

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Obchodní plán firmy
Company business plan

Jana Hrbáčková

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Obchodní plán firmy“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Yvoně Holečkové, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky, které mně během zpracování této bakalářské práce poskytla.

Moje poděkování patří také organizaci Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje, jmenovitě Mgr. Marceli Gondorčínovi, za poskytnutí interních materiálů a za efektivní komunikaci a spolupráci.

Obsah

Úvod	7
1. Plánování jako manažerská činnost	9
1.1 Plán	10
1.2 Druhy plánů	11
1.2.1 Členění plánů podle stupně obecnosti	11
1.2.2 Členění plánů podle délky plánovacího období	11
1.2.3 Členění plánů podle oblasti řízení	11
2. Podnikatelský plán	12
2.1 Účel sestavení podnikatelského plánu	12
2.2 Náležitosti podnikatelského plánu	12
3. Obchodní plán	13
3.1 Účel sestavení obchodního plánu	14
3.2 Marketingový plán	14
4. Náležitosti obchodního plánu	15
4.1 Tržní diagnóza	16
4.1.1 Tržní situace podniku	16
4.1.2 Charakteristika výrobků a služeb	16
4.1.3 Konkurence	16
4.1.4 Segmentace zákazníků	16
4.1.5 SWOT analýza	16
4.2 Tržní prognóza	17
4.2.1 Odhad současné poptávky	17
4.2.2 Odhad budoucí poptávky	18
4.3 Plánování cílů	19
4.3.1 Strategické cíle	19
4.3.2 Taktické cíle	19
4.4 Plánování marketingového mixu	19
4.4.1 Produkt	20
4.4.2 Cena	20
4.4.3 Distribuce	20
4.4.4 Propagace	20
4.5 Sestavení rozpočtu	21

5. Představení společnosti Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje	21
5.1 Vznik společnosti.....	22
5.2 Specifika RHK PK jako neziskové organizace.....	23
5.3 Činnost RHK PK a poskytované služby	23
5.4 Financování RHK PK	24
5.5 Členství v komoře.....	24
5.6 Organizační struktura RHK PK	24
6. Dosavadní obchodní plán RHK PK.....	27
6.1 Dokument Strategie RHK PK 2011	27
6.2 Plán práce RHK PK pro rok 2011	29
6.3 Čerpání z rozpočtu pro rok 2011	30
6.4 Vyúčtování seminářů pro rok 2011	34
6.5 Zpráva představenstva RHK PK za rok 2011	35
6.6 Evidence členské základny	37
6.7 Metodika uvádění nové služby na trh	38
7. Nedostatky ve stávajícím obchodním plánu RHK PK.....	39
7.1 Hodnocení tržní diagnózy	41
7.2 Hodnocení tržní prognózy	43
7.3 Hodnocení plánování cílů	44
7.4 Hodnocení plánování marketingového mixu	46
7.5 Hodnocení sestavení rozpočtu	47
8. Návrh na zlepšení obchodního plánu RHK PK.....	48
8.1 Sledování cen konkurence	49
8.2 Platební podmínky	50
8.3 Efektivní komunikace se zákazníky	50
8.4 Zvýšit propagaci celé organizace i jejích služeb	51
8.5 Využití potenciál webových stránek	51
Závěr	53
Seznam tabulek	55
Seznam obrázků.....	55
Seznam použitých zkratk	56
Seznam použité literatury	57

Úvod

Tato předkládaná bakalářská práce se věnuje problematice obchodního plánování, resp. obchodnímu plánu konkrétní firmy. Svým obsahem dané téma zabíhá také do oblastí marketingu. Zatím co u velkých podniků je vytváření obchodního plánu součástí běžného plánování, u malých a středních podniků bývá tato činnost z různých důvodů opomíjena.

Výběr tématu byl ovlivněn volbou konkrétního podniku, se kterým spolupracuji v průběhu celé této práce. Spolupráci jsem navázala díky projektu UNIPRANET s organizací Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje, neboť jsem zjistila, že organizace doposud nikdy ucelený obchodní plán sestavovala. Naskytla se tedy zajímavá příležitost jí úplný obchodní plán navrhnout.

Analyzovaná společnost je velmi specifickou organizací, protože se jedná o jakýsi kříženec mezi neziskovou organizací a orgánem moci veřejné. Navíc pro získání dostatku finančních prostředků zabezpečujících chod organizace, komora vykonává ještě další doplňkovou činnost – komerční činnost. Právě tato komerční činnost, tj. poskytování služeb podnikatelům, je náplní pro návrh obchodního plánu organizace. Organizace je podrobněji představena v kapitole č. 5.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav obchodního plánu ve vybrané organizaci a následně pro něj navrhnout nový obchodní plán.

