JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009 Adéla Konopková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Řízení PR agentury

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor:

Bc. Adéla Konopková

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: **2007/2008**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla KONOPKOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Řízení PR agentury**

Zásady pro vypracování:

Charakteristika:
Práce se zaměřuje na analýzu řízení agentury PR .
Cíl práce:
Cílem práce je popsat současný stav v agentuře, dále pak popsat současný systém řízení a na základě teoretických znalostí tento systém posoudit a případně navrhnout jeho změny.
Rámcová osnova:
1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Současný stav v agentuře. 5. Způsob řízení agentury. 6. Výsledky. 7. Závěr. 8. Použitá literatura. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Interní směrnice společnosti AC&C Public Relations
KOTLER, P. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola; 3. doplněné a upravené vydání Praha; Victoria Publishing, 1997
SMITH, R., D. Strategic planning for public relations; Mahwah (New Jersey); Lawrence Erlbaum Associates; 2002
FAIRCHAILD, M. Jak zjistit skutečnou hodnotu v Public Relations; Praha; Asociace PR agentur (APRA); 1999
SVOBODA, V. Public Relations moderně a účinně; Praha; Grada Publishing; 2006

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **25. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Řízení Public Relations agentury vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Praze 30. 8. 2009

Adéla Konopková

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné vedení, věnovaný čas a pomoc při zpracování diplomové práce.

OBSAH

1. Úvod 1
2. Public relations 8
2.1 Definice public relations 8
2.2 Historie public relations ve světě 11
2.3 Historie public relations v České republice 12
2.4 Členění public relations 13
2.5 Nástroje PR komunikace 15
2.6 Media relations – spolupráce se sdělovacími prostředky 16
2.6.1 Individuální prostředky kontaktu s médii 16
2.6.2 Tisková zpráva 17
2.6.3 Exkluzivní článek 17
2.6.4 Tisková konference 17
2.6.5 Press trip 18
2.6.6 Rozhovory 18
2.6.7 Testování produktů 18
2.6.8 Internet 19
2.6.9 Účast organizace na veletrzích, konferencích, apod. 19
2.7 Typologie médií 19
2.8 PR agentury 21
2.9 Hodnocení PR aktivit 22
2.10 Nové trendy a budoucnost PR 23
3. Řízení malého podniku 25
3.1 Definice pojmu malý podnik 25
3.2 Cíle malého podniku 26
3.3 Řízení malého podniku a jeho zásady 27
3.3.1 Organizační struktura podniku 27
3.3.2 Poslání firmy 28
3.3.3 Vedení lidí, motivace 29
3.3.4 Rozhodování 30

3.3.5 Kontrola 31
3.3.6 Manažerské techniky 31
3.3.6.1 SWOT analýza 31
3.3.6.2 Time management 32
3.3.6.3 Marketingový mix 32
4. Metodika diplomové práce 34
4.1 Cíl diplomové práce 34
4.2 Metodika zpracování diplomové práce 34
4.3 Hypotézy 35
5. Současný stav v agentuře AC&C Public Relations 36
5.1 Charakteristika společnosti AC&C Public Relations 36
5.2 Poslání, vize a cíle společnosti AC&C Public Relations 37
5.2.1 Poslání 37
5.2.3 Vize 37
5.2.4 Cíle 37
5.2.4.1 Dlouhodobé cíle 37
5.2.4.2 Krátkodobé cíle 38
5.3 Současná organizační struktura a způsob řízení agentury 38
5.3.1 Současná organizační struktura 38
5.3.2 Popis jednotlivých pracovních pozic 41
5.3.2.1 Jednatel a výkonný ředitel 41
5.3.2.2 Zástupce ředitele 42
5.3.2.3 Ředitelé divizí Events Management a Publishing 42
5.3.2.4 Finanční / personální ředitel 42
5.3.2.5 Account director 43
5.3.2.6 Account / Event manager 43
5.3.2.7 Account executive 43
5.3.2.8 Account assistant 44
5.3.3 Vlastnické vztahy, odměňování zaměstnanců agentury a jejich motivace 44
5.3.4 Vedení pracovních výkazů (timesheets) 47
5.3.5 Přijímání nových pracovníků a fluktuace 48

5.4 Firemní kultura a hodnoty agentury 48
5.5 SWOT analýza agentury AC&C Public Relations 49
6. Práce agentury směrem ke klientům 52
6.1 Tendr a získávání nových klientů 52
6.2 Nový klient – první kroky 52
6.3 Account management – agenda práce pro klienta 54
6.3.1 Interní plánování 54
6.3.2 Nastavení komunikace s klientem 55
6.3.3 Sledování a hodnocení zakázky 55
6.3.4. Zjišťování spokojenosti klientů a řešení případných problémů 56
6.3.5 Jednotné formuláře pro klienty 56
6.4 Kalkulace cen klientovi, výnosnost jednotlivých divizí 56
7. Hodnocení práce agentury novináři 58
8. Zefektivnění stávajícího chodu agentury 62
8.1 Zefektivnění stávající organizační struktury 62
8.1.1 Současná organizační struktura 62
8.1.2 Porovnání organizační struktury s konkurencí 62
8.1.3 Návrhy na zefektivnění stávající organizační struktury agentury AC&C Public Relations 63
8.2 Zjednodušení administrativních procesů 64
8.3 Další návrhy na efektivnější řízení agentury 65
8.3.1 Odměňování zaměstnanců a jejich motivace 65
8.3.2 Přijímání nových pracovníků a fluktuace 67
8.3.3 Tendry 68
8.3.4 Zlepšení práce agentury na základě výsledků dotazníku pro novináře 69
9. Vliv současné finanční krize na agenturu 70
10. Závěr 72
11. Summary 75
12. Přehled použité literatury 77

1. Úvod

Řízení public relations (PR) agentury

Důvodů, proč jsem si vybrala jako téma diplomové práce řízení agentury v oboru PR, je několik:

Public relations jsou oborem, který se v posledních letech velice dynamicky rozvíjí. Firmy sofistikovaněji diverzifikují své prostředky na marketing nejen do podoby klasické tiskové reklamy, reklamního spotu v televizi nebo outdoorové reklamy (billboardy, city lighty apod.), ale také právě do PR.

Zároveň jsem v minulých třech letech vystřídala dvě pozice ve středně velké pražské PR agentuře AC&C Public Relations a díky tomu jsem detailně poznala problematiku spojenou s tímto oborem. Pracovala jsem jako account manager pro dva významné klienty (Nokia a T-Mobile) a díky tomu, že jsem pro ně zajišťovala prakticky všechny typy práce z oboru public relations, jsem schopna hodnotit pravidla i mechanismy tohoto oboru.

Většina agentur v oboru public relations na českém trhu jsou menší nebo středně velké firmy. Navíc jde o specifický obor, vyžadující kreativní, pružný a v mnoha případech i nestandardní přístup k potřebám klientů. Proto jednotlivé agentury často narážejí na problémy, které firmy mimo tento obor neznají. Mnoho zaměstnanců i majitelů PR agentur pochází z řad novinářů nebo mediálních pracovníků, což je pro práci v PR jednoznačně pozitivní kvalifikace. Na druhou stranu jim mnohdy chybí manažerské vzdělání a schopnosti, jazykové vybavení, a často se tak potýkají s problémy v řízení zaměstnanců včetně externích spolupracovníků. Potíže také nastávají ve chvíli, kdy je potřeba přizpůsobit se firemní kultuře klienta, například při profesionální prezentaci koncepcí, komunikaci s jednotlivými odděleními ve firmě klienta apod.

Donedávna byl obor public relations ve srovnání například s reklamními agenturami finančně podhodnocen, což se ovšem s postupem času, kdy jejich význam roste, mění. Public relations jsou oborem, jenž bude hrát do budoucna jednoznačně stále větší roli, a vzroste i přirozený tlak na profesionalizaci činnosti všech složek PR agentur. V ostrém

konkurenčním prostředí na trhu obstojí jen ti, kteří se dokáží náročnému trendu přizpůsobit a pochopit jej jako výzvu k dalšímu rozvoji. I proto jsou tématem této diplomové práce problémy a konkrétní nedostatky, jež provázejí řízení agentury AC&C Public Relations.

Prostřednictvím public relations si významné společnosti budou čím dál intenzivněji upevňovat pozici na trhu nejen prostřednictvím budování kontaktů s oborovými novináři, ale také kreativními formami šíření informací směrem ke spotřebitelům a zákazníkům – ať už prostřednictvím prezentací, tiskových konferencí, firemních tiskovin atd. Prostřednictvím PR budou firmy klást stále větší důraz na budování image a dobrého jména (například v oblasti ochrany životního prostředí nebo sociálních programů).

Pojem public relations a řízení malého podniku

První část diplomové práce je zaměřena na vymezení pojmu public relations, jejich historii a vývoj ve světě i u nás, popsány jsou zde i nástroje PR komunikace – tedy hlavní náplň práce PR agentury. Tato část se také stručně zabývá současným českým mediálním trhem, hodnocením PR aktivit a budoucími trendy v oboru public relations.

Obsahem této části je také organizace a řízení, jež jsou typické pro malé firmy. Dále se zabývá vymezením pojmu malá firma, její strukturou a styly řízení.

V obou těchto částech je také ocitováno několik předních českých i zahraničních odborníků, kteří se problematikou PR a managementem malých podniků již několik let zabývají nejen z praktického, ale i teoretického hlediska.

Současný stav řízení agentury AC&C PR

V této části diplomové práce analyzuji současný stav v agentuře, v níž jsem donedávna pracovala, a způsob jejího řízení.

Podrobněji je tato praktická část věnována struktuře vlastnických vztahů, způsobu, jakým je agentura řízena dlouhodobě, jak zpracovává zakázky pro klienty do konkrétních úkolů pro zaměstnance a jak si stanovuje priority své práce. Dále obsahuje

způsoby, kterými agentura oslovuje a získává klienty – popis typických tendrů, jichž se agentura zúčastňuje, jak je strukturována její nabídka, jakou roli v případném úspěchu a získání klienta hraje samotný kreativní návrh, prezentace a jakou celková nabízená cena. Dále zde vymezuji strukturu agentury podle typu zakázek, jež pro klienta vytváří – klasické služby PR, firemní tiskoviny (publishing) a event management (organizace firemních večírků, tiskových konferencí apod.), jaké jsou náklady a výnosy jednotlivých typů práce pro klienty, s jakým typem klientů má agentura uzavřeny smlouvy a jak tomu přizpůsobuje styl práce. Nedílnou součástí této části je také typ externích spolupracovníků agentury, s jakými okruhy novinářů spolupracuje, jakým způsobem agentura vykazuje výsledky své práce (monitoring tisku, pozitivní i negativní výstupy a zmínky o klientovi v médiích, citace v tisku atd.) a jak hodnotí a odměňuje své zaměstnance. Nelze opomenout také různé druhy administrativy spojené s prací v PR agentuře, jaký je konkrétní provoz agentury, struktura jejích výdajů na mzdy zaměstnanců, externí služby atd.
Nedílnou součástí kapitoly je také rozpočet agentury, typy odměn i smluvní vztahy s klienty.

Zefektivnění současného chodu agentury

Ve třetí části své práce navrhnu některé dílčí změny a úpravy, jež by mohly vést k zefektivnění současného chodu agentury. Zaměřím se především na přehnaný důraz při dodržování některých formálních směrnic a administrativních nařízení, které mimo jiné byrokraticky zahlcují pracovníky agentury a ve své podstatě rozmělňují prioritu jejich práce, jíž je vytváření dokonalého PR servisu pro klienta.
Pro budoucí chod agentury je klíčová analýza její organizační struktury a návrh na její změnu tak, aby zefektivnila chod firmy, nedržela se formálních a nemoderních pravidel a místo toho více odpovídala struktuře klientů a jejich potřeb. Nová organizační struktura by měla projasnit kompetence na jednotlivých řídících pozicích a po jejím zavedení by agentura měla pružněji a bez zbytečných byrokratických průtahů vycházet vstříc požadavkům klientů.

Kromě toho popíšu, jakým způsobem dopadá hospodářská recese na některé klienty agentury, jakým způsobem se firmy snaží šetřit prostředky na marketing, reklamu a public relations. Z toho plyne závěr, jak by měla agentura na zhoršené ekonomické prostředí reagovat, aby z něj v budoucnu vyšla bez existenčních potíží.

2. Public relations

2.1 Definice public relations

Public relations (PR) neboli vztahy s veřejností jsou aktuálním tématem a fenoménem dnešní doby. Pro většinu podnikatelských subjektů hraje tento vztah klíčovou roli, neboť stále více záleží na tom, jak je veřejnost ochotna přijímat aktuální myšlenky, produkty a společenské trendy. Své představy o budoucnosti musí organizace (subjekty PR) prosazovat daleko intenzivněji a to vyžaduje optimální oboustrannou komunikaci mezi nimi a veřejností. Důležitá je neustálá spolupráce s veřejností a vytváření dobrých vztahů. Václav Svoboda, jeden z největších propagátorů rozvoje PR v České republice, uvádí, že se podstata public relations odvíjí od tří východisek: veřejného mínění, image a corporate identity. Bez znalostí těchto tří fenoménů by podle něj nebylo možné proniknout do hloubky problematiky public relations.[1]
Veřejné mínění odráží současné názory, postoje i nálady veřejnosti k významným podnětům (názorům, událostem apod.). Image lze charakterizovat jako souhrn představ, postojů, názorů a zkušeností lidí ve vztahu k určitému objektu, například firmě, značce, politické straně, osobnosti atd. Corporate identity vyjadřuje formu identifikace společnosti, tj. dlouhodobější filozofii organizace.
Společné pro tyto tři fenomény je, že přes určité rysy stability a trvalosti jsou ovlivnitelné. A právě toto ovlivňování je podstatou public relations.

Existují stovky definic celosvětově užívaného termínu public relations. Bez ohledu na množství mají všechny společný základ a spíše než PR definují a popisují jeho účinek a prostředky, jež PR používají.
Mezi praktiky i teoretiky je nejrozšířenější definicí public relations ta, která byla přijata v roce 1978 Institutem Public Relations (IPR)

---

[1] SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 14

„PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.“

V roce 1978 byla také více než 30 národními a regionálními asociacemi PR na jejich světovém shromáždění přijata „Mexická deklarace“ (Mexican Statement).

Tato deklarace zní:

„PR v praxi jsou umění a sociální věda analyzující trendy a jejich dopady a také poradenské služby managementu firem při provádění naplánovaných programů a aktivit, které poslouží jak zájmům organizace, tak zájmu veřejnosti.“

Institut pro vztahy s veřejností definuje public relations jako:

„Činnost v rámci vztahů s veřejností je nepřetržitým plánovitým úsilím vedoucím k dosažení a udržení dobré vůle a vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností.“

V současné době se nejčastěji používají tyto definice:

- *„Vztahy s veřejností můžeme shrnout do několika klíčových slov. Jde o pověst, vnímání, důvěryhodnost, důvěru, soulad a hledání vzájemného pochopení za pomoci pravdivých a úplných informací.“*[2]
- *„Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace také uplatňují jako nástroj svého managementu.“*[3]
- *„Public relations: množství programů vytvořených pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy či výrobku.“*[4]

---

[2] BLACK, S. *Nejúčinnější propagace: Public Relations.* Praha: Grada Publishing, 1994, s. 14

[3] SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 17

[4] KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola..* 3. dopl. a uprav. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, s. 612

Ve všech definicích public relations lze nalézt některé společné prvky:

- *PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, vzájemné důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi organizacemi a jejich veřejností.*
- *PR jsou řízením vztahů mezi firmou/společností a její klíčovou veřejností/cílovou skupinou.*
- *PR jsou disciplínou řízení, což vyžaduje, aby všechny formy připravované komunikace byly prováděny efektivně.*
- *PR jsou proces směřující k vytvoření pozitivních postojů na základě znalostí nebo k přeměně negativních postojů a názorů na pozitivní.*
- *PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatněných případech podporuje reklamní a marketingové aktivity (a může dokonce být i jejich korekcí).*
- *Tam, kde je to vhodné, se PR snaží slaďovat soukromé a veřejné zájmy. PR jsou více než pouhé přesvědčování: jsou komplexem řízeného komunikačního procesu, který zahrnuje řízení reputace společnosti a jejího image.*
- *PR řídí obojí, tj. pověst i vnímání firem, značek a jednotlivců.*[5]

Teoretické vysvětlení problematiky public relations se často velmi liší od praxe. Každý subjekt si pod pojmem PR představuje něco jiného. Nejdůležitější součástí PR všech subjektů jsou media relations neboli ovlivňování médií a toho, jak média o subjektu píší. Public relations bývají s media relations dost často chybně ztotožňovány, ty však nejsou jedinou složkou PR. Lidé také často považují PR za jakýsi jiný způsob reklamy, jejímž hlavním cílem je propagace výrobku za účelem přímého prodeje. Ve skutečnosti lze říci, že hlavním úkolem PR je vytvářet pozitivní obraz subjektu (případně jeho produktů). PR by nikdy neměly být vnímány izolovaně, ale vždy jako součást celkové podnikové, obchodní a finanční strategie.

