

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Plán projektu propagační akce společnosti AVAREAL v Plzeňském kraji

The project plan promotions company AVAREAL in Pilsner region

Lukáš Kubinec

Plzeň 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš KUBINEC**
Osobní číslo: **K09B0508P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Plán projektu propagační akce konkrétní společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Definujte teoretický základ plánování projektu, velikost a segmentace realitního trhu, očekávaný vývoj tohoto odvětví, faktory působící na realitní trh.
2. Charakterizujte organizaci, definujte pozici firmy na trhu, specifikujte požadavky firmy na daný projekt a hlavní pilíře kampaně.
3. Vypracujte plán rozsahu projektu, logický rámec, rozpočet projektu, časový plán, strukturu projektu, návrh reakcí na možná rizika.
4. Zhodnoťte základní etapy projektu a jejich dílčí cíle, finanční náročnost jednotlivých kroků realizace a vliv projektu na pozici společnosti na trhu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- DOLEŽAL, Jan, LACKO, Branislav, MÁCHAL, Pavel a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: ZČU, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press a. s., 2010. ISBN 978-80-251-1506-0.

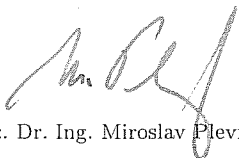
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miloslav Bultas

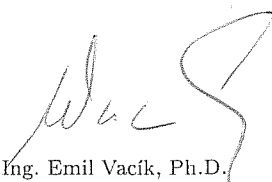
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 3. května 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Plán projektu propagační akce společnosti AVAREAL v Plzeňském kraji“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Miloslavu Bultasovi, za velmi cenné rady během tvorby této práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti AVAREAL za možnost vytvoření této práce a za poskytnutí důležitých informací.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika organizace	9
1.1 Organizační struktura společnosti	10
1.2 Požadavky společnosti a hlavní pilíře kampaně.....	11
2 Analýza trhu.....	12
2.1 Teorie analýzy prostředí podniku.....	12
2.1.1 SWOT analýza.....	13
2.1.2 PEST analýza [8].....	13
2.1.3 Segmentace trhu	14
2.1.4 Targeting.....	14
2.1.5 Positioning.....	14
2.2 Realitní trh.....	15
2.2.1 Trh realitních společností	15
2.2.2 SWOT Analýza společnosti AVAREAL	18
2.2.3 Faktory působící na realitní trh.....	19
2.2.4 Vývoj realitního trhu	20
2.2.5 Prognóza vývoje realitního trhu	24
2.3 Trendy v propagaci	25
2.3.1 Komunikační prostředky	25
2.3.2 Trendy v propagaci realitních společností.....	26
3 Teoretický základ plánování projektu.....	28
3.1 Definice projektu.....	28
3.2 Projektový trojimperativ	28
3.3 Životní cyklus projektu	29
3.4 Organizační struktura projektu.....	29
3.5 Definování cílů a předmětu projektu.....	30
3.6 Logický rámec.....	30
3.6.1 Význam polí logického rámce.....	31
3.6.2 Logické vazby v rámcové matici.....	32
3.7 Plánování projektu	32
3.8 Plán rozsahu	33
3.8.1 Struktura projektového díla (WBS).....	33

3.9 Časový plán projektu.....	34
3.9.1 Odhad doby trvání činnosti	35
3.9.2 Síťový diagram	35
3.9.3 Milníky	35
3.9.4 Ganntův diagram	36
3.10 Plánování zdrojů.....	36
3.10.1 Postup plánování zdrojů	36
3.11 Plánování rozpočtu projektu	36
3.11.1 Metody odhadování nákladů	37
3.11.2 Druhy odhadu	38
3.12 Plán projektové komunikace	38
3.13 Plán řízení rizik	38
3.13.1 Identifikace rizik projektu	38
3.13.2 Posouzení rizik projektu	38
3.13.3 Plán odezvy na rizika.....	40
3.14 Plán řízení kvality	40
4 Praktická část	41
4.1 Charakteristika projektu	42
4.2 Definování cílů a předmětu projektu.....	42
4.3 Plán rozsahu projektu.....	44
4.3.1 Kontaktní kampaň	45
4.3.2 Prezentace v bankách a jiných finančních ústavech.....	45
4.3.3 Inzerce v tisku.....	46
4.3.4 Propagace na sociálních sítích.....	46
4.3.5 Potisk automobilů.....	46
4.3.6 Webová prezentace.....	47
4.4 Struktura projektu.....	47
4.5 Časový plán projektu.....	49
4.6 Plánování zdrojů.....	51
4.6.1 Lidské zdroje	51
4.6.2 Materiálové zdroje.....	52
4.6.3 Plán rozpočtu	53
4.7 Plán řízení rizik	53

4.8 Plán řízení kvality	59
5 Závěr	59
Seznam tabulek	62
Seznam obrázků	63
Seznam použité literatury	64
Přílohy.....	66

Úvod

Jak už samotný název práce napovídá, bude se jednat o plán projektu, který propaguje realitní společnost AVAREAL. Hlavní cíle jsou tedy zřejmé. Tato bakalářská práce by měla pomoci společnosti při rozhodování o investicích do marketingu a motivovat ji k neustálému inovování způsobů propagace v tomto konkurenčním prostředí.

Protože je každá oblast České republiky svým způsobem specifická, obsahuje tato práce plán projektu propagace pouze v Plzeňském kraji. Bez větších problémů by ale tyto principy projektového řízení mohly být po menší úpravě aplikovatelné i v jiných regionech České republiky, popř. Slovenské republiky, kde společnost AVAREAL také působí. Čtenář bude obeznámen se základními informacemi o společnosti, které mu pomohou pochopit, o jak velkou společnost se jedná. Pomůže mu k tomu také přibližný popis pozice na trhu.

Mezi další cíle této práce určitě patří seznámení se základy plánování projektů, charakteristikou realitního trhu a jeho vývojem. Mezi dílčí cíle patří přiblížení určitých predikcí ve vývoji tohoto odvětví a popsání faktorů působících na realitní trh. V praktické části budou vypracovány důležité dokumenty, které jsou nezbytné pro projektové řízení. Jsou jimi například logický rámec, rozpočet projektu, časový plán a plán rozsahu projektu.

Důležitým cílem této práce je určitě informovat vedení společnosti o finanční náročnosti projektu a hodnocení jeho vlivu na pozici společnosti na trhu.

1 Charakteristika organizace

Realitní systém AVAREAL organizačně spadá pod společnost RHINOCEROS, akciová společnost.

Tabulka č. 1: Informace o společnosti uvedené v obchodním rejstříku

Název	RHINOCEROS, akciová společnost
Sídlo	Most, Moskevská 1/14, PSČ 434 51
Právní forma	Akciová společnost (ZK = 1 000 000 Kč.)
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">- realitní činnost- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob- pronájem a půjčování věcí movitých- výuka jazyků- zprostředkování obchodu- zprostředkování služeb- specializovaný maloobchod- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny- maloobchod se smíšeným zbožím- maloobchod tabákovými výrobky- velkoobchod- maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů- ubytovací služby- vydavatelská a nakladatelská činnost- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí- reklamní činnost a marketing- pojišťovací makléř- hostinská činnost
Statutární orgán	Předseda představenstva – MUDr. Petr Gaertner Místopředseda představenstva – MUDr. Michal Martinek Člen představenstva – Ing. Miloš Prückner

Zdroj: Vlastní zpracování podle [7]

Samotná společnost AVAREAL se zabývá zprostředkováním prodeje či pronájmu širokého spektra nemovitostí. Komplexní realitní služby poskytuje prakticky po celém území České republiky a své zastoupení má také na Slovensku. Počátky realitního systému AVAREAL spadají do roku 2005. Od té doby se neustálým rozvojem vypracoval mezi špičku realitních společností působících na českém trhu.

Silné zastoupení má společnost v Praze, Středočeském kraji, Plzeňském kraji, Olomouckém kraji (kde okres Šumperk tvoří podstatnou část) a Jihočeském kraji. O zakázky v těchto a jiných oblastech se stará přibližně 90 realitních makléřů a prodávající a kupující hledá přibližně 1800 obchodních partnerů. Nutno podotknout, že mezi těmito spolupracovníky se najdou veliké rozdíly v odvedené práci, je třeba tedy brát tyto počty s rezervou. Po splnění určitých podmínek mohou makléři povýšit.

1.1 Organizační struktura společnosti

Vedení společnosti:

MUDr. Petr Gaertner (lidské zdroje)

MUDr. Michal Martinek (obchod, marketing)

Martin Kovalík (technické zabezpečení)

Po absolvování vstupního semináře se zájemce stává obchodním partnerem. Náplní jeho práce je vyhledávání nemovitostí k prodeji či pronájmu a také vyhledávání zájemců o koupi některé z nemovitostí z nabídky společnosti AVAREAL. Po absolvování jiného kurzu je možné se stát realitním makléřem. Pracovní náplň makléře zahrnuje kromě práce obchodního partnera i samotnou realizaci obchodního případu. Pokud makléř vykazuje dlouhodobě dobré výsledky, může se postupně vypracovat od makléře přes vedoucího obchodní skupiny, okresního ředitele až na post krajského ředitele.

Jak obchodní partneři, tak makléři, pracují na svůj živnostenský list. Jejich příjmy jsou dané na základě provizního systému společnosti a jsou samozřejmě závislé na množstvím realizovaných obchodních případů. Společnost tedy nezatěžuje vysoké mzdové náklady. Zaměstnává pouze svoji účetní, pracovnice call centra a administrativy.

1.2 Požadavky společnosti a hlavní pilíře kampaně

Společnost AVAREAL si od tohoto projektu slibuje mnohé. Především ale zviditelnění celé společnosti (nutno dodat, že nenásilným způsobem, který je jí vlastní a na kterém si zakládá), dále zvýšení počtu prodejních a nákupních tipů. Právě na množství a efektivnosti těchto tipů je přímo závislá i celková generální provize společnosti (v našem případě provize za Plzeňský kraj). Pochopitelným požadavkem je také zisk nových spolupracovníků realitní sítě. Je obecně známo, že po těchto lidech je skoro stejně velká poptávka, jako po pojišťovacími agentech. Právě tato dychtivost po nových spolupracovnících vede k nabírání nekvalifikovaných lidí, kteří v krajním případě mohou společnosti dokonce uškodit. Je tedy třeba se soustředit na zisk kvalifikovaných pracovníků, neboť realitní trh není nafukovací a může jednoduše uživit jen určité množství lidí.

Projekt bude samozřejmě časově omezený. Bude probíhat v jarních měsících (březen, duben, květen, červen), čili v měsících po zimě, kdy se trh probouzí jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. S přípravou projektu je však nutno začít mnohem dříve.

Co se týče finančního limitu, ten byl stanoven na 250 000 Kč. Jelikož je to velice malá částka, je zřejmé, že propagace nebude probíhat formou billboardů a jiných nákladných způsobů propagace. Naopak bude třeba zapojit mnohem více kreativity a také ochoty ze strany makléřů a obchodních partnerů v Plzeňském kraji a okolí. Protože se jedná o peníze, které rozdělí vedení společnosti, požaduje, aby na propagačním materiálu nebyl kontakt na místní makléře, nýbrž na call centra. Důvod je jasný, jestliže zákazník zavolá přes call centrum, provize z nákupního tipu za potencionální uskutečněný prodej půjdou rovnou společnosti, nikoliv místnímu makléři.

Celá kampaň by se dala rozdělit na kontaktní a bezkontaktní. Do kontaktní kampaně by se mělo zapojit co největší množství makléřů a obchodních partnerů. Jedná se o venkovní společenské akce, pro které společnost již zakoupila vybavení (nafukovací hrad apod.). Dále přichází v úvahu nabídky přednášek na školách či jiných podobných institucích o realitním trhu, kde lze samozřejmě nenásilnou metodou rozšířit povědomí o společnosti.

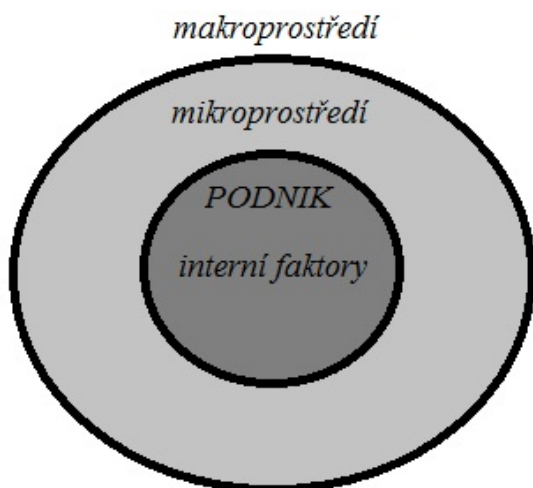
Bezkontaktní kampaň zahrnuje velké množství propagačního materiálu, který na lidi „kouká“ doslova odevšud. Patří sem samozřejmě i reklama na internetu a kvalita vlastní webové prezentace.

2 Analýza trhu

2.1 Teorie analýzy prostředí podniku

K tomu, aby podnik mohl vyvíjet další aktivity, musí dokonale znát svoje prostředí a faktory, které ho ovlivňují.

Obrázek č. 1: Prostředí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Interní faktory působící na podnik popisují vnitřní situaci podniku. Jsou to takové faktory, které může podnik ovlivnit vlastními prostředky. Patří do nich samotný produkt (ať už výrobek nebo služba), organizační struktura a zaměstnanci podniku, konkurenční výhody a slabé či silné stránky podniku.

Mikroprostředí představuje velmi blízké okolí podniku a ovlivňuje působení v daném odvětví podnikání. Řadí se do něj odběratelé (zákazníci), dodavatelé, konkurence, odvětví podnikání, příležitosti a hrozby.

Někdy se uvádí i jiné rozdělení, kdy jsou interní faktory nazvány vnitřním mikroprostředím.

Makroprostředí se zabývá faktory, které podnik nemá možnost ovlivnit, ale které na něj také velmi silně působí. Jedná se o politickou, sociální a ekonomickou situaci, dostupnost technologií, demografické faktory, kulturní zvyky apod.

2.1.1 SWOT analýza

Pro popis těchto druhů faktorů se využívá SWOT analýzy. Tato analýza přehledně popisuje slabé a silné stránky a dále hrozby a příležitosti. Při analýze vnitřního prostředí se využívá silných stránek (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses). Silné stránky jsou položky, ve kterých má podnik konkurenční výhodu. Tyto položky se snaží maximalizovat. Slabé stránky znamenají, že u těchto položek má podnik horší úroveň než konkurence. Podnik se snaží tyto stránky eliminovat. Pro analýzu vnějšího prostředí se využívá příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Do příležitostí a hrozeb patří většinou změny na trhu jako např. otevření nového trhu nebo posílení stávajícího nebo naopak vstup konkurence na současný trh, což by znamenalo snížení poptávky.

Tabulka č. 2: SWOT Analýza

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby

Zdroj: Vlastní zpracování podle [11]

2.1.2 PEST analýza [8]

K popisu vnějších, makroekonomických faktorů se ještě využívá PEST analýzy. Využívá se především, když podnik plánuje nějaký velký projekt, jako je například vstup na nový trh. Data pro tuto analýzu by měla být nezávislá, zdrojem bývají statistické úřady, národní vlády či zákonodárné úřady. Zkratka analýzy vychází z předmětů zkoumání. Je to politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Při zkoumání politického prostředí se bere v potaz především stabilita politické scény, která jde ruku v ruce se stabilitou legislativní. Různé daně, cla a poplatky se zkoumají v části ekonomické, kde se také hledá vodítko pro odhad cen. Sociální prostředí řeší demografické problémy, náboženství, vliv médií a životního stylu. Při popisování technologické části se analýza zabývá infrastrukturou, zaměřením průmyslu, stavem výzkumu a vědy.

2.1.3 Segmentace trhu

„Díky segmentaci mají firmy možnost rozdělit nehomogenní, rozsáhlý trh na jednotlivé malé skupiny (segmenty), které může firma snáze obsáhnout a efektivněji přizpůsobit své výrobky a služby podle definovaných potřeb.“ [1, s. 326]

Nejčastější segmentační kritéria jsou geografická, demografická, psychografická a behaviorální.

Geografická segmentace bere v potaz rozdělení podle národností, regionů, států, měst či samostatných oblastí. V každé této oblasti mohou být potřeby zákazníků odlišné, a proto firmy přizpůsobují své strategie.

Demografická se zabývá členěním podle věku, pohlaví, vzdělání, příjmů, povolání, náboženství či etnické příslušnosti. Je to asi nejdůležitější část segmentace, neboť potřeby zákazníků jsou s touto oblastí nejvíce spojeny.

Psychografická segmentace rozděluje zákazníky podle životního stylu, vlastnostních charakteristik či jejich příslušností ke společenským skupinám. Právě segmentace podle životního stylu je z této oblasti klíčovou, zejména u oděvních společností.

Behaviorální segmentace dělí zákazníky podle jejich chování, zejména pak podle jejich znalostí, postojů či reakcí na výrobek či službu

2.1.4 Targeting

Targeting se zabývá samotným výběrem cílového segmentu. K rozhodnutí, na jaký segment se zaměřit, je třeba vycházet z již provedené segmentace trhu. Při vyhodnocování segmentů je třeba vzít v potaz velikost segmentu (tedy počet potenciálních zákazníků), atraktivitu segmentu (finanční možnosti potenciálních zákazníků, potenciální konkurence, komplementy a substituty) a zdroje a cíle firmy (firma musí disponovat zdroji k uspokojení vybraného segmentu, pokud tomu tak není, neměla by do daného segmentu vstupovat).

