

Marketingový plán organizace ABX

Romana Zahnašová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana ZAHNAŠOVÁ**
Osobní číslo: **M09642**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingový plán organizace ABX**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k marketingovému řízení a plánování.

II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu organizace ABX s důrazem na úroveň marketingového řízení.
- Navrhněte marketingový plán pro organizaci ABX.
- Formulujte možné přínosy a řešení pro organizaci.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-802-4715-353.

COOPER, John a Peter LANE. Marketingové plánování. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-716-9641-2.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-802-4715-452.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-802-6500-148.

WESTWOOD, John. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada, 1999, 117 s. ISBN 80-716-9542-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Růžena Vorlová**
Vyšší odborná škola ekonomická
Datum zadání bakalářské práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlině dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

31. 7. 2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je navržení marketingového plánu pro organizaci ABX. Teoretická část zahrnuje poznatky týkající se marketingového řízení a plánování spolu s tvorbou marketingového plánu. V praktické části je, po představení organizace ABX, zpracována situační analýza s důrazem na úroveň marketingového řízení. Na základě situační analýzy následuje formulace marketingových cílů a návrh marketingového plánu. V závěru práce jsou zhodnoceny přínosy a řešení pro organizaci.

Klíčová slova:

marketingové řízení, marketingové plánování, marketingový plán, situační analýza, SWOT analýza, marketingový mix, marketingové cíle, marketingová strategie.

ABSTRACT

The target of this work is to design marketing plan for the organization ABX. The theoretical part includes knowledge about marketing management and marketing planning. In the practical part, after introduction of the organization ABX, there is processed situational analysis with emphasis on the level of marketing management. Based on situational analysis, followed the formulation of marketing goals and the proposal of marketing plan. In conclusion, the evaluation of the benefits and solutions for the organization.

Keywords:

Marketing Management, Marketing Planning, Marketing Plan, Situational Analysis, SWOT Analysis, Marketing Mix, Marketing Targets, Marketing Strategy.

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Růženě Vorlové za poskytnuté rady při zpracování bakalářské práce. Poděkování patří taktéž managementu organizace ABX za poskytnuté informace a materiály, jejichž obsah jsem mohla pro potřeby bakalářské práce použít. Na přání managementu byl název organizace v mé práci pozměněn.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ÚVOD DO MARKETINGU	12
2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	13
2.1 MANAGEMENT	14
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	14
2.2.1 Moderní organizační struktura	14
2.3 PROCES MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ	15
2.3.1 Řídící proces v době recese	16
2.4 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	16
2.4.1 Zpracování marketingového plánu.....	17
3 MARKETINGOVÝ PLÁN	18
3.1 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	18
3.1.1 Analýza vnějšího prostředí.....	18
3.1.1.1 Makroprostředí.....	18
3.1.1.2 Mikroprostředí	19
3.1.2 Analýza vnitřního prostředí.....	19
3.2 ANALÝZA SWOT.....	20
3.3 MARKETINGOVÉ CÍLE.....	21
3.4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	22
3.4.1 Marketingový mix	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	26
4.1 HISTORIE	26
4.2 ČINNOST ORGANIZACE	27
5 SITUAČNÍ ANALÝZA	28
5.1 POSLÁNÍ A HLAVNÍ CÍLE	29
5.2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ	29
5.2.1 Řídící organizační struktura	31
5.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ	33
5.3.1 Analýza PESTE.....	33
5.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ	39
5.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	40
5.6 MARKETINGOVÝ MIX – SOUČASNÝ STAV.....	42
6 ANALÝZA SWOT	47
7 NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU	49
7.1 MARKETINGOVÉ CÍLE.....	49
7.2 MARKETINGOVÝ MIX – NOVÝ STAV.....	49
7.2.1 Implementace, rozpočet, kontrola.....	52

7.3	PŘÍNOSY A ŘEŠENÍ PRO ORGANIZACI	53
8	ZÁVĚR.....	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM TABULEK.....	59
	SEZNAM GRAFŮ	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Vzhledem k tomu, že marketing již není jen výsadou ziskového sektoru, ale stále více proniká i do neziskových organizací, zaměřila jsem se na aplikaci marketingu v této sféře. Bakalářská práce pojednává o tom, že i pro organizace veřejného sektoru je důležité marketingové principy neopomíjet a promítat je do svého řízení. Ve své práci se zabývám činnostmi marketingového řízení a plánování s cílem navržení efektivního marketingového plánu pro organizaci ABX.

V teoretické části, po úvodu do marketingu, následuje kapitola, která rozebírá problematiku marketingového řízení a plánování se kterou je nutné se před vlastní přípravou marketingového plánu seznámit. Třetí kapitola rozebírá jednotlivé kroky a složky marketingového plánu a vysvětluje pojmy, které se sestavením marketingového plánu souvisí.

Z teoretických poznatků vychází praktická část, v jejímž úvodu jsem představila organizaci ABX, její vývoj a činnost. V další kapitole jsem se zaměřila na vypracování situační analýzy organizace zdůrazňující marketingové řízení v ABX. Konkrétně popisují jednotlivé stupně organizační struktury a jimi vykonávané činnosti v řídicím procesu. V rámci situační analýzy se dále zabývám analýzou PESTE a rozborem nástrojů marketingového mixu. Na základě zkoumání marketingového prostředí, jsem výsledky situační analýzy shrnula do SWOT analýzy. V další kapitole jsem navrhla doporučení pro zefektivnění činnosti organizace, stanovila marketingové cíle a sestavila nový marketingový mix s jednotlivými opatřeními. Přínosy a řešení pro organizaci ABX jsem shrnula v závěru práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO MARKETINGU

Organizace a jejich okolí jsou v posledních letech čím dál více vystaveny působení tlaku plynoucího z neustálých politických, legislativních a ekonomických změn, z čehož vyplývá, že komplexní znalosti prostředí se stávají čím dál více potřebnější. Souhrnem všech činností, které k tomu přispívají, se zabývá marketing. Z mnoha definic a teorií marketingu, které již byly napsány a neustále se rozvíjejí, nelze jednoznačně formulovat definici této vědy. ZAMAZALOVÁ (2010, s. 3) však tvrdí, že *klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následným marketingovým rozhodnutím by měl být zákazník.*

Zákazníci jsou důležitou marketingovou složkou, neboť všichni jsme zákazníky, a to v různých oblastech života. Marketing je tedy všude kolem nás. To ostatně tvrdí i KOTLER (2007, s. 73) s tím, že *marketing je proces společenský a manažerský, jehož prostřednictvím jsou uspokojovány potřeby jednotlivců a skupin v procesu výroby a směny produktů a hodnot.* Za tímto procesem stojí velké množství lidí a činností a vše je zaměřeno na spokojenost zákazníků a plnění jejich potřeb a přání.

Marketing by měl být komplexním úsilím celé organizace. KOTLER a KELLER (2013, s. 34 - 69) zastávají názor, že *marketing je řídicím prvkem poslání, vize a strategického plánování organizace a může uspět, jen když všechna oddělení pracují na dosažení cílů společně.* Proto by se měl marketing stát součástí myšlení každého zaměstnance a měl by být důležitou součástí každé úspěšné organizace, ať již malé, tak nadnárodní, ať ziskové, tak neziskové. Cílem marketingu je snaha o udržení si stávajících zákazníků a získávání nových s příslibem vyšší hodnoty výrobku nebo služby. Autoři podotýkají, že *úkolem není najít ty pravé zákazníky pro své výrobky, ale ty pravé výrobky pro své zákazníky.* Toto tvrzení je z mého pohledu vypovídající.

2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

V předpokladech úspěšného zavádění a účelného postavení marketingu v organizaci je důležité jeho pojetí jako úkolu vrcholového vedení. Vrcholoví vedoucí pracovníci by měli být odpovědní za marketingové úsilí, ale marketingové principy by měly být uplatňovány v činnostech všech pracovníků organizace. To obnáší nejen plánování, ale především uskutečnění plánů v daném termínu, s plánovanými náklady a efektivním využitím disponibilních zdrojů. To vše staví před management náročný úkol, jak posílit konkurenční schopnost organizace tak, aby na trhu konkurence obstála. (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 33 – 34)

Soubor manažerských činností jako je plánování, organizování, vedení a kontrola lze charakterizovat jako marketingové řízení. Podle KERKOVSKÉHO (2004, 5 - 7) zahrnuje aktivity, které musí být v souladu s posláním organizace a jejími dlouhodobými cíli, neboť východiskem marketingového řízení je strategické řízení. Řízení bývá zobrazováno jako pyramida, v níž jsou vertikálně zaznamenány jednotlivé úrovně řízení. Úrovně na sebe navzájem navazují a liší se mezi sebou z hlediska míry kompetence a odpovědností při stanovování a realizaci cílů a úkolů.

K marketingovému řízení patří analýza tržního prostředí, plánování marketingových strategií s cílem co nejlépe využít marketingové příležitosti, dosáhnout splnění marketingových strategií a zajistit efektivní a výkonný provoz kontrolou marketingového úsilí. Podle této definice je zřejmé, že marketingové řízení sestává z několika činností, které nás postupně přivedou ke splnění požadovaného cíle. *Nejedná se však o náhodný shluk činností, ale mělo by se jednat o uspořádaný soubor poznatků a informací,* říká HANNAGAN (1996, s. 194). To vystihuje také ZYMAN (2005, s. 41) s tím, že činnosti by měly být spíše systematickým plánováním a rozvíjením a to takovým způsobem, aby byly úspěšné a přesvědčivé vůči zákazníkům. Zákazníci a trh ve své podstatě vytvářejí jádro marketingového řízení.

V prostředí neustále se odehrávajících změn a s ohledem na zvyšování požadavků zákazníků na kvalitní výrobky a služby je správné marketingové řízení pro organizaci cestou k udržení si své image a postavení na trhu. Díky marketingovému řízení se organizace snaží pochopit potřeby zákazníka, který podle BLAŽKOVÉ (2007, s. 11) stojí vždy v popředí zájmu. Podobný názor má i HANNAGAN (1996, s. 194), který shrnuje proces marketingového řízení slovy *přilnout blíž k zákazníkovi.*

2.1 Management

Management je často definován jako vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí za účelem splnit stanovené organizační cíle. K dosažení cílů využívá management manažerských funkcí, jako jsou plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola. Management lze tedy chápat jako *ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod*. Tyto činnosti jsou využívány manažery při výkonu jejich funkcí. (KEŘKOVSKÝ, 2004, s. 5)

2.2 Organizační struktura

Řídící i výkonná činnost probíhající v organizacích je realizována v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. *V terminologii teorie systémů je organizování možno chápat jako vytváření struktury systému, tedy jako definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky*. Grafické zobrazení útvarové struktury se nazývá organizační schéma. Organizační struktura představuje vytvořený řád a je zakotvena v organizačních předpisech. Tyto vnitřní předpisy, které musí být v souladu s právními předpisy, vymezují kdo, co a jak v organizaci dělá. *Takovým rámcovým předpisem vymezujícím základní vztahy, zejména právní postavení organizace a její vztahy k vlastníkům, zaměstnancům a dalším subjektům, jsou stanovy, statut, popř. jiný předpis obdobného charakteru*. Organizace se vytváří na principech hierarchie. Každý pracovník je v dané hierarchii odpovědný vůči svému nadřízenému nejen za svá rozhodnutí a jednání, ale i za sobě podřízené pracovníky. Tento princip a s ním související princip jediného odpovědného vedoucího je v organizacích stále uplatňován. *Vývojové trendy však směřují ke „změkčování“ hierarchického řízení. To vede k tomu, že dnes se již často nemluví o podřízených, ale spíše o spolupracovnících či partnerech*. Doba, kdy vedoucí řídil a podřízený vykonával jeho příkazy, se začíná stávat minulostí. (BLAŽEK, 2011, s. 14 – 48)

2.2.1 Moderní organizační struktura

Úspěšné marketingové společnosti obrací organizační strukturu vzhůru nohama, říká KOTLER a KELLER (2013, s. 160). Podle autorů tvoří organizační struktura pyramidu, kde vrchol pyramidy v pořadí důležitosti tvoří zákazníci, následují zaměstnanci v první linii, poté střední management a úplně dole je vrcholový management. Zaměstnanci v první linii jsou v nejbližším kontaktu se zákazníky, ale znát jejich potřeby, setkávat se

s nimi a obsluhovat je musí manažeři na všech úrovních. Pyramida se schématem tradiční organizace, kdy je top management na vrcholu pyramidy a zákazníci ve spodní části pyramidy je některými manažery považována již za přežitou.

2.3 Proces marketingového řízení

Mezi důležité procesy každé organizace patří marketingové řízení. Rozsah a obsah se u jednotlivých firem může lišit v závislosti na jejich velikosti, postavení na trhu nebo na skutečnosti, jestli je firma zisková nebo nezisková. U menších firem nebo neziskových organizací je marketing často opomíjen, avšak uplatnění jeho principů má své opodstatnění u všech typů společností.

Proces marketingové řízení zahrnuje tři etapy:

- plánování,
- implementace,
- kontrola.