---

[5] London School of Public Relations. *Integrovaný přístup k Public Relations pro 21. století : komplexní kurz* [CD-ROM]. [Praha] : [Asociace Public Relations Agentur], [200-?]. [cit. 2007-03-07]. Adresář: /Lectures/01 seminar.pdf. Studijní materiály ke kurzu.

2.2 Historie public relations ve světě

„Počátky public relations sahají až do dávnověku. Byly vlastně nastartovány už v době organizace podle kmenů, s pocity kmenové příslušnosti. Civilizace by stěží mohla fungovat bez komunikace, smíru, spolupráce a nezbytné shody ve věcech společného zájmu.“[6]

Rozvoj public relations souvisí neoddělitelně s rozvojem vydávání novin. Ve druhé polovině 19. století si významní lidé začínají uvědomovat sílu tisku coby činitele veřejného mínění. V této době byl tisk využíván zejména ke zdůrazňování pozitivních skutků ze života významných jedinců. Koncem 19. století se již začíná objevovat PR v konkrétní formě – například společnost Krupp zřídila v roce 1893 pro své podniky tiskovou kancelář, v níž bylo zaměstnáno 23 odborníků, nebo v roce 1912 britský ministr financí Lloyd George vytvořil skupinu lidí, kteří měli za úkol vysvětlovat zaměstnavatelům a dělníkům v různých částech země zavedení nového národního pojištění.

Za otce public relations je považován Američan Ivy Ledbetter Lee. Ten na přelomu 19. a 20. století dospěl k přesvědčení, že veřejné mínění musí mít schopnost utvářet také pozitivní názory a měnit mínění veřejnosti správným směrem. Lee se proslavil především spoluprací s průmyslovým magnátem Johnem D. Rockefellerem. Jeho zaměstnanci v dolech stávkovali za zvýšení platů a zlepšení pracovních podmínek. Veřejnost s touto stávkou sympatizovala. Lee zorganizoval několik návštěv Rockefellera v domácnostech dělníků, což zajistilo pozitivní články v novinách, které zvýšily Rockefellerovi popularitu.

Velký rozmach PR nastal za první světové války, a to hlavně v americké státní správě, jež potřebovala podporu veřejnosti pro válečnou účast USA v Evropě. Teoretické poznatky o PR se začaly formovat kolem dvacátých let minulého století. Za prvního

---

[6] CAYWOOD, C. L. *Public relations – řízená komunikace podniku s veřejností.* Brno: Computer Press, 2003, s. 15

teoretika PR je považován Edward L. Bernays. Jeho kniha Crystallizing Public Opinion (Utváření veřejného mínění) se stala první učebnicí popisující vztahy s veřejností.
Další významné období vývoje PR nastalo v době velké hospodářské krize v americké ekonomice. Rooseveltova doktrína New Deal (Nový úděl) vstoupila do státních PR, ale reakce na ně byla i od velkých amerických společností. V období druhé světové války se PR soustředily do americké a britské státní správy, kde vznikaly státní instituce pro realizaci vztahů s veřejností.
Po druhé světové válce byly public relations již běžnou součástí společnosti a vedoucí osobnosti tohoto oboru zakládají první profesní sdružení – Institut of Public Relations (IPR).
Úplného vrcholu dosáhly PR v posledních desetiletích a trvale získávají na intenzitě. Uplatňují se zejména v ekonomice, ale také ve státní a veřejné správě a v mnoha dalších oborech. Rozvoj PR a jeho současný stav výstižně zhodnotil německý odborník na PR Albert Oeckl: *„V podnicích, organizacích a svazech jsou PR dávno etablovanou činností. Jejich význam neustále roste. Stačí si uvědomit význam slov investor relations, lobbing, krizové PR. Musíme však kriticky poznamenat, že vlastní image public relations na sebe nechává bohužel čekat. A to platí internacionálně.“*[7]

2.3 Historie public relations v České republice

Public relations se začaly formovat již od vzniku Československé republiky. Rozvoj byl založen na zahraničních zkušenostech a v poválečném období se rozšiřoval zejména ve velkých podnicích (Škoda Plzeň, společnosti Tomáše Bati apod.). Po únoru 1948 byly aktivity PR soustředěny převážně tam, kde se uplatňoval zahraniční obchod, a také ve státní správě (tisková oddělení). ČSSR byla na zahraničním obchodě silně závislá, proto v šedesátých letech vznikla při Československé obchodní a průmyslové komoře samostatná organizační složka Rapid, ve které bylo vytvořeno oddělení PR. Úkolem tohoto oddělení byla hlavně komunikace se zahraničními novináři.

[7] Oeckl, A. *„PR istein bewährtes Instrument“.* In Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23. 12. 1999, s. 18

Teoreticky se u nás problematikou public relations zabýval již v druhé polovině šedesátých let Alfons Kachlík. Jeho publikace s názvem Public relations byla citována i v západní literatuře o PR jako důkaz, že je tento obor vnímán i v socialistických zemích. I přes nepříznivé období následující po normalizaci v osmdesátých letech působilo na různých pracovních pozicích vztahů s veřejností několik set osob. První profesní organizace zaměřená na public relations — *Klub práce s veřejností* — byla založena v roce 1983 v Brně (jako součást BVV).

V první polovině 90. let zažil tento obor obrovský boom. Vznikaly první agentury, bylo hodně zakázek a trh neustále rostl. V roce 1995 byla založena na základě iniciativy ředitelů několika agentur asociace PR agentur (APRA). U zrodu tohoto sdružení stály například agentury Burson-Marsteller, Interel a Ogilvy & Mather. O dva roky později se APRA stala členem ICCO (International Communications Consultancy Organisation), což je mezinárodní organizace sdružující národní asociace PR agentur. V následujícím roce všechny členské agentury přijaly Římskou chartu ICCO, kde se zavazují dodržovat etické kodexy při své činnosti.

V současné době již není tempo růstu tak vysoké jako v devadesátých letech, přesto je rozvoj PR jednoznačně pozitivní. Mezi PR agenturami je stále větší konkurence, což způsobuje také to, že se kvalita jednotlivých agentur začíná vyrovnávat. Trh služeb public relations se segmentuje podobně jako v hospodářsky vyspělých zemích. Ve velké míře se začíná také rozvíjet PR nepodnikatelského sektoru. Agentury PR poskytují stále více odborného a komunikačního poradenství.

2.4 Členění public relations

Public relations lze členit několika způsoby. Mezi základní členění patří dělení PR na interní a externí. Cílovou skupinou interního PR jsou vlastní zaměstnanci organizace, externího PR pak veřejnost. Externí PR se dále dělí na dvě základní kategorie podle toho, zda je vztah vytvářen k organizaci jako celku – korporátní PR –, nebo k jejím produktům či službám – produktové PR. Dále rozlišujeme In-house PR, což znamená, že PR oddělení je přímo součástí organizace, a PR zajišťované prostřednictvím PR agentur. V dnešní době je u velkých společnosti časté, že mají jak své In-house PR

oddělení, tak využívají služeb PR agentury. Rozlišujeme též, zda se jedná o Business-to-business PR (mezifiremní komunikace), nebo Business to customer PR (komunikace s koncovým zákazníkem).

Většina autorů dále rozděluje PR podle jednotlivých odvětví.

Například Clarke L. Caywood ve své publikaci Public relations uvádí podle odvětví tyto typy PR:

- PR v odvětví potravinářského průmyslu
- Image management a public relations v odvětví pojišťovnictví
- PR a farmaceutický průmysl
- PR v odvětví kosmetických výrobků a hygienických potřeb
- Marketing a komunikace v odvětví poradenských služeb
- PR v hotelovém průmyslu
- PR v odvětví vyspělých technologií
- PR a sportovní marketing
- PR ve vydavatelském průmyslu
- PR ve zdravotnictví
- PR ve státní správě
- PR a komunikace v neziskových organizacích
- PR a komunikace v oborových a zájmových asociacích

Public relations úzce souvisí s marketingem. Ve firmách jsou většinou PR a marketing organizovány jako jeden celek se stejnými funkcemi, koncepty i metodami. Aktivity PR jsou též chápány jako součást marketingu, jako jeden z nástrojů komunikačního mixu.

Výhodou PR oproti jiným marketingovým aktivitám je velká důvěryhodnost a přesvědčivost. Za nevýhodu lze považovat omezenou možnost kontroly výstupů a návratnosti investic.

2.5 Nástroje PR komunikace

Různé publikace uvádějí nástroje PR komunikace odlišně. Většina jich však vychází z dělení na nástroje oslovující cílové skupiny přímo a na nástroje nepřímé komunikace. Mezi první skupinu nástrojů patří interpersonální komunikace (osobní rozhovor, různá setkání s určitými skupinami apod.) a kategorizovaná komunikace, kdy mezi komunikátorem a recipientem není přímý sociální kontakt – například specializované publikace pro zákazníky, které nejsou určeny širší veřejnosti. Nástroje nepřímé komunikace lze charakterizovat jako komunikaci uskutečňovanou zprostředkovaně, a to buď pomocí médií, nebo tzv. opinion leaders, tedy osobností či institucí, jejichž názory ovlivňují vytváření veřejného mínění.

V dnešní době se velmi často uvádí také tzv. systém PENCILS, v němž se jednotlivé aktivity zčásti překrývají, ale vždy jde o jiný pohled na danou oblast:

- P = Publications (výroční zprávy, firemní časopisy atd.)
- E = Events (veřejné i vnitrofiremní akce, sponzorství, představení nového produktu apod.)
- N = News (materiály pro novináře a podklady pro tiskové konference, které obvykle zahrnují informace o firmě či jejích produktech)
- C = Community Involvement Activities (angažovanost v lokální komunitě; investice peněz a času do potřeb lokálních společenství)
- I = Identity media (využití korporátní identity v celkové komunikaci; jednotný font v e-mailech, hlavička dopisního papíru apod.)
- L = Lobbying activity (lobbování za cíle společnosti, krizové PR apod.)
- S = Social Responsibily Activities (společenská odpovědnost firmy; aktivity v sociální oblasti a oblasti ekologie)

Ačkoliv media relations neboli vztahy s médii nejsou jedinou složkou public relations, jak si bohužel řada lidí i organizací myslí, nelze popřít jejich velkou důležitost. Lze je označit za hlavní nástroj PR pro přenos zajímavých sdělení směrem k veřejnosti.

2.6 Media relations – spolupráce se sdělovacími prostředky

Tato kapitola je věnována jednotlivým komunikačním kanálům, jež se pro spolupráci s médii využívají. Většina publikací rozděluje komunikační kanály pro spolupráci s médii tímto způsobem:

- individuální prostředky kontaktu s médii
- tisková zpráva
- exkluzivní článek
- tisková konference
- press trip
- rozhovory
- testování produktů
- internet
- účast organizace na veletrzích, konferencích apod.

2.6.1 Individuální prostředky kontaktu s médii

Individuální kontakt s novináři je jedním z nejdůležitějších nástrojů spolupráce. Pracovník PR bude pracovat daleko lépe, když se osobně s novinářem zná, nebo dokonce přátelí. Může mu dávat tipy na články a někdy třeba i poradit, jak má novinář postupovat dále. Pracovník PR by se měl vyvarovat zejména pocitu nadřazenosti vůči novinářům.

„Nebezpečným zvykem některých pracovníků v oblasti publicity je zastávání nadřazeného postoje vůči žurnalistům. Pracovník v oblasti publicity by se neměl pokoušet cenzurovat nic z toho, co reportér zjistí o jeho klientovi. Jediné, co je ve vztahu k hromadným sdělovacím prostředkům možné plánovat, je usměrňování vztahů a výslednosti. Pokusí-li se zákazník zasahovat do práce reportéra, nemůžeme mu v tom zabránit, ale reportér pak ztrácí svoji integritu a vlastní osobnost.“[8]

[8] Lesly, P. *Public relations.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 153

2.6.2 Tisková zpráva

Tisková zpráva (ukázka v příloze č. 1) je základním písemným prostředkem pro spolupráci s médii. Tisková zpráva obsahuje informace subjektu určené ke zveřejnění. Stěžejní message zprávy vyjadřuje titulek. Velmi často je to jediná část, kterou si novináři přečtou. Důležité je také zachování formy zprávy. Délka zprávy by neměla přesahovat jednu, nanejvýš dvě strany. Všechny zásadní informace by měly být napsány v prvním odstavci.

2.6.3 Exkluzivní článek

Hlavním tématem by měla být informace zásadního významu, již nemá k dispozici „každý". Nejčastěji se exkluzivní článek nabízí pouze jednomu médiu, což však může přinést i problémy: *„Jestliže jsou informace poskytnuty na základě exkluzivity, nesmíme stejné informace nabídnout nikomu jinému, dokud nedojde k jejich prvnímu zveřejnění. Vytváří to určité problémy v situaci, kdy je redaktor při zveřejňování pomalý nebo když nezveřejní vůbec nic. Čas běží a je nezbytné exkluzivní informaci zveřejnit. V tom případě v prvé řadě budeme informovat příslušného redaktora, že nabídka na exkluzivitu již vypršela. Je to vhodnější postup než podráždit dvě redakce, které si myslí, že zveřejní exkluzivní materiál, a přijdou před své čtenáře se stejným článkem."*[9]

2.6.4 Tisková konference

Tiskovou konferenci pracovník PR organizuje tehdy, jestliže existuje skutečnost, která je dostatečně důležitá a je třeba ji sdělit více médiím. Jedná se o organizačně a finančně dosti náročnou činnost, ale pravděpodobnost uveřejnění sdělení je daleko větší než při pouhém vydání tiskové zprávy. Důležité je si s předstihem naplánovat termín a včas o něm pozvánkou informovat novináře. Účastníci a často i místo konání (lokalita) jsou

[9] Lesly, P. *Public relations.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 141

vybíráni podle zaměření tiskové konference. Obsah konference samozřejmě nejvíce ovlivní počet výstupů.
Na začátku tiskové konference novinář obvykle dostává tzv. press kit, který by měl obsahovat tiskovou zprávu, informace o organizaci, popis a fotografie produktu – přiložen by měl být také CD-ROM nebo USB se všemi těmito informacemi v elektronické podobě.

2.6.5 Press trip

Press trip je organizovanou cestou pro vybrané novináře specializující se na danou problematiku. Bývá dobrou formou k dosažení publicity a také napomáhá k navázání neformálních vztahů s novináři. Náklady na cestu hradí většinou organizace.

2.6.6 Rozhovory

Pokud má organizace významnou osobnost se silným a zajímavým příběhem, pak by ji měla určitě nabídnout médiím k uspořádání rozhovoru. Novináře většinou zaujmou vedle pracovních úspěchů i netradiční zájmy manažerů a pro určitá média, především společenská, bývá podstatný i vztah této osoby k životnímu stylu.

2.6.7 Testování produktů

Pokud je hlavní náplní pracovníka public relations produktové PR, pak je nejlepší podporou poskytnout novinářům možnost výrobek (službu) přímo vyzkoušet. Výrobky musejí být finální a plně funkční. Důležité je také přiložit návod k použití, popřípadě novináře s produktem osobně seznámit a vysvětlit mu zásady použití výrobku.

2.6.8 Internet

Internet je v dnešní době pro novináře hlavním informačním zdrojem. Proto by organizace měla mít profesionálně zpracované webové stránky, na kterých by neměly chybět informace, jako jsou kontakty pro média, archiv tiskových zpráv, fotografie produktů, životopisy vedoucích pracovníků apod.

2.6.9 Účast organizace na veletrzích, konferencích apod.

Ještě nedávno patřily veletrhy k formám media relations s vysokou možností publicity. Od doby, co se používání internetu stalo samozřejmostí, jejich popularita a efektivita klesají. Novinář najde na internetu stejné informace, k jakým by se dostal na veletrhu. Proto novináři v rámci šetření svého času přestávají na veletrhy jezdit a v důsledku toho účast pro firmy není také už tak zajímavá.

2.7 Typologie médií

Existuje několik způsobů dělení médií, k těm nejzákladnějším patří členění podle obsahu:

- masová média (periodický tisk, rozhlas, televize, internet)
- specifická média (zájmová, odborná, s lokálním působením)

Další důležité dělení médií je podle formy:

- tištěná média
- elektronická média
- agentury

Tištěnými médii, zejména jejich rozdělením a čteností, se v České republice zabývá Unie vydavatelů (Ověřované náklady periodického tisku viz příloha č. 2). Ta je jediným

sdružením podnikatelů a zaměstnavatelů v oboru vydávání periodického tisku a poskytování obsahů prostřednictvím internetu.