2.1.5 Positioning

„Positioning znamená uložení informace o výhodách značky a o její odlišnosti v myslí zákazníků“ [1, s. 359]

Zákazníci dokážou provádět positioning výrobků sami, avšak snahou marketingových pracovníků je právě ovlivnění jejich myslí. Prostředky pro ovlivnění myslí jsou různé reklamní a PR strategie.

2.2 Realitní trh

Realitní trh netvoří pouze realitní společnosti, které zprostředkovávají prodej a pronájem nemovitostí. Velmi důležitými institucemi jsou také hypoteční banky. Bank, které poskytují hypotéku, je v České republice už téměř dvacet. Dalšími institucemi jsou společnosti, které se zabývají dražbami nemovitostí. Některé realitní společnosti nabízejí dražby ve svém portfoliu služeb. Asi největší nabídku dražeb má server portaldražeb.cz, který je provozován Exekutorskou komorou ČR a lze na něm nalézt dražby prováděné soudními exekutory. Další dražební portály jsou například centralniadresa.cz, eurodražby.cz nebo e-aukce.com. V české republice také působí téměř 90 developerských společností. Trendem ale nejen u developerů je zvyšování tržního podílu velkých společností na úkor menších společností. Právě tři české developerské společnosti Central Group, Finep a Skanska pro sebe ukrajují více než polovinu celého trhu developerů. Důležitými institucemi na realitním trhu však zůstávají samotné realitní kanceláře.

2.2.1 Trh realitních společností

Trh realitních společností je v ČR velice roztržštěný, existuje na něm obrovské množství menších subjektů. Současná ekonomická situace ovšem menším subjektům existenci neusnadňuje, právě naopak, lze očekávat, že budou pohlcovány velkými realitními společnostmi, které tak budou získávat stále větší podíl na trhu. Charakterizovat postavení na trhu realitních společností je veliký oříšek. Optimální charakteristika trhu by asi byla podle velikosti tržeb a poměru k celkovým tržbám realitních společností. Jenže to je zrovna informace, kterou si společnosti většinou nechávají pro sebe. Jednou z mála informací, kterou o sobě realitní kanceláře prozrazují, je počet nemovitostí v nabídce (popřípadě celková cena nemovitostí v jejich nabídce). Místem, kde je nejvíce soustředěná nabídka i poptávka po nemovitostech, je server sreality.cz. Na tento server drtivá většina realitních společností exportuje své zakázky, proto se také používá jako měřítko pro porovnání velikosti realitních kanceláří. Na trhu působí samozřejmě široké spektrum realitních společností. Některé jsou pouze regionálního charakteru, v Plzeňském kraji jsou nejvýznamnější společnosti Pubec s.r.o., Hit Reality s.r.o. a Razka s.r.o. Na český trh vstoupily také některé zahraniční společnosti. Mezi nejaktivnější patří frančizingové společnosti ze Spojených států RE/MAX a Century 21. Tyto dvě společnosti se v poslední době neustále přetahují o pozici světové jedničky. Tento spor musel řešit až soud, který dal za pravdu RE/MAXu, který měl vyšší

produktivitu svých makléřů a tedy větší množství prodaných nemovitostí. Century 21 nepomohlo asi přes 100 000 obchodníků po celém světě. Právě vyšší nároky na makléře v RE/MAXu mají za následek vynikající produktivitu – u RE/MAXu tvořil v USA v roce 2011 poměr transakcí a realitních makléřů 13,1, zatímco u Century 21 pouze 5,4. Expanze těchto dvou společností je významná vzhledem k tomu, že RE/MAX vstoupil na český trh v roce 2005 a Century 21 vstoupilo v roce 2008 a každým rokem zvyšují počty makléřů a uzavřených smluv.

Tabulka č. 3: Počet všech zakázek na serveru sreality.cz za ČR a tržby za rok 2011

Název společnosti	Počet zakázek k 6.3.2013	Tržby za rok 2011
M&M reality holding, a.s.	26238	366 256 000,-
Dumrealit.cz	7740	-
RE/MAX	6970	-
Realitní kancelář STING, s.r.o.	5941	136 268 000,-
NEXT REALITY	5470	-
CENTURY 21 Czech Republic	5396	-
EVROPA realitní kancelář, s.r.o.	2739	28 495 000,-
Realitní společnost České spořitelny, a.s.	1963	16 776 000,-
Home Sweet Home	1837	-
AAA BYTY.CZ	1635	-
Bart Reality, s.r.o.	1434	-
MAXIMA REALITY, s.r.o.	1341	86 476 000,-
dumrealit TOP	1113	-
AVAREAL	1055	32 243 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování podle [9]

Na serveru sreality.cz se nachází celkem 185915 nabídek nemovitostí, které nabízí celkem 2573 realitních společností a dále i velké množství inzerentů nevyužívající služeb realitních společností. Z těchto čísel lze snadno dopočítat, že společnost M&M reality holding, a.s., tedy jasná jednička na trhu realitních společností, zabírá 14,1% prostoru na serveru sreality.cz, zatímco AVAREAL pokrývá pouze 0,57%

Ačkoliv je zveřejňování výročních zpráv a jiných dokumentů pro tyto společnosti povinné, na portálu justice.cz najdeme tyto informace jen zřídka. Ze studie společnosti MindBridge Consulting [10] činil celkový obrat realitních kanceláří zhruba 5 miliard korun.

Tabulka č. 4: Tržby společností a podíl na trhu podle obratu

Název společnosti	Tržby společnosti	Podíl na trhu
M&M reality holding, a.s.	366 256 000,-	7,32%
Realitní kancelář STING, s.r.o.	136 268 000,-	2,72%
EVROPA realitní kancelář, s.r.o.	28 495 000,-	0,57%
Realitní společnost České spořitelny, a.s.	16 776 000,-	0,34%
MAXIMA REALITY, s.r.o.	86 476 000,-	1,73%
AVAREAL	32 243 000,-	0,64%

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazu zisku a ztrát společností.

Z informací v tabulce můžeme vyčíst, že velké množství obchodů v České republice ještě neprochází serverem sreality.cz. Je to dané tím, že ne všechny společnosti exportují na daný server. Především také tím, že některé (obzvláště ty drahé) nemovitosti se neinzerují vůbec. Nebo naopak ty levné, jako například garáže či malé pozemky, se neexportují na realitní servery z důvodu jejich nákladnosti, stalo by se tedy, že provize by nestačila na pokrytí nákladů za inzerci. Zřejmý je také rozdíl v tržbách společností AVAREAL, MAXIMA REALITY a Realitní společnosti České spořitelny. Ačkoliv má Realitní společnosti České spořitelny z těchto tří společností nejvíce zakázek, má nejmenší tržby. Je to způsobeno především tím, že ve svém portfoliu má značné množství nemovitostí, které jsou zatížené nesplacenou hypotékou. Zajímavé také je, že se jedná o francízingovou společnost. Ztrátu této dceřiné společnosti z let 2009 a 2010 pokryla Česká spořitelna. U MAXIMA REALITY je zajímavý podíl celkových zakázek oproti tržbám. Tento podíl je značně vyšší než u ostatních realitních společností. Je to z prostého důvodu, MAXIMA REALITY působí pouze v Praze a blízkém okolí, kde se ceny nemovitostí pohybují na maximech oproti zbytku České republiky.

Další informace o realitním trhu nám může poskytnout srovnání úspěšnosti realitních makléřů, konkrétně hodnota, jakou se makléř podílí na celkových tržbách společnosti.

Tabulka č. 5: Podíl realitních makléřů na tržbách společnosti

Název společnosti	Tržby společnosti	Počet RM	Úspěšnost RM
M&M reality holding, a.s.	366 256 000,-	2300	159 241,-
EVROPA realitní kancelář, s.r.o.	28 495 000,-	119	239 453,-
MAXIMA REALITY, s.r.o.	86 476 000,-	30	2 882 533,-
AVAREAL	32 243 000,-	90	358 255,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedených společností je na tom nejhůře společnost M&M reality holding, a.s., důvodem může být masivní nábor nových spolupracovníků bez jakékoliv selekce. Velikým lákadlem pro potenciální spolupracovníky může být částka 24 000Kč, pomocí které společnost M&M reality holding, a.s. motivuje své nové spolupracovníky. Výjimečnou úspěšnost vykazují makléři společnosti MAXIMA REALITY. Důvodem může být právě pečlivý výběr spolupracovníků a jejich následná specializace, kdy se stávají odborníky na určitou oblast trhu (makléř se specializací na prodej bytů, domů nebo například makléř se specializací na pronájmy nemovitostí).

2.2.2 SWOT Analýza společnosti AVAREAL

Tabulka č. 6: SWOT analýza společnosti AVAREAL

Vnitřní prostředí	Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> - zavedený obchodní systém - kvalitní materiálové vybavení - téměř celorepublikové zastoupení 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> - slabší pokrytí obchodníky v některých regionech ČR - malé portfolio služeb zákazníkům - slabší povědomí u zákazníků
Vnější prostředí	Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> - vstup na sousední trhy - oslovení nových zákaznických segmentů - reakce na měnící se trh realit 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> - sílící konkurence v podobě velkých mezinárodních společností - nelepšící se situace na realitním trhu - často se měnící daňové sazby

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2.3 Faktory působící na realitní trh

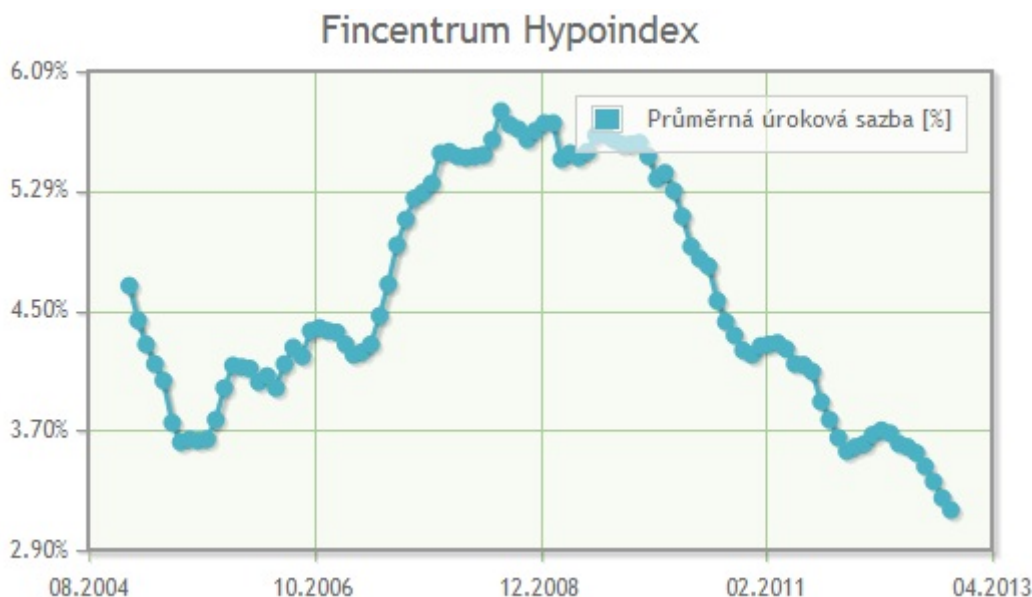
Faktorů působí skutečně mnoho. Zásadně ovlivňuje tento trh ale celková situace na trhu nejen domácím, ale i na zahraničním, protože účast zahraničních subjektů na investicích v České republice je rok od roku větší. S investicemi, nejen ze zahraničí, souvisí výnosnost nemovitostí. Obecné kritérium investorů je pokrytí investice stonásobkem měsíčního čistého příjmu z investice. Velmi důležitým faktorem je nezaměstnanost, neboť nemovitosti, které jsou v oblasti s velmi vysokou nezaměstnaností, rapidně klesají na ceně. Obecně jsou tedy oblasti v okolí velkých měst a v současné době také blízko dálnic (v České republice je velké množství překladišť) lukrativní záležitostí.

V posledních letech probíhala deregulace nájemného, která vyvrcholila počátkem roku 2013, kdy bylo regulované nájemné zrušeno i ve Středočeském kraji a Praze. Nyní je tedy výše nájemného tržní a je na dohodě mezi majitelem nemovitosti a nájemníkem.

Zásadním faktorem ovlivňujícím pohyb na trhu realit jsou úrokové sazby hypoték. Po roce 2008, kdy byly průměrné úrokové sazby na svém maximu, bylo pro domácnosti čím dál tím těžší dosáhnout na hypotéku, protože banky a hypotéční ústavy zpřísnily své požadavky pro její poskytnutí. Protože by po upravení požadavků spousta domácností hypotéku nezvládala splácet, bylo logické snížení úrokové sazby, která snižovala měsíční splátky domácností.

V současnosti se průměrné úrokové sazby nacházejí na úplném minimu.

Obrázek č. 2: Průměrná úroková sazba hypoték



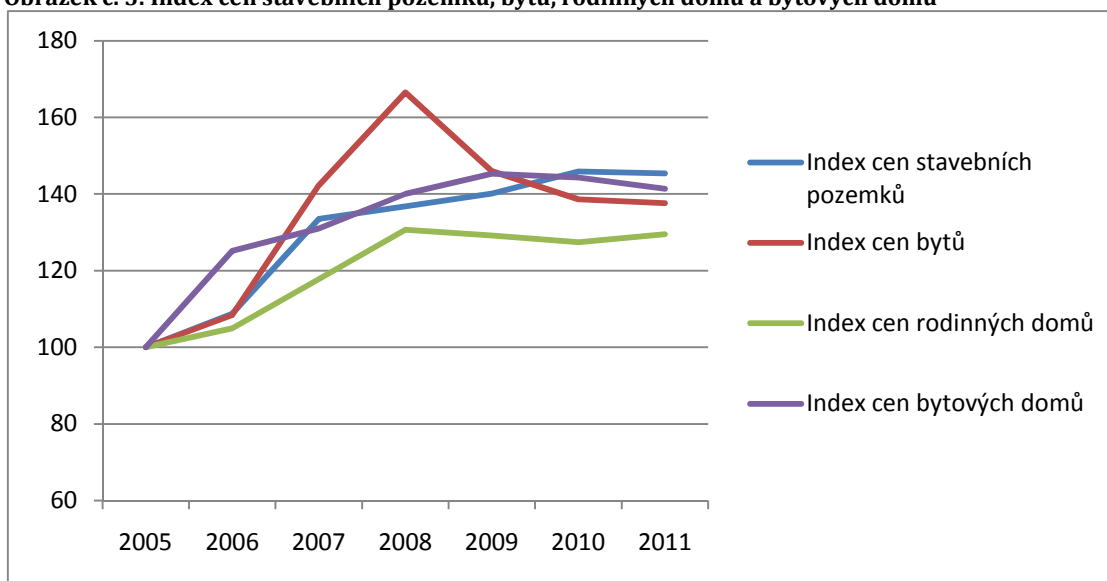
Zdroj: [12]

V neposlední řadě ovlivňují realitní trh státní zásahy v podobě stanovování či zvyšování daní. Od 1.1.2013 se zvýšila sazba daně z přidané hodnoty u obou sazeb o jeden procentní bod na 15% a 21%. Změna, která se dotýká hlavně realitního trhu, je u daně z převodu nemovitosti. Její sazba se od ledna 2013 taktéž zvýšila o jedno procento, nyní tedy činí 4%. Od roku 2014 proběhne další změna. Daň z převodu nemovitosti totiž nebude platit prodávající, ale nově kupující. To by mělo teoreticky zlevnit prodejní ceny nemovitostí (nikoliv ale snížit náklady na nákup nemovitosti). To bude problematické především v tom, že na tuto daň nedostane kupující půjčku od banky, musí tedy disponovat hotovostí. Daň z nemovitosti má také svůj vliv na realitní trh. Dlouhodobým trendem je totiž zvyšování místního koeficientu, podle kterého se výše daně vypočítává. Pro města to znamená větší přísun finančních prostředků.

2.2.4 Vývoj realitního trhu

V posledních letech rostly ceny nemovitostí velikým tempem. V USA dokonce bylo možné zaplatit hypotéku hodnotou právě zakoupené nemovitosti, která neustále rostla. Tento trend vedl k neustálému tlaku na zvýšení ceny. Bylo ale zřejmé, že to může způsobit problémy. Celý tento systém se zhroutil v roce 2008. Jak můžeme vidět na grafech, ceny od roku 2008 klesají (s výjimkou cen pozemků). Největší pokles se týká cen bytů, které byly v té době cenově velmi nadhodnocené. Především pak jde o ceny bytů v panelových domech, kde musí majitelé počítat s čím dál většími výdaji na údržbu. V této době, kdy investoři hledají vhodnou investici, kam by zabezpečili svoje úspory a ochránili je před inflací, se hovoří často o pozemcích. Není divu, ceny pozemků rostou konstantně už několik let a nepředpokládá se jiný trend. Zajímavě se vyvíjejí i ceny bytových domů. Oproti cenám samotných bytů, u kterých se růst ceny zastavil v roce 2008, rostly ceny bytových domů až na přelom let 2009 a 2010. Tato situace může vyjadřovat konstantní zájem investorů o tyto nemovitosti, kteří byli ochotni i snížit nároky na dobu návratnosti investice.