Práce je rozdělena na dvě na sebe navazující části, které jsou rozříděny do osmi kapitol. V první části je zpracován teoretický úvod, který velkou pozornost věnuje objasnění pojmů plánování, dále podnikatelský, marketingový a obchodní plán, pro úplnost je tato část doplněna ještě o pojem business plán. Tyto druhy plánů jsou podrobně vysvětleny a odlišeny od sebe, a to z důvodů časté nesprávné interpretace nebo dokonce záměny, která se objevuje v ne odborných článcích i publikacích. Dále jsem v teoretické části podrobně rozvedla pět náležitostí každého obchodního plánu – tržní diagnóza, tržní prognóza, plánování cílů, plánování marketingového mixu a sestavování rozpočtu.

Druhá část předkládané práce obsahuje nejprve charakteristiku vybrané organizace se všemi jejími specifiky. Dále jsou v kapitole č. 6 prezentovány získané interní dokumenty organizace, které jsou následně v kapitole č. 7 analyzovány. Zjištěné nedostatky jsou rozčleněny podle jednotlivých subkapitol, které byly pojmenovány

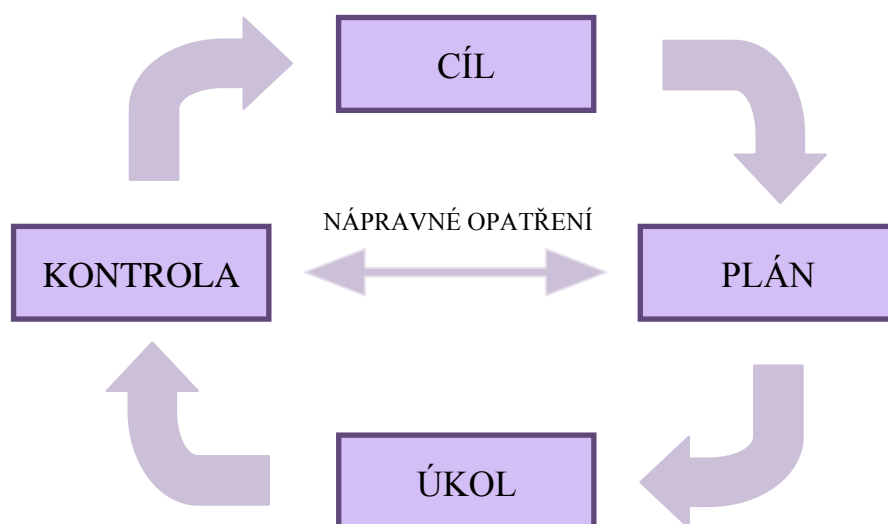
podle pěti obecných náležitostí obchodního plánu. Výstupem je u každé subkapitoly tabulka, jež přehledně shrnuje nalezené klady i zápory stávajícího obchodního plánu organizace.

V osmé kapitole této předkládané práce přináším své vlastní návrhy na možná vylepšení obchodního plánu Regionální hospodářské komory Plzeňského kraje, při kterých vycházím jak z teoretických poznatků, tak z analýzy interních dokumentů organizace.

1. Plánování jako manažerská činnost

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni“ (Bělohlávek, 2006, s. 95). Do plánování je vhodné zapojit manažery na všech úrovních řízení, neboť plánování je východiskem pro další manažerské funkce (Synek, 2002), kterými jsou organizování, personalistika, vedení a kontrola. Podnik během plánování řeší svoji budoucí situaci. V každém podniku se plánovací činnost musí stát nepřetržitým procesem, který pružně reaguje na tržní podmínky (Kotler, 2007). Návaznost jednotlivých fází v procesu řízení znázorňuje následující obrázek (obr.) č. 1.

Obr. č. 1 - Základní koncept řízení



Zdroj: Bělohlávek (2006), vlastní zpracování, 2013

Bělohlávek (2006) v oblasti plánování definuje zásady, které pokud se dodrží, dosáhne se efektivního plánování. Mezi tyto zásady patří: podpora ze strany top managementu; efektivní komunikace a srozumitelnost; participace všech pracovníků, kteří mají vliv na realizované činnosti, jež jsou předmětem plánování; integrace a koordinace dílčích cílů; flexibilita, neboť plán musí neustále reagovat na změny; variantnost v sestavování obměn plánu; průběžné sledování, vyhodnocování a kontrola.

Zároveň naopak upozorňuje na chyby, které častokrát způsobují selhání plánovací činnosti. Mezi chyby, kterým je potřeba se vyhnout, mimo jiné patří:

- Nahodilé plánování, bez systematičnosti.
- Nedostatek relevantních informací.
- Nepostupování podle plánu.
- Nedostatečná integrace a participace všech zúčastněných stran.
- Kladení příliš velkého důrazu na jednu oblast.
- Snaha vyřešit vše najednou.