Unie vydavatelů rozděluje tištěná média tímto způsobem:

- Celostátní deníky
- Regionální deníky
- Deníky zdarma
- Celostátní suplementy
- Časopisy – bydlení, bytová kultura
- Časopisy – zahrada a hobby
- Časopisy o vědě, technice, zajímavostech a cestování
- Časopisy – hudba, film a foto
- Časopisy — informační a komunikační technologie
- Časopisy — péče o zdraví
- Časopisy — vaření
- Časopisy počítačových her
- Časopisy pro chovatele a o přírodě
- Časopisy pro děti a mládež
- Časopisy pro ženy
- Časopisy programové
- Časopisy životního stylu pro muže
- Časopisy životního stylu pro ženy
- Ekonomické časopisy
- Časopisy pro ženy – čtení, křížovky a soutěže
- Motoristické časopisy
- Odborné časopisy
- Společenské časopisy
- Sportovní časopisy
- Zpravodajské týdeníky — celostátní
- Zpravodajské regionální časopisy

- Časopisy zdarma
- Inzertní sítě

Elektronická média většina publikací dělí na:

- rozhlas – veřejný x soukromý
- televize – veřejná x soukromá
- jiná média – internet, teletext atd.

Rozhlas nabízí rychlé uveřejnění informací. Jeho nevýhodou je, že slouží často pouze jako zvuková kulisa k jiné činnosti. Témata by proto měla být krátká a srozumitelná.
Televize je jedním z nejdůležitějších hromadných sdělovacích prostředků. Je to nekompromisní médium, které vyžaduje soustředěnou pozornost. Jeho hlavní výhodou je, že působí na diváky emocionálně (používá slova, hudbu, propojení vizuální a zvukové složky apod.).
Jiná média, zejména internet, získávají na intenzitě a do budoucna se pravděpodobně stanou nejdůležitějšími médii. Pro PR je základem komunikace pomocí elektronické pošty, jež dovoluje sdělení personalizovat a zvýšit tak šanci na publikování informace.

Agentury jsou zdrojem informací pro všechna média. Mají své zpravodaje na celém světě, což umožňuje rychlé informování o dění v podstatě na kterémkoli místě světa. Nejznámějšími světovými agenturami jsou Reuters, AFP a APA. Hlavní českou agenturou je Česká tisková kancelář (ČTK).

2.8 PR agentury

Agenturní boom v oblasti public relations nastal v České republice v první polovině devadesátých let. V té době vznikaly desítky nových agentur, řada z nich však stejně rychle zanikla. Jedním z kritérií pro výběr agentury může být její členství v Asociaci public relations agentur (APRA). Nyní je v této asociaci celkem 21 agentur.

Nejčastějším způsobem odměňování PR agentur je platba měsíčního paušálu agentuře, tzv. income fee, jež většinou zahrnuje určité množství tiskových zpráv, pořádání tiskových konferencí, komunikaci s novináři apod. (bývá specifikováno ve smlouvě). Kromě toho mohou být klientovi účtovány dodatečné náklady za speciální akce, které jsou nad rámec smluveného paušálu, tzv. billing fee.

Dalším způsobem je platba za skutečně odvedenou práci. Ta vychází většinou z hodinových sazeb. Pracovníci PR agentury si vedou tzv. timesheet – výkaz práce, do něhož zaznamenávají pro klienta každou odvedenou činnost. Tento způsob je asi nejlepším řešením pro klienta, protože má o práci PR agentury velmi podrobný přehled. Pro agenturu je výhodný zejména tím, že čím více práce odvádí, tím více může vydělat, zatímco u income fee dostane agentura každý měsíc stejnou částku bez ohledu na to, kolik práce odvedla. Nevýhodou u hodinové sazby jsou pak „slabší“ měsíce, například léto, kdy mají zaměstnanci dovolenou.

Publikace uvádí jako další způsob odměnu závislou na výsledcích, jejíž princip spočívá na exaktním zadání a jasně stanovených cílech. Odměna se stanoví podle výše tržeb zadavatele a jeho podílu na trhu. Tato forma se často užívá zejména v USA, Kanadě a Velké Británii.

Někdy se také používají stejně jako v reklamě provize, například jde-li o mediální kampaň PR, v níž bývá spojena inzerce PR s prostředky press relations.

Na základě velikosti obratu (tzv. billing fee) APRA sestavuje každý rok žebříček PR agentur. Agenturou s největším obratem je již několik let AMI Communications, která je vlastněna českými majiteli. Agentura AC&C PR, jíž se tato práce v další části bude věnovat podrobněji, se nachází v přední části tohoto žebříčku (Žebříček PR agentur podle APRA za rok 2006 – viz příloha č. 3).

2.9 Hodnocení PR aktivit

Jak již bylo zmíněno, zjistit skutečnou hodnotu v public relations bývá velice obtížné. Nejčastěji se v praxi používají tři úrovně hodnocení: výstupy, výsledný efekt a výsledky.

Počet výstupů jasně vypovídá o tom, zda naše sdělení bylo vysláno a zaměřeno správně. Mezi techniky měřící výstupy patří nejčastěji monitoring článků (bývá buď denní, týdenní, nebo měsíční) a analýza mediálního pokrytí, která dokáže zhodnotit, kde se informace objevila, a podle jejího umístění, rozsahu a významnosti média vyvodit závěry o jejím potenciálním dopadu. Tyto techniky zpracovávají společnosti monitorující mediální trh. V České republice je nejčastěji využívána společnost NEWTON Media, jež zajišťuje největší počet monitoringů a mediálních analýz.

K hodnocení výsledného efektu se v PR využívají techniky, jako jsou rozhovory s cílovou skupinou, kvalitativní výzkumy a individuální rozhovory zkoumající reakce například na uvedení produktu na trh či kampaň. Cílem tohoto hodnocení je zjistit, do jaké míry cílová skupina zachytila naše sdělení.

Výsledky dělíme podle toho, zda jsou zjevné, či ne. Za zjevný výsledek je považován přímý důkaz – o kolik se zvýšil počet zájemců, jak vzrostl prodej apod. To lze však využít jen v případě, že PR bylo jediným prostředkem propagace, a to se moc často nestává. V případě, že se nejedná o zjevný výsledek, využívá se technik zahrnujících podrobné rozhovory a skupinová sezení se zástupci cílové skupiny, ale také třeba prostého pozorování chování lidí.

2.10 Nové trendy a budoucnost PR

Nové trendy i budoucnost public relations úzce souvisí s rozvojem výpočetní techniky a digitální komunikace. Pracovníci PR by měli znát tuto oblast výborně, aby dokázali rozšířit media relations o tzv. kybermédia.

V poslední době mezi trendy patří zejména využívání blogů a dalších produktů sociálních sítí, jednotně označovaných jako součást internetu pojmenovaná Web 2.0[10], které může zlepšit image organizace či nového produktu. Využití v praxi je poměrně komplikované, pracovník PR musí být opatrný, aby v konečném důsledku dopad nebyl spíše negativní.[11]

Dalším trendem, který umožňuje rychlé navázání kontaktu, jsou sociální sítě. Mezi nejznámější patří Facebook a My Space. Velká část novinářů na nich má svůj profil, a tak s nimi může pracovník PR navázat neformální kontakt a zároveň zjistit řadu užitečných informací.

Ke zrychlení práce PR pracovníků napomáhají internetové vyhledávače a informační databáze (Google, Wikipedia). Pro rychlý přenos videonahrávek a fotografií mohou využívat například YouTube nebo Flickr, případně další včetně tuzemských.

Za naprosto převratný vynález pro PR je všeobecně považován mobilní internet (připojení v mobilním telefonu). Zatímco dříve byli novináři část dne on-line, dnes mohou být (a také většinou jsou) neustále on-air, což znamená, že si například tiskovou zprávu přečtou v okamžiku, kdy ji pracovník PR rozešle. O to rychleji také vznikají jejich výstupy, jež mohou taktéž publikovat přímo ze svého mobilního přístroje. Zejména u internetového zpravodajství je takováto rychlost nezbytná.

---

[10] Web 2.0 je označení internetových aktivit, které poskytují uživatelům zpětnou interaktivitu. Uživatelé již nejsou jen pasivními příjemci obsahu, ale i jeho tvůrci. Aktivně komunikují s dalšími uživateli internetu a sdílí s nimi obsah i své myšlenky. Mezi produkty Web 2.0 se řadí služby Facebook.com, Myspace.com, nejrůznější blogy a další.

[11] Negativní popularitu získala kauza agentury Bison & Rose z dubna roku 2008, kdy se tato agentura pokoušela tzv. virální kampaní propagovat služby PaySec banky ČSOB na veřejných blozích portálů ihned.cz, idnes.cz nebo lidovky.cz. Poměrně brzy se ukázalo, že se jedná o cílenou kampaň a reakce médií i veřejnosti byla veskrze negativní.

3. Řízení malého podniku

3.1 Definice pojmu malý podnik

Definice malého podniku se liší jak podle kritérií, podle kterých definujeme velikost podniku, tak geograficky. Všeobecně se za malý podnik považuje živnost, rodinná firma a podobně - například restaurace, malý obchod, dílna, či jiné podnikání ve sféře služeb. Opakem malého podniku je podnik velký. Ač i v tomto případě se definice mohou lišit, tak všeobecně se za velký podnik považuje firma s globálním dosahem svých aktivit, jež přímo či nepřímo zaměstnává stovky až tisíce zaměstnanců.

Kritéria definující velikost podniku určuje buď počet zaměstnanců, velikost obratu, kapitálu, nebo dokonce zisku. Ve většině případů se za hlavní kritérium považuje počet zaměstnanců nebo kombinované kritérium. K určení velikosti podniku Evropská unie používá kombinované kritérium počtu zaměstnanců a velikosti obratu. Liší se i hranice, jež vymezují kritéria definující velikost podniku. Třídění používané v Evropské unii určuje následující hranice: mikropodniky – jeden až devět zaměstnanců, malé podniky - 10 až 99 zaměstnanců, střední podniky – 100 až 499 zaměstnanců – a velké podniky – nad 500 zaměstnanců.
Svaz průmyslu a obchodu České republiky definuje velikost podniku také podle kombinovaného kritéria. Jedním kritériem je počet zaměstnanců, druhým pak výše ročního obratu. Oproti definici používané v Evropské unii navíc dělí podniky jen do tří skupin: malé podniky – méně než 100 zaměstnanců a obrat nižší než 30 milionů korun, střední podniky – méně než 500 zaměstnanců a obrat nižší než 100 milionů korun. Všechny ostatní podniky pak patří mezi velké.

Malé podniky, respektive podniky do střední velikosti, jsou všeobecně považovány za nejdůležitější pro národní ekonomiku. Jsou mnohem flexibilnější než podniky velké, lépe se přizpůsobují změnám trhu a mimo jiné mají nejvyšší potenciál pro vytváření nových pracovních míst. Naopak velké podniky podnikají většinou na nadnárodní bázi a

v době současné globalizace světové ekonomiky mohou pro národní hospodářství znamenat značné riziko. Zisky často putují k zahraničním vlastníkům a v případě potřeby snadno přenášejí pole působnosti do jiných zemí, a tím narušují pracovní trh.
Řízení malých podniků se značně liší od řízení podniků středních a větších. Vlastnictví a řízení jsou v těchto firmách soustředěny většinou do stejných rukou. Podnik řídí jedna osoba, další obslužné činnosti jsou pak outsourcovány od jiných firem nebo externích spolupracovníků. To přináší často řadu problémů, a je tak nutné přistupovat k řízení malých podniků naprosto odlišně než k řízení podniků středních a velkých, které řídí řada pracovníků buď společně s majitelem, nebo pro něj.

Řízení podniku se všeobecně označuje jako management. Tento anglický výraz se vžil i v České republice a je považován za zdomácnělý. Definicí pojmu management je celá řada. Všeobecně se používá pro řízení podniku v mnoha úrovních, od výroby a výzkumu po prodej, marketing, finance a další. Managementem firmy se nazývá skupina lidí (nejčastěji označovaných jako manažeři), kteří se starají o chod firmy a mají jasně rozdělené pravomoci. Tito manažeři vedou další zaměstnance, kteří jim v linii řízení podléhají. Manažeři na nejvyšších postech (ředitelé, náměstci) jsou nadřazeni jiným manažerům.

3.2 Cíle malého podniku

Mezi primární cíle malého i velkého podniku patří maximalizace zisku a maximalizace hodnoty podniku.
„Vlastník malé firmy je plně zainteresován na růstu její hodnoty, i když hodnota jeho firmy není na trhu vidět. Mimo jiné musí počítat s tím, že někdy v budoucnu bude muset nebo bude chtít svou firmu prodat, a to samozřejmě za nejvyšší možnou cenu. Jeho cíl je však širší než maximalizace hodnoty jeho firmy. Často převládají i jiné cíle – například ‚být svým pánem', mít trvalou práci (často i pro členy rodiny), realizovat své sny z dětství, udržet a pokračovat v rodinné tradici apod. Tak, jak malá firma roste, jak přibývají zaměstnanci, jak roste počet zákazníků, věřitelů, často i spolumajitelů (někdy

se malá firma mění v akciovou společnost), tak se rozšiřuje vliv zájmových skupin s vlastními cíli.“[12]

Ač jsou primární cíle malých i velkých podniků stejné, je nutné přihlížet na rozdílnou strukturu takových firem. V malém podniku je většinou vlastník zároveň hlavním manažerem, má omezenou kapitálovou úroveň a z toho plynou určitá omezení. Malý podnik je na jednu stranu flexibilnější v rozhodování, lépe se přizpůsobí změnám na trhu. Ale na druhou stranu se většinou angažuje jen v jednom segmentu, a tak je mnohem více zranitelný. Obtížněji dostupný kapitál z bankovních zdrojů taktéž omezuje rozhodování o případném rozšiřování.

3.3 Řízení malého podniku a jeho zásady

V případě malých podniků z definice v předchozí kapitole vyplývá, že jejich řízením se v drtivé většině případů zabývají jejich vlastníci. Ti jsou tak přímo zainteresováni na dosahování vytyčených cílů. Těmi jsou maximalizace zisku a zvýšení hodnoty podniku. Majitelé tak nesou veškerá zásadní rozhodnutí stejně jako zodpovědnost za vývoj a budoucnost firmy.

Řízení podniku je komplexní činnost, která vyžaduje koordinaci všech procesů a jejich kontroly. To je v případě řízení malého podniku jeho vlastníkem s předpokladem omezeného rozsahu celého managementu firmy nesnadné, a je proto nutné zvolit optimální a ideální strukturu řízení, v níž jsou všechny úkoly vhodně rozdělené a dostatečně kontrolované.

3.3.1 Organizační struktura podniku

Organizační strukturu podniku stanovuje organizační řád. Tento dokument určuje vztahy mezi zaměstnanci podniku, definuje pravomoci, zodpovědnosti a hierarchii. Na

---

[12] Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999, s. 58

organizační strukturu podniku má vliv jeho velikost a počet zaměstnanců. Vlastník firmy rozděluje pravomoci pro řízení podniku mezi sebe a management. Čím je společnost větší a má více zaměstnanců, je její struktura komplikovanější a ve většině případů vzniká více úrovní řízení.

Podnik (či jeho vlastník) volí takovou strukturu podniku, která nejlépe vyhovuje jeho velikosti a náplni podnikání. Řídících struktur může být velké množství, od základních po kombinované a složité. Odborná literatura uvádí dva základní typy organizační struktury podniku: liniovou a týmovou strukturu.

Liniová struktura - vyznačuje se pevně stanovenou strukturou, kde má každý pracovník stanovenou konkrétní pozici. Struktura připomíná pyramidu, na jejímž vrcholu je vrcholový manažer či samotný majitel podniku. Jednotlivé divize (nebo závody) firmy mají vlastní vedoucí, pod nimi jsou vedoucí jednotlivých výrobních jednotek. Rozsáhlost této struktury závisí na velikosti podniku a množství činností, kterými se zabývá. Směrem dolů ve struktuře firmy řízené liniovou strukturou jsou určovány úkoly, směrem vzhůru je přenášena zodpovědnost pracovníků směrem k nadřízeným.

Týmová struktura - má volnou organizační strukturu. Pod vrcholným managementem jsou vytvářeny pracovní týmy pro konkrétní úkoly, jež se mohou v čase měnit podle potřeby. Týmy mají svého vedoucího, jinak si ale jsou zaměstnanci v týmech ve svých pravomocech rovni.

3.3.2 Poslání firmy

Poslání firmy by mělo jasně vyjadřovat cíle, co a pro koho podnik bude dělat. Vytyčení cílů, ke kterým podnikání směřuje, je základním předpokladem úspěšného rozvoje firmy. Cíle určují vedení společnosti (vlastníkovi a managementu) postupy, v nichž je definována pracovní náplň a pro koho je tato práce vykonávána. Stanovení cílů musí být natolik konkrétní a přesné, aby každý věděl, co je jeho náplní práce a jak musí svou činnost směřovat, aby se naplnilo poslání firmy. Je třeba konkrétně určit veškeré postupy, podmínky a plány pro chod podniku.