Obrázek č. 3: Index cen stavebních pozemků, bytů, rodinných domů a bytových domů



Zdroj: Vlastní zpracování podle [12], [13]

S klesajícími cenami nemovitostí klesají samozřejmě i tržby realitních společností, protože odměna za zprostředkování prodeje je ve formě provize z prodejní ceny. To způsobuje situaci, kdy na trhu končí několik menších realitních kanceláří a s tím sílí i pozice na trhu větších společností. Zavedené firmy se snaží nahradit menší tržby z prodeje nemovitostí širším spektrem nabízených služeb.

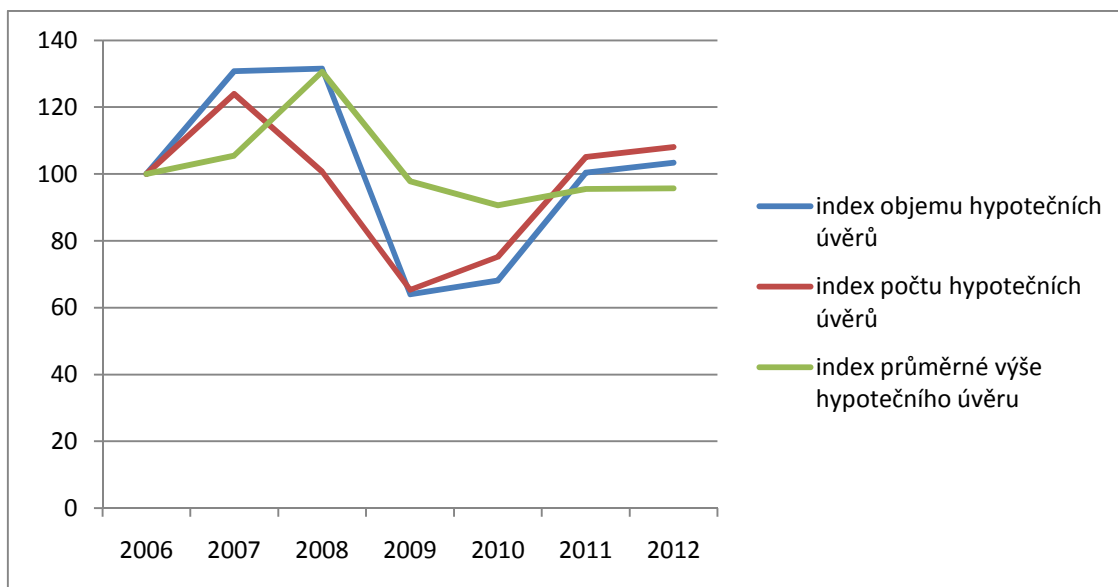
Vzhledem k tomu, že není zvykem kupovat nemovitosti platbou v hotovosti, poskytnou nám data z hypotečního trhu další cenné informace. Z těchto dat můžeme vyzorovat, že objem hypotečních úvěrů dosahoval maxima na přelomu let 2007 a 2008. Stejně tak průměrná výše hypotečního úvěru dosahovala maxima v těchto letech, protože ceny nemovitostí byly taktéž na maximu. Prudký pokles objemu a celkového počtu hypoték je vidět v roce 2009. Trh na tento pokles zareagoval razantním snížením úrokových sazeb hypotečních úvěrů. To znamenalo ozdravení hypotečního trhu a opětovný růst počtu a objemu úvěrů na bydlení. Od roku 2008 ovšem stále nepatrně klesá průměrná velikost hypotečního úvěru, která jde ruku v ruce s průměrnou cenou nemovitostí.

Tabulka č. 7: Objem, počet a průměrná výše hypotečních úvěrů

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Objem HÚ (mld. Kč)	100,8	142,3	120,1	73,9	84,8	119,1	121,7
Počet HÚ	67344	83344	67530	44251	50775	71088	73595
Průměrná výše HÚ v Kč	1496793	1707381	1778469	1670019	1670113	1675388	1653645

Zdroj: vlastní zpracování podle [14]

Obrázek č. 4: Indexy objemu, počtu a průměrné výše hypotečních úvěrů



Zdroj: Vlastní zpracování podle [14]

Počet nesplacených hypoték má růstový trend. Podíl nesplacených hypotečních úvěrů prudce vzrostl mezi lety 2009 a 2010, kdy se dostal přes hranici 3%. Lze očekávat pokračování tohoto trendu. V USA se podíl nesplacených hypoték současně pohybuje kolem 7%.

V případě, že se klient dostane do problémů se splácením hypotečního úvěru, bude mu nabídnut hypotečním ústavem nový splátkový kalendář. Většinou se jedná o prodloužení splatnosti úvěru, odkladu či snížení splátek. Jestliže však klient odmítá spolupracovat, banka předá záležitost k soudu, který potvrdí, že banka může zastavenou nemovitost zpeněžit. Banka má na výběr mezi dražbou a exekucí. Stále častějším řešením jsou exekuce, dražby je svou četností ale začínají dohánět. Je to dané tím, že vyřízení exekuce trvá velmi dlouhou dobu (někdy až několik let), naopak nedobrovolná dražba může trvat 60 – 90 dní, po kterých má banka peníze ihned k dispozici.

Tabulka č. 8: Počet nařízených exekucí a jejich vymahatelnost

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet exekucí	258 253	333 166	440 192	571 682	678 049	701 900	936 000	820 420
Vymahatelnost exekucí	42,10%	36,38%	26,92%	13,63%	17,61%	20,81%	20,40%	42,90%

Zdroj: Vlastní zpracování podle [15]

V tabulce můžeme vidět růstový trend počtu nařízených exekucí, který vrcholil v roce 2011. Od 1.1.2013 platí novela exekučního řádu, která má za cíl snížit počet exekucí a zrychlit jejich vymahatelnost. Klíčovými body v této novele jsou předžalobní výzva a

slučování exekucí. Již by se nemělo tedy stávat, že věřitel podá žalobu na dlužníka, aniž by ho neupozornil na svůj dluh. Dále bude možno slučovat exekuce vedené u jednoho exekutora proti jednomu dlužníkovi. Tato novela by také měla výrazně odlehčit soudům, naopak přidá práci exekutorům. Vysoké množství exekucí nařízených na konci roku 2011 a v prvním čtvrtletí roku 2012 bylo způsobeno novelou, která snižovala advokátní odměny. Tato novela vstoupila v platnost v dubnu roku 2012. Vymahatelnost exekucí v současné době dosahuje hranice 40%, což je na úrovni západoevropských států. Tuto změnu má na svědomí nárůst exekutorských úřadů. V roce 2012 činila průměrná výše exekuce 85 000 Kč. Průměrný věk dlužníků je 41 let (jsou to většinou muži v produktivním věku), kteří jsou vybaveni základním vzděláním.

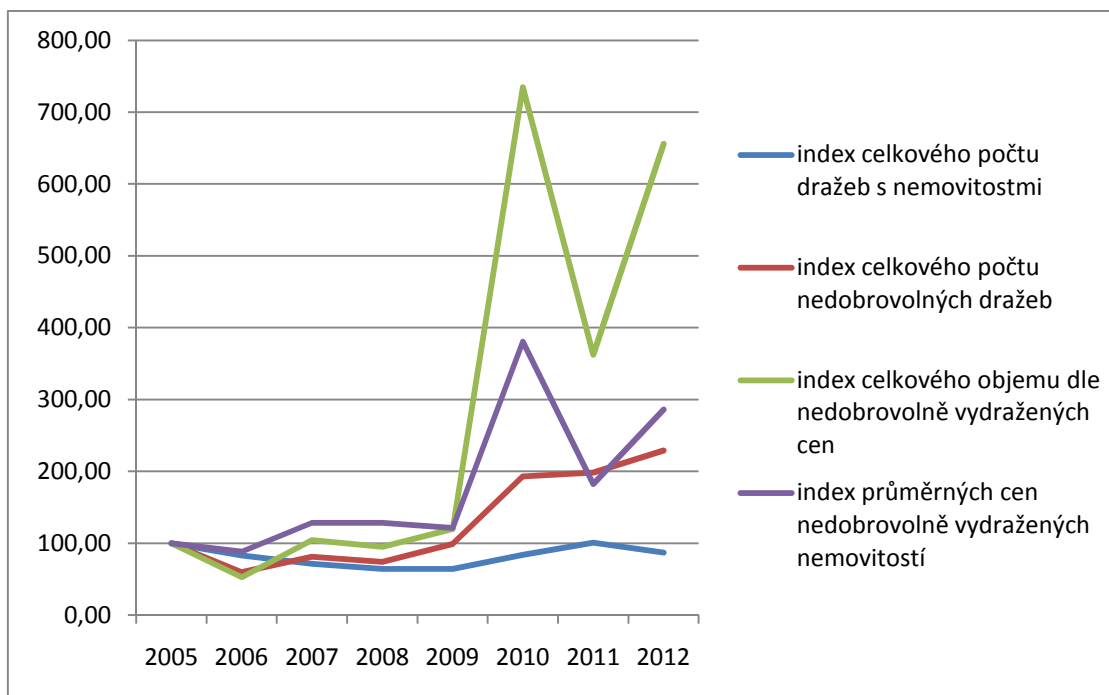
Tabulka č. 9: Vývoj dražeb v ČR

	2005	2006	2007	2008
Celkový počet dražeb s nemovitostmi:	3124	2596	2232	2006
Celkový počet dražeb nedobrovolných:	399	238	324	295
Celkový objem dle vydražených cen (nedobrovolná dražba) v Kč	126 780 140	66 897 000	132 083 250	120 378 000
Průměrná cena nedobrovolně vydražené nemovitosti v Kč	317 745	281 080	407 664	408 061

	2009	2010	2011	2012
Celkový počet dražeb s nemovitostmi:	2002	2624	3140	2718
Celkový počet dražeb nedobrovolných:	394	770	792	914
Celkový objem dle vydražených cen (nedobrovolná dražba) v Kč	152 027 000	931 354 552	459 203 960	831 416 272
Průměrná cena nedobrovolně vydražené nemovitosti v Kč	385 855	1 209 551	579 803	909 646

Zdroj: Vlastní zpracování podle [16]

Obrázek č. 5: Indexy počtu, objemu a cen dražeb v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování podle [16]

Jak je vidno z tabulky i z grafu, počet nedobrovolných dražeb má rostoucí tendenci. Porovnáme-li to se statistikou celkového počtu dražeb, zjistíme, že nedobrovolné dražby mají na celkovém počtu stále větší zastoupení. Rapidně rostou také ceny vydražených nemovitostí.

2.2.5 Prognóza vývoje realitního trhu

Realitní trh patří k sektorům pečlivě střeženým centrálními bankami. Je to totiž oblast trhu, kde se změny v měnové politice projevují téměř okamžitě. Naopak náprava krizových situací, takzvaných nemovitostních bublin, trvá mnohem déle a provádí se obtížněji. U novostaveb se v příštích letech nečeká zlepšení situace, neboť doba od dokončení do prodeje stále stoupá. U rodinných domů a bytů, které prošly výraznou korekcí, se očekává uklidnění situace, popřípadě velmi mírný pokles cen. Obrat v tomto trendu se očekává v roce 2014. Pozemky příliš krize v roce 2008 nezasáhla, naopak se staly místem, kam investoři ukládali své peníze ze strachu před inflací. Vzhledem k tomu, že v eurozóně nepanuje příznivá ekonomická situace a žádosti států o půjčky rostou, lze očekávat další zájem o pozemky a s ním i potenciální růst cen. U bytových domů je klíčová statistika poměru ceny bytu a tržního nájmu. Tento poměr klesl na nejnižší hodnoty za posledních pět let. Znamená to, že se ceny bytů snižovaly větším tempem než tržní nájemné. Výnos z nájemného je prakticky v celé České republice

vyšší než výnos z desetiletého státního dluhopisu nebo úroků z úvěrů na bydlení. Tato situace by mohla přilákat investory, kteří tak získají kratší dobu návratnosti investice. Celkově bude však rok 2013 ve znamení stagnace či dalšího poklesu. Bude to dané růstem nezaměstnanosti, poklesem ekonomické aktivity a celkovou náladou na trhu. Pro realitní kanceláře to znamená další problémy, které již nemusí zvládnout. Bude tedy pravděpodobně končit další množství malých a středních realitních kanceláří. To samozřejmě nahrává do karet velkým hráčům na realitním trhu, kterým se zvýší podíl na trhu, a budou moci získat realitní makléře z již zkrachovalých malých realitních kanceláří. Nastane tedy ideální situace, kdy do velké realitní kanceláře přijde zkušený makléř, který si s sebou „přinese“ i své zakázky, které získal u bývalé společnosti. V roce 2013 bude možno také refinancovat velké množství hypoték, jde přibližně o 100 000 hypoték v celkové hodnotě 100 miliard korun. Jev to bude velmi častý, neboť komu končí pětiletá fixace hypoték, může ušetřit přibližně dvě procenta.

2.3 Trendy v propagaci

2.3.1 Komunikační prostředky

Při volbě způsobu komunikace se může společnost rozhodnout mezi nadlinkovou (ATL – Above The Line) nebo podlinkovou (BTL – Below The Line). Nadlinková komunikace využívá všechna možná masová média jako například televizi, rádio, internet a tisk. Jde o neosobní kontakt, kdy chybí přímý kontakt se zákazníkem a tedy i důležitá zpětná vazba. Forma podlinkové komunikace obsahuje osobní kontakt s potencionálním zákazníkem. Ten tak může ihned posoudit produkt a podat zpětnou vazbu. Jde například o ochutnávky, přehlídky, osobní prodej, soutěže či direct mailing. *„Předností ATL je široké oslovení potencionálních zákazníků, avšak za cenu vysokých celkových nákladů a horšího zacílení. Výhodou BTL je maximalizace okamžitých prodejů, ovšem na úkor nižšího počtu oslovených.“* [2, s. 256]

Dále lze formu komunikace s cílovými skupinami rozdělit na primární a sekundární. Primární komunikace zahrnuje prostředky komunikačního mixu, naopak sekundární komunikace oslovuje zákazníky pomocí kvality a ceny produktu, obalu, způsobu prezentace produktu. Marketingový mix se skládá z reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, vztahů s veřejností (public relations) a přímého marketingu (direct marketing). V současné době se marketingový mix rozšířil o různé zážitky a události (eventy).

Tabulka č. 10: Výdaje na reklamu v ČR

Typ média	2011	2012
TV	29 162 933 000 Kč	30 126 262 000 Kč
Tisk	19 507 934 000 Kč	17 604 300 000 Kč
Internet	4 168 781 000 Kč	5 436 436 000 Kč
Outdoorová	4 107 591 000 Kč	4 056 608 000 Kč
Rádio	1 122 994 000 Kč	989 663 000 Kč

Zdroj: [18]

Z tabulky můžeme vidět, že roste význam reklamy na internetu, mírně také televize, naopak reklama v tisku, v rádiu či reklama outdoorová (jedná se o billboardy a různé plakáty ve venkovním prostředí) zaznamenala pokles investic. Pro využití při propagaci realitních společností přichází v úvahu především reklama internetová, outdoorová a reklama v tisku. U rádia a televize lze poměrně obtížně zacílit na konkrétní skupinu zákazníků, protože nelze například v televizi promítat celé portfolio zakázek. Využití televize přichází v úvahu, když chceme například zlepšit povědomí zákazníků o značce. Velikou nevýhodou televizní reklamy je její finanční náročnost.

2.3.2 Trendy v propagaci realitních společností

Tuto kapitolu bychom měli rozdělit na dvě části, tedy etickou a neetickou, protože je velmi důležité rozdělovat slušné praktiky od těch nekalých.

Mezi takzvané etické prostředky propagace se řadí klasické marketingové nástroje. Do nadlinkové formy komunikace realitní společnosti investují mnoho peněz, obzvláště vydávání reklamních materiálů či dokonce brožur je v oblibě již několik let a spolehlivě funguje. Kromě sponzoringu není podlinková reklama nijak finančně náročná. Jenže právě sponzoring je v tomto oboru vidět nejčastěji, nejvíce aktivním je v tomto společnost M&M reality. PR reklama je také velmi často používaný způsob propagace. Bohužel marketéři při propagování realitních společností postrádají větší tvořivost, jelikož virální či guerilla marketing není prakticky vidět.