Plánování hodnotí prostředí podniku, stanovuje cíle a určuje strategické směry a plány. Tato etapa bude východiskem k sestavení marketingového plánu, proto se budu procesu marketingového plánování věnovat podrobněji v další části práce.

Implementace představuje proces realizace marketingových plánů. V této etapě se mění marketingová strategie v marketingovou akci. Jde o rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů. Realizační etapa zahrnuje následující činnosti:

- *aktivita a její cíl,*
- *odpovědná osoba,*
- *časový rozsah,*
- *plánovaný rozpočet.*

Kontrolní etapa hodnotí, jestli je používaná strategie nejlepší možností k dosažení stanovených cílů. Kontrolu je nutné provádět proto, že během realizace marketingového plánu se mohou vyskytnout situace, které mohou dosažení marketingových cílů značně ovlivnit. V rámci kontrolní etapy jsou prováděny následující činnosti:

- *měření dosažených výsledků a porovnání s plánem,*

- *hodnocení, upravování plánu a využití odchylek,*
- *identifikace příčin.*

Mezi jednotlivými etapami i v jejich rámci probíhají procesy komunikace, rozhodování a motivace. (ZAPLETALOVÁ, 2006, s. 6 -7)

2.3.1 Řídící proces v době recese

Je známo, že se současná ekonomika celého světa nachází v recesi. Podle KOTLERA a CASLIONE (2009, 5 - 8) tak vstupuje marketing do nové ekonomické éry, „éry turbulence“. Pro tuto éru je charakteristická *provázanost ekonomik globalizací a rychlost toku informací způsobuje, že události ze vzdálených zemí a trhů v zápětí řetězově dopadají i na zdánlivě izolovaná odvětví.* S tím souvisí rizika a nejistota dnešní doby, která postihuje mnoho odvětví, trhů a společností. Podle autorů publikace je nutné *vytvářet nejpesimističtější, neoptimističtější a nejpravděpodobnější scénáře, včetně příslušných strategií pro efektivní zvládnutí každé z možných situací.*

Manažeři se tak musí naučit rozpoznávat hrozby působící na jejich podnikatelské plány a usilovat o minimální zranitelnost organizace a maximální využití možných příležitostí. Je nezbytné dbát na marketingové plánování a pro případ vychýlení plánované strategie od původního plánu mít připraven nouzový plán. (MCDONALD a WILSON, 2012, s. 534 - 553).

2.4 Marketingové plánování

Plánování tedy představuje jednu z nejdůležitějších úloh managementu. Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán. Během plánovacího procesu je podle WESTWOODA (1999, s. 95) nutná konzultace se spolupracovníky, neboť jejich podíl na přípravě plánu zvýší jejich motivaci při jeho realizaci. Z toho vyplývá, že principy řízení je při sestavování marketingového plánu nutné znát, respektovat a uplatňovat.

Proces marketingového plánování je tvořen jednotlivými fázemi:

- situační analýza,
- formulování marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- formulování marketingového plánu. HORÁKOVÁ (2003, s. 38)

Tyto fáze spolu úzce souvisí. *Podnik potřebuje vizi, vize vyžaduje strategii, strategie vyžaduje plán a plán vyžaduje akci*, vysvětluje KOTLER (2003, s. 66).

2.4.1 Zpracování marketingového plánu

Zpracování marketingového plánu je možné různými formami, ale KOTLER (2005, str. 71) je příznivce používání *standardních plánovacích formátů*, které usnadňují srovnávání různých plánů. Náhled autorů na obsah marketingového plánu se v jednotlivých složkách liší. Plánování by však mělo začít situační analýzou a končit kontrolou. Plán by měl být srozumitelný a musí z něho být zřejmé, jaké jsou cíle organizace, co je potřebné a kdy to bude provedeno.

Pro svou práci jsem zvolila náhled KOTLERA (2003), který uvádí následující složky marketingového plánu:

- situační analýza a z ní vyplývající SWOT analýza,
- cíle, strategie, taktické kroky,
- rozpočty a kontrolní mechanismy.

Jak uvádí, jednotlivé fáze na sebe navazují a vycházejí z fází předchozích. (KOTLER, 2003, s. 66 – 67) Výsledný marketingový plán však není při plánování tou nejdůležitější věcí. *Kvůli tomu, že se změnila podmínky, nemusí ještě společnost měnit své cíle. V první obranné vlně je potřeba změnit taktiku a rozpočet. Pokud to nepomůže, musí se změnit strategie. Pokud plán stále nefunguje, budou se muset změnit cíle*, objasňuje KOTLER (2005, s. 72). Proces plánování je tak nutné považovat za neméně důležitý, než samotný plán.

KOTLER (2007, s. 81) považuje marketingový plán za nástroj k řízení a koordinaci marketingových činností. Zastává názor, že jednotlivé části marketingového mixu by měly být koordinovány tak, aby jejich dopad byl co největší a návratnost investic co nejlepší.

Na základě této teorie jsou dle mého názoru jednotlivé složky marketingového plánu vhodným vodítkem k vypracování praktické části mé práce. V další části práce se proto budu zabývat jednotlivými složkami marketingového plánu.

3 MARKETINGOVÝ PLÁN

3.1 Situační analýza

První fázi marketingového plánování představuje situační analýza, která podá organizaci přehled o její současné situaci, na co by se měla zaměřit a kam by měla její snaha směřovat. Smyslem analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí z vnějšího prostředí a jsou pro firmu výhodné, a mezi schopnostmi a zdroji firmy. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 78)

3.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza se zabývá působením vlivů externího prostředí a jejich dopady na činnost organizace. Provádí se s cílem odhalit příležitosti a hrozby, které by mohly činnost organizace ovlivnit. Faktory externího prostředí organizace nemůže obvykle příliš ovlivnit, ale podle KOTLERA (2007, s. 90) musí sledovat makroprostředí a významné složky mikroprostředí, které mají vliv na její činnost.

3.1.1.1 Makroprostředí

Analýza makroprostředí bývá často označována jako PEST analýza. Pod označením PEST jsou zahrnuty faktory **P**oliticko-legislativní, **E**konomické, **S**ociálně-demografické a **T**echnologické. V posledních letech se setkáváme i s označením PESTE nebo PEEST. Do analýzy jsou zahrnuty i faktory **E**nvironmentální. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů ty, které jsou pro organizaci důležité.

- Politicko-legislativní faktory

zákony, legislativa, politická stabilita, daňová politika, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, pracovní právo, regulace zahraničního obchodu.

- Ekonomické faktory

trendy HDP, hospodářské cykly, kupní síla, inflace, vývoj cen energií, devizové kurzy, úrokové míry, nezaměstnanost, průměrná minimální mzda.

- Sociálně-demografické (kulturní) faktory

demografický vývoj, mobilita, změny životního stylu, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času.

- Technologické faktory

stav technologií, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání, vládní podpora.
(DVOŘÁČEK a SLUNČÍK, 2012, s. 9 - 14)

- Environmentální faktory

ochrana životního prostředí, recyklace, hygiena pracovního prostředí, obnovitelné zdroje energie.

3.1.1.2 Mikroprostředí

Situace v každém odvětví se neustále mění. Nejčastěji to bývají změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci, změny technologie, nové formy marketingu, rostoucí globalizace.

Faktory mikroprostředí:

- podnik,
- dodavatelé,
- marketingoví zprostředkovatelé,
- zákazníci,
- konkurenti,
- veřejnost. KOTLER ((2007, s. 60 – 90)

Podle KISLINGEROVÉ a NOVÉHO (2005, s. 95) by se měly při analýze vytipovat maximálně čtyři nejdůležitější faktory, měl by se určit jejich možný dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat.

3.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se provádí s cílem odhalit silné a slabé stránky organizace. Faktory vnitřního prostředí mohou být organizací přímo řízeny a managementem ovlivňovány. Vnitřní prostředí je tvořeno finančními, materiálovými a lidskými zdroji organizace, organizační strukturou, kulturou firmy, mezilidskými vztahy, etikou. *Analýzou se provádí hodnocení realizace strategických cílů, finanční situace a schopností, techniky a technologie uvnitř firmy, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných*

a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy a image firmy. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 88)

3.2 Analýza SWOT

Výstupem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je SWOT analýza. Název SWOT vyplývá z anglického označení faktorů: **S**trong - silné stránky, **W**eaکنnes - slabé stránky, **O**ppor-tunities – příležitosti, **T**hreats – hrozby. Faktory, které mohou činnost organizace ovlivnit, si přiblížíme.

- Silné stránky:
 - ekonomické a finanční,
 - inovační, nákupní, výrobní, prodejní, marketingové.
- Slabé stránky:
 - ekonomické a finanční,
 - inovační, nákupní, výrobní, prodejní, marketingové.
- Příležitosti:
 - z makroprostředí,
 - ze změn trhu,
 - z chyb konkurence,
 - z podnětů zájmových skupin.
- Hrozby:
 - z makroprostředí,
 - ze změn trhu,
 - z konkurenčních tlaků v odvětví,
 - z tlaků zájmových skupin. (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 16 -17)

DVOŘÁČEK a SLUNČÍK (2012, s. 16) vidí určitou nevýhodu SWOT v její statickosti vzhledem k měnícímu se prostředí. Ze SWOT analýzy odvozují tyto základní strategie:

SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí.

WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí.

ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení.

WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

Propojení všech čtyř kvadrantů a určení jejich vzájemných vztahů považují za důležité, zatímco pro ZAMAZALOVOU (2010, s. 17) je při sestavování SWOT analýzy a propojení kvadrantů důležitá hlavně skutečnost, že si organizace uvědomí, že mohou existovat i slabé stránky, které mohou její činnost ovlivnit a z jejich výčtu by měla vzejít snaha tyto skutečnosti co nejvíce eliminovat a naopak rozvíjet možnosti využití příležitostí.

Provedením SWOT analýzy získá organizace základní přehled o svých silných a slabých stránkách, možných příležitostech a případných hrozbách. K tomu jí může pomoci zodpovězení následujících otázek.

Silné stránky: Které složky marketingového mixu mají mnohem vyšší úroveň než u konkurenčních firem? Jak může firma tyto přednosti využít pro získání konkurenční výhody?

Slabé stránky: Které složky marketingového mixu mají horší úroveň než u konkurenčních firem? Slabé stránky by měla firma co nejrychleji identifikovat a odstranit.

Příležitosti: Lze očekávat, že dojde k prudkému tempu růstu stávajících trhů? Rýsuje se vznik nových trhů?

Hrozby: Je pravděpodobné, že na trh vstoupí nová konkurence? Dojde v nejbližší době k prudkému poklesu poptávky? Objeví se na trhu nové výrobky? Vzroste cena nakupovaných materiálů? (COOPER, LANE, 1999, s. 66)

3.3 Marketingové cíle

Po vypracování SWOT analýzy může organizace přistoupit k formulaci cílů. Marketingové cíle určují, čeho chce organizace dosáhnout. Jedná se o krátkodobé úkoly organizace k dosažení strategických cílů, které stanovují, kam chce organizace směřovat. Zaměření a charakter veškerých činností organizace určuje poslání.

Poslání představuje hlavní filozofii organizace, účel její existence. Při formulování prochází poslání několika fázemi:

- *analýza historie firmy,*
- *analýza aktuální preference vedení a majitelů firmy,*
- *analýza potřeb a požadavků trhu,*

- *analýza zdrojů firmy,*
- *analýza kompetence managementu a vlastníků,*
- *prohlášení o poslání. (KOZÁK, STAŇKOVÁ, 2008, s. 20)*

V průběhu činnosti může organizace vlivem změn přicházejících z působení vnějšího prostředí své poslání změnit. Na to poukazuje KOTLER (2007, s. 82) s tím, že společnost může využít nových příležitostí nebo zareagovat na nové tržní podmínky. Proto jsou nejlepší poslání taková, která vyjadřují nějakou vizi.

Na poslání a vize organizace navazují marketingové cíle. Marketingové cíle je třeba formulovat tak, aby pomáhaly dosažení strategických cílů. Strategické cíle jsou formulovány na delší časové období.

Podle délky období rozlišujeme cíle:

- dlouhodobé,
- střednědobé,
- krátkodobé.

Cíle by měly být měřitelné a vyhodnotitelné. Měly by vycházet z techniky SMART:

- specifické,
- měřitelné,
- odsouhlasené,
- reálné,
- definované v čase. (COOPER, LANE, 1999, s. 72 – 73)

Cíle a záměry je nutné pečlivě zvážit, aby se organizace nedostala do situace, kterou KOTLER (2003, s. 19) připodobnil sdělení pilota: „*Mám pro vás dobrou a špatnou zprávu. Nejdřív ta špatná: Nevím, kam letíme. A teď ta dobrá: Bližíme se tam velmi rychle*“.

3.4 Marketingová strategie

Mezi další důležité činnosti managementu patří marketingová strategie. Pomocí strategie určíme, jakým způsobem bude dosaženo stanovených cílů. Souborem taktických marketingových nástrojů, které organizace používá k dosažení marketingových cílů je tzv. marketingový mix. Marketingový mix patří mezi důležité nástroje marketingového řízení firmy.