3.3.3 Vedení lidí, motivace

Mezi nejdůležitější úkoly managementu podniku patří schopnost vedení zaměstnanců společnosti. Je nutné skloubit zájmy společnosti se zájmy zaměstnanců. Jen v tom případě lze zajistit chod společnosti a její rozvoj dle vytyčených cílů.
Skupina manažerů tvořících management podniku stejně jako samotný majitel firmy musí mít takové osobní vlastnosti a dovednosti, aby dokázali motivovat podřízené k podávání maximálních výsledků jejich pracovního snažení. Z těchto důvodů musí mít manažeři dostatečnou autoritu a celý management musí jasně definovat pravidla komunikace v podniku a nastavit přehledně a rozhodně vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Nezbytnou výbavou manažerů podniku by měla být schopnost ovlivnit chování a jednání dalších pracovníků firmy.

Běžně se uvádějí tři styly řízení: autokratický, liberální a demokratický, které se navzájem liší ve formě rozhodování a rozdělování pravomocí.
Autokratický styl řízení – již z názvu vyplývá, že při tomto stylu řízení používá vedoucí pracovník takové metody řízení, při nichž podřízení zaměstnanci nemají vliv na rozhodování. Úkoly jim jsou přikazovány, neočekává se diskuse, neakceptují se připomínky. Vedoucí pracovník využívá své autority a ne vždy dokáže své podřízené dostatečně motivovat.
Liberální styl řízení – je naprostým opakem autokratického stylu. Vedoucí pracovník téměř nepoužívá k řízení své pozice nadřízeného, své spolupracovníky řídí minimálně či vůbec. Zaměstnanci postupují podle svého uvážení, nejasné je rozdělení zodpovědnosti. Tento styl řízení je jen těžko akceptovatelný, jeho použití je možné jen ve zcela specifických případech a v omezené míře.
Demokratický styl řízení – vedoucí pracovník je nakloněn diskusi, přijímá připomínky svých podřízených, konzultuje postupy. Je však zodpovědný za svá rozhodnutí, a tak rozhoduje sám a rozděluje povinnosti a pravomoci. Pro tento styl řízení je však nutná důvěra členů týmu a také spolehlivost při rozdělování úkolů a jejich plnění.

Rozsah činnosti vedoucího pracovníka při řízení je velmi rozmanitý a závisí na konkrétní hierarchii managementu společnosti. Může mít na starost výběr zaměstnanců

včetně zadávání výběrových řízení a vedení pohovorů, stejně tak může přímo či nepřímo rozhodovat o propouštění zaměstnanců. Má na starost delegování úkolů a pravomocí, hodnocení výsledků práce nebo motivace zaměstnanců, kteří mu podléhají. Podle potřeby může mít na starost i evidenci a výchovu pracovníků, jejich hodnocení a odměňování. V každém případě je zodpovědný za klima v týmu, vztahy mezi pracovníky a stav pracovního prostředí kolektivu.

3.3.4 Rozhodování

Při řešení konkrétního problému je nutné přijmout rozhodnutí. Při rozhodování se většinou nabízí několik variant řešení. Pro výběr správné varianty je důležité brát ohled na předem stanovená pravidla výběru a na dostupná kritéria výběru. V praxi se většinou rozhoduje podle několika kritérií zároveň. Až na výjimky přináší rozhodování určitou míru rizika. Riziko lze eliminovat správným a detailním postupem výběru a dodržováním předem stanovených pravidel. Rozhodování může mít intuitivní nebo racionální charakter. Jelikož je rozhodování často velmi komplexní činnost a ne vždy jsou všechny proměnné dostupné, dochází v mnoha případech ke kombinaci obou charakterů.

Uvádějí se tři základní varianty rozhodovacího procesu: totální jistota v podmínkách, neurčitost v podmínkách a nejistota v podmínkách. Nejčastější je prostřední varianta, tedy neurčitost v zadaných podmínkách rozhodovacího procesu, kdy nejsou známé úplné informace. V tomto případě se rozhoduje na základě pravděpodobnostních faktorů a rozhodovacích modelů. V případě jistoty v podmínkách jsou všechna kritéria známá a pro rozhodování lze používat matematické modely – rozhodování je zcela racionální. Naopak při nejistotě v podmínkách záleží rozhodnutí jen na intuici. V případě neurčitosti v podmínkách se předpokládá kombinace intuitivního a racionálního charakteru rozhodování.

Rozhodovací proces se skládá z několika navzájem navazujících činností. V první fázi je nutná definice problému nebo zadání, v druhé fázi se hledají metody řešení, ve třetí se vybírá řešení a následně se toto řešení realizuje. Postup záleží na konkrétním zadání a proces může být velmi komplikovaný.

3.3.5 Kontrola

Každý řídící proces vyžaduje kontrolu, jež odhalí, jestli je proces správný a jestli směřuje ke splnění vytyčených cílů. Podle potřeby lze kontroly plánovat dopředu, provádět je náhodně, v nejrůznějším rozsahu a na rozdílných místech.
Vnitřní kontroly provádějí určení pracovníci a jejich výsledkem je kontrola procesů ve firmě pro management podniku. Pro kontrolu mohou být vybráni pracovníci podle potřeby, v některých případech (především u větších podniků) mohou tyto procesy provádět specializovaní zaměstnanci, kteří mají kontrolní procesy jako hlavní náplň práce.
Vnější kontrolní orgány představují auditorské organizace, jež kontrolují procesy podniku na jeho žádost, ale i orgány státní správy, jako například finanční a živnostenské úřady, které kontrolují firemní procesy z titulu své činnosti.

3.3.6 Manažerské techniky

Práce manažera vyžaduje zvládnutí nejrůznějších procesů, jež rozhodují o úspěšnosti jeho práce. Pro zvládnutí procesů jsou k dispozici takzvané manažerské techniky, které představují analytické a systematické metody definující pracovní postupy manažera. Mezi nejčastěji používané manažerské techniky patří: SWOT analýza, Time management a marketingový mix.

3.3.6.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje proces, při němž se komplexně zhodnotí podnik. Zkratka představuje čtyři anglická slova: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.
Mezi silné stránky patří schopnosti podniku, které mu dávají výhodu před konkurencí. Například dobré jméno, image, pověst u zákazníků, silná pozice na trhu, dobrá finanční situace, kvalitní úvěrové linky, likvidita a podobně. Naopak slabé stránky jsou vlastnosti firmy, jež ji v konkurenčním boji znevýhodňují. Mohou to být špatné vztahy

mezi zaměstnanci, nekompetentní management, nedostatečné vybavení, přeúvěrování, nedostatek volných financí a podobně.

Příležitosti jsou vnější okolnosti, které mohou mít na chod podniku pozitivní vliv. Může se jednat o změny na trhu, jež přinesou firmě více zakázek, změny v zákonech, snížení úrokových sazeb, zlevnění surovin, snížení cen dodavatelů a podobně. Naopak hrozby jsou vnější podmínky, které mohou budoucnost firmy ohrozit. Jde například o změny na trhu, zvýšení úrokových sazeb, vstup konkurenta na trh a další.

3.3.6.2 Time management

Time management lze do češtiny přeložit jako časový harmonogram. Jedná se o rozvržení a analyzovaní časového rozvrhu práce manažera, ale i jeho podřízených. Je nutné vyhledat časové ztráty, jež přinášejí například příliš časté porady, neefektivní administrativa, souběžná činnost a podobně. Dalším krokem je vytvoření časového plánu dne (týdne, měsíce), v němž je nutné analyzovat všechny činnosti a rozdělit je na nezbytné a delegovatelné. Nezbytnou součástí časového plánu je uspořádání jednotlivých činností podle priorit. Vhodným zpracováním časového harmonogramu lze efektivně rozdělit práci mezi členy pracovní skupiny. Je vhodný pro stanovení priorit, eliminaci zbytečných činností a pro vyhledání časových ztrát, které omezují efektivitu práce.

3.3.6.3 Marketingový mix

Marketingový mix představil již v roce 1960 profesor Jerry McCarthy ve své knize Marketing. Philip Kotler, autor jedné z nejpoužívanějších učebnic marketingu, definuje marketingový mix jako soubor taktických marketingových nástrojů — výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, který firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.[13]

[13] KOTLER, P. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 105

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, jež organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu. Tyto kroky tvoří tzv. 4P: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).

Manažerských technik je celá řada. Ne vždy je nutné používat všechny. Je důležité vybrat ty, které jsou nezbytné pro úspěšné řízení a vykonávání funkce manažera. Mezi další techniky patří například průzkumy trhu, audity atd.

4. Metodika diplomové práce

4.1 Cíl diplomové práce

Primárním cílem diplomové práce je analyzovat fungování a řízení agentury AC&C Public Relations a navrhnout změny, jež by vedly k větší efektivitě.
Ve vlastní práci jsem se zaměřila zejména na současnou organizační strukturu agentury, kterou jsem si zvolila za hlavní problém jejího fungování a riziko do budoucna.
Sekundárním cílem je přiřadit organizační strukturu agentury k některé z organizačních struktur zmiňovaných v teoretické části a v závěru zhodnotit styl řízení zaměstnanců a rovněž jej přirovnat k některému ze stylů popisovaných v této části.

4.2 Metodika zpracování diplomové práce

V první teoretické části, jež vychází především z odborné literatury doplněné mými zkušenostmi, je vysvětlen obsah pojmu public relations a popsány principy organizace a řízení malé firmy, mezi které PR agentury v České republice patří.
Ve druhé (analytické) části je analyzován a zhodnocen současný stav v agentuře AC&C Public Relations a způsob jejího řízení. Z teoretických metod je zde použita SWOT analýza této PR agentury a kvalitativní výzkum.
Ve třetí (syntetické) části jsou navrženy konkrétní změny, jež by mohly vést k zefektivnění současného chodu agentury. Jsou zde osvětlena hlavní specifika řízení a práce, kterými se PR agentura vyznačuje. Poslední kapitola je věnována vlivu současné finanční krize na chod agentury.

4.3 Hypotézy

Hypotéza 1: Organizační struktura agentury AC&C Public Relations je komplikovaná a z teoretického hlediska se nejvíce blíží organizační struktuře liniové. Nejasné a špatně definované pravomoci řídících pracovníků komplikují chod agentury.

Hypotéza 2: Lokalita umístění agentury má vliv na její fungování. Mimo jiné negativně ovlivňuje výběr pracovníků, neboť častěji než odborné zkušenosti a dovednosti uchazečů rozhoduje jejich ochota dojíždět na těžko dostupný okraj Prahy.

Hypotéza 3: Novináři hodnotí práci agentury veskrze pozitivně. Velkou roli pro jejich hodnocení hraje zejména ochota a rychlost account managerů při odpovědích na jejich dotazy.

5. Současný stav v agentuře AC&C Public Relations

5.1 Charakteristika společnosti AC&C Public Relations

AC&C Public Relations je přední česká komunikační agentura, která byla založena již v roce 1993. V současné době agentura dlouhodobě pracuje celkem pro 21 klientů. Většinu klientů tvoří velké nadnárodní společnosti, jako například Volkswagen Group, Nokia, T-Mobile, Hypoteční banka, Wizz Air, Halfords či poradenská společnost Deloitte.

Agentura poskytuje klientům služby zejména v těchto oborech:

- Media Relations
- Product PR
- Events Management
- Corporate Magazines
- Corporate Communications
- Crisis Communications
- Community Relations
- Consumer Relations
- Employee Relations
- B2B Relations

AC&C Public Relations je členem Asociace PR agentur (APRA) a jako jedna z prvních PR agentur v České republice prošla náročnou certifikací kvality řízení a poskytování služeb v oboru public relations. Tato certifikace je nezávislý audit kvality řízení a poskytování služeb v oboru public relations podle mezinárodních standardů CMS (Consultancy Management Standard), přijatý ICCO a platný pro všechny členské národní asociace.

Agentura má v současné době osmnáct stálých zaměstnanců.

5.2 Poslání, vize a cíle společnosti AC&C Public Relations

5.2.1 Poslání

Hlavním posláním agentury je mít významné nadnárodní i české klienty a obsazovat přední pozice v žebříčku PR agentur (APRA). Firemním mottem společnosti je „Nabízet klientům to, co ostatní nedokážou". Ačkoliv to zní trochu nadneseně, má motto svou konkrétní náplň.

5.2.3 Vize

Hlavní vizí agentury je udržet si stabilní místo na trhu, a hlavně své klienty. Agentura upřednostňuje dlouhodobou kvalitní spolupráci s menším počtem klientů před kvantitou. Větší množství menších klientů by přineslo agentuře problémy v logistickém zvládnutí práce, pravděpodobně by musela přibírat zaměstnance, jejichž efektivita a zisk pro agenturu by byly sporné – přidaná hodnota u menších zakázek je nízká, přitom vynaložené prostředky i čas jsou stejné jako u velkých klientů. V delším časovém horizontu by agentura ráda rozšířila portfolio svých klientů zejména v odvětvích, v nichž má své současné klienty – finance, ICT[14], FMCG[15] a automotivní průmysl.

5.2.4 Cíle

5.2.4.1 Dlouhodobé cíle

Dlouhodobým cílem agentury je udržet si své stálé klienty a také výši paušálů tzv. income fee, které platí klienti agentuře pravidelně každý měsíc. Dalším cílem je neustálé zvyšování zisku, hlavně tzv. billing fee, jež zahrnuje dodatečné příjmy za

[14] ICT = Information and Comunication Technologies = trh informačních a komunikačních technologií

[15] FMCG = Fast Moving Consumer Goods = rychloobrátkové spotřební zboží

speciální akce, které jsou nad rámec smluveného paušálu. Mezi své dlouhodobé cíle agentura zahrnuje také snížení fluktuace zaměstnanců. Ta byla v minulých letech poměrně vysoká. Zaměstnance se snaží motivovat různými odměnami dlouhodobých pracovníků, například vyšším počtem dnů dovolené po dvou odpracovaných letech, příspěvkem na studium jazyků či vyššími ročními odměnami.

5.2.4.2 Krátkodobé cíle

Mezi krátkodobé cíle patří získávání nových pracovníků, kteří agentuře mohou přinést nové nápady a zkušenosti. Dalším spíše krátkodobým cílem je získávání nových klientů. Hledání nových, a hlavně pružnějších dodavatelů je též jedním z krátkodobých cílů, jenž je hlavně pro events management základem úspěchu při účasti na různých tendrech. Za krátkodobý cíl agentura považuje i zkvalitňování práce zaměstnanců a jejich vzdělávání například v oblasti „nových médií“[16] a speciálně aplikací Web 2.0[17].

5.3 Současná organizační struktura a způsob řízení agentury

5.3.1 Současná organizační struktura

Agentura je již několik let rozdělena na čtyři divize: Media Relations, Events Management, Publishing a AC&C divize. Každá z těchto divizí má svého ředitele.
Začátkem letošního roku došlo ke změnám v divizi Media Relations. Byly vytvořeny dvě nové pozice account director. Vznikl tak mezistupeň mezi ředitelem divize a account managery. V současné době není stále jasně definována pracovní náplň pozic account director, což působí řadu problémů, bohužel často i při komunikaci s klienty.
Hlavní náplní divize Media Relations je zajišťování dokonalého PR servisu pro klienta. Pracovníci této divize v podstatě jako jediní ze všech divizí komunikují přímo

[16] Za Nová média se považuje především internet, ale i další elektronická média

[17] Mezi produkty Web 2.0 patří nejrůznější komunitní služby, jako např. Facebook.com, Myspace.com nebo nejrůznější blogy

s klientem. Je proto důležité, aby byli loajální a byla zajištěna důvěrnost informací získaných od současných i bývalých klientů. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, hlavní činností Media Relations jako takových je spolupráce se sdělovacími prostředky prostřednictvím vydávání tiskových zpráv, organizování tiskových konferencí a zajišťování dalšího servisu pro novináře. Pracovníci této divize se také účastní tendrů (výběrových řízení) na nové klienty.

Divize Events Management, jak již z názvu vyplývá, zajišťuje veškeré akce pro klienta. Velmi často tak poskytuje subdodávky divizi Media Relations. Vztahy jsou nastaveny tak, že nikdo z jiných divizí nesmí pracovníky Events Managementu úkolovat přímo. Proces je poměrně složitý, protože když se pracovník divize Media Relations potřebuje poradit o výběru lokality na tiskovou konferenci, musí zajít za svým ředitelem a ten pak požádat ředitelku Events Managementu o spolupráci.

Divize Publishing má na starost vydávání časopisů, jednak pro dlouhodobé dosavadní klienty, pro něž agentura zajišťuje PR servis, ale také pro některé firmy, jež o PR zájem nemají nebo spolupracují s jinou PR agenturou. Ne každá PR agentura tuto divizi má.

Divize AC&C je režijním střediskem bez vlastních příjmů. Ostatní divize se na jejím chodu podílejí stanoveným podílem.

Divize jsou finančně samostatné a každá z nich má vlastní finanční plán, jenž se čtvrtletně vyhodnocuje.