Stále více se na trhu objevují spíše nekalé praktiky realitních makléřů. Důvod je zřejmý, tyto praktiky většinou stojí pár korun a účinnost je bohužel stále vysoká. Protože realitní společnosti nemají mezi lidmi stále potřebnou důvěru, realitní makléři doslova ukrývají

svoji identitu a tváří se povětšinou jako vlastníci nemovitostí. Příkladem jsou pak inzeráty na serveru bezrealitky.cz, kde je velmi těžké nalézt inzerát od opravdového vlastníka nemovitosti v záplavě inzerátů od realitních společností. Velmi často lidé najdou ve svých poštovních schránkách leták s nápisem: „Koupím byt ve Vašem domě“ nebo „Hledám pro svého známého ze SRN dům v této lokalitě“. Následuje telefonní kontakt a samozřejmě ujištění, že platí ihned a hotově. Není překvapením, že na prohlídku přijde povětšinou člověk v obleku, nemovitost si vyfotí a rozloučí se s tím, že dá do zítřka vědět. Druhý den skutečně zavolá, ale oznámí vám, že bohužel nemá o nemovitost zájem, ale čirou náhodou pro jednu realitní společnost pracuje a může vám pomoci s prodejem – to je ta lepší varianta. Stává se ovšem, že si nemovitost vyfotí a ihned ji začne inzerovat na realitních serverech bez vědomí prodávajícího. Často je v poštovních schránkách k nalezení také leták s nápisem: „Vykoupím Vaši nemovitost, hotovost do 24 hodin.“ Už to je velice podezřelé, neboť asi těžko najdete někoho, kdo Vám zaplatí za nemovitost, aniž by na Vás byla převedena na katastru nemovitostí. Převod trvá zpravidla jeden měsíc. Jsou ovšem i realitní kanceláře, které vykupují zadlužené nemovitosti, využívají ale momentální finanční tísně majitelů a ceny nemovitostí jsou velmi nízké.

U některých realitních společností jsou makléři placeni pouze za zhotovenou zakázku (nikoliv za zprostředkování prodeje). To je samozřejmě nevede k nasměrování prodávajícího k tržní ceně nemovitosti. Prodávajícímu tak napovídají, že jejich nemovitost se určitě prodá za 3 miliony, přestože konkurence nabízí byty o milion levněji. Tento způsob odměňování zásadně ovlivňuje makléře u jiných realitních společností, které vydávají značné úsilí k tomu, aby byla stanovena reálná tržní cena.

Výjimkou při nabírání zákazníků není ani slibování věcí, které prodávající třeba nepotřebuje. Jedná se o kuchyňské linky, zájezdy a podobná lákadla. Většinou se o tyto věci ale losuje (samozřejmě ne pod dohledem státního notáře), takže si každý rozumný člověk dokáže představit, kolik zákazníků nakonec odjelo na svou dovolenou či kolik z nich má doma novou kuchyňskou linku.

Velkým problémem je inzerování nemovitostí bez zprostředkovatelské smlouvy. Lidé v České republice neradi podepisují cokoli písemně (ještě méně raději si čtou smlouvy, které podepisují – bohužel), proto lákadlo realitních společností, že jim přivedou kupce, aniž by museli cokoli podepisovat, sbírá své úspěchy a kupující jsou doslova hrdí, že nemuseli nic podepisovat. Jenže pak se stává, že si makléř může změnit cenu

nemovitosti doslova, kdy se mu zlíbí. Poté přivede kupce, který by nemovitost chtěl koupit za cenu, kterou stanovil makléř, ovšem prodávající s ní zásadně nesouhlasí, a dohady začínají. V České republice zprostředkovatelská smlouva totiž platí, je-li uzavřena i ústně, to bohužel většina lidí netuší a realitní makléř samozřejmě nemá zájem na tom, aby to ten člověk věděl. Spotřebitele se snaží ochránit zákon č. 40/1964 Sb., který říká, že zájemce může od smlouvy do 14 dnů odstoupit bez udání důvodu, pokud byla smlouva uzavřena mimo prostory obvyklé k podnikání zprostředkovatele.

3 Teoretický základ plánování projektu

3.1 Definice projektu

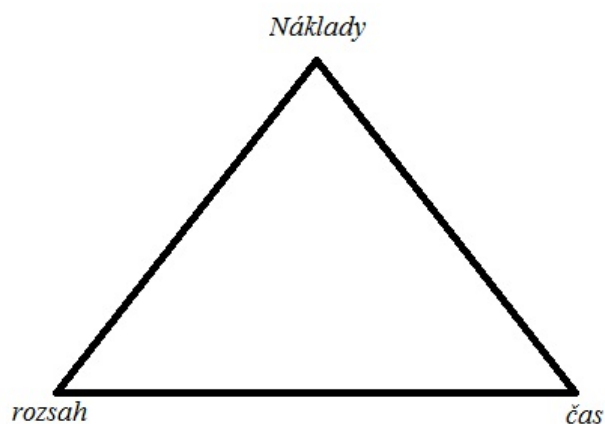
„Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“ [3, s. 21]

Základními charakteristikami projektu tedy jsou:

- specifikován unikátní produkt, jako cíl projektu
- jedinečný sled aktivit a úkolů
- pevně stanovené datum začátku a konce projektu
- stanoveny podmínky a hranice čerpání zdrojů

3.2 Projektový trojimperativ

Obrázek č. 6: Projektový trojimperativ



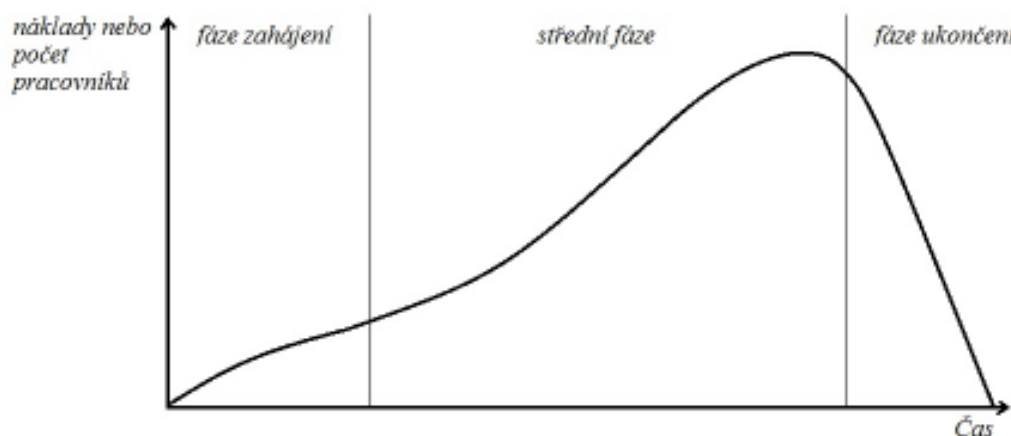
Zdroj: Vlastní zpracování

Při provádění projektů je třeba dosáhnout rovnováhy tří charakteristik – času, nákladů a rozsahu. Vrcholy představují tyto tři charakteristiky, zatímco jejich vzájemné vazby představují strany trojúhelníku. Většinou lze projekt udělat rychle, levně nebo kvalitně, nelze však udělat projekt, který bude splňovat všechny tyto podmínky. Vylepšení jednoho parametru je vždy na úkor ostatních. Například budeme-li chtít udělat projekt v krátkém čase, jistě se nám zvednou náklady. Proto je mezi těmito parametry těsná vazba a je třeba je stanovovat již ve fázi definování projektu.

3.3 Životní cyklus projektu

Obecně lze životní cyklus projektu rozdělit do tří fází – zahájení, střední fáze projektu a ukončení. Obsah a názvy jednotlivých fází, především střední fáze, se liší podle konkrétních projektů. „Přesto lze u většiny projektů rozpoznat obecné fáze: Předprojektové studie, definování projektu, plánování, implementace, předání do užívání.“ [5, s.5] Přejít do další fáze je podmíněn úspěšným dokončením fáze předcházející.

Obrázek č. 7: Životní cyklus projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět na obrázku, náklady a množství zapojených pracovníků v zahajovací fázi rostou jen mírně, svého maxima dosahují až ke konci střední fáze projektu

3.4 Organizační struktura projektu

Kvalita řízení projektu je i v dnešní době stále závislá na práci lidí v projektovém týmu. Projektový tým obsahuje pevně danou strukturu lidí, včetně stanovených pravomocí a

odpovědností. Úspěšnost projektu je závislá na kooperaci týmu a souladu zájmových skupin, které musí přijmout za své globální cíle projektu.

Mezi zájmové skupiny projektu patří:

- Zákazník projektu, který je zadavatelem nebo investorem projektu. Zákazník je také často samotným uživatelem výstupu projektu. Manažer, který zastupuje zákazníka, se nazývá sponzor projektu. Ten disponuje dostatečnou autoritou k rozhodování o hlavních parametrech jako je předmět projektu, rozpočet nebo časový harmonogram projektu. V projektu mohou být zapojeni i budoucí uživatelé nebo zaměstnanci zákazníka projektu.

- Dodavatel projektu – společnost, která je přímo odpovědná za realizaci projektu. Dodavatelem projektu může být i externí společnost. Představitelé dodavatele jsou zpravidla projektoví manažeři, členové projektového týmu nebo subdodavatelé.

- Ostatní zájmové skupiny, které mají vliv na projekt. Jedná se o nepřímé účastníky, kteří se na projektu nepodílí. Jsou to například zastupitelské úřady (stavební úřad apod.), konkurence, vlastníci sousedních pozemků, politické lobby, veřejnost a sdělovací prostředky.

3.5 Definování cílů a předmětu projektu

Při definování cílů je třeba se řídit technikou SMART, cíle musí tedy být:

- Specific (specifické, nikoliv obecné)
- Measurable (měly by obsahovat měřitelné parametry, které pomáhají určit, zda bylo cílů dosaženo)
- Assignable (zadatelné, lze je tedy přidělit jedné skupině či jednomu pracovníkovi spolu s pravomocemi a autoritou)
- Realistic (cíle musejí být reálné)
- Time-bound (časově ohraničené)

3.6 Logický rámec

Pro stanovování cílů projektu se používá metoda logického rámce. „*Hlavním principem je fakt, že základní parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Dalšími použitými principy je potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a systémový přístup – uvažování věcí ve vzájemných souvislostech.*“ [4, s. 64]

V úvodu tohoto dokumentu jsou uvedeny základní informace o projektu, jedná se o:

- název programu, jehož je projekt součástí

- název a typ projektu
- informace o poskytovateli, řešiteli a kontaktní informace
- celkové náklady a doba trvání projektu

Za těmito údaji následuje již samotná logická rámcová matice projektu, která obsahuje čtyři sloupce

Tabulka č. 11: Logická rámcová matice

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Konkrétní výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti	Zdroje k realizaci aktivit	Zdroje k ověření čas. harmonogramu	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.1 Význam polí logického rámce [4, s. 65]

První sloupec – strom cílů

- Záměr – popisuje, proč chceme dosáhnout změny, která má přispět k naplnění záměru. Uvádí přínosy projektu po jeho realizaci.
- Cíl – uvádí, čeho konkrétně chceme realizováním projektu dosáhnout. Cíl, neboli také změna, musí být pouze jeden.
- Konkrétní výstupy – popisují, jakým způsobem chceme cíle dosáhnout a definují, co je vše potřeba udělat pro změnu.
- Klíčové činnosti – jedná se o aktivity, které zásadně ovlivňují realizaci konkrétních výstupů

Druhý sloupec

- objektivně ověřitelné ukazatele – jedná se o ukazatele, které prokazují, že záměru a konkrétních výstupů bylo dosaženo. Měla by zde být uvedena hodnota ukazatele, kterou chceme dosáhnout.
- Zdroje – zde se uvádí potřebné zdroje k realizaci daných aktivit (peníze, počty pracovníků, stroje, materiál atd.)

Třetí sloupec

- způsob ověření – zde se uvádí způsob, jakým budou objektivně ověřitelné ukazatele zjištěny. Dále kdo zodpovídá za ověření, jaké množství času a nákladů bude potřebné a jakým způsobem bude ověření zdokumentováno.

Čtvrtý sloupec

- předpoklady a rizika – zde se uvádějí předpoklady, které podmiňují realizaci projektu. Dále se uvádějí rizika, které mohou projekt ohrozit. Toto pole se ovšem v prvním řádku nevyplňuje. Namísto něj se naopak uvádí pole v pátém řádku s názvem „předběžné podmínky“ – zde se uvádí podmínky, které musí být splněny, abychom vůbec mohli uvažovat o projektu.

3.6.2 Logické vazby v rámcové matici

- Vertikální vazba – vyjadřuje logickou souvislost jednotlivých řádků logického rámce. Probíhá odspodu nahoru v následujícím pořadí: klíčové činnosti → konkrétní výstupy → cíl → záměr. Provedením klíčových činností získáme konkrétní výstupy, které nám pomohou k požadované změně. Tato změna přispívá k celkovému záměru.
- Horizontální vazba – probíhá v logické posloupnosti: popis (záměr, cíl, výstupy) → objektivně ověřitelné ukazatele → způsob ověření → předpoklady a rizika. Tato posloupnost platí (vyjma prvního řádku) pro všechny řádky logického rámce.

3.7 Plánování projektu

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“ [3, s. 108]

Než začneme plánovat, je nutná znalost základních faktorů. Musíme vědět, v jaké pozici se momentálně nacházíme, pak musíme vědět, kam se chceme dostat (tedy mít stanovené cíle) a nakonec musíme vědět, jakým způsobem se chceme k těmto cílům dostat.

První plánovací procesy začínají již v rámci předprojektových studií, jako jsou studie proveditelnosti, zevrubný odhad rozpočtu, potřeby zdrojů a časové náročnosti. S pomocí těchto prvotních plánů se stanovuje cena projektu. Detailnější plánování probíhá až po podpisu smlouvy.

Plány projektu lze rozdělit na základní, kam patří plán rozsahu projektu, harmonogram projektu, plán zdrojů a rozpočet projektu, a na doplňkové, kam můžeme zařadit plán komunikace projektu, plán řízení rizik, plán řízení kvality a plán obchodní činnosti. [5, s. 121]

3.8 Plán rozsahu [5]

Plán rozsahu patří mezi dokumenty, které se tvoří nejdříve, neboť je nutné nejdříve specifikovat, CO budeme tvořit a až pak nás zajímá, JAK to budeme tvořit. Pro popis rozsahu se používají dvě hierarchické struktury:

- Struktura projektového produktu (PBS – Product Breakdown Structure, odpovídá na otázku CO?). Pro marketingový projekt není tato část významná.
- Struktura projektového díla (WBS – Work Breakdown Structure, odpovídá na otázky CO? a JAK?)

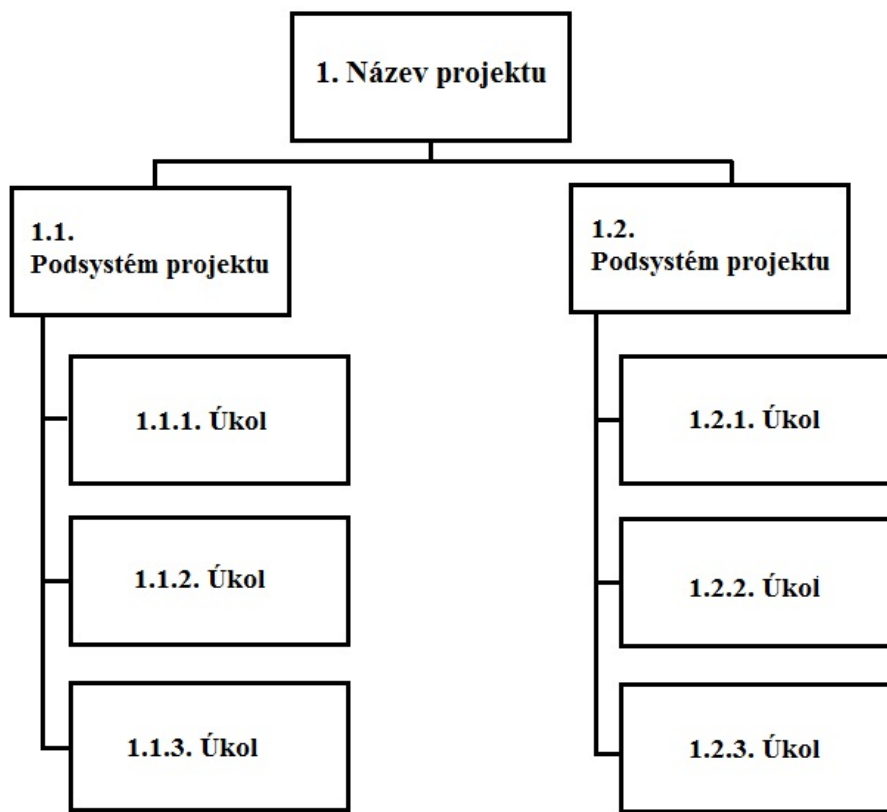
Tvorba této hierarchické struktury se provádí směrem od shora dolů, tedy neustálým rozkladem činností na stále menší celky až k samotným detailům.

3.8.1 Struktura projektového díla (WBS)

Touto metodou se projekt rozděluje do pracovních balíků, úkolů a činností. [6, s. 71] Postup je obdobný jako u PBS, je tedy možné rozdělit složitou činnost až na jednotlivé úkony. Dekompozice se zastaví až, když je činnost všem zúčastněným srozumitelná, je stanovena odpovědnost, jsou určeny transparentní náklady a činnost provádí jedna organizační jednotka.

Graficky se také používá strukturní diagram, pouze u složitějších projektů je pro přehlednost vhodné vypracovat podrobný rozpis prací.

Obrázek č. 8: Struktura projektového díla



Zdroj: Vlastní zpracování

3.9 Časový plán projektu

Časový plán projektu pomáhá seřadit činnosti tak, že je mezi nimi možné nalézt logické časové vazby. K plánu rozsahu projektových činností se tedy přidá časová dimenze. Cílem je uspořádat všechny činnosti do logické časové posloupnosti. Existují tři metody časového plánování: úsečkové diagramy, milníky a síťové grafy [6, s. 81]

Pro tvorbu časového plánu se využívá následujícího postupu: [5, s. 132]

- kontrola strukturního plánu (WBS)
- vytvoření tabulky činností a odhad doby jejich trvání
- vytvoření časové sekvence – sestavení síťového grafu
- přidání vazeb mezi činnosti – vytvoření Ganttova diagramu
- výpočet časových rezerv činností a určení kritické cesty
- vložení milníků do plánu

3.9.1 Odhad doby trvání činnosti

Tento odhad v sobě zahrnuje i množství použitých zdrojů, neboť v určitých podmínkách platí, že čím více zapojíme pracovníků, tím lépe dosáhneme kratší doby realizace.