3.4.1 Marketingový mix

Tyto nástroje se dělí na čtyři hlavní skupiny.

- Product (produkt).
- Price (cena).
- Place (distribuce).
- Promotion (propagace). (KOTLER, 2007, s. 57)

Pro aplikaci marketingu v organizacích poskytujících služby však bylo nutné připojit další tři prvky.

- People (lidé).
- Processes (procesy).
- Physical environment (materiálové prostředí).

To vysvětluje JAKUBÍKOVÁ (2008, s. 147) s tím, že služby mohou být zajišťovány i více subjekty. Spolupráce mezi jednotlivými subjekty nabídky a také jejich spolupráce se zákazníky potom ovlivňuje výsledný efekt, tj. spokojenost zákazníka se službou.

Nyní podle doporučených „P“ rozeberu jednotlivé prvky marketingového mixu.

- **Produkt**

Materiální nebo nemateriální statek, který má schopnost uspokojovat potřeby a který je nabízen na trhu. Produktem může být výrobek, služba, myšlenka, osoba apod. Služby představují typ produktu se znaky nemateriální povahy, nedělitelnosti, vysoké variability a není možné je skladovat.

- **Cena**

Při tvorbě ceny musí organizace zvážit nejen poptávku, ale i nákladovou stránku ceny. Při stanovení cenové strategie je důležité znát nejdříve cíle organizace. Stanovení cenové strategie musí brát v úvahu faktory:

- náklady,
- konkurenci,
- hodnotu služeb pro zákazníka.

- **Distribuce**

Zahrnuje složky, které se podílejí na distribuci výrobků nebo ovlivňují dostupnost nabízených služeb. Organizace může využít přímých distribučních kanálů nebo méně častou formu zprostředkovatelů.

- **Propagace**

Úspěšná organizace by měla komunikovat se svými současnými i potenciálními zákazníky a s veřejností. Mimo ústní reklamy ať již pozitivní nebo negativní existuje množství nástrojů komunikace, které jsou rozděleny do skupin:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relations – vytváření dobrých vztahů s veřejností,
- direct marketing – přímý marketing.

- **Lidé**

Lidé nemohou nahradit špatné výrobky a ubohé služby. Několik špatných zaměstnanců však může poničit výsledky tvrdé práce ostatních. To značí, že zaměstnance je nutné správně vybírat, vzdělávat, vést a motivovat.

- **Procesy**

Zahrnují v sobě takové složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka. Mezi procesy se řadí doba čekání, dotazovací systém, formuláře, dotazníky. Úroveň těchto vlastností na zákazníka působí a ovlivní k opakovaným nákupům nebo využití služeb.

- **Materiální prostředí**

Prostředí má vliv na vnímání organizace zákazníkem i zaměstnancem. Proces plánovitého řízení materiálního prostředí spoluvytváří image organizace, odlišuje ji od konkurence. (COOPER, LANE, 1999, s. 50 – 61; VAŠTÍKOVÁ, 2008, s. 92 – 178)

Tyto jednotlivé nástroje mixu nemusí být jednoznačně dodrženy. Jejich užití se může lišit od činností u jednotlivých organizací. Není tedy nutné se uvedených „P“ striktně držet. ZAMAZALOVÁ (2009, s. 41) si myslí, že by to mohlo vést k *potlačení kreativity a přehlížení všemožných dalších rozmanitých nástrojů k formování nabídky*. A já s ní souhlasím.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Organizace ABX je veřejnoprávní stavovskou organizací, která sdružuje fyzické osoby na základě jejich zájmu o členství a realizování společných profesních zájmů. ABX je právnickou osobou veřejného práva zřízená zákonem. Sdružuje jako řádné členy všechny autorizované inženýry, autorizované techniky a usazené osoby. Členskou základnu nyní tvoří téměř třicet tisíc AO. Podmínkou členství v organizaci je úspěšné složení autorizační zkoušky a udělení autorizace. Autorizace jsou udělovány pro obory podle stupně vzdělání.

- Autorizovaný inženýr:

pozemní stavby, dopravní stavby, stavby vodního hospodářství a krajinného inženýrství, mosty a inženýrské konstrukce, technologická zařízení staveb, technika prostředí staveb, specializace technická zařízení, specializace elektrotechnická zařízení, statika a dynamika staveb, městské inženýrství, geotechnika, požární bezpečnost staveb, stavby pro plnění funkce lesa.

- Autorizovaný technik:

mimo statiku a dynamiku staveb, městské inženýrství a stavby pro plnění lesa jsou obory shodné jako u inženýra. (ABX, interní materiály)

4.1 Historie

Již v roce 1838 usilovala rakouská dvorní kancelář o vytvoření instituce úředně autorizovaných soukromých techniků ve všech zemích monarchie. V roce 1860 byl nařízením státního ministerstva založen stav civilních inženýrů. První stavovská korporace civilních techniků byla založena v roce 1866. Podle údajů z roku 1879 bylo v té době uděleno celkem 69 autorizací.

11. července 1951 byl vydán Národním shromážděním Československé republiky zákon č. 61, jímž byla oprávnění civilních techniků zrušena. Po této době se v roce 1990 poprvé sešla legislativní komise a zahájila intenzivní činnost na přípravě podkladů k vyhlášce o podmínkách výkonu projektové a inženýrské činnosti.

Dne 7. května 1992 byl přijat zákon ČNR č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. Tím byla zahájena činnost organizace ABX. (ABX, interní materiály)

4.2 Činnost organizace

Hlavní činností ABX je poskytování služeb formou vytváření komplexního informačního, poradenského a právního servisu svým členům, kteří svoji činností ovlivňují kvalitu, efektivitu a hospodárnost staveb, jak v oblasti kreativní – projektové, tak zhotovení – provádění staveb. Organizace poskytuje svým členům servisní služby formou jednání a podílení se na přípravě zákonů vztahujících se k výstavbě a tím zvyšování prestiže povolání.

Hlavní činnosti organizace:

- Udělování, případně pozastavování či odnímání autorizace.
- Uznávání kvalifikaci a provádění registraci osob usazených a hostujících.
- Zajišťování celoživotního vzdělávání členů.
- Poskytování aktuálních informací a poradenství členům.
- Podílení se na pojištění svých členů.
- Podpora vytváření podmínek pro malé a střední podnikání.
- Vydávání odborných publikací.
- Jednání a spolupráce při zpracování legislativních úprav ve stavebnictví.
- Podpora a osvěta odvětví stavebnictví.
- Spolupráce s Parlamentem, vládou a s ústředními orgány státní správy
- Spolupráce s dalšími orgány státní správy na všech úrovních a s orgány územní samosprávy krajů a obcí.
- Spolupráce s ostatními profesními organizacemi a s vysokými školami.

5 SITUAČNÍ ANALÝZA

K zajištění činnosti organizace jsou zřízeny kanceláře v krajských městech České republiky. Sídla kanceláří pro jednotlivé kraje:

- Středočeský kraj a město Praha - Praha.
- Jihočeský kraj - České Budějovice.
- Plzeňský kraj je - Plzeň.
- Karlovarský kraj – Karlovy Vary.
- Ústecký kraj - Ústí nad Labem.
- Liberecký kraj - Liberec.
- Královéhradecký kraj - Hradec Králové.
- Pardubický kraj - Pardubice.
- Jihomoravský kraj - Brno.
- Moravskoslezský kraj - Ostrava.
- Olomoucký kraj - Olomouc.
- Zlínský kraj - Zlín.
- kraj Vysočina – Jihlava.



Obrázek 1: Sídla kanceláří v krajích ČR (zdroj organizace ABX)

5.1 Poslání a hlavní cíle

Již z historie organizace je zřejmý smysl a účel existence organizace. Od počátku vývoje dává ABX najevo, že má jasnou představu o svém poslání a cílech.

Poslání organizace:

- ochrana a prosazování profesních zájmů členů,
- vytváření podmínek pro výkon činnosti,
- růst odborné kvalifikace a profesionální úroveň členů.

Od poslání organizace se odvíjejí její **hlavní cíle**:

- vysoká kvalita a úroveň odbornosti v programu celoživotního vzdělávání,
- poskytování dokonalého informačního a právního servisu členům,
- zvyšování prestiže povolání a povědomí o organizaci a stavebním odvětví,
- být silnou organizací,
- posilování spolupráce státními institucemi a předmětnými školami.

Ve smyslu zákona č. 360/1992 Sb. je autorizovaná osoba povinna dále se odborně vzdělávat a sledovat informace nezbytné pro správný výkon své činnosti (Sbírka zákonů, 1992).

Jedním z hlavních perspektivních cílů organizace je realizace programu CŽV. Dalším vzděláváním získávají členové znalosti a aktuální informace, které jsou pro výkon jejich činnosti nepostradatelné. CŽV členů probíhá ve tříletých cyklech, po jejichž absolvování získávají členové certifikát odbornosti. V rámci programu CŽV jsou připravovány odborné přednášky, semináře, konference, odborné exkurze, profesní poradenství. Zaměření vzdělávacích akcí: zákony, právní předpisy, projektové řízení staveb, provádění staveb, stavební management, rekonstrukce objektů, nové technologie.

5.2 Analýza marketingového řízení

V teoretické části práce jsem uvedla, že *k marketingovému řízení patří analýza tržního prostředí, plánování marketingových strategií s cílem co nejlépe využít marketingové příležitosti, dosáhnout splnění marketingových strategií a zajistit efektivní a výkonný provoz kontrolou marketingového úsilí (HANNAGAN, 1996, s. 194).* Marketingové řízení však není jen řízením marketingových aktivit organizace. Zahrnuje také řízení činností s tím souvisejících. Hlavním cílem všech těchto činností je dosažení cílů vyplývajících z poslání organizace. ABX je zřizovacími zákony pověřena dohledem nad řádným výkonem profese

a má vůči svým členům pravomoc nejen kontrolní, ale i oprávnění v rámci disciplinárního řízení. Oprávnění a zároveň povinnost organizace vykonávat disciplinární řízení je především v zájmu nečlenů, tzn. konečných spotřebitelů.

K tomu, aby mohla ABX všechny tyto činnosti vykonávat, je třeba, aby měla vytvořenou funkční organizační strukturu. Vzhledem k rozsahu činností, které organizace vykonává, je důležité, aby každý pracovník, ať již volený nebo zaměstnanec, zodpovídal za jemu určené pracovní úkoly. Proto mají všichni pracovníci v ABX rozděleny kompetence, kterými se řídí při práci. V rámci své funkce nebo pracovního zařazení se všichni pracovníci podílejí na jednotlivých marketingových úkolech, které jsou průběžně kontrolovány na pravidelných zasedáních. Z každého zasedání je veden zápis. Kontroly plnění úkolů jsou prováděny jak na regionální úrovni, prostřednictvím zasedání výboru, tak celorepublikové - zasedání představenstva. Cílem prováděných kontrol je zhodnocení stavu situace, odchylek od plánu a případné navržení náhradního řešení a stanovení dalších nových úkolů, za jejichž plnění zodpovídají jmenovitě jednotliví pracovníci. Tento systém kontroly plnění úkolů zajišťuje organizaci dostatek informací o průběhu jejich plnění.

Během dvaceti let svého působení prošla ABX vývojem, jehož změny se promítly i do způsobu řízení a organizace práce. Postupem času a rozšiřováním činností se rozrostla do své nynější podoby.

K řízení množství činností a pracovníků, kteří se na nich podílejí je formální organizační struktura pro ABX nezbytná. Daná organizační struktura ABX ve formální rovině řeší, kdo bude komu odpovídat a jakým způsobem se bude postupovat při plnění jednotlivých úkolů. Základní předpisy vnitřního řízení ABX tvoří organizační řád a statut, který vymezuje zejména jednotlivé útvary organizace, jejich pracovní náplň, vzájemné vztahy, pravomoci a odpovědnosti vedoucích pracovníků.

Za výhodu organizační struktury ABX považuji jasné uspořádání vztahů mezi jednotlivými orgány a zaměstnanci a přehlednost vymezení kompetencí. Naopak nevýhodu spatřuji v její rozsáhlosti, ale nastavení organizační struktury a celého systému řízení je vytvořeno s cílem podporování celkového fungování organizace. Z tohoto pohledu má dle mého názoru ABX funkční organizační strukturu, která se stala součástí každodenního jednání všech pracovníků. Z výpisu činností jednotlivých orgánů vyplývá, že má každý z pracovníků zodpovědnost za činnost, která mu přísluší. Jednotlivé úrovně spolu úzce spolupracují a tvoří tak komplexní organizační strukturu ABX. Volení a jmenování pra-

covníci jsou voleni a případně odvoláváni tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace.

5.2.1 Řídící organizační struktura

Nyní si pro představu řízení v ABX jednotlivé části a činnosti vykonávané v rámci komplexního řízení přiblížíme. Organizační schéma, které je s ohledem na rozsah činností v organizaci rozsáhlé, jsem vytvořila v příloze mé práce. Tak, jak vyplývá z celkového uspořádání ABX, dělí se na celorepublikovou a regionální působnost a je tvořeno orgány volenými, jmenovanými, zřízenými představenstvem a zaměstnanci.