Tabulka 1: Současné organizační schéma AC&C Public Relations podle interní směrnice č. 1/2009 O organizačním řádu:

Organizační schéma AC&C, Public Relations, s.r.o.			
Jan Klíma jednatel a výkonný ředitel senior consultant ***strategické řízení*** **Martin Frýdl** partner, zástupce ředitele senior consultant ***odborné řízení agentury*** ***koordinace odborných činností divizí***			
Divize Media Relations	**Divize Events Management**	**Divize Publishing**	**Divize AC&C**
Martin Frýdl Ředitel divize	**Sylvie Sekyrová** Ředitelka divize	**Michal Urban** Ředitel divize	**Táňa Reichlová** Finanční a personální ředitelka
Tomáš Pergler *Account Director*	**Eva Bláhová** *Event Manager*	**Lucie Peláková** *Editorka*	**Kateřina Strnadová** *Účetní (externí)*
Ivo Minařík *Account Director*		**Rudolf Pucholt** *Produkční časopisů*	**Jitka Pitrová** *Office Manager*
Zdeňka Učňová *Key Account Manager*			
Zorka Mašková *Key Account Manager*			
Radka Mlejnková *Account Manager*			
Lukáš Novák *Account Manager*			
Eva Masáková *Account Manager*			
Martina Šolarová *Account Manager*			
Markéta Ševčíková *Account Manager*			
Eva Popelková *External – Account Assistant*			
Lucie Kettnerová *External - Account Executive*			
Eva Rovná *External – Account Assistant*			

Tabulka 2: Divize Media Relations rozdělená dle klientů a týmů podle interní směrnice č. 1/2009 O organizačním řádu:

Tým Automotive	**Tým ICT**	**Tým Professional + Financial services**
Jan Klíma Jednatel a výkonný ředitel	**Martin Frýdl** Ředitel divize Media Relations	
	Ivo Minařík Account Director	**Tomáš Pergler** Account Director
Import Volkswagen Group ***Halfords*** ***Bridgestone***	***T-Mobile*** ***Nokia*** ***WizzAir*** www.obyvatele.cz	***Deloitte*** ***Hypoteční banka*** ***Fond pojištění vkladů*** ***AČPM*** ***DKV***
Zorka Mašková *Key Account manager* SEAT Bridgestone DKV	**Zdenka Učňová** *Key Account manager* T-Mobile www.obyvatele.cz FPV	**Martina Šolarová** *Account manager* Hypoteční banka AČPM Deloitte ČSOBP
Eva Masáková *Account manager* Audi FPV kampaň	**Radka Mlejnková** *Account manager* T-Mobile	**Radka Mlejnková** *Account manager* DKV FPV
Lukáš Novák *Account manager* Volkswagen Volkswagen UV Halfords	**Markéta Ševčíková** *Account manager* Nokia WizzAir	
Eva Popelková *External – Account Assistant*		**Eva Rovná** *External – Account Assistant*

5.3.2 Popis jednotlivých pracovních pozic

5.3.2.1 Jednatel a výkonný ředitel

Nejvyšší ředitel a zároveň jediný majitel agentury koordinuje činnost celé agentury a řídí ředitele divizí. Jeho hlavní odpovědnosti a pravomoci jsou:

- odborná odpovědnost a pravomoc – odpovídá za strategické řízení agentury, odpovídá za naplňování vize agentury, řídí a plánuje ve spolupráci s řediteli divizí akvizici nových klientů, prosazuje a kontroluje dodržování principů certifikace atd.

- finanční odpovědnost a pravomoc – kontroluje plnění finančního plánu agentury, schvaluje rozpočty a vyúčtování zakázek převyšující 100 tisíc Kč
- personální odpovědnost a pravomoc – schvaluje výběr nových pracovníků agentury, podepisuje pracovní smlouvy, stanovuje výši základních mezd pracovníků, schvaluje prémie pracovníků agentury a vede pravidelné pohovory s pracovníky agentury

5.3.2.2 Zástupce ředitele

Je podřízen výkonnému řediteli. Koordinuje činnost jednotlivých divizí a řídí pracovníky své divize. Jeho hlavní odpovědnosti a pravomoci jsou:

- odborná odpovědnost a pravomoc - zastupuje výkonného ředitele v jeho nepřítomnosti, odpovídá za akvizici nových klientů, odpovídá za přípravu a uzavírání smluv s klienty atd.
- finanční odpovědnost a pravomoc - odpovídá za plnění finančního plánu divize, kontroluje a schvaluje faktury a rozpočty
- personální odpovědnost a pravomoc - podílí se na výběru nových pracovníků, odpovídá za profesionální růst pracovníků divize, navrhuje výkonnému řediteli úpravu mezd a prémií, kontroluje správnost sledování času na zakázkách (tzv. timesheet)

5.3.2.3 Ředitelé divizí Events Management a Publishing

Jsou podřízeni výkonnému řediteli agentury a řídí pracovníky své divize. Odpovědnosti a pravomoci mají shodné se zástupcem ředitele s výjimkou zastupování výkonného ředitele v jeho nepřítomnosti.

5.3.2.4 Finanční / personální ředitel

Je též podřízen přímo výkonnému řediteli agentury a řídí sekretariát. Jeho hlavní odpovědnosti a pravomoci jsou:

- odborná odpovědnost a pravomoc – odpovídá za přípravu a aktualizaci finančního plánu agentury, za kontrolu smluv s klienty z finančního hlediska, za platební a bankovní styk, fakturaci, hotovostní pokladnu atd.

- personální odpovědnost a pravomoc – podílí se na výběru nových pracovníků ve spolupráci s řediteli divizí, vede personální, mzdovou agendu a agendu timesheetů

5.3.2.5 Account director

Je podřízen řediteli divize. Jak jsem již zmiňovala výše, odpovědnosti a pravomoci této pozice nejsou zatím jasně definovány. Account director řídí account managery svého týmu. Směrem ke klientovi by měl vystupovat jako hlavní řídící pracovník, řešit s ním strategické věci a případně krizovou komunikaci. V praxi to však vypadá tak, že tyto věci řeší nadále ředitel divize Media Relations. Account director přebírá část práce od account managerů a kontroluje jejich činnost. Působí to problémy, protože dost často oba najednou reagují na požadavek klienta nebo dělají paralelně stejnou věc. Dříve v podstatě většinu pracovní náplně této pozice vykonával account manager. Tento způsob řízení lze tedy prozatím označit spíše za neefektivní.

5.3.2.6 Account / Event manager

Je podřízen account directorovi, v případě jeho neexistence řediteli divize. Řídí account executivy a account assistanty pracující na stejných zakázkách. Jeho hlavní odpovědnosti a pravomoci jsou:

- odborná odpovědnost a pravomoc – odpovídá za řádné plnění na svých zakázkách, samostatně jedná se svými klienty, podílí se na akvizici nových klientů atd.
- personální odpovědnost a pravomoc – nemá
- finanční odpovědnost a pravomoc – připravuje faktury, rozpočty a vyúčtování za práci na svých zakázkách, pravidelně se seznamuje s plněním finančního plánu divize

5.3.2.7 Account executive

Je podřízen account directorovi a account managerovi pracujícím na stejných zakázkách. Jeho hlavní odpovědnosti a pravomoci jsou:

- odborná odpovědnost a pravomoc – pod supervizí pracuje na zakázkách a jedná s klienty, přebírá část administrativní práce od account managera
- personální odpovědnost a pravomoc – nemá
- finanční odpovědnost a pravomoc – pomáhá account managerovi při přípravě rozpočtů a vyúčtování na zakázkách

5.3.2.8 Account assistant

Je podřízen account managerovi. Pod jeho supervizí připravuje podklady pro zakázky. S klienty jedná minimálně, pouze pod vedením account managera.

5.3.3 Vlastnické vztahy, odměňování zaměstnanců agentury a jejich motivace

Podle výpisu z obchodního rejstříku je jediným majitelem společnosti AC&C, Public Relations, s. r. o., pan Jan Klíma. Ten je zároveň jednatelem a výkonným ředitelem agentury.

Všichni zaměstnanci mají základní mzdu doplněnou pohyblivou složkou mzdy. Pohyblivá složka mzdy je tvořena: osobním ohodnocením, prémiovými složkami mzdy a mimořádnými odměnami. Základní mzda a osobní ohodnocení se vyplácejí vždy měsíčně. Zaměstnanec získává nárok na osobní ohodnocení po skončení zkušební doby. Prémiové složky mzdy se vyplácejí čtvrtletně zpětně vždy ve výplatách. Mimořádné odměny se vyplácejí nepravidelně dle rozhodnutí ředitele společnosti na návrh vedoucích divizí. Na výplatu pohyblivých složek mzdy nemá zaměstnanec nárok ve zkušební lhůtě a ve výpovědi.

Čtvrtletní prémie se vyplácejí, jestliže společnost dosahuje zisku. Prémie pro ředitele divizí se stanovují na základě plnění plánovaných ukazatelů zisku divizí a zisku společnosti. Prémie ostatních zaměstnanců zohledňují plnění finančních cílů divize (income fee) a plnění kvalitativních kritérií dle jednotlivých pozic. Částka přidělená

příslušné divizi na výplatu prémií se rozděluje mezi pracovníky divize v poměru odpovídajícímu počtu bodů, které daný pracovník získal v celkovém hodnocení.

Ukázka kritérií pro získání čtvrtletních prémií podle interní směrnice č. 14/2008 Mzdový řád:

Divize Media Relations — kritéria:

1. Hodnotí se splnění cílů předem definovaných u jednotlivých klientů. V případě zásadních nedostatků zjištěných v tomto kritériu nenáleží zaměstnanci prémie vůbec. Maximální možný počet bodů 15.
2. Hodnotí se množství práce vykázané podle timesheetů. Podmínkou pro výplatu prémií je vykázání minimálně 60 % fondu pracovní doby dle timesheetu. V případě vykázání méně než 60 % pracovní doby nenáleží pracovníkovi prémie vůbec. Maximální možný počet bodů je 10.

Tabulka 3: Množství práce vykázané podle timesheetů

Vykázaná prac. doba na zakázkách dle timesheet v %	**Body (max. 10)**
Méně než 60	0
60–65	2
65–70	4
70–75	6
75–80	8
80 a více	10

3. Hodnotí se spokojenost klientů vyjádřená dotazníky spokojenosti nebo jiným, v přehledu cílů definovaným způsobem. Podmínkou pro výplatu prémií je dosáhnout hodnocení klienta bez vážných výhrad (posuzuje vedoucí divize), a to nejméně 2x ročně (na konci roku a v pololetí). V případě, že klient dotazník odmítne vyplnit, musí pracovník tuto skutečnost prokázat.
Maximální možný počet bodů 5.
4. Hodnotí se motivace pracovníka, jeho nasazení, snaha o nové přístupy a zdokonalování, úroveň plnění zadaných úkolů. Hodnotí vedoucí divize.

Maximální možný počet bodů 25.

5. Hodnotí se zapojení pracovníka do přípravy tendrů. Maximální počet bodů 5.

6. Hodnotí se příspěvek pracovníka k finančnímu výsledku divize.

Maximální možný počet bodů 40.

Vyhodnocení se provádí v osobním pohovoru vedoucího divize a zaměstnance. Informaci o plnění bodů 1, 3 a 5 připraví zaměstnanec před hodnotícím pohovorem. Pracovník je při tomto pohovoru seznámen s hodnocením své práce.

Kromě pohyblivé složky mzdy jsou zaměstnanci motivováni těmito benefity:

1. Paušál na mobilní telefon – například u pozice account manager se jedná o částku 1700 Kč měsíčně
2. Finanční příspěvek na vzdělávání – závisí na výši zisku firmy, u pozice account manager může být až 8000 Kč na rok; příspěvky jsou poskytovány na jazykové kurzy anglického a německého jazyka, popřípadě na odborné PR vzdělávání
3. Dodatečná dovolená – po pěti letech odpracovaných ve firmě pět dnů
4. Úhrada dvou dnů při nemoci – pro všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru déle než jeden rok
5. Možnost práce z domova – po dvou odpracovaných letech v agentuře má zaměstnanec možnost pracovat jeden den v měsíci z domova
6. Pojištění odpovědnosti za škody při výkonu zaměstnání — společnost hradí zaměstnancům 100 % příspěvku na pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou v rámci pracovních povinností
7. Možnost zapůjčení osobního automobilu pro soukromou potřebu — zaměstnanec, který je v pracovním poměru déle než jeden rok, má možnost požádat o zapůjčení firemního automobilu na jeden víkend v roce pro soukromé potřeby; hradí pouze spotřebované pohonné hmoty
8. Vánoční odměna – výše této prémie se odvíjí od délky zaměstnání ve společnosti, hodnocení ředitele společnosti na návrh vedoucích divizí a zisku společnosti; po šesti odpracovaných letech může tato odměna činit až 25 000 Kč

Jako většina ostatních společností byla i AC&C PR agentura nucena v tomto roce snížit bonusy a prémie v důsledku globální finanční krize.

5.3.4 Vedení pracovních výkazů (timesheets)

Pracovní výkazy jsou v oblasti nehmatatelných PR služeb jediným způsobem sledování pracovní náročnosti jednotlivých typů činností. Velkou roli hrají zejména u klientů, kteří platí agentuře za skutečně odvedenou práci. Ta obvykle vychází z hodinových sazeb. Proto musí zaměstnanec detailně zaznamenat každou svou činnost do pracovního výkazu, tzv. timesheetu.

Struktura timesheetu:

1. Datum
2. Klient (například Nokia)
3. Zakázka (například tisková konference k uvedení nového modelu N97)
4. Detailní popis činnosti na zakázce (například příprava tiskové zprávy)
5. Čas strávený touto činností v hodinách a minutách – pro každou běžnou činnost má agentura stanovenu dobu, kterou by na ní pracovník měl strávit (například u tiskové zprávy je to přibližně pět hodin)
6. Pozice – zde pracovník vybere pozici, kterou vykoná; v případě, že si třeba account manager sám zajišťuje některé asistentské práce, uvede pak pozici account assistant

Podle pozic se také liší sazba za hodinu práce. Obvyklá sazba agentury u account managera je 1300 Kč za hodinu práce, u account directora (případně ředitele divize) 2500 Kč.

Klientům, kteří platí agentuře měsíční paušál, tzv. income fee, se timesheet obvykle přikládá k faktuře. Většinou však na něj nekladou takový důraz jako klienti, kteří platí za odvedenou hodinu práce. Těm často musí account manager či ředitel divize vysvětlovat každých deset minut vykonané práce na zakázce.

Vedení pracovních výkazů je základní povinností pracovníka agentury. Pouze na základě detailně vedených výkazů je možné optimálně nastavovat fakturační podmínky pro klienty a identifikovat rezervy v systému agenturní práce.

5.3.5 Přijímání nových pracovníků a fluktuace

Nové pracovníky agentura přijímá, pokud získá nového klienta nebo odejde-li někdo ze současných pracovníků.

Přijímací pohovor má obvykle dvě části. První část je písemná, jedná se o test všeobecných znalostí o českém mediálním prostředí, PR, přípravy eventů a angličtiny.

Pokud uchazeč uspěje při testu, ve druhém kole ho pak čeká všeobecný pohovor s výkonným ředitelem, finanční / personální ředitelkou, ředitelem divize a případně account directorem, jenž vede zakázku příslušného klienta. Pohovor není příliš obtížný. V podstatě, kdo pracoval alespoň jeden rok v oblasti public relations, má velké šance dostat se na pozici account manager, případně account executive.

Relativně jednoduchý pohovor a nesplnitelné sliby vedoucích pracovníků jsou jednou z hlavních příčin poměrně vysoké fluktuace, kterou agentura má.

V agentuře jsou v podstatě dva typy zaměstnanců – ti, kteří jsou tam od jejího vzniku nebo nastoupili v počátcích fungování agentury, a pak „noví zaměstnanci“, kteří jsou v agentuře jeden až tři roky. Úplně chybějí zaměstnanci se zkušenostmi z jiných agentur, kteří by neměli vazby na vedení a majitele. Dalším důvodem časté fluktuace zaměstnanců je také omezený kariérní postup. Například nová pozice account director nebyla obsazena nikým ze současných zaměstnanců ani nebylo nikomu nabídnuto účastnit se výběrového řízení. Na jednu z pozic account director byl přijat bývalý novinář, jenž však nevěděl o fungování PR agentury téměř nic. Půl roku trvalo, než se seznámil s chodem agentury a prací směrem ke klientům.

Řada schopných pracovníků na pozici account manager po dvou či třech letech odchází buď do jiné PR agentury, nebo na stranu klienta, podaří-li se jim uspět u výběrového řízení.