Lze využít několik technik odhadu:

- expertní odhad – daný zkušenostmi experta nebo skupinou expertů
- analogický odhad – doba se odhaduje na základě podobnosti dvou činností, z nichž jedna byla prováděna v minulosti.
- kvantitativní odhad – vychází ze znalosti doby trvání práce určité jednotky (například známe čas, za jaký bagr vykope 1 m² zeminy)

Časová sekvence

Podle údajů zapsaných v tabulce činností se stanovuje jejich chronologické pořadí. Dále se určí činnosti, které mohou probíhat paralelně. Vytvořením těchto vazeb dostaneme síťový diagram.

3.9.2 Síťový diagram

V uzlech síťového diagramu jsou umístěny činnosti a čáry (šipky) spojující tyto činnosti představují samotné vazby.

V síťovém diagramu se můžeme setkat se čtyřmi typy vazeb:

- Finish to Start – znamená, že konec předcházející činnosti je spojen začátkem následující
- Start to Start – začátek činnosti 2 je vázán na začátek činnosti 1
- Finish to Finish – konec činnosti 2 je vázán na konec činnosti 1
- Start to Finish – začátek činnosti 1 je vázán na konec činnosti 2

Po sestavení síťového diagramu lze díky znalosti doby trvání jednotlivých činností vypočítat počáteční a koncové termíny a časové rezervy činností. Známe-li tyto informace, můžeme v popisu časového plánu pokračovat těmito metodami:

3.9.3 Milníky

Milník je jednoduchý časový údaj, který se váže k nějaké události. [3, s. 135] Tyto diagramy jsou ještě jednodušší než Ganttův diagram, jenže zobrazují také méně informací. V praxi se používá tabulková forma zobrazení. Milníky budou vázány na klíčové vyhodnocení jednotlivých kroků. Milník v tomto podání je příležitostí k ukončení marketingových činností v některém směru.

3.9.4 Ganntův diagram

Jedná se o úsečkový diagram, který přehledně zobrazuje sled činností. Délka každé úsečky nám udává informaci o době trvání činnosti. Na rozdíl od síťového diagramu, obsahuje úsečkový diagram i časovou osu, takže je možné zjistit přesný datum začátků či konců jednotlivých činností. Diagram dále zobrazuje vztahy mezi činnostmi a informace o zdrojích, které jsou potřeba ke každé činnosti. Do Ganntova diagramu lze také zakomponovat milníky. Jedná se tedy o komplexní metodu popisu časového plánu projektu.

3.10 Plánování zdrojů

Zdroje jsou prostředky, které slouží k provedení projektové činnosti [5, s. 147].

Zdroje se buď spotřebovávají (to jsou například peníze, materiál apod.) anebo se nespotebovávají (pracovníci, stroje a jiné zařízení). Dále se zdroje dělí na materiálové, lidské a finanční. Z hlediska výpočtu nákladů se zdroje dělí na:

- pracovní zdroje – udávaná sazba nákladů za danou časovou jednotku (lidé, pronajímané stroje apod.)
- materiálové zdroje – udávané náklady za kus popř. za jinou měrnou jednotku
- nákladové zdroje – jednorázové náklady (cestovné apod.)

3.10.1 Postup plánování zdrojů

- zjištění potřebných zdrojů – určíme typ a množství každého zdroje, aby mohla být daná činnost provedena
- zjištění dostupných zdrojů – zjišťujeme aktuální stav dostupných zdrojů
- porovnání potřebných a dostupných zdrojů – jestliže se zdroje potřebné a zdroje dostupné nerovnají, je třeba provést některé úpravy. Je možné změnit časový plán, přesunout termíny činností, pozměnit využívání zdrojů (přesčasy apod.) anebo je možné objednat si zdroje u externích společností (outsourcing).

3.11 Plánování rozpočtu projektu

„Rozpočet projektu je souborem parametrů a číselných údajů, které dávají do souvislosti časová, množstevní a finanční kvanta, která souvisí s plánem a realizací dílčích elementů projektu.“ [3, s. 155]

Rozpočet se sestavuje nejprve jako předběžný, který slouží jako podklad pro jednání o ceně projektu a uzavření kontraktu. V plánovací fázi projektu se již sestavuje přesný rozpočet.

Při tvorbě rozpočtu rozeznáváme základní druhy nákladů:

- Přímé náklady – lze je přímo přiřadit k projektu (práce, materiál, cestovné, zajištění technologií, licence apod.)
- nepřímé náklady – do projektu se přiřadí pouze určité procento těchto nákladů (odměny managementu, marketing, náklady na provoz budov, daně apod.)
- ostatní náklady – předvídatelné vlivy, rezervy, bonusy apod.

Návrh rozpočtu prochází těmito fázemi:

- přiřazení nákladů jednotlivým úsekům práce (vychází se z podrobného rozpisu prací, plánu obsazení projektu a konkrétních sazeb jednotlivých použitých zdrojů)
- ocenění a časové rozložení nákladů
- zjištění ostatních potřeb členů projektového týmu
- zohlednění nepřímých nákladů projektu
- vyhodnocení rizik projektu a stanovení rezerv
- vyhodnocení cash-flow a zahrnutí potřeb financování do projektu
- optimalizace rozpočtu a hodnocení přijatelnosti

3.11.1 Metody odhadování nákladů

- analogie – tento odhad se provádí, pokud je projekt podobný s nějakým projektem realizovaným v minulosti
- podle sazeb jednotlivých zdrojů – přesnost této metody je závislá na dokonalé znalosti sazeb jednotlivých zdrojů
- odhad zdola nahoru – základ pro tuto metodu je rozklad činností do nejmenšího detailu, vychází z WBS.
- parametrický odhad – využívá vztahu současného projektu a historických projektů. Důležité je nalezení jednotkové ceny parametrů
- dále lze využít počítačových softwarů, analýz nabídek dodavatelů, analýz rezerv apod.

3.11.2 Druhy odhadu

- Hrubý odhad – jedná se o odhad shora, bez detailnější znalosti činností, přesnost se pohybuje od - 25% do +75%
- Přibližný odhad – využívá se odhadu podle jednotlivých sazeb zdrojů, přesnost se pohybuje od - 10% do +25%
- Definitivní odhad – jedná se o odhad zdola na základě podrobných údajů, tento odhad už je celkem přesný (-5% až +10%)

3.12 Plán projektové komunikace

Plán komunikace především zahrnuje, jaké informace budou mezi stranami sdíleny a kdo má jakou informaci obdržet, jakou formou budou informace předávány mezi zájmovými skupinami a jaká je periodicita a časové limity pro distribuci položek a kdo je za tyto části zodpovědný.

3.13 Plán řízení rizik

„Obecně je možno riziko definovat jako událost, která se může vyskytnout s určitou pravděpodobností a projekt určitým způsobem ovlivní.“ [5, s. 162]

Řízení rizik není součástí pouze plánovací fáze projektu, ale i realizační. V plánovací fázi se vytvoří analýza rizik, ale po celou dobu provádění projektu je třeba monitorovat rizika, jestli se nezměnila určitá hodnota nebo jestli nevzniklo riziko nové.

Analýza rizik se dělí na čtyři části – identifikaci rizik, posouzení rizik projektu a plán odezvy na zjištěná rizika.

3.13.1 Identifikace rizik projektu

Snažíme se najít, která rizika mohou ovlivnit projekt. Rizika mohou existovat uvnitř projektu (nefunkčnost některého stroje) nebo mohou přijít zvenčí (změna podmínek pro získání dotace apod.). Metody pro zjištění rizik jsou brainstorming, seznam rizik z minulých zkušeností a pro velké projekty se někdy používá delfská metoda (tedy analýzy expertů, které jsou shromažďovány prostředníkem).

3.13.2 Posouzení rizik projektu

V této fázi je třeba odhadnout pravděpodobnost vzniku rizika a odhadnout možný dopad rizika na projekt. Pravděpodobnost některých vlivů lze určit z databáze znalostí

(míra onemocnění pracovníků, vliv počasí apod.), ostatní vlivy se zjišťují metodou expertních odhadů.

Posouzení rizik se provádí:

Kvalitativně – pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu a jeho vlivu na projekt se použije verbální hodnocení (např. malá – střední – vysoká) nebo nějaké obecné bodové stupnice (např. od 1 do 10). Vliv rizika projektu se hodnotí na tři faktory projektu – náklady, čas a kvalita, přičemž každý rizikový faktor nepůsobí rovnoměrně na všechny tři faktory. Pomocí dvojrozměrné matice můžeme hodnotit význam rizika, který je dán vztahem vlivu rizika a pravděpodobnosti rizika.

Obrázek č. 9: Matice rizik

Pravděpodobnost vzniku rizika	velká			
	střední			
	malá			
		malý	střední	velký
Dopad rizika na projekt				

Zdroj: Vlastní zpracování

Kvantitativně – toto hodnocení je podstatně náročnější než kvalitativní. Využívá se metod citlivostní analýzy, rozhodovacího stromu, simulace a statistické peněžní hodnoty, která však počítá s tím, že známe přesné hodnoty pravděpodobnosti rizika a vlivu na projekt.

- Statistická peněžní hodnota – jedná se o vynásobení hodnoty dopadu rizika a jeho pravděpodobnosti.

- Citlivostní analýza – používá se pro stanovení dopadu na projekt při změně určitých parametrů. Může se jednat o zvýšení ceny vstupů apod.
- Rozhodovací strom – jedná se o diagram, který zobrazuje očekávané výsledky jednotlivých potenciálních rozhodnutí.
- Simulace – používá se technika Monte Carlo, která dokáže kvantifikovat všechna rizika projektu do jednoho celku. Díky této metodě lze určit s jakou spolehlivostí, v jakém čase a s jakými náklady bude dokončen projekt.

3.13.3 Plán odezvy na rizika

Cílem plánování reakce na rizika je snížení celkové hodnoty všech rizik. Reakce na rizika lze rozdělit následovně:

- Rizika si nevšímat – lze praktikovat pouze u velmi malých rizik
- Monitorovat rizika – používá se také pro méně důležitá rizika, která jsou neustále monitorována a v případě, že vzroste význam tohoto rizika, je přepracován plán reakce.
- Vyhnout se riziku – je třeba se důkladně zabývat příčinami vzniku rizika a eliminovat pozdější nedorozumění.
- Přenesení rizika – lze přenést riziko na třetí stranu, konkrétně to může být pojišťovna, dodavatel apod. Toto přenesení stojí samozřejmě peníze, a proto je třeba počítat s vyššími náklady.
- Zmírnit rizika – znamená to snahu snížit nebezpečnost vlivu rizika a pravděpodobnost výskytu rizika.
- Akceptovat riziko – jedná se o nejjednodušší metodu reakce na riziko – netvoří se žádné plány na zmírnění či vyhnutí. Akceptování se provádí pasivně (nedělá se pro zmírnění prakticky nic) nebo aktivně (vytvoříme plán na zmírnění či vyhnutí se riziku, ale použijeme jej, až když riziko nastane. Jedná se například o vytvoření rezervního fondu).

3.14 Plán řízení kvality

Při řízení kvality projektu se klade důraz nejen na kvalitu projektového produktu, ale i na kvalitu projektových procesů – tento princip se nazývá totální management kvality (Total Quality Management). Management kvality se zabývá dvěma způsoby řízení. První způsob zahrnuje kvalitativní stupeň – jedná se o chování a vlastnosti produktu.

Cílem je splnit požadavky zákazníka na projektový produkt. Druhá část managementu kvality se zabývá dodržováním příslušných norem a předpisů. U marketingového projektu se opět tato sekce lehce liší od klasického plánu řízení kvality.

Procesy řízení kvality:

- Plánování kvality – jedná se o zjištění všech potřebných norem a předpisů a určení prostředků, pomocí kterých bude měřeno, jestli byly požadavky zákazníka splněny. Pro vytvoření plánu kvality se využívá analýzy přínosů a nákladů, výpočtu nákladů na kvalitu, benchmarkingu (porovnání s jinými projekty), diagramů a ostatních metod.
- Kontrola kvality – probíhá po celou dobu realizace projektu. Ověřuje se, zda dodávky mají odpovídající kvalitu a zda splňují kritéria zákazníka.
- Zajištění kvality – tento proces se týká kontroly procesů při realizaci projektu. Procesy jsou kontrolovány manažerem, zákazníkem nebo nezávislým kontrolorem. Zajištění kvality projektového řízení se řídí normou ČSN ISO 10 006.

4 Praktická část

V úvodu této části je třeba připomenout, že marketingový projekt se například od projektů velkých investičních celků značně liší. Základní charakteristiky jsou ovšem stejné – rozsah, náklady a čas jsou určitě pečlivě sledované veličiny. Rozdílnost mezi marketingovým a realizačním projektem je v kladení důrazu na návratnost investic vynaložených na propagaci. Jestliže se zjistí, že se cílené návratnosti nedosáhne, je třeba projekt včas pozastavit či úplně zrušit. Je tedy zřejmé, že marketingový projekt nebude obsahovat strukturu projektového produktu, jelikož netvoříme žádnou konkrétní hmatatelnou věc. WBS, neboli struktura projektového díla, bude zase velmi zjednodušená. Taktéž časový plán projektu nebude nijak složitý, neboť v tomto plánu nenalezneme mnoho činností, které by byly závislé na dokončení činnosti předchozí. To nám usnadňuje hledání kritické cesty a tedy délky trvání celého projektu. Plán řízení kvality bude v tomto projektu také velmi specifický. Nicméně nebude řízení jakosti bráno na lehkou váhu a určité principy se zde také využijí. Základem pro tvoření marketingového plánu je vytvoření analýzy realitního trhu a trhu realitních společností, která napomáhá při rozhodování, do které oblasti zaměřit svoji pozornost. Právě tyto analýzy spolu s predikcí možného vývoje jsou umístěny v první části bakalářské práce.

4.1 Charakteristika projektu

Jako každý projekt, je i tento charakterizován časem, náklady a rozsahem.

Co se týče doby realizace projektu, v plánu figurují jarní měsíce. Je to zejména proto, že se v této době realitní trh probouzí ze zimního spánku. Dlouhodobě jsou v těchto měsících nejvyšší počty nabídek i poptávek nemovitostí. Konkrétně se jedná o měsíce březen, duben, květen a červen. Je to tedy vhodná doba pro zviditelnění společnosti. Po tomto čtyřměsíčním období začínají letní prázdniny, kdy se zase realitní trh mírně zklidňuje.

Náklady jsou v tomto projektu omezeny shora částkou 250 000 Kč, ovšem je zde důležitá podmínka, že náklady vynaložené na projekt se společnosti vrátí. Jestliže tato vyhlídka nebude příznivá, je třeba ukončit dané aktivity.

Rozsah projektu je celkem různorodý. Základní vymezení je na bezkontaktní kampaň a kontaktní kampaň, která je v tomto odvětví podnikání velice důležitá. Opomenuta není ani internetová prezentace společnosti.

4.2 Definování cílů a předmětu projektu

Přehledně lze definování cílů a předmětu projektu vyjádřit pomocí logického rámce.