- Orgány ABX s celorepublikovou působností:
 - shromáždění delegátů,
 - představenstvo,
 - dozorčí rada,
 - stavovský soud,
 - autorizační rada.

Shromáždění delegátů je nejvyšším orgánem ABX. SD musí být svoláno představenstvem nejméně jednou ročně. Počet delegátů stanoví představenstvo poměrně podle počtu členů v regionech. Delegáti jsou voleni VH, které jsou svolávány v každé oblasti nejméně jednou ročně. SD volí přímou a tajnou volbou 15 členů představenstva, 9 členů dozorčí rady a 11 členů stavovského soudu. SD schvaluje řády organizace, projednává a schvaluje zprávy o činnosti představenstva, dozorčí rady, stavovského soudu, autorizační rady a zprávu o hospodaření. SD může rozhodnout o zřízení dalších pomocných orgánů a stanovit jejich odpovědnosti a může zrušit nebo změnit rozhodnutí představenstva.

Představenstvo je statutárním orgánem ABX. Odpovídá za řádné vedení seznamu AO, chrání a prosazuje jejich zájmy. Zajišťuje účast organizace v legislativní a normotvorné činnosti, stanovuje specializace v rámci oborů autorizace a rozhoduje o uznání oprávnění zahraničních subjektů. Představenstvo vydává řády organizace a autorizační řád schválený příslušným ministrem. Představenstvo volí a odvolává ze svého středu předsedu, prvního místopředsedu a další místopředsedy. Předseda zastupuje organizaci navenek, řídí a koordinuje činnost organizace, schvaluje interní směrnice a řídí tým poradců předsedy a ředitele ABX. Svolává zasedání představenstva a na návrh představenstva jmenuje a odvolává ředitele ABX a předsedům oblastí stanovuje úkoly a deleguje pravomoci a odpovědnosti.

Dozorčí rada je nejvyšším kontrolním orgánem ABX. Dohlíží na řádný výkon činnosti členů organizace a na hospodaření ABX. Šetří podněty a stížnosti vůči organizaci nebo jejím členům a zpracovává návrhy na zahájení disciplinárního řízení. DR jmenuje a odvolává členy dozorčích komisí. Členové DK jsou zvoleni valnými hromadami oblastí. DK zastupuje předseda. DK kontroluje veškerou činnost organizace ABX, jejích orgánů a pracovních skupin, především plnění usnesení, dodržování povinností stanovených zákonem, vnitřními předpisy a obecně závaznými předpisy. Podává dozorčí radě návrhy na zahájení disciplinárního řízení.

Stavovský soud rozhoduje o uložení disciplinárních opatření. Stavovský soud může ze svých členů jmenovat nejméně tříčlenné disciplinární senáty a přenést na ně svou rozhodovací pravomoc. Předseda disciplinárního senátu řídí činnost, podepisuje rozhodnutí a zastupuje disciplinární senát navenek.

Autorizační rada rozhoduje o udělení autorizace na základě průběhu zkoušky. Členy AR jmenuje na dobu tří let na návrh představenstva organizace příslušný ministr, který může rozhodnout také o jejich odvolání. AR jmenuje předsedy, místopředsedy a členy zkušebních komisí. Výkon činností komisí je upraven autorizačním řádem.

- Orgány zřízené organizací s regionální působností:
 - valná hromada oblastí,
 - výbor oblastí.

Valná hromada oblastí musí být svolána nejméně jednou ročně. Každý řádný člen evidovaný v oblasti má právo se VH zúčastnit a má právo hlasu. VH volí přímou a tajnou volbou výbor oblastí, delegáty a jejich náhradníky na shromáždění delegátů, kandidáty do dozorčích komisí a může navrhnout kandidáty do všech orgánů ABX. VH projednává a schvaluje zprávu o činnosti výboru oblastí a regionální kanceláře.

Výbor oblastí je volen valnou hromadou. Členové výboru volí, případně odvolávají, ze svého středu předsedu oblastí. Výbor plánuje odborné činnosti, spolupracuje s orgány státní správy a samosprávy a podává řediteli organizace návrhy na tajemníka kanceláře a v případě nutnosti doporučuje jeho odvolání.

K řádnému výkonu činnosti jsou funkcionářům přiřazeny příslušné pravomoci. Ty jsou vymezeny v souladu s odpovědnostmi za prováděná rozhodnutí. Zvolení funkcionáři jed-

notlivých orgánů jsou zodpovědní za dosahování cílů a výsledky. Ty jsou ovlivněny prací jiných lidí, v tomto případě zaměstnanci ABX.

- **Zaměstnanci**

K zajištění administrativních, hospodářských a odborných činností organizace je v ABX zaměstnáno celkem 30 pracovníků. Ředitel ABX řídí pracovníky v sídle ABX a dále metodicky řídí regionální kanceláře. Tyto kanceláře jsou vedeny tajemníky. Ředitel ABX a tajemníci kanceláří v oblastech zodpovídají za činnost kanceláří, majetek a další případné zaměstnance, kteří jsou již zaměstnávání příležitostně na dohodu o provedení práce.

Snahou organizace je udržování určité podnikové kultury. ABX uskutečňuje pravidelná setkání pracovníků, neboť chápe, že dobrá podniková kultura má vliv i na efektivitu práce, komunikaci a sounáležitost všech pracovníků. Mimo tato setkání mezi sebou zaměstnanci komunikují převážně telefonicky nebo emailem. Z pohledu komunikace s klientem jsou zaměstnanci ABX také často prvním kontaktním pracovníkem, kterého klient osloví. Tím určitým způsobem ovlivňují i kvalitu služeb, ať už přímo nebo nepřímo. To je také důvod pro to, aby ABX dbala na profesionalitu svých zaměstnanců a zvyšování kvalifikace by nemělo být organizací opomíjeno. Rozvoj vzdělávání zaměstnanců bych ABX rozhodně doporučila, mohl by být jedním ze způsobů motivace pracovníků.

5.3 Analýza vnějšího makroprostředí

ABX je z podstatné části ovlivněna odvětvím, ve kterém svou činnost vykonává. Toto prostředí je dynamické, organizace tak musí neustále reagovat na aktuální legislativní změny a sledovat vývojové trendy odvětví. Sledováním hlavních vlivů makroprostředí může ABX pružněji reagovat na příležitosti nebo případná ohrožení vyplývající z očekávaných vývojových trendů. Analýzu jsem vytvořila na základě konzultace s managementem společnosti ABX.

5.3.1 Analýza PESTE

- *Politicko-legislativní prostředí*

Prostředí politiky a s tím související tvorba legislativy má na činnost organizace ze všech makroekonomických faktorů největší vliv. Neexistující stabilní politické prostředí se dotýká podporování stavebnictví a proinvestiční politiky. Politika úsporných opatření a škrťů vývoj stavebnictví brzdí. Politika vlády je velkým problémem stavebnictví.

Mezi hlavní úkoly ABX patří vytvářet podmínky pro výkon profesní činnosti AO. Podnikatelské prostředí je nestabilitou vlády ovlivněno značnou měrou. Klíčovým problémem stavebních firem je udržení si konkurenceschopnosti. Řada firem se potýká s existenčními problémy, čemuž napomáhají administrativní bariéry, s nimiž si menší podnikatelé neporadí. Projektová příprava staveb je zajišťována zejména malými a středními podnikateli, kteří mají omezené možnosti sledovat neustálé změny, týkající se jejich profese. Každá AO v procesu výstavby musí zakázku sehnat, kvalitně ji zpracovat, dohlédnout na její průběh, vyhodnotit ji a na závěr vyfakturovat a čekat, jestli dostane zapláceno.

To vše jsou argumenty, na základě kterých bude ABX vyvíjet maximální snahu o vytvoření dokonalého informačního a právního servisu, který přispěje ke zlepšení výkonu činnosti AO. Významný vliv na činnost mají novelizace zákonů, kterým bude ABX v průběhu roku věnovat maximální pozornost.

Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. V současném znění brzdí stavebnictví a tím celou ekonomiku, která je s ním provázána. Je nutné, aby bylo potlačeno kritérium nejnižších cen. To vede k vypracování špatné dokumentace, která nesplňuje téměř žádné povinné parametry (energetická náročnost, statická bezpečnost, hygienické podmínky, požární bezpečnost, atd.) Je nutné, aby stát v tendrech místo nejnižší cenové nabídky zohledňoval tzv. bezpečnou cenu. Z toho vyplývá jeden z prioritních úkolů ABX, prosadit tzv. bezpečnou cenu projektových prací. Tato skutečnost je pro ABX důvodem k tomu, aby vedla intenzivní jednání o změnu ZVZ. Lze navrhnout, že by bylo užitečné, aby se sjednotila terminologie a připravovaným materiálem byly Doporučené standardy projektových výkonů a dokumentací a Doporučený ceník projektových prací jako honorářový řád.

Stavební zákon č. 183/2006 Sb. Novela zákona vstoupila v platnost od Nového roku. Nové znění paragrafů přináší rozsáhlé změny v územním řízení i ohlašování a povolování staveb. V tomto ohledu je pro ABX nutné jednat s odborem stavebního řádu a propojit správné vyložení paragrafů mezi projektanty a stavebními úřady. Bude nutné průběžně provádět semináře pro členskou základnu a státní správu.

Prováděcí vyhláška k zákonu 406/2000 Sb., o hospodaření energií. Stanoví požadavky na energetickou náročnost budov. V srpnu letošního roku stát znovu spustí program *Zelená úsporám* podporující snižování energií. Počátkem letošního roku byl otevřen *program Panel 2013+* k podpoře nízkoenergetického bydlení. ABX v současné době jedná o provádě-

cích vyhláškách. Téma ENB bude jedním ze stěžejních úkolů ČŽV. Bude nutné připravit semináře a vzdělávací programy v této oblasti.

Legislativní změny s sebou přináší neustálou potřebu dalšího vzdělávání. Ze strany ABX je hlavním cílem je přenést ke svým členům, kteří se v profesní praxi pohybují. Bude nutné intenzivně jednat při zpracování legislativních úprav a novelizaci předpisů. Přehled nejdůležitější legislativy, která má vliv na činnost organizace.

- novela zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách,
- novely prováděcích vyhlášek zákona č. 183/2006 Sb.,
- prováděcí vyhláška k zákonu 406/2000 Sb., o hospodaření energií,
- novela vyhlášky č. 499/2006 Sb. o dokumentaci staveb,
- §13 vyhlášky č.268/2009 Sb. o technických požadavcích na stavby,
- §11 vyhlášky č.23/2008 Sb. o technických podmínkách požární ochrany staveb,
- změny v soukromém právu od 1. 1. 2014 ve vazbě na stavební činnost v ČR.

○ ***Ekonomické prostředí***

Podle dat ČSÚ ze dne 9. 7. 2013 prohloubila česká ekonomika pokles i v prvních měsících letošního roku. HDP meziročně snížil o 2,4 % a ve srovnání se 4. čtvrtletím 2012 byl nižší o 1,1 %. Celková hladina spotřebitelských cen vzrostla, což bylo způsobeno růstem spotřebitelských cen v 1. čtvrtletí vlivem zvýšení DPH od ledna 2013. Průměrná roční míra inflace byla ke konci minulého roku 3,3 %. V červnu letošního roku poklesla na 2,3 %.

Tabulka 1: Přehled meziročních změn vybraných ukazatelů (online, ČSÚ 2013)

Ukazatel	Období	Meziroční růst (pokles) v %
Hrubý domácí produkt	I/Q 2013	- 2,4
Index spotřebitelských cen	červen 2013	1,6
Míra inflace	červen 2013	2,3
Průmyslová výroba	květen 2013	-2,2
Stavební výroba	květen 2013	-15,5

Ani ve vývoji stavebnictví nepřinesl loňský rok náznaky obratu k lepšímu. Stavební výroba vlivem světové krize od roku 2008 klesá, poslední celoroční růst byl v odvětví zaznamenán v roce 2007 a prognózy do budoucna nevypadají lépe.

To ovlivňuje i ZVZ, který v současné podobě brzdí ekonomiku. ABX proto vede jednání a usiluje spolu s členskou základnou o změnu tohoto zákona. K oživení české ekonomiky by mohly přispět i státní investice do energetických úspor v budovách. Investice do úsporného stavitelství by se mohly stát vhodným nástrojem na podporu růstu HDP nebo ke zvyšování zaměstnanosti. Tato prorůstová opatření organizace ABX sleduje a podílí se na přípravě různých vládních programů. V současné době spolupracuje se SFŽP a intenzivně připravuje vyhlášky ke druhé etapě ZÚ. Pro ABX bude nutné zajistit proškolení svých členů v této oblasti a připravit seznam projektantů k přípravě projektů speciálně pro program ZÚ. V regionech by měli být proškoleni zaměstnanci, neboť ABX je vedena na seznamu poradenských středisek.