5.4 Firemní kultura a hodnoty agentury

Firemní kultura společnosti AC&C Public Relations se opírá o tři pilíře:

1. Vytvářet přidanou hodnotu pro klienty

2. Generovat výsledky
3. Upevňovat dlouhodobé vztahy s klienty

Pracovníci agentury se musí řídit zásadou: „Ke každé činnosti přidejme hodnotu – nebo ji vůbec nedělejme.“ V praxi to znamená, že nad každou činností, již pracovník pro klienta dělá, by se měl zamyslet a přidat k ní něco víc. Například po rozeslání tiskové zprávy by měl s novináři aktivně komunikovat a zjistit, zda je zpráva zaujala a klient může očekávat nějaký výstup.

Klient by měl být pravidelně informován o výsledcích práce agentury. V oblasti media relations by měl například pracovník upozornit klienta na zajímavý článek, který v médiích domluvil. Jelikož jsou PR těžko měřitelné, je třeba umět klientovi prodat svůj úspěch.

Upevňovat dlouhodobé vztahy s klienty znamená být klientovi vždy nablízku, podávat špičkový výkon tak, aby byl klient z výsledků práce agentury nadšen, umět komunikovat s klientem otevřeně a zpříma, a hlavně být vůči klientovi loajální.

5.5 SWOT analýza agentury AC&C Public Relations

Silné stránky (S)

- Silná pozice agentury na trhu

Agentura je na trhu již více než patnáct let a v posledních několika letech patří mezi nejpřednější PR agentury v České republice (podle žebříčku Asociace PR agentur – APRA).

- Dobré jméno firmy
- Po celou dobu své existence agentura pracuje pro známé značky (Volkswagen, T-Mobile, Nokia apod.) a je celkově vnímána jako kvalitní.
- Know-how managementu

  Oba majitelé mají dlouhodobé zkušenosti s prací novinářů, která jim napomáhá k představě, jak novináři PR agentury vnímají.

Slabé stránky (W)

- Umístění PR agentury (Mapa viz příloha č. 4)

PR agentura sídlí v Praze, ale v loňském roce byla přestěhována na Bílou Horu, okrajovou část Prahy 6, odkud cesta do centra trvá téměř hodinu. Jelikož jsou součástí práce pravidelné schůzky s novináři a klienty, není to moc výhodné.

- Výběr a vzdělávání zaměstnanců

  Management se příliš nevěnuje vzdělávání a kariérnímu růstu svých zaměstnanců. V poslední době agentura zaznamenala problém se sháněním kvalitních lidí, což mělo za následek i to, že se rapidně zvýšila fluktuace.

- Nedostatečné procesní řízení

  V agentuře pracuje osmnáct lidí, z toho sedm osob v podstatě na manažerských pozicích, jež si na sebe příliš nevydělávají. Tento způsob řízení je pro pracovníky velice nepřehledný. Někteří zaměstnanci mají až tři nadřízené, což často způsobuje problém s tokem informací i kvalitou práce směrem ke klientovi a novinářům.

Příležitosti (O)

- Získání nových klientů

Pro agenturu je nejlepší mít menší počet větších a dlouhodobých klientů. Proto se účastní zejména tendrů u významných světových firem. Snahou agentury by mělo být zlepšení kvalifikace zaměstnanců, kteří se těchto tendrů účastní.

- Posílení spolupráce a zkvalitnění služeb pro současné klienty

Důležité je klientům neustále přinášet „přidanou hodnotou“ v podobě nabídky nových služeb. V současné době by se agentura měla snažit více využívat tzv. nová média.

Hrozby (T)

- Konkurence jiných PR agentur

V poslední době odešla část zaměstnanců do jiných, renomovaných PR agentur, což představuje do jisté míry ohrožení – jednak si s sebou odnáší know-how a hrozí také nebezpečí „přechodu“ klientů ke konkurenci.

- Nízké investice do vzdělávání zaměstnanců
- Celosvětová finanční krize

6. Práce agentury směrem ke klientům

6.1 Tendr a získávání nových klientů

Tendr neboli výběrové řízení na public relations agenturu vypisují společnosti, jež přicházejí na český trh, nebo společnosti, které chtějí vyměnit současnou agenturu za novou. Řada velkých nadnárodních firem musí též výběrové řízení po určité době opakovat, i když je s prací dosavadní agentury spokojena.

O vypsání tendru se agentury dozvídají buď z odborných marketingových médií (Marketing&Media, Strategie), nebo je firmy samy osloví a pozvou na tendr.

Pro tendr výkonný ředitel agentury vždy jmenuje realizační tým. Vedoucím tohoto týmu je pověřen pracovník na úrovni account directora, případně ředitel příslušné divize. Práce na tendru se provádějí na základě zadání klienta. Obvykle se v prvním kole připravuje prezentace o agentuře a ve druhém kole návrh řešení nějakého problému (například firma chce být vnímána pozitivněji, mít větší mediální pokrytí v lifestylových časopisech, změnit cílovou skupinu svých produktů, navrhnout speciální event k novému produktu apod.)

Prvního kola se účastní výkonný ředitel, ředitel příslušné divize a případně account director. Ve druhém kole je pak tým rozšířen o account managera. Ačkoliv pozice account manager je z těchto čtyř pozic nejnižší, často hraje pro firmu nejdůležitější roli při výběru agentury. Account manager je v denním kontaktu s klientem a v podstatě mu zajišťuje veškerý servis s výjimkou strategického plánování a případné krizové komunikace. Pro firmy je také důležité, aby měly jednoho account managera co nejdelší dobu. Proto se často již při tendru zajímají o jeho fluktuaci, jak dlouho v agentuře pracuje a jak dlouho pracoval v předešlých zaměstnáních.

Výsledek výběrového řízení firma sdělí nejpozději do čtrnácti dnů.

6.2 Nový klient – první kroky

Pokud agentura tendr vyhraje, musí vedení agentury učinit následující kroky:

1) Uzavření smlouvy – platí pro případ, kdy je uzavírána obecná smlouva (například na provádění PR služeb s další fakturací dle timesheetu); pokud je s klientem plánována konkrétní zakázka (roční PR plán, vydávání magazínu apod.), uzavření smlouvy následuje až po finalizaci plánu zakázky

2) Tvorba týmu – pro každého dlouhodobého klienta ředitel agentury jmenuje realizační tým, který by měl být vždy složen alespoň ze dvou pracovníků: account director – zodpovědný za strategický rozvoj klienta a account manager – zodpovědný za operativní práci s klientem

3) Situační audit = SWOT analýza – cílem je získat nezbytné informace o klientovi a prostředí, v němž funguje; analýza obvykle obsahuje informace o současném stavu odvětví klienta, zákaznících, konkurenci, marketingové komunikaci klienta, produktech, managementu a krizových tématech

4) Komunikační plán – vyjadřuje, k jakému cíli a jakou strategií v práci pro klienta agentura směřuje; pokud má klient jasně definovánu celkovou firemní strategii, komunikační plán ji doplňuje; plán musí být flexibilní, protože v komunikaci se situace mění každým okamžikem

   ⇨ Standardní schéma komunikačního plánu:
   a) Zhodnocení současné situace – krátké shrnutí SWOT analýzy
   b) Základní cíl – obsahuje definici úspěchů, jichž chceme dosáhnout (například navyšovat hodnotu pro akcionáře, být vnímán jako hlavní dodavatel bankovních služeb v zemi apod.)
   c) Analýza cílových skupin – úspěch komunikačního programu je významně ovlivněn přesností definice cílových skupin a kvalitou „messages“, s nimiž je na tyto skupiny mířeno; v této analýze jsou rozklíčovány jednotlivé široce definované skupiny na konkrétní podskupiny, k nimž lze přiřadit konkrétní kanály oslovení (například

média rozdělujeme na: TV, rádio, internet a tisk, tisk pak dále na: deníky, týdeníky, měsíčníky apod.)

d) Operativní cíle – jsou konkrétně definovány v čase, očekávaným výsledkem a cílovou skupinou; měly by obsahovat výsledek, který je měřitelný (například během prvního pololetí navázat osobní vztahy mezi vedením společnosti a minimálně deseti klíčovými novináři)
e) Strategické postupy a taktika – měly by se vztahovat přímo k jednotlivým operativním cílům a obsahovat seznam konkrétních kroků, jak hodlá agentura jednotlivých cílů dosáhnout
f) Harmonogram – zamýšlený postup práce na příslušné období (pololetí, rok)
g) Rozpočet – klient musí mít vždy představu o celkových odhadovaných nákladech

6.3 Account management – agenda práce pro klienta

Agentura má definovaný všeobecný systém práce pro klienty. Základní agenda je pro práci se všemi klienty stejná. Liší se práce s médii vzhledem k zaměření klienta a samozřejmě různí klienti mají různé představy o spolupráci s agenturou, takže i jednotlivé požadavky na agenturu mohou být často velmi odlišné.

6.3.1 Interní plánování

Realizační tým se schází na pravidelných poradách. Periodicita porad se nastavuje dle potřebné práce pro klienta, obvykle jednou za týden. Za dodržování konání porad je zodpovědný account manager.

Interní porada má následující program:

- Kontrola plnění aktuálních úkolů (zadaných při jednání s klientem)
- Přehled nových úkolů

- 1x měsíčně – zhodnocení aktivit, porovnání operativy s harmonogramem zakázky

6.3.2 Nastavení komunikace s klientem

Operativní komunikaci (e-mail, telefonát) s klientem provádí account manager, jenž je klientovi definován jako základní agenturní kontakt. Account manager veškerou e-mailovou komunikaci zasílá v kopii account directorovi určenému pro příslušnou zakázku. Důležitou e-mailovou komunikaci s klientem musí account manager archivovat.

Realizační tým se pravidelně s klientem schází. Periodicita porad je dána dohodou s klientem na základě charakteru zakázky. Obvyklá periodicita je jednou za čtrnáct dnů až tři týdny. Pro každou poradu s klientem account manager připravuje podklady pro jednání.

6.3.3 Sledování a hodnocení zakázky

U dlouhodobých zakázek account manager pravidelně připravuje operativní vyhodnocování postupu zakázky a po kontrole account directora jej posílá klientovi. Pokud nepožaduje klient jinak, obvyklá periodicita průběžného vyhodnocení je jednou za měsíc. Vyhodnocení slouží pro potřeby klienta i pro interní potřeby agentury.

Po dokončení jednorázových zakázek account manageři odesílají stručné vyhodnocení, které obsahuje:

a) Zaznamenaná negativa
b) Zaznamenaná pozitiva
c) Doporučení propříště

6.3.4. Zjišťování spokojenosti klientů a řešení případných problémů

Zjišťování spokojenosti klientů se provádí operativně (průběžné získávání dojmu o spokojenosti klienta na pravidelných poradách) a systémově (agentura předkládá klientům dotazníky spokojenosti). Klienti na dotazníky obvykle nemají čas a jakákoliv administrativa navíc je většinou obtěžuje, tento nástroj lze tedy považovat spíše za kontraproduktivní.
V případě stížnosti klienta je třeba slíbit okamžité vyřešení problému. Na stížnost by account manager neměl reagovat okamžitě konkrétně, ale až po komunikaci s příslušným account directorem.

6.3.5 Jednotné formuláře pro klienty

Agentura má zpracovány všechny vzory běžných dokumentů, které se pouze přizpůsobují jednotlivým klientům. Jedná se například o tyto dokumenty:

- Návrh akce – podrobný popis akce, včetně scénáře
- Debrief report – přehled vyšlých článků za určité období nebo k určitému tématu
- Monitoring tisku
- Zápis z jednání s klientem
- Vzor rozpočtu atd.

6.4 Kalkulace cen klientovi, výnosnost jednotlivých divizí

Na tendru mimo jiné agentura také představí klientovi návrh rozpočtu (ukázka viz příloha č. 5). V něm jsou uvedeny jednotlivé činnosti s cenami. Jak jsem již zmiňovala, agentura má vypracovaný přehled orientačních cen za tyto činnosti. Většina klientů upřednostňuje měsíční paušál, tzv. income fee. Ten je kalkulován podle činností, jež pro klienta budou zajišťovány a podle hodin měsíčně těmito činnostmi strávenými.

Cena se odvíjí od množství a náročnosti práce, jež bude pro klienta vykonávána. V dnešní době, ovlivněné hospodářskou krizí, se většina klientů rozhoduje právě podle ceny. AC&C PR se zatím snaží držet zásady, že pod stanovené sazby nepůjde.

Největší zisk přináší agentuře divize Media Relations. Proto je velmi důležité udržovat dlouhodobé kvalitní vztahy s klienty. Jelikož má agentura menší počet velkých klientů, každá ztráta by byla velmi znatelná.

Relativně „snadno“ lze vydělat na akci pořádané pro klienta mimo income fee. Tento příjem navíc je označován jako tzv. billing fee. Klientovi jsou účtovány dodatečné náklady za speciální akce, které jsou nad rámec smluveného paušálu. Počet akcí momentálně není velký, což vede k poklesu zisku v divizi Events Management.

Ve vydávání časopisů se firmy nyní také snaží ušetřit a například místo čtyř čísel ročně vydávají jen dvě, což vedlo ke snížení zisku divize Publishing.

I přes pokles zisku ve všech divizích je agentura stále v černých číslech a nehrozí jí vážné problémy.

7. Hodnocení práce agentury novináři

Tato kapitola vychází z kvalitativního výzkumu mezi novináři, který jsem prováděla v červenci 2009.

Parametry výzkumu:

Období provádění výzkumu: 8. 7. až 15. 7. 2009
Typ výzkumu: telefonický rozhovor
Způsob sběru dat: dva dny před konáním rozhovoru po telefonu novináři dostali písemně otázky
Počet kladených dotazů: sedm včetně podotázek
Vyhodnocení: komplexní kvalitativní analýza shromážděných dat
Počet respondentů: 12
Zastoupená média:

- Tři celostátní deníky
- Čtyři odborná periodika – automotivní, telco periodika a periodika píšící o finančních službách
- Tři lifestylová média
- Dva ekonomické týdeníky

Na otázky odpovídali editoři, redaktoři a šéfredaktoři uvedených periodik, kteří jsou v přímém a pravidelném kontaktu s agenturou AC&C PR. Ve všech případech se zpovídaní novináři setkávají s agenturou u více klientů. Podmínkou účasti respondentů bylo zachování jejich anonymity.

Průzkum jsem prováděla telefonicky s každým respondentem zvlášť formou telefonického rozhovoru. Respondenti odpovídali na sedm přesně stanovených otázek, jež měli dopředu k dispozici.
Vyhodnocení probíhalo po sběru všech odpovědí najednou. Každou otázku jsem analyzovala samostatně.

Otázky:

1. Jak jste spokojeni s materiály a podklady (TZ, analýzy, další materiály), které vám poskytuje agentura AC&C PR?
2. Jak hodnotíte akce (tiskové konference, akce v terénu, neformální akce), jichž jste se zúčastnili a které pořádala pod hlavičkou svých klientů agentura AC&C PR?
3. Jak agentura AC&C PR, zastupující klienty, reaguje na Vaše dotazy a požadavky na Vámi vyžádané informace či materiály?
4. Jak hodnotíte četnost kontaktů pracovníků agentury AC&C PR směrem k Vám a k Vašim kolegům?
5. Liší se úroveň služeb agentury AC&C PR směrem k Vám a Vašim kolegům, podle různých klientů, jež agentura zastupuje? Diferencujete práci agentury podle klientů, či oborů?
6. Bylo někdy nutné reklamovat práci agentury AC&C PR u klienta, případně práci některého z pracovníků u jejich nadřízených?
7. Jak hodnotíte spolupráci s agenturou AC&C PR v kontextu spolupráce s jinými agenturami, s nimiž přicházíte pravidelně do styku?

Průběh výzkumu:

Telefonické rozhovory jsem prováděla již jako soukromá osoba bez jakýchkoliv vazeb a závazků směrem k agentuře AC&C PR, a všichni respondenti tak byli přesně informováni. Podmínkou rozhovoru bylo zachování plné anonymity odpovědí. Respondenti byli upozorněni, že výzkum probíhá za účelem mé diplomové práce.
Délka rozhovorů se pohybovala od 10 do 25 minut. Průměrná délka rozhovoru činila 14 minut. Respondenti odpovídali spontánně, otázky jsem kladla všem stejně včetně podotázek najednou. Do výpovědí jsem již nezasahovala a délka odpovědi zcela závisela na respondentovi. Odpovědi jsem zaznamenávala písemně během rozhovoru.

Analýza dat:

Data jsem analyzovala po sběru všech výpovědí a postupovala po každé otázce samostatně.

Oslovení novináři hodnotí spolupráci s agenturou AC&C převážně kladně. Větší spokojenost projevili pracovníci odborných a lifestylových periodik, naopak výraznější výhrady směřovaly na spolupráci od pracovníků deníků a ekonomických titulů. Ti si stěžovali především na horší kvalitu dodávaných materiálů (tiskové zprávy), přestože si byli vědomi, že ve většině případů se jedná o materiály pocházející přímo od klientů, jež agentura buď jen lokalizuje, nebo přizpůsobuje místním podmínkám. Novinářům z deníků a ekonomických titulů chybí lepší informace, někteří si stěžovali na nižší odbornost pracovníků agentury.
Odborní novináři si na tento problém většinou nestěžovali, ale přiznávali, že s některými odbornými dotazy se automaticky obracejí přímo na klienty.