Při vytváření plánu, se jeho tvůrci, potýkají hlavně s problémy, jakými jsou změna organizačního prostředí, názorové změny a změny osobních zájmů jednotlivých manažerů, nedostatečný či nekomplexní přehled o organizaci, odpor ke změnám a v neposlední řadě sebou vytváření plánů nese také značnou časovou a finanční zátěž.

1.1 Plán

Plán vzniká jako výsledek plánovací činnosti. Vychází z potřeby podniku starat se o svoji budoucnost. Při utváření plánu se definují cíle, kterých má být v podniku dosaženo. Pro zpracování všech druhů plánů platí několik obecných zásad. Jednou ze zásad je srozumitelnost, plán musí být napsán jednoduše a jasně. K větší přehlednosti lze některé informace stylizovat do tabulek či grafů, zvláště ty číselné. Další zásadou je logické uspořádání a návaznost jednotlivých kapitol. Bezesporu se v plánu veškeré myšlenky, závěry atd. formulují stručně. Celkově i konečná verze plánu by měla být stručná, samozřejmě s ohledem na stupeň obecnosti, jak je podrobněji objasněno v kapitole 1.2.1, a vlastní uvážení zhotovovatele plánu. V každém případě musí být plán sestaven pravdivě a reálně nahlížet do budoucnosti. V neposlední řadě je potřebné respektovat rizika, která s predikcí budoucího vývoje jednoznačně souvisí. Obecně lze tato rizika eliminovat například identifikací rizik nebo vytvořením více možných variant pro navrhovaná řešení – variantnost.

Při tvorbě plánů a definování konkrétních cílů, je potřeba se také zaměřit na pravidlo SMART, určující jaké vlastnosti má každý správně definovaný cíl obsahovat. Zkratka SMART vznikla spojením iniciál z těchto anglických slov: S – specific – specifický neboli konkrétně definovaný cíl, M – measurable – měřitelný cíl, A – acceptable – přijatelný cíl, R – realistic – reálný, uskutečnitelný cíl, T – time-based – časově určený, časově omezený cíl.

1.2 Druhy plánů

Plány se dle Bělohlávka (2006) člení podle stupně obecnosti nebo podle délky plánovacího období anebo podle oblasti řízení.

1.2.1 Členění plánů podle stupně obecnosti

- smysl nebo poslání – základní úloha podniku
- úkoly či cíle – výsledek směřování činnosti
- strategie – pojmenování dlouhodobých cílů, činností a zdrojů k jejich dosažení
- taktiky – způsob uvažování během rozhodování
- postupy – návod na uskutečnění činností v budoucnu
- pravidla – specifické požadavky
- programy – souhrnné naplánování posloupností jednotlivých aktivit
- rozpočty – číselné vyjádření očekávaných výsledků

1.2.2 Členění plánů podle délky plánovacího období

- dlouhodobé – strategické
- střednědobé – operační
- krátkodobé - operativní

1.2.3 Členění plánů podle oblasti řízení

- plány prodeje
- plány výrobní
- plány materiálových toků
- plány lidských zdrojů
- plány finanční
- plány informačních toků aj.

2. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán, případně podnikatelský záměr nebo projekt, je „základním dokumentem plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích“ (Synek, 2010, s. 176).

2.1 Účel sestavení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se zpracovává zpravidla před zahájením podnikatelské činnosti jako interní dokument, ale existují i další příležitosti, ke kterým je sestavován, a to například při žádosti o finanční prostředky. Takto zpracovaný podnikatelský plán se předkládá také externím uživatelům, tj. investorovi či bance, kde podnik žádá o finanční podporu.

2.2 Náležitosti podnikatelského plánu

Publikací, které nově začínajícím podnikatelům radí jak nejlépe sestavit svůj první podnikatelský plán, je velmi mnoho a kvalita zpracování je různá. Návrh osnovy podnikatelského plánu se v odborných publikacích přesně neshoduje. Například doporučená struktura podnikatelského plánu podle Vebera (2005) má být členěna do těchto kapitol:

- Obsah
- Shrnutí
- Všeobecný popis firmy
- Klíčové osobnosti
- Produkty
- Okolí firmy
- Prodej
- Výroba
- Plán jakosti
- Personální plán
- Finanční plán

K podnikatelskému plánu rovněž Veber (2005) doporučuje přiložit přílohy, např. výpis z obchodního rejstříku nebo životopisy klíčových osobností.