Významným zaměstnavatelem v ČR jsou malé a střední firmy. V převážné většině jde o firmy s průměrným počtem 1,2 zaměstnanců na jeden subjekt. S cílem podpořit MSP sestavila ABX komisi, která podporuje firmy při získávání kvalitativních referencí ISO 9001. To je dáno především postavením ABX a schopností vyjednávat pro své členy slevy. ABX se bude věnovat sledování trendů v daňové, legislativní, bezpečnostní politice vlády, s cílem usnadnit činnost zejména malým firmám, které nemají dostatek prostředků k tomu, aby byly schopny sledovat všechny předpisy a zákony.

○ *Sociální prostředí*

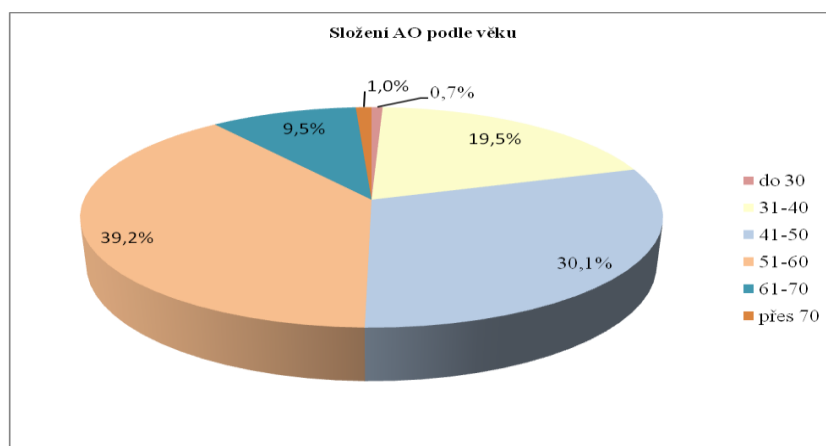
Vývoj nových technologií a modernizace stále více proniká do života lidí. Tím se zvyšují i jejich nároky na komfort. Automatizace tak představuje sociální a komerční potenciál inteligentních budov. Rostoucí poptávka po technologiích představuje vývojový trend v odvětví, na který ABX reaguje formou spolupráce s katedrou TZB Stavební fakulty ČVUT v Praze. Odborní pracovníci provádějí testování nových technologií pro zvýšení komfortu vnitřního prostředí a snížení energií v budovách. AO tak získávají možnost seznámit se s technickými řešeními, která se na trhu objeví třeba až za několik let.

Se zvyšující se životní úrovní roste i potřeba on-line přístupu k internetu, která se stává již samozřejmostí a nemožnost připojení je vnímána jako omezující faktor. Dostupnost infrastruktury, která by plnila očekávání uživatelů internetu je však nízká. Příčinou tohoto stavu

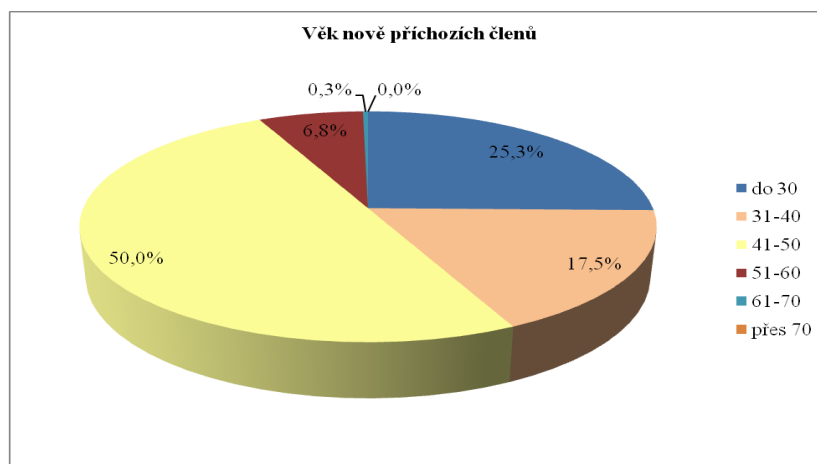
je zvyšování požadavků na stavebníky a tím i růst investičních nákladů při výstavbě a dále absence standardizace požadavků na tyto rozvody zejména u bytové výstavby. Z toho vyplývá pro ABX úkol vést jednání o zpracování metodické pomůcky pro sjednocení praxe a některých ustanovení zákona o elektrotechnických komunikacích a stavebního zákona a zajistit tak udržitelný rozvoj oboru.

Současný stav panelových domů a zanedbávání jejich údržby by mohl ovlivnit sociální strukturu obyvatel sídlišť. Snižování užitných vlastností, provozní bezpečnosti a zvyšování provozních nákladů by pak mohlo stát za vznikem snížení úrovně bydlení, která by postupně mohla vést k devastaci obytného prostředí. Na tuto skutečnost je ze strany ABX potřeba reagovat. Bude nutné předat informace AO, zejména mladší generaci z důvodu katalogového projektování panelových domů v minulosti, kterou tato generace nezná.

Do budoucna je pro ABX vhodné sledovat věkové složení AO, neboť část příjmů tvoří členské příspěvky. Jejich snížená výše u osob důchodového věku může ovlivnit celkové příjmy ABX. Věkovou strukturu AO v tomto roce znázorňuje graf 1. V grafu 2 je znázorněna věková struktura AO, které získali autorizaci v tomto roce.



Graf 1: Autorizované osoby v ABX podle věku (zdroj: vlastní zpracování)



Graf 2: Věk nově příchozích členů do ABX (zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedených grafů vyplývá, že nejpočetnější skupinu stávajících členů tvoří věková kategorie 51 – 60 let. Nově příchozí AO jsou zastoupeny věkovou kategorií 41 - 50 let. Pokud nebude do organizace přicházet více osob nižší věkové kategorie, může se do budoucna tato skutečnost odrazit v příjmech z členských příspěvků. Nyní však organizace není nucena toto řešit. Snížené příspěvky za členství neohrožují v současnosti činnost ABX.

○ *Technologické prostředí*

ABX podporuje vědu a výzkum. Udržuje velmi dobrou spolupráci se Stavebními fakultami v Praze, Brně, Ostravě. Na každé fakultě má zastoupení ve vědeckých radách. Spolu s těmito fakultami vydává organizace časopis Stavební obzor, který je vyhledávaný mezi uchazeči o habilitaci vysokoškolských učitelů. V tomto trendu bude ABX pokračovat.

Rozvoj nových technologií v oblasti komunikace pomáhá ABX získávat zkušenosti nejen v rámci ČR, ale má možnost seznámit se s fungováním podobných organizací i v zahraničí. Nové komunikační technologie napomáhají také rychlé komunikaci mezi zaměstnanci regionů a sídlem ABX a taktéž členy organizace. Díky internetu a emailové komunikaci se urychluje a usnadňuje předávání informací. Do budoucna by ABX doporučila možnost zabývat se představou webinářů, které by byly přínosné zejména pro stavbyvedoucí, kteří jsou časově vázání stavbou, a je pro ně obtížné zúčastnit se vzdělávacích seminářů v kteroukoliv dobu.

○ *Environmentální*

Se vstupem do EU stoupá význam skupiny normativních dokumentů řady ISO 14 000, které slouží pro zavádění environmentálního managementu do podnikové praxe a normy

ČSN OHSAS 18 001, která specifikuje požadavky na manažerský systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato norma je zvláště pro stavební firmy neopomenutelná. ABX za účasti odborníků z vlastních řad a odborníků z praxe pořádá přednášky a předává zkušenosti s cílem implementace normy ve stavebních firmách.

Do konce roku 2020 je dle požadavku Směrnice 2010/31/EU nutné, aby byly všechny nové budovy navrhovány v energeticky pasivním standardu. Ke sledování a snížení spotřeby energie by měla přispět nově zaváděná praxe průkazů ENB. S tím souvisí prováděcí předpisy, které byly postupně vydávány k zákonu č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií. S návrhem novely zákona však ABX nesouhlasí, vydala stanovisko, ve kterém vyjadřuje připomínky protinávrhem a komentářem. Některé předpisy byly již zrušeny, některé jsou platné a na vydání dalších se čeká. ABX informuje průběžně své členy o aktuálním stavu. ENB je jedním ze stěžejních témat, kterým se ABX v současné době zabývá a nadále zabývat bude. Energeticky úsporné budovy budou pro ABX tématem nejen vzdělávacích programů, ale i odborných časopisů.

5.4 Analýza vnějšího mikroprostředí

Konkurence

Funkce, pro kterou byla ABX zřízena předurčuje jistou monopolizaci organizace. V ČR není jiná organizace vykonávající stejnou nebo podobnou činnost. Pokud se jedná o poskytování odborného vzdělávání, v současné době je na trhu mnoho společností, které toto specializované vzdělávání nabízejí. Nedá se však mluvit o konkurenci ABX. Organizace ABX má svou vzdělávací politiku. Pokud vyhodnotí přednášku či seminář nabízený jinou společností, že je vhodný a přispěje k rozvoji vzdělání AO, potom danému semináři udělí tzv. kreditní body. Seminář je tedy akreditován a vzhledem k faktu, že jsou AO povinny se vzdělávat a toto doložit počtem kreditů, vyhledávají vzdělávací akce na podkladě akreditace. Společnosti, které nabízejí témata přednášek související s profesní činností členů tak přihlašují své přednášky k akreditaci u ABX. Organizace tak nabízí komplexní servis služeb pro AO, kterou není jiná organizace schopna nabídnout.

Zákazníci

Zákazníky organizace jsou především členové organizace, tj. AO. Jak již bylo uvedeno, ABX spolupracuje s vládními i nevládními institucemi. Těmto institucím ABX pomáhá se školením jejich pracovníků. Tato spolupráce na druhou stranu pomáhá členům organizace,

neboť jednání s úřady je při výkonu jejich činnosti neodmyslitelné. ABX má uzavřenou dohodu o vzájemné pomoci s HZS a dopravními odbory Policie ČR. V případě nutnosti jsou vybrané AO připraveny těmto složkám pomoci svými odbornými znalostmi a zkušenostmi. Tuto pomoc nabídla ABX také veřejnosti v souvislosti s nedávnými povodněmi. Všechny RK byly připraveny poskytnout informace o všech dostupných postupech a metodách obnovy spolu s kontakty zejména na statiky k posouzení stavu poškozených budov. Spolupráce s těmito složkami státu je přínosná a ABX v ní hodlá nadále pokračovat.

Marketing služeb přispívá ke vzájemnému spojení zákazníka s producentem služby. ABX proto klade důraz na osobní přístup ke svým členům. K tomu přispívá i zřízení RK. Tato strategie se jeví jako úspěšná, pro členy je komunikace s organizací přijatelnější v místě jejich působení a služby veřejnosti jsou lépe dostupné na regionální úrovni.

Dodavatelé

Externí služby zajišťuje ABX výběrovým řízením. Nemusí se řídit pravidly pro veřejné instituce, ale v zásadě používá podobné hodnocení jako u veřejných zakázek. Organizace však není vázána kritériem nejnižší ceny, ale především referencemi a zkušenostmi. ABX využívá externích služeb v oblasti Public relations k zajišťování konferencí. Tato činnost však pro organizaci představuje nemalé finanční náklady. Snahou ABX bude zajišťovat tyto služby vlastní iniciativou. Externích dodavatelů ABX využívá k zajištění grafických prací, tisku časopisů a publikací včetně jejich expedice.

5.5 Analýza vnitřního prostředí

Analýzu vnitřního prostředí jsem provedla již v kapitole marketingového řízení, proto se jí nebudu nyní podrobněji zabývat a zhodnotím v této části práce hospodaření organizace. Svou činnost financuje ABX z vlastních zdrojů. V tomto ohledu v podstatě financuje veřejnoprávní služby, které by v případě jiného způsobu nastavení regulace a dohledu nad profesí AO nesly orgány státu. Zdrojem financování ABX jsou poplatky za složení autorizační zkoušky, jako podmínky pro vstup do profese, příjmy z pronájmu budovy, další ekonomické činnosti a členské příspěvky. Tyto základní příspěvky by však nestačily pokrýt široký záběr činnosti organizace, z toho důvodu zřídila ABX společnost s ručením omezeným, které je 100% vlastníkem. Název Informační centrum ABX, s. r. o již sám o sobě napovídá, že má IC vytvářet zisk. O použití zisku rozhoduje představenstvo ABX.

Hospodářský rok ABX je shodný s kalendářním rokem. Plán rozpočtu je sestavován v ročním období. Celkový rozpočet je následně přerozdělen na dílčí rozpočty pro jednotlivé regiony. Rozpočet se dělí na část režijní související s příjmy z členských příspěvků a výdaji na činnost pro členskou základnu a provozem kanceláří. Druhá část rozpočtu zahrnuje příjmy a výdaje z hospodaření s majetkem organizace. ABX eviduje v majetku dvě budovy v Praze a Brně. Při posuzování dalších investic bylo rozhodnuto, že ostatní RK budou sídlit v pronajatých prostorách.

Další možnosti získání příjmu představují různé granty vypisované ať českými nebo evropskými institucemi. Ne vždy je však grant přiznán, zejména v současné době, kdy je uchazečů velké množství. ABX by dle mého názoru mohla využít dobré spolupráce s technickými školami a směřovat cestou přípravy vzdělávacích programů pro odborníky v různých oborech profese. Tato cesta by mohla být příležitostí pro získání grantu na odborné vzdělávání.