Výtky respondentů směřovaly k nevyrovnanosti ochoty pracovníků agentury reagovat na požadavky ohledně poskytování požadovaných informací. Někteří pracovníci agentury trvale nedokázali odpovídat rychle a dostatečně, u jiných se tento problém naopak vůbec nevyskytoval. Stejně tak oslovení novináři hodnotili schopnost komunikace jednotlivých pracovníků agentury. U některých pracovníků bylo hodnocení výborné, u jiných na hranici akceptovatelnosti. Totéž platí o aktivitě agenturních pracovníků a četnosti jejich kontaktů s novináři. I zde se hodnocení pohybovalo v rozmezí výborné až téměř nedostatečné.

Z odpovědí lze vydedukovat i to, že kvalita kontaktů mezi pracovníky agentury a novináři nezávisí na pozici agenturního pracovníka. Negativně hodnoceni byli jak account executive pracovníci, tak i account directoři. Totéž platilo i obráceně, při pozitivním hodnocení.

S výše uvedeným souvisí i rozdílné hodnocení novinářů práce agentury u různých klientů. Ve většině případů tento rozdíl připisovali respondenti osobnímu přístupu jednotlivých pracovníků. V případě negativního hodnocení account managerů se ale jejich práce odrážela na hodnocení agentury jako celku bez rozdílu jednotlivých klientů.

Oslovení novináři hodnotili kladně převážně akce, jež pro své klienty agentura AC&C PR připravuje. V tomto směru se odpovědi všech oslovených shodovaly. Výtky směřovaly jen k některým lokalitám, které ale často vybírá klient, a agentura jejich výběr nemůže zcela ovlivnit. Novináři pozitivně hodnotí fakt, že v případě souběhu několika akcí zároveň dokázala agentura několikrát přistoupit na změnu začátku termínu akce.

Zhruba u poloviny respondentů došlo alespoň jednou k reklamaci práce agentury u klienta, případně k reklamaci práce konkrétních zaměstnanců u vedení agentury. V jednom případě respondent uváděl více než pět reklamací v horizontu tří let. Vždy se jednalo o jediného klienta.

V kontextu ostatních agentur, s nimiž oslovení novináři přicházejí běžně do styku, hodnotí práci agentury AC&C PR mírně nadprůměrně. Vyzdvihují pozitivní osobní kontakty s některými pracovníky agentury, jež jsou oproti jiným agenturám četnější. U některých zaměstnanců naopak kritizují nízkou odbornost a malou orientaci v odborné problematice.

8. Zefektivnění současného chodu agentury

8.1 Zefektivnění současné organizační struktury

8.1.1 Současná organizační struktura

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce, většina publikací uvádí dva základní typy organizačních struktur – liniovou a týmovou.
Podle současného organizačního schématu (viz strana 40) agentura AC&C Public Relations má organizační strukturu liniovou. Na vrcholu řídicí pyramidy je majitel společnosti, který je zároveň jednatelem a výkonným ředitelem. Jemu podléhají ředitelé jednotlivých divizí. Pod ty spadají pracovníci na pozicích account director, případně account manager. Pokud existuje pozice account director, pak jí příslušní account manageři podléhají. Úkoly jsou přenášeny a rozpracovávány směrem dolů a směrem vzhůru jde zodpovědnost jednotlivých vedoucích vůči nadřízeným.

8.1.2 Porovnání organizační struktury s konkurencí

Organizační struktura agentury AC&C Public Relations je srovnána s agenturou AMI, která je jedničkou na českém trhu PR agentur. Jedná se sice o čtyřnásobně větší společnost, přesto však též patří mezi malé podniky.
Agentura AMI má volnou, týmovou, organizační strukturu. Jednotlivé týmy jsou vytvářeny podle toho, pro jakou oblast klientů pracují (například tým, jenž se stará o klienty z oblasti IT a telekomunikací apod.). Každý tým má svého vedoucího, jinak jsou si členové v týmu rovni v zodpovědnostech i pravomocích.
Agentura AMI není na rozdíl od AC&C PR rozčleněna na jednotlivé divize. V každém týmu je pracovník zodpovědný za pořádání eventů pro klienty daného týmu a pracovník zodpovědný za časopisy, které agentura pro jednotlivé klienty připravuje. Kromě toho má agentura AMI speciální tým věnující se pouze krizové komunikaci všech jejích

klientů a tým zajišťující chod agentury (oddělení Human Resources a finanční oddělení).

8.1.3 Návrhy na zefektivnění současné organizační struktury agentury AC&C Public Relations

Současná organizační struktura agentury je podle mého názoru příliš komplikovaná. Řídicí mezistupně nejsou příliš efektivní a způsobují v řízení spíše překážky. Rozdělení na divize má určitě svoji logiku, ale v praxi přináší spoustu komplikací. Ty se často projevují zejména při přípravě eventů, jež má pro jednoho klienta na starost pokaždé jiný pracovník z divize Events Management. Když jeden z těchto pracovníků získá zkušenosti s určitým klientem, je mu přidělena příprava eventu pro jiného klienta. Považuji za jednodušší systém, který používá agentura AMI – tedy, že v každém týmu je jeden člověk zodpovědný za přípravu eventů pro dané klienty.

Za neefektivní považuji i pozice ředitelů divizí. V současné době, kdy agenturu stejně jako většinu jiných firem zasáhla krize, je zbytečné, aby jeden pracovník měl „svého“ ředitele. Tak tomu v současné době je v divizi Events Management a podobně i v divizi Publishing, kdy řediteli této divize podléhají pouze dva pracovníci.

Pozice account director vznikly nově začátkem roku 2009. Jak jsem již zmiňovala, jejich náplň práce není zatím jasně definovaná, což přináší problémy a komplikuje práci account managerů.

Součástí vedení agentury je v současné době sedm lidí. Jelikož počet zaměstnanců v nedávné době poklesl (v roce 2007 měla agentura dvaadvacet stálých zaměstnanců), představuje sedm vedoucích pracovníků na osmnáct stálých zaměstnanců velmi vysoké číslo.

Organizační struktura, jež by přinesla podle mého názoru zjednodušení, zefektivnění a také větší průhlednost jednotlivých procesů, které v agentuře probíhají, by měla být spíše plošší. Místo rozdělení agentury na divize navrhuji dělení na týmy podle oborů klientů, pro něž pracují. Ve vedení by tak nadále byl jednatel a výkonný ředitel v jedné osobě. Jemu by podléhal zástupce ředitele, který by měl podobný rozsah pravomocí a zodpovědností a mohl jej v případě nepřítomnosti plně zastoupit. Klienty bych rozdělila

do tří skupin: ICT, Automotive a Professional a Financial Services. Každý z těchto týmů by řídil jeden vedoucí. Jemu by pak podléhali account manageři pracující na jednotlivých zakázkách, event manager a redaktoři, kteří by si byli rovni ve svých pravomocích i zodpovědnostech. Vedoucí týmů a finanční a personální ředitel by podléhali pouze výkonnému řediteli.

Graf 1: Grafický návrh efektivnější organizační struktury agentury AC&C PR:

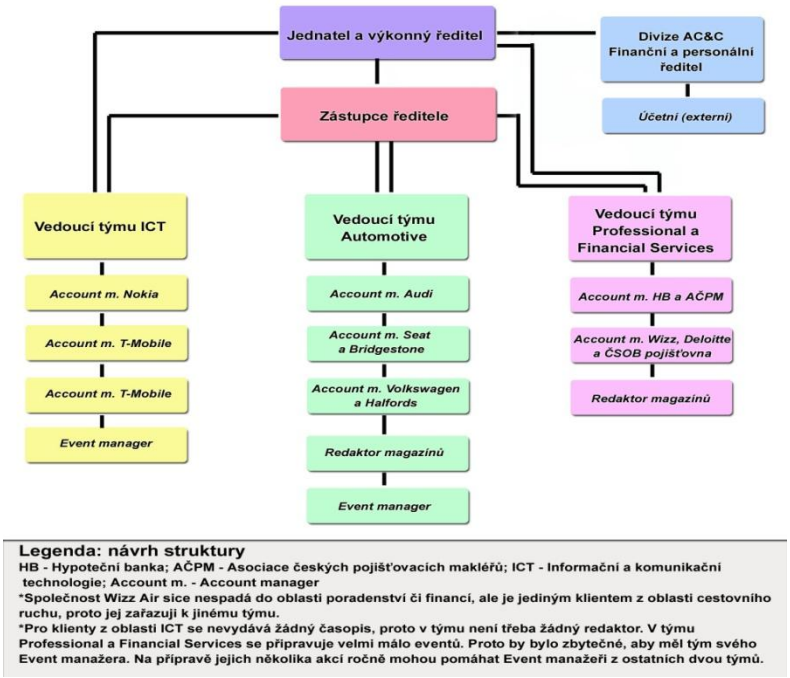

Diagram v plné velikosti – viz příloha č. 6

8.2 Zjednodušení administrativních procesů

Další věcí, již bych doporučila zjednodušit, je administrativa. Vedle vyplňování timesheetů, které je nezbytné pro vykazování práce klientovi, existuje ještě celá řada administrativních procesů, jež práci spíše znesnadňují. Samotné timesheety zaměstnanci při práci zaberou minimálně dvacet minut denně.

Pro účely managementu se pravidelně připravují přehledy o vykonané práci, cíle pracovníků, nadřízení hodnotí každý týden, na kolik procent jejich podřízení pracují.
Je jasné, že určité administrativní záležitosti jsou nezbytné, ale řada z nich mi přijde přehnaná. Dost často se pak zaměstnanci věnují plnění těchto úkolů, a úkoly od klienta tak odsouvají na pozdější dobu. Vzhledem k tomu, že klient je podle všech směrnic pro agenturu na prvním místě, mělo by vedení vytvářet zaměstnancům i takové podmínky pro jejich práci.
Komplikované administrativní procesy samozřejmě souvisí s nepřehlednou organizační strukturou. S nárůstem počtu lidí ve vedení agentury došlo k nárůstu administrativy.
Podle mého názoru by byly porady celé agentury dostačující jednou za čtrnáct dnů oproti každému týdnu. V týdenním intervalu bych naopak zavedla týmové porady, které řeší aktuální problémy. Stejně tak hodnocení pracovníků není nutné každý týden. Větší význam by mělo měsíční či čtvrtletní hodnocení před výplatou pravidelných prémií zaměstnancům. Minimálně by vedlo k větší motivaci.
Před ustavením nové pozice account directora byla administrativní zátěž výkonných zaměstnanců zhruba poloviční, než je dnes.

8.3 Další návrhy na efektivnější řízení agentury

8.3.1 Odměňování zaměstnanců a jejich motivace

V kapitole 4.3.3 (viz strana 44) analyzuji systém, který agentura používá k odměňování a motivaci zaměstnanců. Jedná se o poměrně propracovaný systém. V odměňování zaměstnanců bych změnila poměr pohyblivé složky a základní mzdy. Pohyblivá složka mzdy tvoří pouhých pět procent základní mzdy a nárok na ni má každý zaměstnanec po ukončení zkušební doby. Myslím, že chybí motivační složka mzdy. I u dalšího odměňování se zohledňuje zejména počet odpracovaných let. Ten by se měl do určité míry promítnout například do vánočních odměn.
Odměňování podle počtu odpracovaných let ale výrazně znevýhodňuje nové zaměstnance. Zaměstnanec pracující v agentuře méně než jeden rok například nemá

nárok na jeden den práce měsíčně z domova. Tento způsob odměňování (benefitů) je jednou z příčin vysoké fluktuace zaměstnanců.

Základní mzda account managera je zhruba o 20 % vyšší, než je současná průměrná mzda zaměstnance. Navrhla bych změnu poměru, 70 % celkové mzdy by tvořila základní mzda a až 30 % pohyblivá složka. Pohyblivou složku by zaměstnanci nedostávali automaticky po zkušební době, ale na základě svých výkonů. Přesné podmínky pro získání pohyblivé složky mzdy by se lišily u jednotlivých klientů, ale obecně lze říci, že by se jednalo například o úspěšné umístění tiskové zprávy, event, který získá pochvalu u klienta nebo na nějž přijde vyšší počet novinářů, než bývá obvyklé, článek umístěný do některých z top médií[18] apod.

Čtvrtletní prémie jsou udělovány na základě několika kritérií (viz strana 45). Mezi tato kritéria bych ještě přidala získání nového klienta – aktivní zapojení zaměstnanců do zvyšování zisku agentury. Stanovila bych za každého přivedeného klienta odměnu 10 % z měsíčního fee. Je velmi pravděpodobné, že by se zaměstnanci více snažili a hledání nových klientů by nebylo jen záležitostí nejvyššího vedení. Pro pozici account director by získávání nových klientů mělo být zohledněno přímo v pohyblivé složce mzdy. Jak jsem již víckrát zmiňovala, náplň práce pro tuto pozici není přesně definována. Podle mého názoru by právě hledání nových klientů mělo tvořit podstatnou část práce account directorů.

Co se týká benefitů, nenavrhovala bych v současné recesi jejich zvyšování, ale zefektivnění. Doporučila bych, aby zaměstnanci měli na většinu z nich nárok po šesti odpracovaných měsících. Podle mého názoru by toto opatření mohlo vést i ke snížení fluktuace zaměstnanců. Problém vidím v tom, že nově přicházející zaměstnanci, kteří v oboru nikdy nepracovali, nemají nárok na žádné školení. Přitom by nemuselo jít o stotisícové částky. Stačilo by několik seminářů od vedení agentury s účastí novinářů z různých typů médií, kteří by sami pracovníkům vysvětlili, co od nich očekávají a požadují.

---

[18] Top média – označení pro noviny a časopisy s nejvyšším prodaným nákladem nebo média, do kterých se velmi obtížně články umísťují (Reflex, Týden, MF Dnes, apod.)

8.3.2 Přijímání nových pracovníků a fluktuace

Za hlavní problém hledání nových kvalitních zaměstnanců považuji umístění agentury. Jak jsem již uváděla ve SWOT analýze, agentura sídlí na Bílé Hoře, okrajové části Prahy 6 (viz mapa PR agentur, příloha č. 4). Cesta z centra Prahy městskou hromadnou dopravou trvá na Bílou Horu okolo padesáti minut. Řada lidí si tak již po prvním pohovoru práci v agentuře rozmyslí a ztratí o ni zájem. Umístění agentury přináší samozřejmě i další problémy, neboť součástí práce většiny zaměstnanců jsou pravidelné schůzky s novináři a klienty.

V poslední době většina nových pracovníků, kteří do agentury nastoupili, bydlí v blízkém okolí jejího sídla. Bohužel se nedá říct, že všichni mají pro práci v agentuře dostatečnou kvalifikaci.

Pokud chce agentura získávat kvalifikované a zkušené zaměstnance, navrhla bych jako první věc přestěhování do lokality, jež bude poblíž centra, nebo alespoň někde v dosahu metru.

Pohovor není příliš obtížný (viz kapitola 5.3.5, strana 48). Z tohoto důvodu a kvůli současnému umístění agentury je tak většina uchazečů o práci přijata. Problém je kromě dostatečné kvalifikace i s výběrem typu lidí. Jelikož práce většiny zaměstnanců agentury spočívá v neustálé komunikaci s novináři, klienty a řadou dodavatelů, nehodí se na ni lidé s introvertními sklony.

Podle mého názoru by na pozici account executive měli být přijímáni absolventi vysokých škol. V případě, že se osvědčí, měli by mít zhruba po roce možnost povýšení na pozici account manager. Na nově vytvořenou pozici account director by měli být vybíráni account manageři s nejlepšími pracovními výsledky, kteří v agentuře alespoň tři roky pracují, nebo account directoři se zkušenostmi z jiných PR agentur. Nepovažuji za efektivní přijmout na tuto pozici někoho, kdo nemá žádné zkušenosti z jiné agentury a pracoval pouze v médiích. Pro pozici account director je nejdůležitější znát procesy, jež v PR agentuře probíhají.

Možnost kariérního postupu by zamezila fluktuaci a zvýšila počet zkušenějších a kvalifikovanějších zaměstnanců.

8.3.3 Tendry

Myslím, že agentura je z dlouhodobého hlediska v účasti na tendrech relativně úspěšná. V porovnání s ostatními deseti nejsilnějšími agenturami na trhu v nich vítězí zejména cenou, což však nepovažuji za pozitivní.

Problém je v tom, že většina tendrů se připravuje na poslední chvíli a account manager bývá o účasti na tendru informován den předem, někdy dokonce i ten den, kdy se jej má účastnit. V důsledku toho pak tým často při výběrovém řízení nepůsobí sehraně, ale spíše chaoticky.