Tabulka č. 12: Logický rámec projektu

Název projektu	Propagační akce společnosti AVAREAL v Plzeňském kraji.
Typ projektu	Marketingový
Zadavatel projektu	Rhinoceros, akciová společnost
Uživatel projektu	Realitní makléři a obchodní partneři společnosti AVAREAL v Plzeňském kraji
Projektový manažer	Lukáš Kubinec
Projektový tým	MUDr. Michal Martinek (obchodní a marketingový ředitel společnosti) Martin Kovalik (technické zabezpečení) Eva Benešová (krajská ředitelka) Jaroslav Beneš (okresní ředitel) Hana Kubincová (okresní ředitelka) Alena Švehlová (realitní makléřka) Petra Marková (realitní makléřka)
Doba trvání projektu	Březen - červen 2014
Celkové náklady	250 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 13: Logická rámcová matice projektu, část 1

Strategický cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Způsob ověření	
Zlepšení povědomí o značce společnosti a zvýšení konkurenceschopnosti v České republice	1. Udržení stávajících zákazníků a zároveň získání nových zákazníků. 2. Zvýšení počtu zprostředkovatelských smluv. 3. Zkvalitnění spolupracovníků	Splnění celkových cílů bude konfrontováno na výroční poradě společnosti, kde se prezentují souhrnné výsledky a meziroční srovnání	
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Získání nových spolupracovníků a zprostředkovatelských smluv v Plzeňském kraji	1. Nárůst počtu zprostředkovatelských smluv. 2. Zvýšení počtu prodejních a nákupních tipů. 3. Nárůst počtu realitních makléřů a obchodních partnerů	V informačním systému společnosti lze vyhledat výsledky společnosti za jednotlivé kraje, popřípadě okresy. Tyto výsledky se dají porovnávat meziročně či meziměsíčně	K dispozici musí být slíbené finanční prostředky a makléři a obchodní partneři musí být ochotni spolupracovat na projektu.
Konkrétní výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
1. Provedení analýzy realitního trhu a trhu realitních společností. 2. Provedení predikce vývoje realitního trhu. 3. Realizace propagační akce společnosti v Plzeňském kraji. Díky propagační akci se očekává zlepšení povědomí o značce v Plzeňském kraji, zvýšený zájem o spolupráci, zvýšený počet poptávek a nabídek	Úspěšná realizace projektu v daném termínu. Náklady na projekt budou pokryty z nárůstu zisku, který nastal díky realizaci projektu	Porovnání realizace projektu s časovým plánem a rozpočtem projektu. Dále finanční řízení projektu, tedy aktuální zjištěné změny ve velikosti zisku či počtu nových spolupracovníků	Neočekávaný vývoj na realitním trhu, který rapidně sníží velikost zisku společnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 14: Logická rámcová matice projektu, část 2

Klíčové činnosti	Zdroje k realizaci aktivit	Zdroje informací o postupu projektu?	Předpoklady a rizika
1. Účast na veletrhu pracovních příležitostí a na jiných společenských akcích 2. Vyjednání podmínek propagace v bankách. 3. Vytvoření a spravování profilu na sociální síti. 4. Vyjednání realizace potisku aut. 5. Inovace webové prezentace společnosti.	1. Projektový tým a spolupracovníci společnosti AVAREAL. 2. Propagační materiál společnosti pro venkovní akce. 3. Software pro webovou prezentaci a školení v jeho používání. 4. Dodavatel a zhotovitel potisku automobilů	Ganttův diagram, kontrola dosažení milníků, kontrola rozpočtu a časového harmonogramu	1. Získání prostoru na veletrhu pracovních příležitostí a ostatních společenských akcích za přijatelných podmínek. 2. Ochota spolupracovat ze strany bank. 3. Dodavatelé dodrží podmínky smlouvy.
			Předběžné podmínky 1. Společnost AVAREAL disponuje finančními prostředky a je ochotna je poskytnout na realizaci projektu v Plzeňském kraji. 2. Vedení společnosti je ochotno spolupracovat na celém projektu.

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Plán rozsahu projektu

Plán rozsahu zahrnuje již zmíněných šest hlavních bodů, tedy kontaktní kampaň, prezentace nemovitostí a služeb společnosti AVAREAL v bankách, tiskovou inzerci, inzerci na sociálních sítích, potisk automobilů a webová prezentace.

4.3.1 Kontaktní kampaň

Lze rozdělit na dvě oblasti. První oblastí je využití již zakoupených propagačních prostředků společnosti na společenských akcích v Plzeňském kraji. Společnost již v minulosti zakoupila (pro celou ČR) nafukovací skákací hrad a jiné příslušenství ve firemních barvách, které se (zatím pouze zřídka) využívá na různých venkovních společenských akcích pro rodiny s dětmi. Důvod cílení na takovéto akce je zřejmý, zatímco děti budou dovádět na skákacím hradě, makléři mohou rodičům prezentovat svoji nabídku a služby společnosti. Právě rodiny s dětmi jsou také důležitou cílovou skupinou, neboť se často snaží najít větší bydlení pro rostoucí děti a zároveň mohou chtít i prodat svoje menší bydlení. Zároveň lze tento způsob propagace využít pro nábor nových spolupracovníků. Příležitostí pro realizace této propagace je v jarních měsících skutečně mnoho, jen namátkou – Apriiliáda, Den Země (polovina dubna), Den ve vzduchu Plasy (konec dubna), Slavnosti svobody (začátek května), Den dětí (1. června) a množství regionálních městských poutí, slavností a podobných akcí. Tato položka nemá vliv na celkový společný rozpočet, neboť si tuto část propagace realizují sami makléři podle své oblasti působnosti. Nesou tedy náklady s akcí spojené, odměnou jsou jim ale nové nákupní a prodejní tipy a noví spolupracovníci. Úkolem vedení společnosti je poskytnout nafukovací hrad a ostatní příslušenství pro tyto jarní měsíce. Druhá oblast kontaktní kampaně se týká především náboru kvalifikovaných spolupracovníků. Na vysokých školách je možné nalézt veliké množství mladých, inteligentních lidí, kteří hledají příležitost výdělků. U lidí v tomto věku a stádiu života se očekává určitá kreativita, nasazení a chuť do práce. Oproti lidem, kteří po určitou dobu pracovali ve výrobním sektoru jako zaměstnanci a byli zvyklí na rozkazy od vedoucích pracovníků, mají čerství absolventi vysokých škol určitě lepší předpoklady pro práci realitních makléřů či obchodních partnerů. Oslovit tento segment potenciálních pracovníků lze na Veletrhu pracovních příležitostí konaném pravidelně v polovině března. Společnost AVAREAL by zde zastupovala krajská ředitelka a okresní ředitelé.

4.3.2 Prezentace v bankách a jiných finančních ústavech

Prezentace by probíhala formou vývěsní skříně, kde by se prezentovaly nemovitosti podle místa inzerce. Zásadním problémem této formy propagace jsou požadavky finančních ústavů. Obvykle vyžadují protislužbu, konkrétně se jedná o určité množství uzavřených hypotečních úvěrů. Přistoupením na tyto podmínky by hrozila situace, kdy se klientovi vnutí hypotéka, která pro něj nebude zrovna výhodná. Riskuje se tím dobré

jméno společnosti, které má veliký vliv na budoucí tržby ze zprostředkování prodeje. Vhodným východiskem je tedy nabídnout bankám finanční kompenzaci. Důležité zde bude kontrolovat rentabilitu této propagace. Jestliže výdaje na pronájem prostoru pro vývěsní skříň překročí průměrné příjmy z ní plynoucí, je třeba zastavit tento způsob propagace a finanční prostředky využít vhodnějším způsobem. Výnos vývěsní skříň umístěné v ulicích či v různých obchodech představuje ze zkušenosti přibližně 400 Kč za měsíc. Jde pouze o zisk z prodeje nemovitostí, které se podařilo prodat prokazatelně díky inzerci ve vývěsní skříni. Tento způsob inzerce samozřejmě zvyšuje i povědomí o společnosti či konkrétnímu makléři, který v oblasti působí, to ovšem lze vyčíslit v penězích jen velmi těžko. Hranice 400 Kč tedy tvoří takový základ pro vyjednávání o podmínkách pronájmu prostoru v bankách.

4.3.3 Inzerce v tisku.

Z dlouhodobých zkušeností jsou ideálním prostředkem pro tiskovou inzerci realitních kanceláří okresní, či městské měsíčníky či týdeníky. Ceny obzvláště v městských měsíčnících se pohybují v rozmezí 1000 – 2000 Kč za stranu formátu A4 (s výjimkou Plzně). Lokální tisk má kromě cenové přijatelnosti i výhodu v dobrém zacílení. Pro realizaci tohoto způsobu propagace bude třeba vyjednat podmínky s poskytovateli a dále sjednotit grafický design inzerátů.

4.3.4 Propagace na sociálních sítích

Propagovat společnost na sociálních sítích je dnes téměř nutnost, zejména pokud jde o oblast podnikání, kde se jedná s lidmi. Obrovskou výhodou tohoto způsobu oslovení potencionálních zákazníků je cenová nenáročnost. Na sociálních sítích lze rozdělit zákazníky do segmentů například podle místa bydliště a dále inzerovat nemovitosti, které by mohly daný segment zajímat. Dále lze profil na sociálních sítích využívat jako podporu kontaktní kampaně, je možné zde zveřejňovat informace o plánovaných akcích či fotografie z akcí již uskutečněných.

4.3.5 Potisk automobilů

Celoplošné polepy automobilů realizuje již delší dobu společnost Matrix Media, s.r.o. v Praze, která má k dispozici základní šablonu polepu. Pak již stačí zaslat přesné rozměry automobilu, které má být polepeno a ve sjednaný termín automobil dopravit. Jedná se o velmi efektivní způsob propagace, který je u realitních společností také hojně

využíván. V Plzeňském kraji je aktuálně v provozu celkem 11 automobilů, ze kterých celoplošným polepením disponuje pouze 6 z nich. Cena jednoho polepu se pohybuje mezi 18 000 – 35 000 Kč v závislosti na velikosti automobilu. V případě hromadné zakázky je samozřejmě možné vyjednat slevu.

4.3.6 Webová prezentace

Prezentace realitních společností na webových stránkách již několik let nedoznává změn a není příliš kreativní. Je třeba se tedy odlišit od konkurence. Důležitým aspektem je zprostředkovat potencionálnímu kupci co nejreálnější popis a pohled na nemovitost. V současnosti se při prezentaci nemovitosti na internetu využívá slovního popisu doprovázeného fotografiemi nemovitosti. V plánu je tedy podpořit slovní popis dalšími prvky. Konkrétně se jedná o vytvoření jednoduchého půdorysu a zhotovení videoprezentace nemovitosti. Oba tyto prvky pomohou zájemci získat si pravdivější obraz o nemovitosti. Půdorys je možné vytvořit pomocí programu Room Arranger, který se ovládá intuitivně a k jeho zdárnému užívání bude stačit jen krátké školení. Kvalitní video lze v dnešní době vytvořit pomocí fotoaparátu, který je nezbytnou pomůckou realitního makléře.

4.4 Struktura projektu

Jak je vidět v tabulce č. 14, struktura projektu se vytvořila rozložením stěžejních úkolů na jednotlivé činnosti. Jedná se o činnosti, ke kterým se následně zakomponují údaje o době trvání nebo údaje určující odpovědnost za tyto činnosti.

Tabulka č. 15: Struktura projektu

ID	Číslo	Název úkolu
1	1	Plán propagace v Plzeňském kraji
2	1.1.	Kontaktní kampaň
3	1.1.1.	Venkovní společenské akce rodin s dětmi
4	1.1.1.1.	Sestavit plán akcí
5	1.1.1.2.	Vybrat vhodné akce a zajistit si účast
6	1.1.1.3.	Dopravit hrad a zajistit propagační materiál
7	1.1.1.4.	Účast na společenských akcích
8	1.1.1.5.	Vyhodnocení akcí a odvoz příslušenství
9	1.1.2.	Účast na veletrhu pracovních příležitostí
10	1.1.2.1.	Zajistit a zaplatit účast na veletrhu
11	1.1.2.2.	Nechat zhotovit stánek pro prezentaci
12	1.1.2.3.	Zajistit personální obsazení a propagační materiál
13	1.1.2.4.	Prezentace společnosti na veletrhu
14	1.2.	Prezentace v bankách
15	1.2.1.	Výběr vhodných pracovníků pro vyjednávání
16	1.2.2.	Stanovení podmínek pro vyjednávání
17	1.2.3.	Vyjednávání s bankami
18	1.2.4.	Zhotovení vývěsních skříní
19	1.3.	Inzerce v tisku
20	1.3.1.	Vytipování vhodných periodik
21	1.3.2.	Vyjednávání podmínek smlouvy s periodiky
22	1.3.3.	Školení makléřů - tvorba inzerce v Excelu
23	1.4.	Propagace na sociálních sítích
24	1.4.1.	Výběr správců profilu
25	1.4.2.	Vytvoření profilu
26	1.4.3.	Zisk odběratelů novinek
27	1.4.4.	Vytvoření segmentů
28	1.5.	Polep automobilů
29	1.5.1.	Sběr technických parametrů automobilů
30	1.5.2.	Vyjednání podmínek smlouvy a její podpis
31	1.5.3.	Tvorba polepů dodavatelem
32	1.5.4.	Odvezení aut k polepení
33	1.6.	Webová prezentace
34	1.6.1.	Vytváření půdorysů
35	1.6.1.1.	Zakoupení programu Room Arranger
36	1.6.1.2.	Školení makléřů - tvorba půdorysů
37	1.6.2.	Videoprezentace nemovitostí
38	1.6.2.1.	Školení makléřů - tvorba videoprezentací

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Časový plán projektu

Přidáním doby trvání činností a vazeb mezi nimi vznikl časový plán projektu. Jak je vidět z tabulky, celý projekt zabere 122 dní. Mezi pracovní dny se počítají soboty, neděle a dokonce i státní svátky. Je to dané především tím, že drtivá většina společenských akcí se koná ve dnech volna. Na problematiku časové sekvence nemusí být v tomto případě brán příliš zřetel, protože většina činností lze provádět paralelně. Samozřejmě je zde několik činností, které je třeba provádět chronologicky, příkladem může být situace, kdy je třeba nejprve zakoupit softwarový program a až poté pořádat školení v jeho užívání. Začátky realizace všech pilířů kampaně byly úmyslně nastaveny do širšího časového rozmezí, neboť množství lidských zdrojů není dostačující pro jednotný začátek a mohlo by tím dojít k jejich přetížení. Kontaktní kampaň bude probíhat po celou dobu projektu, neboť je stěžejním bodem propagační akce, a proto lze činnosti zahrnující kontaktní kampaň považovat za kritickou cestu. Milníky budou v tomto projektu představovat pravidelné měsíční porady, kde se budou hodnotit výstupy z propagačních činností a efektivnost vložených prostředků. Výstupem těchto porad může být ukončení činnosti v neefektivních prostředích propagace. Ganntův diagram projektu je umístěn v příloze C

Tabulka č. 16: Časový harmonogram projektu, část 1

ID	Číslo	Název úkolu	Doba trvání (dny)	Začátek	Konec
1	1	Plán propagace v Plzeňském kraji	122	1.3.2014	30.6.2014
2	1.1.	Kontaktní kampaň	122	1.3.2014	30.6.2014
3	1.1.1.	Venkovní společenské akce rodin s dětmi	122	1.3.2014	30.6.2014
4	1.1.1.1.	Sestavit plán akcí	1	1.3.2014	1.3.2014
5	1.1.1.2.	Vybrat vhodné akce a zajistit si účast	28	2.3.2014	29.3.2014
6	1.1.1.3.	Dopřít hrad a zajistit propagační materiál	2	30.3.2014	31.3.2014
7	1.1.1.4.	Účast na společenských akcích	90	1.4.2014	29.6.2014
8	1.1.1.5.	Vyhodnocení akcí a odvoz příslušenství	1	30.6.2014	30.6.2014
9	1.1.2.	Účast na Veletřhu pracovních příležitostí	19	1.3.2014	19.3.2014
10	1.1.2.1.	Zajistit a zaplatit účast na veletřhu	5	1.3.2014	5.3.2014

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 17: Časový harmonogram projektu, část 2

ID	Číslo	Název úkolu	Doba trvání (dny)	Začátek	Konec
11	1.1.2.2.	Nechat zhotovit stánek pro prezentaci	10	6.3.2014	15.3.2014
12	1.1.2.3.	Zajistit personální obsazení a propagační materiál	3	16.3.2014	18.3.2014
13	1.1.2.4.	Prezentace společnosti na veletrhu	1	19.3.2014	19.3.2014
14	1.2.	Prezentace v bankách	37	3.3.2014	8.4.2014
15	1.2.1.	Výběr vhodných pracovníků pro vyjednávání	1	3.3.2014	3.3.2014
16	1.2.2.	Stanovení podmínek pro vyjednávání	1	4.3.2014	4.3.2014
17	1.2.3.	Vyjednávání s bankami	30	5.3.2014	3.4.2014
18	1.2.4.	Zhotovení vývěsních skříní	5	4.4.2014	8.4.2014
19	1.3.	Inzerce v tisku	12	10.3.2014	21.3.2014
20	1.3.1.	Vytipování vhodných periodik	1	10.3.2014	10.3.2014
21	1.3.2.	Vyjednávání podmínek smlouvy s periodiky	10	11.3.2014	20.3.2014
22	1.3.3.	Školení makléřů - tvorba inzerce v Excelu	1	21.3.2014	21.3.2014
23	1.4.	Propagace na sociálních sítích	12	24.3.2014	4.4.2014
24	1.4.1.	Výběr správců profilu	2	24.3.2014	25.3.2014
25	1.4.2.	Vytvoření profilu	1	26.3.2014	26.3.2014
26	1.4.3.	Zisk odběratelů novinek	7	27.3.2014	2.4.2014
27	1.4.4.	Vytvoření segmentů	2	3.4.2014	4.4.2014
28	1.5.	Polep automobilů	33	31.3.2014	1.5.2014
29	1.5.1.	Sběr technických parametrů automobilů	7	31.3.2014	6.4.2014
30	1.5.2.	Vyjednání podmínek smlouvy a její podpis	2	7.4.2014	8.4.2014
31	1.5.3.	Tvorba polepů dodavatelem	21	9.4.2014	29.4.2014
32	1.5.4.	Odvezení aut k polepení	2	30.4.2014	1.5.2014
33	1.6.	Webová prezentace	8	10.4.2014	17.4.2014
34	1.6.1.	Vytváření půdorysů	8	10.4.2014	17.4.2014
35	1.6.1.1.	Zakoupení programu Room Arranger	7	10.4.2014	16.4.2014
36	1.6.1.2.	Školení makléřů - tvorba půdorysů	1	17.4.2014	17.4.2014
37	1.6.2.	Videoprezentace nemovitostí	1	17.4.2014	17.4.2014
38	1.6.2.1.	Školení makléřů - tvorba videoprezentací	1	17.4.2014	17.4.2014

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Plánování zdrojů

4.6.1 Lidské zdroje

Náklady na lidské zdroje budou v tomto projektu minimální. Je to dané tím, že většina propagace je zaměřena na konkrétní nabídky nemovitostí či práci makléřů, kteří propagují sami sebe, tudíž to dělají bez nároku na finanční ohodnocení, avšak s vidinou budoucích zisků. Finanční odměnu pobírá IT specialista, který se využívá na školení spolupracovníků.