V následující tabulce uvádím přehled o příjmech a výdajích organizace. Plánovaný stav rozpočtu se stavem skutečným lze porovnat v letech 2011 a 2012. Pro rok 2013 uvádím plán rozpočtu.

Tabulka 2: Přehled příjmů a výdajů ABX (zdroj ABX)

	2011		2012		2013
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost	Plán
Režijní část					
členské příspěvky a ostatní příjmy	87 027 500	86 603 364	90 052 000	88 962 764	91 800 000
režijní výdaje	85 420 889	82 099 987	87 714 000	83 639 361	89 472 000
Výsledek režijní části	1 606 611	4 503 377	2 338 000	5 323 403	2 328 000
Ekonomické činnosti					
příjmy	7 034 623	6 256 343	2 201 000	5 702 647	2 754 000
výdaje	8 754 763	5 655 968	4 847 000	5 776 108	5 099 000
Výsledek ekonomické činnosti	-1 720 140	600 375	-2 646 000	-73 461	-2 345 000
Hospodářský výsledek	-113 529	5 103 752	-308 000	5 249 942	-17 000

Z uvedeného hospodářského výsledku vyplývá, že ABX i přes neziskový charakter dosahuje přebytkových výsledků hospodaření. K tomu přispívá pečlivé plánování rozpočtu, kde musí být všechny mimořádné výdaje předem naplánovány a schváleny. Pokud by u některé z položek došlo k navýšení nákladů, je třeba další položky upravit. Cílem je, aby byl výsledný rozpočet vyrovnaný. Pro lepší přehled o čerpání a udržení vyrovnaného rozpočtu by bylo vhodné provádět kontrolu pravidelně, nejlépe ve čtvrtletním období. Z důvodu přerozdělování celkového rozpočtu na dílčí rozpočty dle regionů, bych organizaci doporučila sledovat stav čerpání rozpočtu primárně regionální kanceláří a to na podkladě účetních dokladů, které kancelář odsouhlasí, zaeviduje a poté předá k centrálnímu zpracování do sídla ABX. Primární kontrola plnění rozpočtu by přispěla k lepšímu přehledu o stavu finančních prostředků potřebných k uskutečňování plánovaných aktivit na regionální úrovni. V tabulce 3 uvádím možný způsob kontroly rozpočtu regionální kanceláří.

Tabulka 3: Přehled plnění rozpočtu na regionální úrovni (vlastní zpracování)

Zlín			
	Roční rozpočet 2013 v Kč	Skutečnost 1 – 6/2013 v Kč	% plnění ročního rozpočtu
Režie	524 074	183 812	35%
Odborná činnost	277 875	62 534	23%
Celkem	801 949	246 346	58 %

Z provedené kontroly plnění dle tabulky 3 je nyní patrné, že má oblast Zlín do konce roku značné rezervy finančních prostředků. Je žádoucí, aby byl rozpočet ke konci roku efektivně využit, proto bych doporučila zvýšit počet akcí v odborné činnosti.

5.6 Marketingový mix – současný stav

Jak jsem již uváděla v předchozím textu, ABX je organizací převážně poskytující služby. V této části práce tedy rozeberu jednotlivé prvky marketingového mixu s dalšími přidanými „P“ vhodného pro organizace, jejichž činností je především služba.

- **Produkt**

Autorizace. Je nezbytná pro fyzické osoby, které chtějí podnikat v projektové činnosti nebo vybraných činnostech ve výstavbě na základě živnostenského oprávnění Pro zaměst-

nance je autorizace zaměstnavateli často vyžadována k deklarování jejich odbornosti a odpovědnosti.

Právní poradenství. Právní rady jsou poskytovány telefonicky na žádost AO.

Publikace, odborné časopisy. ABX vydává nebo se podílí na zpracování literatury.

Program celoživotního vzdělávání. Jde především o vzdělávací akce pro AO k zajištění jejich odborného profesního růstu, ale i o přednášky pomáhající pracovníkům státní správy. V rámci spolupráce se školami jsou vzdělávací akce určeny i pro studenty. Akce jsou přístupny i veřejnosti, ale pro tyto osoby jsou již zpoplatněny. Co se týká odbornosti, jsou přednášky díky odborníkům z vlastních řad a profesionálním lektorům na vysoké úrovni. Vzdělávací akce organizace jsou akreditované a jejich výstupem je **certifikát odbornosti**.

Knihovna odborné literatury zahrnuje odborné časopisy, sbírky a věstníky, zpravodaje, statistické ročenky a publikace, adresáře, katalogy, kalendáře akcí a další odborné materiály z domova i ze zahraničí. Publikace jsou zaměřeny na různé obory stavebnictví. Tuto literaturu je možné na místě i zakoupit.

Přístup k ČSN. Tuto službu mohou členové bezplatně využít v každé RK a to na základě registrace ABX u ÚNMZ. Přístup pouze v kanceláři však není pro AO vyhovující, zvláště pro ty, kteří potřebují přístup k normám přímo při realizaci stavby. Velkou výhodou by byla možnost přístupu k normám online.

DVD s legislativou. Je vydáváno jednou za rok. Vzhledem k tomu, že řada zákonů a vyhlášek se v průběhu roku mění, ne všechny jsou k danému datu platné. V tom spatřuji nevýhodu dat na nosiči, které není možné průběžně aktualizovat. Řešení by bylo možné nalézt v digitalizaci tohoto DVD.

- **Cena**

Přesto, že je ABX neziskovou organizací, je nutné zabezpečit poskytované služby příjmy a pokrýt tak náklady na ně vynaložené. Na základě usnesení a podle Profesního a etického řádu je výše členského příspěvku stanovena ve výši:

- řádný člen: 3.000 Kč
- snížená výše: 1.000 Kč.

Další poplatky, které jsou spojeny s členstvím:

- udělení autorizace: 500 Kč

- první členský příspěvek: 6.000 Kč
- znovu vystavené autorizační razítko nebo osvědčení: 500 Kč. (zdroj ABX)

Mimo uvedené poplatky mají členové veškeré služby zajišťované organizací ABX zdarma. Účastnický poplatek pro veřejnost se při různých akcích liší. Při stanovení ceny se vychází z náročnosti tématu akce, co se týká odbornosti, časového rozpětí a jiných kritérií. Podstatné je, aby cena odpovídala přínosu, který vzdělávací akce poskytne jeho uživateli. V porovnání s jinými organizacemi poskytujícími odborné přednášky je cena v závislosti na kvalitě poskytovaných informací poměrně nízká.

- **Distribuce**

Vzdělávací akce pořádané v regionech Praha a Brno jsou uskutečněny ve vlastních prostorech vybavených počítačem s přístupem k internetu. Vzdělávací akce pořádané v regionech se konají v pronajatých prostorech v krajských městech. Tyto akce si zajišťují a organizují přímo RK. Pozvánky jsou členům zasílány poštou nebo e-mailem se zpětnou vazbou návratek k přihlášení se na akci. Tento způsob je vyhovující, ale náročnější na zpracování. K přihlašování autorizovaných osob na akce bych doporučila systém přihlašování přes webové stránky. Pro členy z měst a obcí, které jsou od krajského města vzdáleny, je doprava na akce určitou bariérou. Některé z akcí by se mohly konat i v jiných městech regionu.

- **Propagace**

I přes to, že ABX poskytuje kvalitní servis informačních služeb za příznivou cenu, je nutné, aby bylo o těchto službách vědět. Proto je důležité zvolit vhodný komunikační program. Webové stránky poskytují informace o připravovaných akcích ČŽV, o aktuální a připravované legislativě nebo seznam AO. Platnost autorizace včetně oboru, pro který jednotliví členové autorizaci získali, si může pro kontrolu vyhledat každý uživatel. Pro zájemce o autorizaci je na webových stránkách k dispozici žádost. Stránky ABX aktualizuje prostřednictvím zaměstnanců. ABX se prezentuje vlastním logem. To je umístěno na budově sídla organizace v podobě světelného panelu. V regionech je logo umístěno na budově nebo v okolí sídla kanceláře. Logem jsou opatřeny i veškeré písemnosti.

Podpora prodeje. Stavba roku, DSA, Den otevřených dveří, Technické památky a konverze průmyslové architektury, konference s odborným zaměřením na stavební problematiku, stavební veletrhy, přípravné kurzy k autorizační zkoušce. Tyto akce ABX pořádá nebo spolupořádá s cílem zviditelnění stavebního oboru a činnosti organizace. Jako průvodní

materiál jsou každým rokem vydány brožury a katalogy tyto akce prezentující. Hlavní úlohou při těchto akcích je budování komunikačních vazeb.

Přímý marketing - Direct mail. Každá RK spravuje databázi svých členů. Údaje v databázi je možné setřídít podle různých kritérií. To je přínosné při rozesílání informací nebo pozvánek na nejrůznější akce. Ty jsou zasílány poštou nebo mailem. Emailová komunikace je upřednostňována, avšak zůstává stále hodně členů, kteří emailové adresy nemají nebo již nejsou platné. Databázi bude třeba aktualizovat oslovením členů.

Public relations. Obor stavebnictví je významným odvětvím v naší společnosti. Proto je s ohledem na povahu činnosti ABX komunikace s veřejností nutností. Pracovníci se zúčastňují různých akcí prezentujících stavební obor. Tyto akce jsou přínosné z hlediska udržování a budování nových vztahů a výměny zkušeností. Ke zvýšení povědomí o činnosti ABX by přispěla přítomnost médií na těchto akcích. V rámci interní komunikace vydává organizace časopis pro AO, jehož prostřednictvím jsou předávány informace o činnosti, stavbařských novinkách v regionech, legislativních změnách a plánovaných aktivitách. Vydávání časopisu stojí organizace nemalé finanční prostředky. V rámci snížení nákladů by mohl být určitý počet výtisků nahrazen elektronickým vydáním a to dle zájmu AO.

Komunikaci a kontakt s AO volí management ABX formou osobního vystoupení při příležitosti VH. Členům je přednesena výroční zpráva, zhodnocení a výhled činnosti ABX na další období. Ve vztahu k veřejnosti přispívá ABX články do odborných časopisů.

- **Lidé**

Tento nástroj představují zejména zaměstnanci, jejichž činnost byla popsána již v předchozím textu. Shrnu tedy jen, že s ohledem na neustálé legislativní změny, rozvoj IT a vzhledem k charakteru vykonávané práce by měli být pracovníci kvalifikovaní v oblasti legislativně právní, komunikačních technik a informačních technologií. ABX by se proto měla věnovat dalšímu vzdělávání svých zaměstnanců. Rozšiřování vzdělání by mohlo působit na zaměstnance jako motivační faktor.

- **Materiální prostředí**

V budovách ABX byla provedena rekonstrukce a modernizace zařízení. Prostory jsou dostatečně reprezentativní pro jednání a akce v nich uskutečňované. Členům je nabízeno zázemí v prostředí ABX a to ve všech krajích ČR prostřednictvím regionálních kanceláří. Členové mohou využít těchto kontaktních míst k uskutečnění případných obchodních

schůzek mimo místo zaměstnání. Do budoucna se bude ABX zabývat modernizací RK, aby byly dostatečně reprezentativním prostředím pro jejich klientelu.

- **Procesy**

Klienti, kteří se potřebují obrátit na ABX se dovolají přímo na zaměstnance, který jim poskytne potřebné informace. Klient tak získává bezprostřední kontakt bez složitého přepojování telefonátů. Díky regionálním kancelářím je umožněn osobní kontakt s organizací po celé republice.

Členství získávají AO kompletní servis služeb potřebných k výkonu jejich profese. Informace získávají formou časopisů, emailem, poštou nebo pomocí webových stránek. Stěžejní činností zůstává CŽV. Chybí však zpětná vazba účastníků o přínosu akce. Ke zkvalitnění průběhu celého vzdělávacího procesu by bylo vhodné získat zpětnou vazbu spokojenosti účastníků se vzdělávací akcí a přínosu k jejich profesní činnosti. To by mohlo být uskutečněno formou dotazníkového šetření vždy v závěru vzdělávací akce.

6 ANALÝZA SWOT

Tabulka 4: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • udělování osvědčení o autorizaci • pokrytí celé ČR – regionální kanceláře • vzdělávací politika • znalost legislativního procesu a účast při oponentuře zákonů • právní poradenství • vzdělávání odborníky z vlastních řad • součástí příspěvků je i úhrada povinného pojištění AO • publikační činnost • přípravné kurzy k autorizační zkoušce • nízké členské příspěvky • vlastní knihovna odborné literatury • osobní přístup ke klientům • dobré jméno, historie • dobré vztahy mezi zaměstnanci i jinými organizacemi • mezinárodní kontakty 	<ul style="list-style-type: none"> • komunikace s médii • chybí zpětná vazba spokojenosti s ČŽV • nevyhovující přístup k ČSN pro členy • nedaří se uzákonit pro vybrané zakázky honorářový řád • vyvíjení tlaku na vládní instituce • nekompletní databáze emailových adres • obtížné získávání grantů • omezené finanční zdroje • vysoké náklady na vydávání časopisu • nedostatečné vzdělávání zaměstnanců • nízké povědomí u veřejnosti o činnosti organizace • při plánování akcí regionálními kancelářemi v pololetním období nemá region předem přehled o čerpání rozpočtu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • zřízení zákonnou úpravou • přenesená pravomoc státu • neexistující konkurence • moderní IT technika • legislativní změny a tím vznikající poptávka po službách i ze strany veřejnosti • přiblížení mezinárodních aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomická krize • nestabilita vlády • změny v legislativě • zrušení povinného členství • zvýšení nákladů zvýšením nájemného v regionálních kancelářích

S cílem zhodnocení současné pozice ABX jsem provedené analýzy shrnula do tzv. SWOT analýzy, ve které jsem zjištěné výsledky vyhodnotila a seřadila podle důležitosti. Tyto výsledky budou vodítkem pro vytvoření budoucího stavu ABX a navržení marketingového plánu, ke kterému směřuje má bakalářská práce.

