na skutečný projekt Jazykové školy AQAP spadající pod společnost ALKAP s.r.o., jeho plánování, realizaci a zhodnocení. Práce obsahuje návrh doporučení pro tuto společnost.

Abstract

STEINEROVÁ, Lucie, 2021. *The Execution of a Marketing Project*. Pilsen. 58 p.
Bachelor Thesis. University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: project management, project, plan, Logical Frame Matrix, project risks, marketing, language school

This bachelor thesis examined *The Execution of a Marketing Project* theme. The aim of this thesis is an analysis of the current marketing communication of a private language school and an evaluation of the project's implementation. The content of the theoretical part is a summary of the knowledge and insights gained from the literature about project management and marketing. In the practical part of the thesis, these insights are applied to a real project of the company Jazyková škola AQAP, subsidiary of ALKAP s.r.o., its planning process, implementation, and evaluation. The thesis includes a suggestion of recommendations for this company.