Tabulka č. 18: Lidské zdroje

Jméno a pozice	Sazba	Činnosti
Lukáš Kubinec (projektový manažer)	5 000 Kč	1
MUDr. Michal Martinek (obchodní a mark. ředitel)	0 Kč/hod	15, 16, 17
Martin Kovalik (technické zabezpečení)	200 Kč/hod	22, 36, 38
Eva Benešová (krajská ředitelka)	0 Kč/hod	4, 5, 8, 10, 13, 15, 16, 17, 21, 24, 30, 35
Jaroslav Beneš (okresní ředitel)	0 Kč/hod	4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 18, 20, 29, 32
Hana Kubincová (okresní ředitelka)	0 Kč/hod	4, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 20, 29
Alena Švehlová (realitní makléřka)	0 Kč/hod	7, 8, 20
Petra Marková (realitní makléřka)	0 Kč/hod	7, 8, 20
Správce profilu na sociálních sítích (realitní makléř)	0 Kč/hod	25, 26, 27

Zdroj: Vlastní zpracování

Krajská ředitelka figuruje v činnostech, které zahrnují jednání s dodavateli nebo jinými subjekty. Pro vyjednávání s bankami je zapotřebí do vyjednávacího týmu zakomponovat obchodního a marketingového ředitele společnosti AVAREAL. Pro koordinaci projektu jsou důležití i okresní ředitelé společnosti. Na kontaktní kampani budou figurovat samozřejmě všichni spolupracovníci společnosti v Plzeňském kraji, pro přehlednost ale nebyli do tabulky zahrnuti.

Matice Odpovědností

Matice odpovědností udává odpovědnost členů projektového týmu za jednotlivé činnosti. Z matice je patrné, že projektový manažer zodpovídá za všechny stěžejní

činnosti. Velká míra odpovědnosti také leží na krajské ředitelce a potažmo i na okresních ředitelích.

Tabulka č. 19: Matice odpovědností

	Lukáš Kubinec	Michal Martinek	Martin Kovalík	Eva Benešová	Jaroslav Beneš	Hana Kubincová	Alena Švehlová	Petra Marková	Správce profilu
Venkovní společenské akce rodin s dětmi	Z			P	P	P	S	S	
Účast na Veletrhu pracovních příležitostí	Z			Z	P	P			
Prezentace v bankách	Z	Z		P	S				
Inzerce v tisku	Z		P	P	S	S	S	S	
Propagace na sociálních sítích	Z			Z					Z/P
Polep automobilů	Z			Z	P	P			
Webová prezentace	Z		P	Z					

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.2 Materiálové zdroje

Tabulka č. 20: Materiálové zdroje

Položka	Náklady	Činnosti
Skákací hrad a příslušenství	0 Kč	3
Propagační materiál - kontaktní kampaň	5 000 Kč	6, 12
Veletrh pracovních příležitostí - poplatek za účast	19 900 Kč	9
Výroba stánku	5 000 Kč	9
Výroba vývěsních skříní	10 500 Kč	18
Inzerce v tisku	28 000 Kč	19
Vyhotovení polepů automobilů	125 000 Kč	28
Program Room Arranger	6 050 Kč	34
Cestovné	3 200 Kč	6,8,22,36,38

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.3 Plán rozpočtu

Tabulka č. 21: Rozpočet projektu

Položka	Náklady
1) Kontaktní kampaň	31 500 Kč
Propagační materiál	5 000 Kč
Výroba stánku 3x1,5m	5 000 Kč
Poplatek za účast na veletrhu	19 900 Kč
Cestovné (2x 800 Kč)	1 600 Kč
2) Prezentace v bankách	10 500 Kč
Výroba vývěsních skříní (7x1500 Kč)	10 500 Kč
3) Inzerce v tisku	30 000 Kč
Pronájem prostoru v tisku	28 000 Kč
Školení makléřů (6 hodin)	1 200 Kč
Cestovné (1x800 Kč)	800 Kč
4) Propagace na sociálních sítích	0 Kč
5) Polep automobilů	125 000 Kč
Výroba a instalace polepů (5x25 000 Kč)	125 000 Kč
6) Webová prezentace	8 250 Kč
Program Room Arranger (11x550 Kč)	6 050 Kč
Školení makléřů (6 hodin)	1 200 Kč
Cestovné (1x 800 Kč)	800 Kč
Náklady celkem	205 050 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulky, podstatnou část rozpočtu tvoří polep automobilů. Ovšem na rozdíl od kontaktní kampaně či inzerce v tisku se jedná o propagaci trvalou. V případě kontaktní kampaně je výhodou, že skákové hrad již společnost zakoupila a nyní ho pouze bezplatně zapůjčí do využívání. Tím odpadá také významná část nákladů. Do nákladů nejsou zahrnuty odměny managementu, neboť ten je odměňován provizním systémem společnosti. Dále nejsou zahrnuty náklady na provoz kanceláří, protože ty jsou ve vlastnictví makléřů a financují jejich provoz sami. Jelikož společnost AVAREAL uvolnila na propagační akci 250 000 Kč, nachází se v rozpočtu ještě rezerva 44 950 Kč. Jedná se o finanční prostředky, které mohou být v průběhu realizace projektu uvolněny na činnosti, které se jeví jako efektivní. Základem pro vytvoření rozpočtu byl rozklad činností a znalost sazeb jednotlivých zdrojů.

4.7 Plán řízení rizik

Hlavní hrozbou marketingového projektu je zajisté obava z jeho neefektivity. Může se tedy stát, že investované finanční prostředky přijdou vniveč. Toto hlavní riziko nebude

součástí plánu řízení rizik. Existuje i celá řada dalších rizik, které mají menší dopad na projekt a reakce na ně lze vyřešit operativně.

Tabulka č. 22: Identifikace rizik a důvodů jejich vzniku

ID	Riziko	Důvod vzniku rizika
R1	Nezajištěná účast na vybrané venkovní akce	Pořadatel akcí odmítl účast
R2	Venkovní akce s malou účastí	Počasí má na tento faktor velmi významný vliv.
R3	Zničení skákacího hradu či příslušenství	Špatné zacházení
R4	Nezajištěná účast na veletrhu pracovních příležitostí	Odmítnutí ze strany pořadatele, nedostatek volných míst
R5	Podmínky spolupráce s bankou nebudou výhodné	Banka požaduje vysoký pronájem prostoru nebo jiné požadavky, na které nelze přistoupit
R6	Podmínky spolupráce s poskytovateli tištění inzerce se budou lišit od předpokladů	Cena inzerce se zvýšila
R7	Školení makléřů - tvorba inzerce v Excelu neproběhne v daném termínu	Zaneprázdnění školitele či vícero makléřů
R8	Malá databáze odběratelů na sociálních sítích	Nepodaří se přilákat dostatečné množství odběratelů
R9	Chybějící technické parametry o některých vozech	Technické parametry o některých vozech se nepodaří získat nebo dokonce neexistují
R10	Nevýhodná spolupráce s dodavatelem polepů	Dodavatel změnil cenu polepů nebo nepřistoupil na množstevní slevu
R11	Nekvalitně provedené polepy automobilů	Nedostatečné technické parametry automobilů, nekvalitně odvedená práce dodavatele
R12	Program Room Arranger není k dispozici za předpokládanou cenu	Cena programu se zvýšila
R13	Školení makléřů - tvorba půdorysů a videoprezentace neproběhne v daném termínu	Zaneprázdnění školitele či vícero makléřů

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 23: Pravděpodobnost vzniku rizika a jeho dopad na projekt

ID	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad rizika na projekt
R1	vysoká	nízký
R2	střední	střední
R3	nizká	vysoký
R4	nizká	vysoký
R5	střední	vysoký
R6	střední	nízký
R7	vysoká	nízký
R8	střední	střední
R9	nizká	střední
R10	nizká	střední
R11	nizká	nízký
R12	nizká	nízký
R13	vysoká	nízký

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 10: Matice rizik

Pravděpodobnost vzniku rizika	vysoká	R1, R7, R13		
	střední	R6	R2, R8	R5
	nizká	R11, R12	R9, R10	R3, R4
		nízký	střední	vysoký
		Dopad rizika na projekt		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 24 : Plán odezvy na rizika

ID	Riziko	Plán odezvy na rizika
R1	Nezajištěná účast na vybrané venkovní akce	Z databáze vytipovaných akcí vybrat jinou vhodnou a zajistit si účast
R2	Venkovní akce s malou účastí	Zajistit si dobré umístění, disponovat altánem, který ochrání před deštěm či slunečním zářením
R3	Zničení skákacího hradu či příslušenství	Urychleně vyjednat opravu zařízení, servisní prostředky pro opravu malých závad mít vždy u sebe
R4	Nezajištěná účast na veletrhu pracovních příležitostí	Vyhledat podobnou akci tohoto typu, popřípadě investovat finanční prostředky jiným způsobem
R5	Podmínky spolupráce s bankou nebudou výhodné	Dobrá znalost BATNY, tedy disponovat několika alternativami. Každá banka má jiné požadavky (a může také nabídnout jiné podmínky). Otázka oboustranně výhodné mandátní smlouvy.
R6	Podmínky spolupráce s poskytovateli tištěné inzerce se budou lišit od předpokladů	V rozpočtu je rezerva na tyto události. Další možností je přistoupit na černobílý tisk namísto barevného
R7	Školení makléřů - tvorba inzerce v Excelu neproběhne v daném termínu	Je třeba mít vytipováno několik termínů
R8	Malá databáze odběratelů na sociálních sítích	Podpořit profil na sociálních sítích na webových stránkách a na propagačních materiálech společnosti a samotných makléřů (např. vizitky)
R9	Chybějící technické parametry o některých vozech	Neprodleně kontaktovat výrobce automobilů, kteří těmito informacemi disponují. Popřípadě se poptat dodavatele, zdali tento typ vozidla, u kterého chybí parametry, neopatroval polepem v minulosti
R10	Nevýhodná spolupráce s dodavatelem polepů	Zhodnotit, zdali se vyplatí přejít k jinému dodavateli, který ovšem nebude mít předem vytvořenou šablonu a je tedy nutné počítat s dalšími jednorázovými náklady.
R11	Nekvalitně provedené polepy automobilů	Reklamovat odvedenou práci u dodavatele
R12	Program Room Arranger není k dispozici za předpokládanou cenu	V rozpočtu je rezerva na tyto události. Další možností je zakoupit jiný typově podobný program
R13	Školení makléřů - tvorba půdorysů a videoprezentace neproběhne v daném termínu	Je třeba mít vytipováno několik termínů

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán odezvy na hlavní riziko

Jak už bylo uvedeno výše, hlavním rizikem projektu je fakt, že propagační akce nebude úspěšná, tedy že nepřinese žádný nebo malý dodatečný zisk. Dopady tohoto rizika lze zmírnit konáním pravidelných měsíčních porad v průběhu projektu, na kterých se představí výsledky jednotlivých okresů a nakonec souhrnně celého Plzeňského kraje. Nelze samozřejmě hodnotit efektivitu propagační akce pouze podle hodnoty zisku. Vzhledem k tomu, že jednotlivé obchody trvá zrealizovat několik týdnů až měsíců, je třeba stanovit si i jiná kritéria. Těmi kritérii mohou být nákupní a prodejní tipy obchodních partnerů, zvýšený zájem o spolupráci se společností AVAREAL až samotný zisk nových spolupracovníků. Důležitým úkolem pro realitní makléře a obchodní partnery je sběr informací, konkrétně zjistit z jakého zdroje se zákazník dozvěděl o společnosti nebo konkrétní nemovitosti. Jedině díky těmto informacím se lze dopátrat, jak jsou které způsoby propagace efektivní.

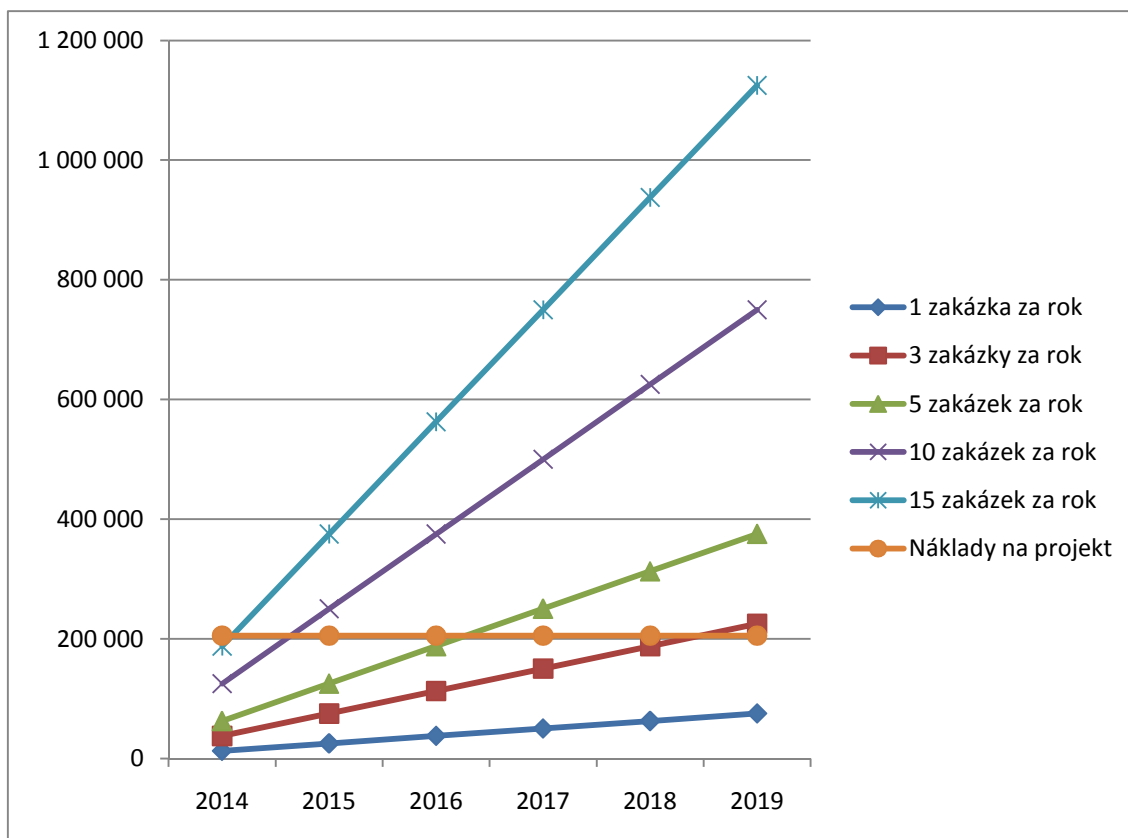
Jako příklady výpočtu efektivnosti mohou být:

- Na Veletrhu pracovních příležitostí se podařilo získat jednoho spolupracovníka. Nový spolupracovník za 12 měsíců dokáže zprostředkovat prodej šesti nemovitostí v průměrné hodnotě 1 milion korun. V závislosti na poměru vlastních a cizích prodejních a nákupních tipů, získá společnost AVAREAL přibližně 75 000 Kč. Náklady na zisk tohoto spolupracovníka jsou 27 400 Kč. Jestliže se tedy podaří na veletrhu získat jednoho průměrného spolupracovníka, podaří se náklady na jeho zisk ještě tentýž rok pokrýt z jeho produkce.
- Podařilo se vyjednat dohodu o spolupráci s Českou spořitelnou, která pronajme prostor na sedmi pobočkách (počítejme Domažlice, Tachov, Stříbro, Klatovy, Planá, Rokycany a Plzeň) z celkových 38, které jsou v Plzeňském kraji. Dohodnutá cena za pronájem je 500 Kč/měsíc. Pokud by jedna vývěsní skříň z celkových sedmi přivedla měsíčně jednoho zákazníka, který by koupil nemovitost v hodnotě 1 milion korun (jedná se o prodejní tip), společnost by získala přibližně 12 500 Kč. Náklady na zisk tohoto obchodu jsou 3 500 Kč (tedy 7x500 Kč). Tento výpočet zároveň slouží jako podklad k vyjednávání o ceně pronájmu prostoru. Udává tedy, že by společnost mohla přistoupit až na cenu okolo 1700 – 1800 Kč za vývěsní skříň měsíčně. Do výpočtu nebyly zahrnuty náklady na výrobu vývěsních skříní.

- Z inzerátů v pěti měsíčních se podařilo opět získat jeden prodejní tip na nemovitost v hodnotě 1 milion korun. Zisk z této zakázky by tedy činil opět 12 500 Kč. Náklady na získání obchodu činí 7 000 Kč.

Obdobným způsobem můžeme vypočítat prostou dobu návratnosti celkové investice do projektu. Z grafu je vidět, že v případě nárůstu počtu zakázek o 15 ročně, je možné investici splatit ještě v prvním roce. Realistická varianta počítá s nárůstem zakázek o 10 ročně, což by znamenalo splacení investice v roce 2015. Pokud by projekt ovšem vykazoval horší výsledky, mohl by se označit za neefektivní a pro jiné kraje České republiky by se musel zcela předělat.