Silné stránky ABX spočívají zejména v určité monopolizaci dané zákonnou úpravou, kterou byla organizace zřízena. Povinné členství usnadňuje organizaci segmentaci trhu, svou činnost směřuje především k uspokojení potřeb AO. Silnou stránku představuje vzdělávací politika a odbornosti členů ve všech oborech odvětví. Z analýzy vyplývá, že má ABX dostatek vlastních profesně vzdělaných odborníků, díky kterým může poskytovat vzdělávání pro další AO. ABX má vlastní prostory, což umožnilo vybudování knihovny s odbornou literaturou. S tím souvisí i výhoda v celorepublikové působnosti ABX, vydávané publikace jsou zpřístupněny i na regionální úrovni. Kontakt s organizací je díky RK jednodušší, navazování a udržování kontaktů se zástupci státních institucí snadnější. **Slabou stránkou** je obtížné získávání grantů a nutnost financování činnosti výhradně z vlastních zdrojů. Rovněž vydávání časopisu představuje vysokou nákladovou položku. Bude nutné hledat cesty ke snížení těchto nákladů. Při plánování ČŽV v regionech nemají RK v pololetním období přehled o aktuálním stavu čerpání rozpočtu. Přehled o zbývajících finančních prostředcích umožní lépe plánovat aktivity. Problémem ABX zůstává vyvíjení tlaku na vládní instituce a s tím související problém s uzákoněním honorářového řádu pro vybrané zakázky. V komunikaci s členskou základnou se nedaří vytvořit kompletní seznam emailových adres. Ve vztahu s veřejností je třeba rozšířit povědomí o činnosti ABX a propagaci stavebních oborů. Dny otevřených dveří, DSA nebo soutěž Stavba roku budou tou správnou volbou. V neposlední řadě nemá ABX vytvořen program vzdělávání zaměstnanců, který by přispěl k budování image ABX. **Příležitosti** ABX představují zákonná úprava, kterou byla ABX zřízena, z toho vyplývající neexistující konkurence a přenesená pravomoc státu. Rozvoj IT představuje další možnosti aktivit a zefektivnění komunikace. V rámci poskytovaných služeb by byla krokem vpřed příprava webinářů, které by ocenili zejména stavbyvedoucí, kteří jsou časově vázaní realizací stavby. **Hrozbou** ABX je jako pro každou jinou organizaci ekonomická krize a nestabilita vlády. Činnost ABX by mohlo ohrozit vládní nařízení se zrušením povinného členství. Organizace však vykonává řadu činností, které by stát musel financovat z jiných zdrojů, v tom vidí zase ABX svou příležitost.

Není nutné, aby ABX napravovala všechny své slabé stránky, ale nemůže se ani spoléhat na své silné stránky. Důležité je, aby jich uměla náležitě využít. I přes to, že se v současné době nachází v dobrém postavení, z analýz vyplynulo, že politická situace, která ovlivňuje legislativní prostředí, není příznivá a ani ekonomická situace nevykazuje dobré výsledky. Proto musí ABX toto prostředí sledovat a být připravena na ně reagovat s cílem podpořit profesní rozvoj svých členů.

7 NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Mezi klíčové funkce managementu patří plánování, jehož podstatou je určení cílů a způsobů jejich dosažení. Pro formulaci cílů budu vycházet z výsledků situační analýzy.

7.1 Marketingové cíle

Dle těchto skutečností a na základě provedených analýz jsem zformulovala následující konkrétní marketingové cíle. Cíle jsou stanoveny v souladu s posláním a strategickými cíly organizace. Zaměřují se na růst odbornosti členské základny vzdělávacími programy v souladu s aktuální legislativou, získání financí pro rozvoj vzdělávací činnosti a zvýšení povědomí o činnosti organizace. Mimo to má organizace snahu v co největší možné míře snižovat výdaje a získat tím prostředky k dalšímu rozvoji.

Na podkladě předchozích analýz byly stanoveny následující marketingové cíle:

- Zrealizovat přednášky na téma ENB, ZVZ, SZ, ZÚ, OZ ve všech krajích ČR
- Přednášku na téma ZVZ a SZ uskutečnit i v jiných městech regionu.
- Systematická aktualizace databáze členské základny zacílená na sběr emailových adres – zvýšit počet emailových adres o 20% do konce roku.
- Přistoupit k digitalizaci DVD s legislativou ve 3. čtvrtletí tohoto roku.
- Zintenzivnění spolupráce s médii – uspořádání tiskové konference v rámci veletrhu.
- Elektronické rozesílání časopisů – prověřit zájem všech AO do konce roku.
- Proškolení zaměstnance – aktuální legislativa
- Prověření možnosti získání grantu a potřebného vybavení pro webináře.

7.2 Marketingový mix – nový stav

- **Produkt**

Služby poskytované organizací jsou na dobré úrovni. Základní služby zůstanou neměnné. ABX bude pokračovat ve vydávání odborné literatury, nadále bude shromažďovat, zpracovávat a zpřístupňovat AO odborné informace. Neustále je však třeba hledat inovativní řešení, která mohou vyplývat z různých příležitostí nebo potřeb AO. Ke zvýšení kvality služby, kterou poskytuje ABX vydáváním *DVD s platnou legislativou* bude zrealizován *online přístup*, který bude zpřístupněn zadáním přihlašovacích údajů, které budou zaslány všem AO. V souvislosti s tímto přístupem bude prověřena i možnost zahrnutí norem, k této legislativě. Ve vzdělávací politice nehodlá ABX provádět v současné době žádné změny,

mimo přípravy vzdělávacích programů k aktuálním legislativním změnám. Témata akcí vyplynula z analýzy legislativního prostředí. Největší důraz bude kladen na **ZVZ, SZ, ENB, ZÚ a OZ**. Tato témata budou zařazena do vzdělávacích programů **v každém regionu**. K jednoznačnému výkladu stavebního zákona vydá ABX *stanovisko*, které bude směrodatné pro stavební úřady a AO. S novými výklady zákona přibývá i dotazů právního charakteru, bude zefektivněna činnost *právní poradny*, kde bude možné konzultovat dotazy s právníkem. Poradna bude fungovat telefonicky nebo mailem a o nejčastějších dotazech a jejich řešení bude informována celá členská základna.

- **Cena**

Nastavenou cenovou strategií bych neměnila, již s přihlédnutím ke skutečnosti ziskového hospodářského výsledku. I přes to, že v současné době nemá organizace finanční problémy, měla by hledat cesty ke snížení svých výdajů. Jednou z možností je snížení nákladů na vydávání interního časopisu. Bude proveden průzkum formou ankety, která verze časopisu je pro AO přijatelnější. Anketa bude provedena pomocí webových stránek. Na základě výsledků bude *časopis* vydáván a distribuován **ve dvou verzích**. Část zůstane v dosavadní tištěné formě a zbytek bude distribuován digitálně. Aktuální téma **ENB** by mohlo znamenat **zdroj finančních prostředků**. ABX bude hledat cesty k získání grantu na rozvoj vzdělávacích programů na toto téma.

- **Distribuce**

Jak bylo uvedeno v kapitole původního marketingového mixu, je doprava na akce pro členy ze vzdálenějších měst a obcí určitou bariérou. Tuto bariéru budou regiony v rámci možností eliminovat uspořádáním některých *vzdělávacích akcí* i **v jiných městech** než jen krajském. K přihlašování AO na akce bude místo zasílání návratek spuštěn systém *přihlašování přes webové stránky*, kde si mohou AO pohodlně zarezervovat místo na vzdělávací akci. Přidanou hodnotou pro uživatele bude přehled o počtu volných míst na akci a registrace na akce konané kdekoli v republice bez nutnosti sledovat webové stránky pořadatelů. Co se týká rozesílání pozvánek na akce, stává se, že nemají členové aktualizovány kontakty a značnou část emailů tak není možné doručit. Proto bude provedena *aktualizace emailových adres*, čímž se zjednoduší celý proces předávání informací a zároveň se sníží náklady na poštovné.

- **Propagace**

Umístění a užívání loga a webových stránek jsou v současné podobě vyhovující. Webové stránky mohou být dle potřeby doplňovány o potřebné údaje. Bude provedena **změna**

v *nastavení* přidáním možnosti přihlašovat se na akce přímo na webové stránce. Usnadní se tím celý proces zasílání návratek přihlášek. Na webové stránky bude také *přidána anket*a s průzkumem zájmu elektronické verze časopisu.

Podpora prodeje. Nadále budou podporovány akce typu Stavba roku, DSA. Ve spolupráci se školami budou podpořeny Dny otevřených dveří zaměřené na osvětu stavebnictví jako studijního oboru. Při této příležitosti věnuje ABX škole starší ročníky odborných časopisů a bude zde prezentovat činnost organizace. Na akce budou přizváni zástupci krajských úřadů a magistrátu, což zvýší prestiž akce. V rámci stavebních veletrhů využije ABX zúčastněných médií a uskuteční při této příležitosti tiskovou konferenci.

Přímý marketing - Direct mail. Potřebu aktualizace databáze jsem již zmínila. S aktualizovanou emailovou databází se urychlí proces předávání informací a sníží se náklady na poštovné.

Public relations. ABX se bude nadále aktivně zúčastňovat společenských akcí podporujících a prezentujících stavební obor. V rámci rozvíjení mezinárodních vztahů bude uspořádáno setkání Visegrádské čtyřky, mezinárodní konference o energetické úspoře budov a konference zaměřená na technické památky. Na toto setkání budou přizváni představitelé státních institucí a média. Za účasti médií budou také v rámci komunikace s veřejností pravidelně pořádány tiskové konference. Ke zvýšení přehledu o člancích v tisku bude uzavřena smlouva na monitoring médií. Komunikace formou interního časopisu bude zachována, ale jak jsem již uvedla, budou podniknuty kroky ke snížení nákladů na vydávání časopisu.

- **Lidé**

Spokojenost s poskytovanými službami spočívá také v komunikaci se zaměstnanci, proto záleží na jejich přístupu. Kvalifikovanost zaměstnanců bude podporována školeními zejména v oblasti legislativně právní, komunikačních technik a informačních technologií.

- **Materiální prostředí**

ABX se bude zabývat modernizací regionálních kanceláří, aby byly dostatečně reprezentativním prostředím pro jejich klientelu. Kanceláře budou dovybaveny novým nábytkem a IT technikou postupně dle požadavků.

- **Procesy**

Informační a právní servis spolu s přípravou akcí CŽV prostřednictvím RK je vyhovující a bude využíván v maximální míře i nadále. Pro stavbyvedoucí, kteří jsou často vázani při-

tomností na stavbě, by byly krokem vpřed webinarů. ABX k tomuto kroku prověří technické a finanční možnosti. S cílem provádět kvalitní profesní vzdělávání budou sledovány požadavky AO a vytvořeny dotazníky k získání zpětné vazby spokojenosti účastníků se vzdělávací akcí. Dotazníky budou předloženy účastníkům akce k vyplnění na závěr přednášky. Výsledky dotazníkového šetření ukážou organizaci kvality a mezery náplně vzdělávací akce. Návrh takového dotazníku je přílohou mé bakalářské práce.