Tyto nedostatky samozřejmě pramení z toho, že vedení[19] má na přípravu také málo času. Podle mého názoru by tendry měly spadat do kompetencí account directorů. Ten by měl příslušné account managery informovat hned, jak je vybere k účasti v druhém kole, a následně sdělit, co přesně od nich při tendru očekává.

Výběr account managerů pro účast na tendrech probíhá většinou podle oboru, v jakém potenciální klient působí. Pokud se jedná o tendr v anglickém jazyce, vybírá se account manager, jehož angličtina je na nejvyšší úrovni. Z tohoto důvodu by mělo vedení usilovat o co nejefektivnější jazykové vzdělávání zaměstnanců, aby byla většina z nich schopna se takového výběrového řízení účastnit. Nejideálnější by samozřejmě bylo, kdyby mohlo přijímat na pozice account manager jen zaměstnance s výbornou jazykovou vybaveností. Ovšem za mzdu, kterou agentura nabízí, je problematické sehnat v Praze pracovníka s dostatečnou kvalifikací, praxí a jazykovou vybaveností. Je dost pravděpodobné, že v současné recesi se situace zlepší a takových lidí, žádajících v agentuře o práci, bude přibývat.

[19] Vedení – myšleno výkonný ředitel a jeho zástupce

8.3.4 Zlepšení práce agentury na základě výsledků dotazníku pro novináře

Z analýzy dat dotazníku, na nějž odpovídalo dvanáct novinářů, vyplývá, že většina z nich hodnotí práci agentury podle odvedené práce account managera, se kterým komunikuje. Z toho plyne již zmiňované – výběr pracovníků na pozici account managera je zásadní a v žádném případě by neměl být podceňován.

S kvalitní prací account managera souvisí jeho rychlá odpověď na dotaz novináře. Samozřejmě je nemožné, aby byl na e-mailu vždy v okamžiku, kdy novinář něco potřebuje. Proto by pomohlo, kdyby se novinářům dával kontakt nejen na něho samotného, ale i na account directora, jenž pro příslušného klienta také pracuje. Jednoduše by šla situace vyřešit například zavedením e-mailových adres: jménoklienta@accpr.cz. Dotazy novinářů by pak chodily oběma a account director by navíc měl lepší přehled o svých podřízených.

Co se týká kvality dodávaných materiálů, je problém těžko řešitelný. Většina materiálů je dána klienty a agentura v nich příliš mnoho změn a zlepšení dělat nemůže. Jsem přesvědčena, že kvalita tiskových zpráv a jiných materiálů, jež agentura sama připravuje, je na velmi slušné úrovni. Stejně tak kvalita eventů je podle kladného hodnocení novinářů velmi dobrá.

9. Vliv současné finanční krize na agenturu

Většina firem se v současné době potýká s problémy, které způsobila globální finanční krize a s ní spojená hospodářská recese[20]. Výjimkou není ani agentura AC&C Public Relations. Obecně lze říct, že její zisk klesl oproti minulému roku zhruba o 20 %. Pokles zisku se liší podle divizí.

Nejvyšší pokles zaznamenala divize Publishing. Klienti šetří hlavně na takových věcech, jako je vydávání interních časopisů. Zisk se tak oproti loňskému roku propadl téměř o 30 %.

V podobné situaci se nachází divize Events. Klienti připravují méně akcí jak pro novináře, tak hlavně pro svoje zaměstnance. V této divizi bylo dokonce nutné propustit koncem června jednoho zaměstnance.

V divizi Media Relations došlo k nejnižšímu poklesu, přesto však většina klientů snížila měsíční agenturní honorář o 10 až 20 %. V této divizi se také za poslední rok změnil několikrát počet zaměstnanců. Koncem minulého roku, a tedy začátkem krize byl počet zaměstnanců této divize relativně nízký. Proto se přibírali noví pracovníci a jejich počet rychle rostl. V důsledku poklesu práce a změn v agentuře souvisejících s vytvořením

---

[20] Zhruba od září roku 2008 postihla celý svět globální ekonomická krize. Z počátku se jednalo o finanční krizi, která zasáhla především západoevropské a americké finanční trhy. Postupně se však krize transformovala do komplexní ekonomické krize, která zasáhla bankovní a finanční sektory, ale i všechny sektory průmyslu. Některé národní ekonomiky postihla krize natolik, že téměř zapříčinila bankrot celé národní ekonomiky (Island). Některé další země se k bankrotu pak přiblížily (Ukrajina, Litva a další). Krize nadále trvá, podle většiny zdrojů ke dni uzavření této práce (30.8.2009) stále nedosáhly světové ekonomiky svého dna.

Zdroje: Ihned.cz - *Bernanke: Největší finanční debakl od dob Velké hospodářské krize*; URL: http://ekonomika.ihned.cz/c1-28176280-bernanke-nejvetsi-financni-debakl-od-dob-velke-hospodarske-krize; aktualizováno 24.9.2008; iDNES.cz - *Finanční krize zametla s Islandem. Zemi hrozí bankrot*; URL: http://ekonomika.idnes.cz/financni-krize-zametla-s-islandem-zemi-hrozi-bankrot-pcq-/eko-zahranicni.asp?c=A081007_142837_eko-zahranicni_vem; aktualizováno 7. 10. 2008

pozic account director řada zaměstnanců v posledních měsících odešla. Nyní proto agentura opět musí hledat nové zaměstnance.

Vlivem krize významně vzrostl počet uchazečů o zaměstnání v oboru PR, mimo jiné i z řad novinářů, kteří kvůli ní přišli o práci. Nedá se však říct, že by se do agentury zatím hlásili kvalifikovanější lidé než doposud. Jednak proto, že jako první v médiích přicházejí o práci méně zkušení i kvalitní zaměstnanci, ale také proto, že agentura sídlí daleko od centra Prahy a kvalitní uchazeči nechtějí trávit několik hodin denně v autě, případně v prostředcích MHD.

Co se týká budoucího zisku agentury, závisí zejména na tom, jaký dopad bude mít krize na její klienty. Řada z nich se momentálně potýká se špatnými hospodářskými výsledky (například Nokia, Seat apod.). Jelikož klienti agentury jsou zejména z oborů finančních, automotivních a ICT, krize je zasáhla poměrně intenzivně. Podle dostupných dat velké firmy již drasticky seškrtaly své rozpočty na klasickou reklamu (kvůli tomu už dokonce zanikla některá média - neplacený deník 24 hodin, Yellow apod.), případně se potýkají s existenčními problémy (nové digitální televize Z1 nebo TV Barrandov).

Přestože výdaje velkých firem do oblasti public relations jsou řádově nižší než na klasickou reklamu, marketing celkově bývá většinou hodnocen jako oblast, na níž se dá nejvíce a nejrychleji šetřit. Je samozřejmě otázka, zda je správné a účelné v době, kdy firmě ubývají zákazníci, omezovat ve velkém rozsahu právě marketing a PR, ale tento trend nemá agentura bohužel příliš šancí ovlivnit. Jedinou možnou strategií je nabídnout klientovi na určitý čas snížení rozpočtu, udržet si jej i za tuto drastickou cenu a doufat, že po odeznění krize tuto vstřícnost ocení. Případně agentura může klientovi navrhnout zúžení portfolia svých služeb, které mu nabízí, a soustředit se na jeden segment ze své nabídky.

Nicméně i v době krize zaznamenala agentura významný úspěch, když získala nového významného klienta. V minulých týdnech totiž uzavřela smlouvu s pivovarem Staropramen, pro nějž bude zajišťovat media relations pro značku piva Stela Artois.

10. Závěr

Osobní zkušenosti z práce na dvou pozicích v agentuře, v kombinaci se sběrem dat, podrobných informací a dokumentů, které jsem měla při práci k dispozici, podložily mé původní předpoklady o tom, v jaké situaci se agentura nachází a kudy by se měla dále ubírat, aby obstála na ostrém konkurenčním trhu českých i nadnárodních PR agentur.
Hlavního vytyčeného cíle, jímž byla podrobná analýza fungování a řízení agentury a návrh změn vedoucích k větší efektivitě, tedy bylo dosaženo.
Práce potvrdila všechny tři hypotézy stanovené na počátku. Lze tedy konstatovat, že:

- Organizační struktura agentury AC&C Public Relations je komplikovaná a z teoretického hlediska se nejvíce blíží organizační struktuře liniové. Nejasné a špatně definované pravomoci řídících pracovníků komplikují chod agentury.
- Lokalita umístění agentury má vliv na její fungování. Mimo jiné negativně ovlivňuje výběr pracovníků, neboť častěji než odborné zkušenosti a dovednosti uchazečů rozhoduje jejich ochota dojíždět na těžko dostupný okraj Prahy.
- Novináři hodnotí práci agentury veskrze pozitivně. Velkou roli pro jejich hodnocení hraje zejména ochota a rychlost account managerů při odpovědích na jejich dotazy.

Závěr a vyústění, jež vyplývají z této práce, se dají shrnout do několika následujících poznatků:
Především – přestože se agentura potýká s několika vnitřními (nejasná řídící struktura) a vnějšími (ekonomická recese) problémy, dá se označit za úspěšnou firmu, která má rozhodně zdravé jádro a budoucnost. Mezi velkými firmami a významnými hráči na trhu v České republice má agentura dobré renomé, jež je dáno její relativně dlouhou tradicí, ale také dodržováním etických standardů a profesních norem, kterými se AC&C PR ve své práci řídí. Členové vedení firmy mají zkušenosti z práce v respektovaném ekonomickém médiu (Hospodářské noviny), znají proto veškeré procesy a zákulisí tiskového média. K dobru lze přičíst i kontakty do odborné ekonomické, hospodářské i finanční sféry, jež si s sebou do agentury přinesli. Důležité také je, že agentura je

spojována s významnými a respektovanými klienty, které zastupuje. Skvělá pověst a úspěchy těchto firem, jež ve svém oboru dominují, se částečně přenáší i na agenturu. To je významná konkurenční výhoda především při získávání nových klientů.

Z dostupných informací a uvedených dat je ovšem zároveň zjevné, že vedení agentury se v poslední době dopustilo několika chyb, které mají negativní vliv na její chod a v budoucnu jí mohou přinést vážné komplikace. Za největší problém, jenž má pro budoucnost agentury rizikový potenciál, považuji její organizační strukturu. Její současná podoba, jež se dá označit jako lineární organizační struktura, má své historické kořeny, dané okolnostmi vzniku agentury. V počátcích své existence v první polovině devadesátých let měla agentura jen několik zaměstnanců. V takové situaci organizační struktura samozřejmě nehraje tak důležitou roli. Ovšem s postupem času, kdy se z agentury stával přední subjekt na poli public relations, se tento způsob řízení stává svazující a neproduktivní a neodpovídá požadavkům doby a profesionálním nárokům, které na agenturu mají jednotliví klienti. Firma má ve srovnání s konkurenčními subjekty několikastupňovou řídící strukturu, jež generuje příliš mnoho vedoucích pracovníků a způsobuje, že řadoví zaměstnanci, a především account manageři, kteří mají na starost péči o zájmy klienta, často netuší, na koho je delegována klíčová odpovědná pravomoc, a komu jsou tedy za svou práci odpovědni. Řešením je změna organizační struktury tak, aby mohly vzniknout menší „oborové“ týmy, jejichž struktura je pružná a kopíruje jednotlivé klienty agentury. Takový tým má svého jasně daného vedoucího, jenž ho řídí, odpovídá za jeho výsledky nejen vedení, ale také konkrétnímu zástupci klienta. Jsem ovšem přesvědčena, že současné vedení firmy si tento fakt uvědomuje a že noví klienti, které získají, je k restrukturalizaci agentury přirozeným způsobem donutí.

Styl řízení, který vedení agentury uplatňuje se nejvíce podobá demokratickému stylu. Avšak ne vždy mají zaměstnanci příležitost vyjadřovat se ke konkrétním věcem, což je bohužel škoda.

Jsem přesvědčena, že není správné za každou cenu přehánět důraz na minimalizaci provozních nákladů. Krátkodobý zisk může způsobit dlouhodobé potíže, což se dá demonstrovat na jednoduchém příkladu: Z důvodu minimalizace nákladů na provoz se vedení firmy rozhodlo přenést před časem sídlo agentury ze širšího centra Prahy na její

okraj. To se může sice jevit jako zdánlivá maličkost, ale reálně může toto chybné rozhodnutí stát na počátku dlouhého řetězu problémů. Především se už nyní nedaří agentuře získat nové kvalitní zaměstnance, jež odrazuje nejen značná vzdálenost od místa bydliště, ale také očekávané komplikace při přesunu na jednání s klienty a novináři. Snížení kvality personálu se logicky projeví na samotné práci agentury - zvyšuje se fluktuace, do průběhu jednotlivých zakázek vstupuje improvizace a chaos, který provází každá změna na jednotlivých výkonných postech v agentuře. A nejhorší, co se může PR agentuře stát, je ztráta důvěry klienta, jež se velice pracně získává, ale lehce ztrácí - stačí, když do kontaktu s klientem vstoupí za agenturu nekompetentní pracovník, jehož jediná chyba může mít pro budoucnost agentury fatální důsledek - třeba až v podobě ztráty klienta.

11. Summary

I have decided the management of a Public Relations agency to be the subject of my thesis because the field of Public Relations has come through a period of dynamic development recently. For the past three years I have worked in two different positions at AC&C Public Relations, a medium-sized PR agency based in Prague, where I have had the chance to learn about the problems related to the field handled. Public Relations will keep gaining higher importance in the future and there will be a significant natural pressure on delivering professional services by all parts of PR agencies. Only companies able to adapt to the demanding trend and see it as a challenge leading to further developments will survive in the highly competitive market. That is why the problems and particular insufficiencies related to the management of AC&C Public Relations agency have become the topic of my diploma thesis.

The primary objective of the thesis is to analyze the operation and management of the AC&C Public Relations agency and suggest changes possibly leading to higher efficiency.

Within the thesis itself, I have mostly focused on the current organisational structure of the agency which I have selected to be the principal problem of its recent operation and source of potential future risks.

The theoretical part based mainly on specialized publications supplemented by my own experience, explains the meaning of Public Relations as such and describes the principles of organization and management of small-sized companies including Czech PR agencies.

In the second part, the current situation and ways of management at the AC&C Public Relations agency are analyzed and reviewed. The theoretical methods involve the use of SWOT analysis and qualitative reserch.

The third part aims at suggesting specific changes possibly useful in making the current operation of the agency more efficient. Therein, the most specific points of management and work of a PR agency are explained. The final chapter deals with the

influence of the contemporary financial recession on the operations of the agency and includes suggestions for coping with a period of the kind.

The conclusions resulting from the thesis can be summed up as follows:

First of all – although the agency is fighting several either internal (vague structure of management) or external (economic recession) problems, it can still be considered a successful company having a hard core and good future.

However, the accessible information as well as the mentioned data show that the management of the company have perpetrated several mistakes having negative impact on its operation and capable of causing major problems in the future. In my opinion, the biggest problem bearing high-risk potential for the future of the agency is its organizational structure. Compared to competitors, the company has a multi-level structure of management generating far too many leading staff. The solution might be the change of the organizational structure in a way supporting the creation of smaller single-scoped teams with a flexible structure resembling the individual clients of the agency. The managing leaders responsible for such teams would have their leading roles clearly set.

12. Přehled použité literatury

1. BLACK, S. *Nejúčinnější propagace: public relations.* Praha: Grada Publishing, 1994, 203 s. ISBN 80-7169-106-2
2. CAYWOOD, C. L. *Public relations – řízená komunikace podniku s veřejností.* Brno: Computer Press, 2003, 600 s. ISBN80-7226-886-4
3. FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění.* Praha: Grada Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-247-1903-0
4. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
5. KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola..* 3., dopl. a uprav. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, 789 s. ISBN80-85605-08-2
6. LESLY, P. *Public relations.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 240 s. ISBN80-85865-15-7
7. OECKL, A. *„PR istein bewährtes Instrument“.* In Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23. 12. 1999
8. POSPÍŠIL, P. *Efektivní public relations a media relations.* Praha: Computer Press, 2002, 153 s. ISBN 80-7226-823-6
9. SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 240 s. ISBN 80-247-0564-8
10. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3., přepracované a doplněné vydání. Praha. C. K. Beck, 2002, 456 s. ISBN 80-7179-736-7

Internet

1. Agentura AC&C PR; http://www.accpr.cz; 16. 4. 2009
2. Asociace PR agentur APRA; http://www.apra.cz; 18. 7. 2009
3. Unie vydavatelů; http://www.uvdt.cz; 20. 8. 2009

Ostatní dokumenty

1. Interní směrnice agentury AC&C Public Relations
2. London School of Public Relations. *Integrovaný přístup k Public Relations pro 21. století: komplexní kurz* [CD-ROM]. [Praha] : [Asociace Public Relations Agentur], [200-?]. [cit. 2007-03-07]. Adresář: /Lectures/01 seminar.pdf. Studijní materiály ke kurzu.