Obrázek č. 11: Prostá doba návratnosti investice



Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 Plán řízení kvality

I u marketingového projektu se využívají určité principy řízení kvality, jsou ovšem zcela odlišné od klasických projektů. Důležitými požadavky při řízení kvality projektu propagační akce jsou:

- Dodržování jednotného designu – při tvorbě propagačního materiálu je třeba využívat grafického manuálu společnosti, který obsahuje základní šablony pro všechny typy propagačních materiálů.
- Spolupráce s osvědčenými partnery – týká se to opět tvorby propagačního materiálu, konkrétně celoplošných polepů automobilů, které pro AVAREAL již delší dobu vytváří společnost Matrix Media, s.r.o.
- Jednotné vystupování při kontaktní kampani – jde především o způsob komunikace mezi spolupracovníky společnosti a lidmi, které oslovují. Komunikace by měla probíhat přátelskou a nenásilnou formou. Je důležité tento prvek nepodceňovat, protože vytvoření dobrého dojmu u potenciálního zákazníka je tou nejlepší reklamou.
- Kvalita webové prezentace – zde nejde jen o dobrou znalost v používání programu pro tvorbu půdorysů a videoprezentací nemovitostí. Nedílnou součástí je i kvalita slovního popisu nemovitosti (popis pravdivý a bez gramatických chyb) a kvalita přiložených fotografií. Několik školení týkajících se pořizování a upravování fotografií již proběhlo, každopádně je třeba se pravidly nastolenými na školeních řídit. Stejně tak je třeba využívat principy Home stagingu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o první propagační akci společnosti AVAREAL takového rozměru, je možné využít zkušeností s její realizací pro plán řízení kvality pro další projekty například v jiných krajích České republiky.

5 Závěr

Jak už bylo psáno několikrát, je tento plán projektu celkem specifický vzhledem k tomu, že se jedná o plán marketingový. V úvodu práce byly popsány některé informace o společnosti AVAREAL, jedná se o informace, které objasňují vlastnickou strukturu, předmět podnikání a například podmínky kariérního postupu. Aby bylo možné vymyslet efektivní reklamní kampaň, je zapotřebí důkladně analyzovat prostředí, ve kterém firma působí. V úvodu této části byla nejprve teoreticky vysvětlena specifika tvorby analýzy

trhu. Následuje důkladná analýza realitního trhu. Zde bylo podstatné vůbec určení segmentu, ve kterém společnost AVAREAL působí, protože realitní trh neobsahuje pouze realitní společnosti. Jelikož informací je z této oblasti velice málo, není možné přesně vymezit pozici společnosti na trhu. Nicméně je zde dostatek informací pro vytvoření určitého pohledu, který doplňuje i zpracovaná SWOT analýza společnosti. Následuje soupis faktorů, které ovlivňují realitní trh. Je třeba jim věnovat pozornost, protože by mohly vypovědět o nějaké další obchodní příležitosti. Ze stejného důvodu byl vytvořen i vývoj realitního trhu, kde byl kladen důraz na oblasti, kde je možné nalézt určitý trend. Konkrétně se jedná o problematiku nesplacených hypoték nebo úvěrů. S tím úzce souvisí vzrůstající počet exekucí a dražeb. Vývoj v těchto oblastech napovídá o směru, jakým by měla společnost ubírat svoji pozornost. Ze znalosti minulé a současné situace na realitním trhu se podařila sestavit určitá prognóza vývoje.

Následuje krátký výčet v současnosti používaných komunikačních prostředků a informace o prostředcích vložených do konkrétních typů reklamy. Zpracovány byly i trendy v propagaci realitních společností a bylo popsáno, jakými neetickými způsoby dnes tyto společnosti získávají své klienty.

V další části byla teoreticky popsána specifika plánování projektů. Zprvu bylo vůbec definováno, co to vlastně projekt je a které faktory ho charakterizují. Dále byl vysvětlen životní cyklus projektu, organizační struktura projektu a problematika definování cílů a předmětu projektu. Následoval popis významu logického rámce a způsob tvorby ostatních dokumentů, jako jsou plán rozsahu, časový plán projektu, rozpočet projektu, plán projektové komunikace, plán řízení rizik a plán řízení kvality.

Praktická část plánování projektu sestávala z těchto bodů:

- Definování cílů a předmětu projektu formou logické rámcové matice, kde jsou uvedeny strategické cíle, cíle projektu a jiné výstupy, dále způsob ověření splnění těchto cílů a jsou v ní také uvedeny předpoklady a rizika, která mohou ohrozit jejich splnění.
- Zpracování plánu rozsahu. V tomto případě se jedná o výčet aktivit, které je třeba uskutečnit v rámci projektu. Jedná se o kontaktní kampaň, prezentaci v bankách, inzerci v tisku, propagaci na sociálních sítích, celoplošné polepy

automobilů a zkvalitnění webové prezentace. Těchto šest hlavních pilířů kampaně bylo rozloženo do detailních činností.

- Zpracování časového harmonogramu bylo vytvořeno přidáním doby trvání jednotlivých činností a přidáním vazeb mezi nimi.
- Plánování zdrojů bylo vytvořeno soupisem všech lidských a materiálových zdrojů a zjištěním nákladů na tyto zdroje.
- Rozpočet projektu vychází z plánu zdrojů. Finanční náročnost jednotlivých kroků je následující:

Polep automobilů 125 000 Kč

Kontaktní kampaň 31 500 Kč

Inzerce v tisku 30 000 Kč

Prezentace v bankách 10 500 Kč

Webová prezentace 8 250 Kč

Prezentace na sociálních sítích 0 Kč

Náklady celkem jsou tedy 205 500 Kč.

- Plán řízení rizik zahrnuje identifikaci všech potencionálních rizik, pravděpodobnost jejich vzniku a dopadu na projekt a návrh plánu reakcí na potencionální rizika. Samozřejmě největším rizikem zůstává vyhlídka neefektivně investovaných finančních prostředků.
- Vytvoření plánu kvality, tedy sepsání důležitých bodů, podle kterých se bude kampaň realizovat.

V příloze této práce jsou umístěny některé výstupy z programu MS Project, které obrazně doplňují informace uvedené v tabulkách či textu v praktické části.

Tato bakalářská práce by měla sloužit jako podklad pro řízení projektu propagační akce a zároveň jako inspirace při tvorbě ostatních marketingových plánů společnosti – ať už se jedná o dlouhodobé strategické cíle či podobné regionální reklamní akce.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Informace o společnosti uvedené v obchodním rejstříku	9
Tabulka č. 2: SWOT Analýza.....	13
Tabulka č. 3: Počet všech zakázek na serveru sreality.cz za ČR a tržby za rok 2011	16
Tabulka č. 4: Tržby společností a podíl na trhu podle obratu.....	17
Tabulka č. 5: Podíl realitních makléřů na tržbách společnosti	18
Tabulka č. 6: SWOT analýza společnosti AVAREAL.....	18
Tabulka č. 7: Objem, počet a průměrná výše hypotečních úvěrů.....	21
Tabulka č. 8: Počet nařízených exekucí a jejich vymahatelnost.....	22
Tabulka č. 9: Vývoj dražeb v ČR	23
Tabulka č. 10: Výdaje na reklamu v ČR.....	26
Tabulka č. 11: Logická rámcová matice	31
Tabulka č. 12: Logický rámec projektu	42
Tabulka č. 13: Logická rámcová matice projektu, část 1	43
Tabulka č. 14: Logická rámcová matice projektu, část 2	44
Tabulka č. 15: Struktura projektu	48
Tabulka č. 16: Časový harmonogram projektu, část 1	49
Tabulka č. 17: Časový harmonogram projektu, část 2	50
Tabulka č. 18: Lidské zdroje.....	51
Tabulka č. 19: Matice odpovědností.....	52
Tabulka č. 20: Materiálové zdroje	52
Tabulka č. 21: Rozpočet projektu	53
Tabulka č. 22: Identifikace rizik a důvodů jejich vzniku	54
Tabulka č. 23: Pravděpodobnost vzniku rizika a jeho dopad na projekt	55
Tabulka č. 24 : Plán odezvy na rizika.....	56

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Prostředí podniku	12
Obrázek č. 2: Průměrná úroková sazba hypoték.....	19
Obrázek č. 3: Index cen stav. pozemků, bytů, rodinných domů a bytových domů.....	21
Obrázek č. 4: Indexy objemu, počtu a průměrné výše hypotečních úvěrů.....	22
Obrázek č. 5: Indexy počtu, objemu a cen dražeb v ČR.....	24
Obrázek č. 6: Projektový trojimperativ.....	28
Obrázek č. 7: Životní cyklus projektu	29
Obrázek č. 8: Struktura projektového díla	34
Obrázek č. 9: Matice rizik.....	39
Obrázek č. 10: Matice rizik.....	55
Obrázek č. 11: Prostá doba návratnosti investice	58

Seznam použité literatury

Tištěná literatura

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada, 2004, 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [2] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [3] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2.doplňené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 353 s., ISBN 978-80-247-3611-2
- [4] DOLEŽAL, Jan., LACKO, Branislav., MÁCHAL, Pavel. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 528 s., ISBN 978-80-247-2848-3
- [5] SKALICKÝ, Jiří., JERMÁŘ, Milan., SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: ZČU, 2010, 389 s., ISBN 978-80-7043-975-3
- [6] ROSENAU, Milton.D. *Řízení projektů*. 3. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2010, 360 s., ISBN 978-80-251-1506-0

Internetové zdroje

- [7] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku Rhinoceros, akciová společnost: Obchodní rejstřík a sbírka listin. [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a217839&typ=actual&klic=5qj808>
- [8] ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: BusinessVize.cz [online]. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [9] Seznam realitních kanceláří. Sreality.cz [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.sreality.cz/adresar>
- [10] Pokles? Jak u koho - vývoj realitního trhu v ČR 2012. In: [online]. 2012-01-10. [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://www.mindbridge.cz/cs/aktuality/pokles-jak-u-koho-vyvoj-realitniho-trhu-v-cr-2012/>
- [11] Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP: Provedeme komplexní analýzu. In: Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2007-07-30. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

- [12] Ceny sledovaných druhů nemovitostí v letech 2009 - 2011. In: Český statistický úřad [online]. 2013-01-15. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/7009-12>
- [13] Ceny sledovaných druhů nemovitostí v letech 2005 - 2007. In: Český statistický úřad [online]. 2008-12-23. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/7009-08-v_letech_2005__2007
- [14] Hypoteční úvěry pro občany, podnikatele a obce. In: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 2013-01-24. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Bytova-politika/Hypotecni-uvery/Hypotecni-uvery-pro-obcany-podnikatele-a-obce>
- [15] Počty exekucí klesají. In: Exekutorská komora České republiky [online]. 2013-03-13. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.ekcr.cz/1/aktuality-pro-media/1086-pocty-exekuci-klesaji-13-3-2013?w=>
- [16] Statistika dražeb. In: Centrální adresa: Informační systém o dražbách a ostatních nabídkách [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.centralniadresa.cz/cadr/cadr07002Prepare.do>
- [17] Hypoindex vývoj. Hypoindex.cz [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>
- [18] TZ Mediatypy v letech 2011 a 2012 pohledem Admosphere. In: Admonitoring [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.admonitoring.cz/tz-mediatypy-v-letech-2011-2012-pohledem-admosphere>

Přílohy

Příloha A: Fotografie skákaného hradu a příslušenství

Příloha B: Ukázka celoplošného polepu automobilů

Příloha C: Ganttův diagram projektu (MS Project)

Příloha D: Ukázka síťového diagramu (MS Project)

Příloha A: Fotografie skákaného hradu a příslušenství



Zdroj: AVAREAL

Příloha B: Ukázka celoplošného polepu automobilů

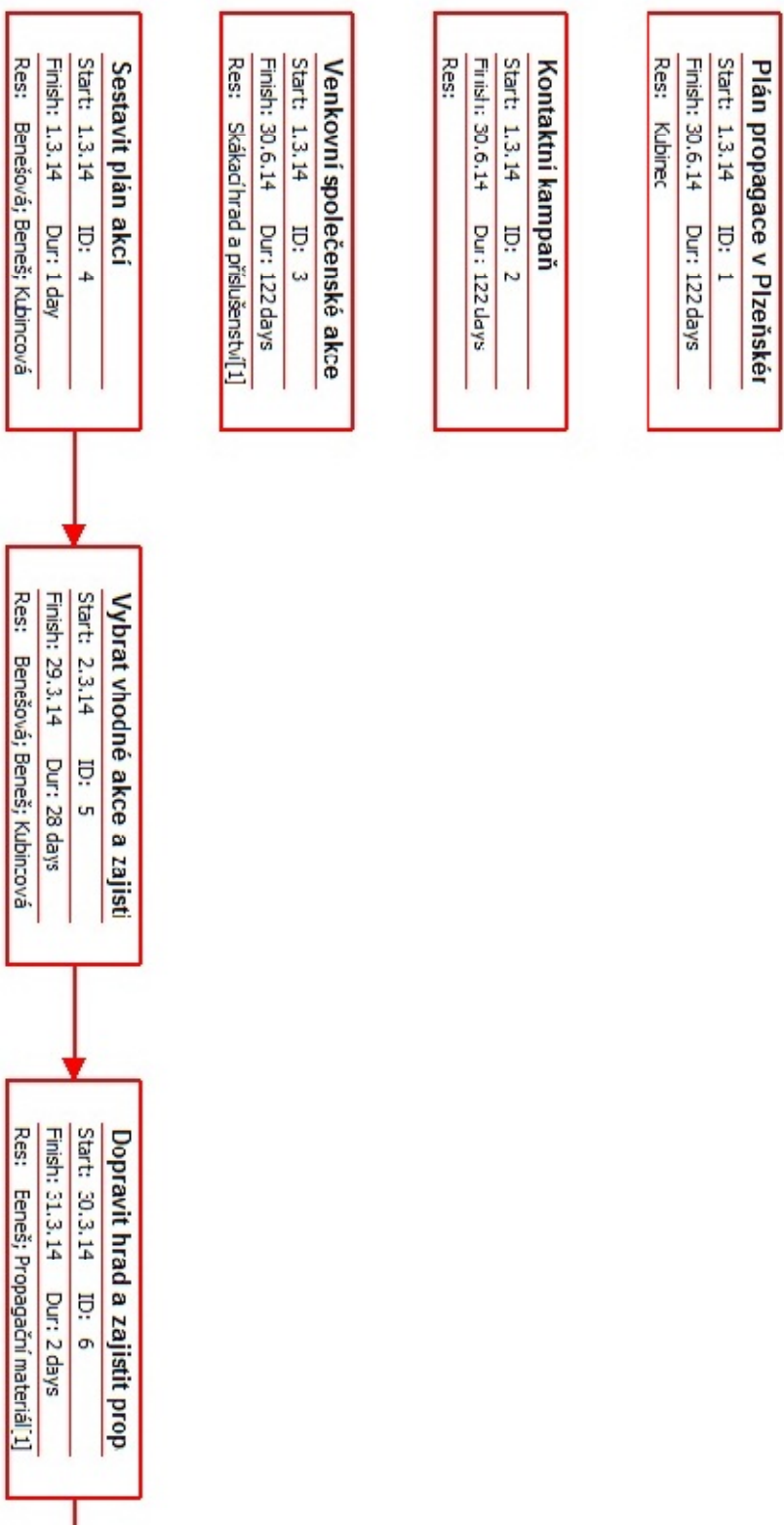


Zdroj: AVAREAL

Příloha C: Ganntův diagram projektu (MS Project)



Příloha D: Ukázka síťového diagramu (MS Project)



Abstrakt

Kubinec, L. *Plán projektu propagační akce společnosti AVAREAL v Plzeňském kraji.*

Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2013

Klíčová slova: analýza realitního trhu, plán propagace, plánování projektu, projektové řízení

Tato práce je zaměřena na plánování marketingového projektu realitní společnosti v Plzeňském kraji. V úvodu je představena společnost AVAREAL, zpracována její SWOT analýza a popsáno bylo také okolí společnosti. Následuje analýza realitního trhu, která napomáhá k lepšímu pochopení problému a poskytuje podklad pro volbu vhodného způsobu oslovení zákazníků. V další části se objevuje teoretický základ plánování projektu, tedy popis tvorby projektových plánů a jejich specifika. V nejdůležitější části jsou zpracované samotné dokumenty k propagační akci. Stěžejními dokumenty jsou logická rámcová matice, plán rozsahu, struktura projektu, časový harmonogram, plán zdrojů a plán řízení rizik. V závěru je zhodnocena náročnost jednotlivých kroků.

Abstract

Kubinec, L. *The project plan promotions company AVAREAL in Pilsner region.*

Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 72 p., 2013

Keywords: analysis of real estate market, promotion plan, project planning, project management

This thesis is focused to planning marketing project of real estate company in Pilsner region. In the introduction is presented company AVAREAL, is processed SWOT analysis and described also the company environment. Then is followed by analysis of the real estate market to better understanding of the issue and provides a background for selecting appropriate way of addressing customers. In the next chapter is introduced theoretical basis for the project planning, it means description creation of the project plans and theirs specifics. In the most important part of this thesis are processed specific documents for promotional events. Key documents are logical framework matrix, scope plan, project structure, time schedule, resource plan and risk management plan. In conclusion is evaluated demand of the individual steps.