7.2.1 Implementace, rozpočet, kontrola

Tabulka 5: Časový harmonogram (vlastní zpracování)

Činnost	Období	Zodpovídá	Náklady
Příprava a realizace přednášky ZÚ	srpen-listopad	tajemníci regionů	200.000
Aktualizace emailové databáze	srpen-prosinec	tajemníci regionů	10.000
Školení zaměstnanců legislativa, právo, ZÚ	srpen-září	ředitel	50.000
Organizování a realizace setkání Visegrádské čtyřky	říjen	tajemník Zlín	120.000
Příprava a realizace seminářů ZVZ, ENB, SZ, OZ	listopad-únor	tajemníci regionů	200.000
Uzavření smlouvy na monitoring médií	listopad	ředitel	0
Prověření možnosti získání grantu	průběžně	výbory oblastí	0
Organizování Dne stavebnictví a architektury	listopad	ředitel	100.000
Prověřování možností k realizaci webinarů	prosinec	tajemník Praha, Brno	0
Příprava a vydání stanoviska SZ	listopad-prosinec	výbory oblastí	200.000
Organizování soutěže Stavba roku	březen-květen	výbory oblastí	300.000
Účast na stavebních veletrzích, konference	duben, září	ředitel	500.000
Spolupráce při soutěži příhraničních SPŠ	duben-květen	Předsedové výboru	50.000
Jednání s vládními institucemi	průběžně	předseda	90.000
Předávání informací o ENB	průběžně	tajemníci regionů	300.000
Aktualizace a úprava webových stránek	průběžně	ředitel	100.000
Příprava dotazníků na ČŽV	průběžně	tajemníci regionů	0
Získávání a předávání informací právní poradny	průběžně	ředitel	150.000
Elektronická média – digitalizace DVD	průběžně	ředitel	4.800.000
Celkem:			7.520.000

Uvést přesně vyčíslené náklady na jednotlivé akce by bylo vzhledem k různým potřebám jednotlivých regionů ABX složité a přesné náklady budou známy až po uskutečnění akce. Uvedla jsem proto pouze předpokládané náklady, které vychází ze zkušeností z podobných uskutečňovaných aktivit. Pokud zohledním plán rozpočtu uvedený v analýze vnitřního prostředí, nebude mít organizace problémy s finančním krytím plánovaných akcí.

Aby měla ABX kontrolu nad svými výdaji, je nutné v průběhu plnění plánu provádět průběžné kontroly čerpání finančních prostředků s ohledem na stanovený rozpočet. Za stanovený úkol vždy zodpovídá určený pracovník. Splnění uloženého úkolu je následně kontrolováno na zasedáních, jak již bylo popsáno v analýze řízení.

7.3 Přínosy a řešení pro organizaci

I přesto, že ABX nemá na trhu konkurenci, nemůže spoléhat jen na stávající služby. I služby je potřeba inovovat. Od začátku činnosti organizace uplynulo dvacet let. Za tuto dobu jsou již některé služby zastaralé a je potřeba je přizpůsobit dnešní době.

Rozvoj IT umožňuje nové přístupy k získávání informací. Digitalizace DVD s legislativou přinese AO okamžitý přehled o všech aktuálních zákonech a vyhláškách. Umožnění přístupu k ČSN online znamená pro AO cennou službu k výkonu jejich profesního oboru. Zpětná vazba je důležitým měřítkem s cílem zajištění vysoké úrovně profesního vzdělávání. Zařazení nástroje kontroly akcí CŽV zpětnou vazbou formou dotazníkového šetření přispěje ke zdokonalení a umožní lépe odhalit silné a slabé stránky jednotlivých akcí. Zároveň umožní ABX získat informace, jak je vnímána i veřejností. Názory účastníků akce tak mohou pomoci lépe budovat image organizace.

Monitorování příjmů a výdajů ve čtvrtletním období, přispěje k lepšímu přehledu o tom, jestli je dosahováno plánovaných programů včas a v souladu s plánovaným rozpočtem. Mnohé z aktivit, jako je třeba email marketing, lze realizovat s minimálními náklady. K tomu přispěje aktualizace emailových adres databáze členské základny a získání emailových kontaktů co nejvyššího počtu členů.

Uspořádání akcí podporujících stavební odvětví, komunikace s veřejností a médií zvýší povědomí o stavebnictví a organizaci samotné. Kvalifikovaní pracovníci poskytující kvalitní komplexní servis služeb a příjemná komunikace pak spoluvytváří image ABX. K tvorbě image organizace a k tomu, aby byla úspěšná a její činnost a služby vyhledávány spokojenými klienty, vedou stále složitější cesty. Naštěstí ale stále ještě vedou.

8 ZÁVĚR

Studiem literatury jsem získala nové poznatky o marketingovém přístupu, který lze aplikovat i v takovém typu organizace, jakou jsem ve své práci představila. Veškeré poznatky jsem využila při sestavení marketingového plánu, jehož návrh byl cílem mé bakalářské práce.

Jak vyplynulo z prováděných analýz, ABX je silnou organizací se zárukou spolehlivosti a garantující profesionální přístup. I přes to, že je plně financována z vlastních zdrojů a na zdrojích z veřejného rozpočtu není závislá, vykazuje vyrovnaný výsledek hospodaření. Veškerý zisk, který vytvoří ze své ekonomické činnosti, investuje zpět do činnosti, pro kterou byla zřízena, tedy ve prospěch autorizovaných osob.

Potřeba marketingového plánování a řízení ve veřejnoprávní organizaci, jakou je ABX vyplývá z důležitosti služby a z toho, jak tyto služby vyhovují potřebám autorizovaných osob a veřejnosti. Z toho vychází i nový marketingový mix organizace.

Nový marketingový mix je nastaven podle potřeb ABX, snahou bylo, aby se všechny složky marketingového mixu navzájem doplňovaly tak, aby byla jejich kombinace pro organizaci přínosná. Ve své práci jsem analyzovala vnější a vnitřní prostředí organizace, provedla analýzu marketingového řízení, jakožto analýzu pracovníků s vymezením jejich kompetencí. Mojí snahou bylo stanovit cíle a vytvořit takovou marketingovou strategii, která by byla pro organizaci co nejvíce přínosná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-802-4715-353.
- [3] COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování*. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-716-9641-2.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996, 205 s. ISBN 80-859-4307-7.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004, 184 s. ISBN 80-717-9885-1.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. A KOL. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích..* Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- [12] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-802-4715-452.
- [13] KOTLER, Philip a John A CASLIONE. *Chaotika: řízení a marketing v éře turbulencí*. Brno: Computer Press, 2009, 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.

- [14] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [15] KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- [16] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-802-6500-148.
- [17] VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [18] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-716-9542-4.
- [19] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [20] ZAMAZALOVÁ, Marcela et al. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [21] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Marketing a marketingové dovednosti II*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2006, 63 s. ISBN 978-808-6764-511.
- [22] ZYMAN, Sergio. *Konec marketingu jak jsme jej dosud znali*. Praha: Management Press, 2005, 214 s. ISBN 9788072611348.
- [23] Česká republika. Zákon č. 360/1992 Sb. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 1992.
- [24] Nejnovější ekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. 9. 7. 2013 [cit. 2013-07-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AO	Autorizovaná osoba.
AR	Autorizační rada.
CŽV	Celoživotní vzdělávání.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DK	Dozorčí komise.
DR	Dozorčí rada.
DSA	Den stavitelství a architektury.
ENB	Energetická náročnost budov.
HDP	Hrubý domácí produkt.
HZS	Hasičský záchranný sbor.
IC	Informační centrum.
IT	Informační technologie.
MSP	Malé a střední podnikání.
OZ	Občanský zákoník
SD	Shromáždění delegátů.
SFŽP	Státní fond životního prostředí.
SZ	Stavební zákon.
TZB	Technická zařízení budov.
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
VH	Valná hromada.
ZÚ	Zelená úsporám.
ZVZ	Zákon o veřejných zakázkách.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 3: Sídla kanceláří v krajích ČR (zdroj organizace ABX).....	28
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled meziročních změn vybraných ukazatelů (online, ČSÚ 2013).....	35
Tabulka 2: Přehled příjmů a výdajů ABX (zdroj ABX).....	41
Tabulka 3: Přehled plnění rozpočtu na regionální úrovni (vlastní zpracování).....	42
Tabulka 4: SWOT analýza (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 5: Časový harmonogram (vlastní zpracování).....	52

SEZNAM GRAFŮ

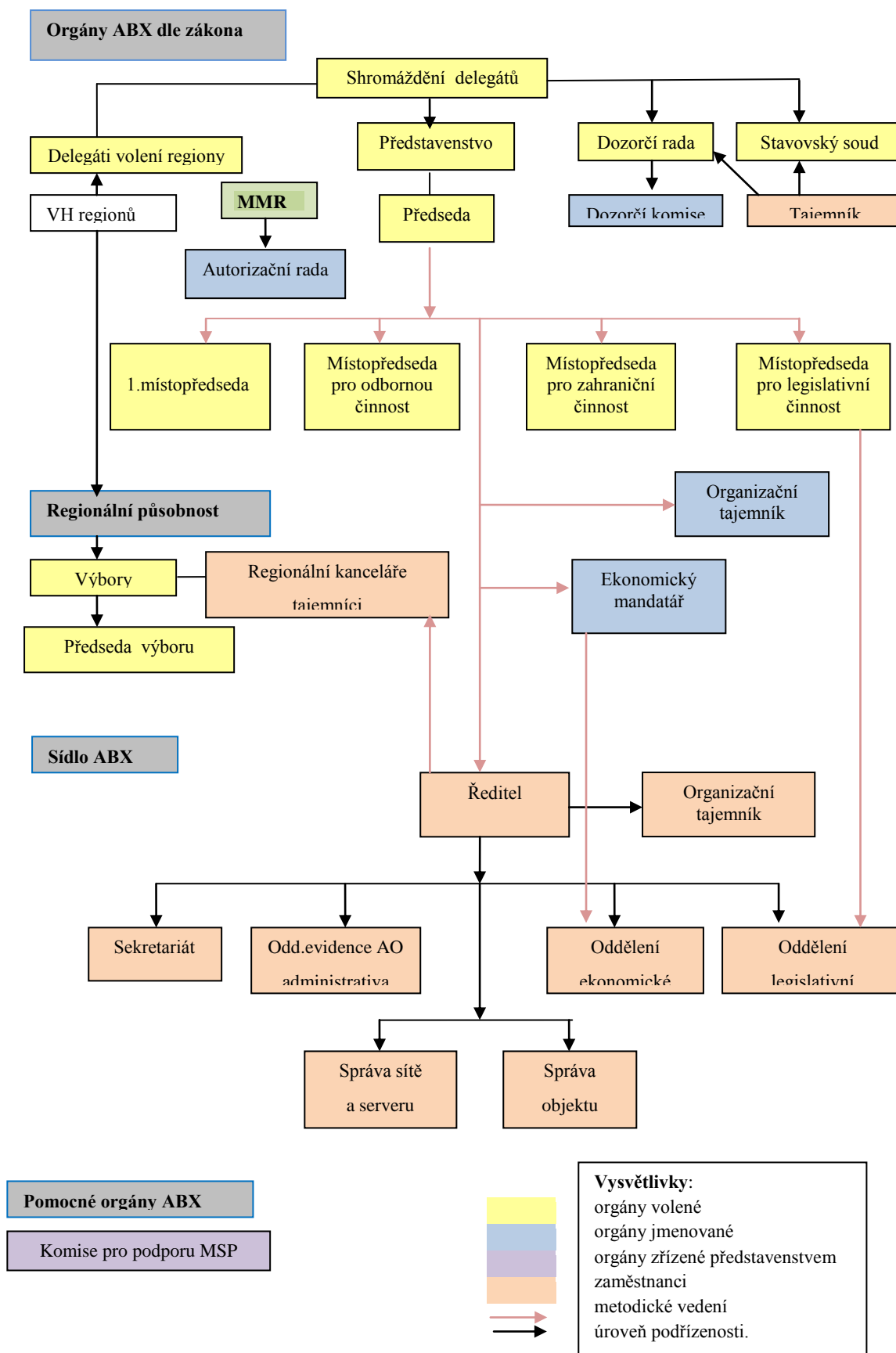
Graf 1: Autorizované osoby v ABX podle věku (zdroj: vlastní zpracování)	37
Graf 2: Věk nově příchozích členů do ABX (zdroj: vlastní zpracování)	38

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Organizační schéma organizace ABX

P II: Návrh dotazníku ke zjištění spokojenosti se vzdělávací akcí

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ORGANIZACE ABX



PŘÍLOHA P II: NÁVRH DOTAZNÍKU

Návrh dotazníku ke zjištění spokojenosti se vzdělávací akcí

1. *Do jaké míry splnil seminář Vaše očekávání?*

zcela

z větší části

z poloviny

jen v některých ohledech

vůbec

2. *Délka semináře byla přiměřená k vysvětlované problematice.*

rozhodně souhlasím

spíše souhlasím

spíše nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

3. *Do jaké míry byl seminář propojen s praxí?*

zcela

z větší části

z poloviny

jen v některých ohledech

vůbec

4. *Jaká byla úroveň obdržených výukových materiálů?*

vynikající

velmi dobrá

dobrá

přijatelná

nízká

5. *Byl obsah semináře přednášejícími podán dostatečně srozumitelně?*

srozumitelně

spíše srozumitelně

spíše nesrozumitelně

nesrozumitelně

6. *Celkově bych úroveň semináře hodnotil/a jako:*

vynikající
velmi dobrou
dobrou
příjemnou
nízkou

7. *Celkově bych profesionalitu přednášejících ohodnotil/a jako:*

vynikající
velmi dobrá
dobrá příjemná
nízká

8. *Doporučil/a byste seminář i svým kolegům?*

rozhodně ano
spíše ano
spíše nerozhodně
ne

9. *Doporučil/a byste nějakou část ze semináře jako téma pro samostatnou přednášku?*

ano
ne
pokud ano jakou?

10. *Za nejužitečnější část programu považuji:*

11. *Za nejméně užitečnou část programu považuji:*

12. *Zlepšení kvality vzdělávacího programu v budoucnu by pomohlo:*