Synek (2010) navrhuje sestavit podnikatelský plán podle jiné struktury:

- Shrnutí a základní východiska
- Popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence
- Plán marketingu
- Plán výzkumu a vývoje, plán výroby
- Finanční plán

Na první pohled je zřejmé, že ačkoliv jsou struktury obou uvedených autorů odlišné, jistě se budou podnikatelské plány obsahově shodovat. Záleží na každém podnikateli, kterou z publikací na trhu se rozhodne řídit.

Jak už tomu bývá nejen ve světě marketingu či managementu, i pro pojem podnikatelský plán se vžil anglický název business plán. Jak uvádí Kotler (2007, s. 98) existuje možnost pojmenovávat podnikatelský plán i anglicismem byznys plán. Vzhledem k tomu, že překlad termínu business plán do češtiny se používá jak pro podnikatelský, tak i pro obchodní plán, bývají tyto pojmy častokrát nesprávně zaměňovány, zvláště v ne odborných článcích publikovaných na internetu.

3. Obchodní plán

Podle Synka (2002) je obchodní plán základním nástrojem řízení obchodní činnosti. Obchodní plán se podle Vebera (2005) označuje i jako „plán odbytu“, neboť na odbytovém trhu podniky nabízejí své výrobky a služby kupujícím. Odbytový sektor je stěžejním faktorem podnikatelského plánování, kdy oblast odbytu vyplňuje prostor mezi výrobní a prodejní činností.

Obchodní plán: „stanovuje předpokládané roční objemy prodeje obvykle v členění podle:

- produktových skupin – sortimentu, výrobních řad apod.
- teritorií, např. tuzemsko, Slovensko, ostatní zahraničí,

- zákaznických segmentů, např. klíčoví zákazníci, ostatní zákazníci, příjmy prodej, náhradní díly apod.“ (Veber, 2005, s. 165)

Veber (2005) také doporučuje při sestavování plánu kombinovat více přístupů a při nich vycházet například z údajů získaných v minulých letech o odbytu, z dostupných průzkumů trhu nebo ze zkušeností obchodníků a prodejců. Poslední příklad se sice řadí mezi doplňkové přístupy, ale pokud podnik přemýšlí o vstupu na nová teritoria, budou tyto informace zřejmě velmi užitečné.

3.1 Účel sestavení obchodního plánu

Některé podniky, většinou menší velikosti, se podle Vebera (2005) spoléhají pouze na obchodní plán a ignorují vytvářet také podrobnější marketingový plán. Obchodní plán sice podniku může krátkodobě postačovat, ale poté může hrozit, že se podnik upne jen na určité aspekty, např. zvýšení či snížení odbytu a různé signály - změny na trhu apod. může v důsledku toho opomenout.

3.2 Marketingový plán

Marketingový plán jako jeden z důležitých výstupů marketingového procesu shrnuje zjištěné informace o trhu. „Marketingový plán operuje na dvou úrovních – strategické a taktické“ (Kotler, 2007, s. 81). Rozsah marketingového plánu, tak aby jej bylo možné včas dokončit, závisí na velikosti podniku, jeho ambicích, na charakteru podnikatelské činnosti apod.

Úkolem strategického marketingového plánu, sestavovaného na období zpravidla tří až pěti let, je podle Vebera (2005) určit na tento časový horizont představu: o teritoriu, kam bude podnik směřovat, nových i stávajících zákaznících a jejich potřebách, zúžení či rozšíření portfolia nabízených výrobků a služeb, konkurenci a konkurenčních výhodách podniku a vztazích se zákazníky.

Taktický marketingový plán, zpracovávající se na období jednoho roku, poté konkretizuje záměry stanovené ve strategickém marketingovém plánu a určuje jednotlivé úkoly, které mají být v daném roce splněny.

Obsah marketingového plánu podle Kotlera (2007) je členěn do těchto pěti kapitol:

- Stručné shrnutí a obsah
- Situační analýza
- Marketingová strategie
- Finanční plánování
- Kontrola plnění

Marketingový plán je zpravidla sestavován na období jednoho roku, na rozdíl od obchodního plánu, který je sestavován na dlouhodobější časový horizont. Obchodní plán je podrobněji charakterizován v samostatné kapitole č. 4.

4. Náležitosti obchodního plánu

Obchodní plán se podle Synka (2010) sestavuje v pěti na sebe navazujících etapách, které jsou graficky znázorněny na obr. č. 2. První etapa, zobrazená až v nejspodnější části trojúhelníku, se jmenuje tržní diagnóza, dále směrem nahoru následuje tržní prognóza a plánování cílů. Pokud jsou již tyto tři etapy řádně zpracované, potom lze na jejich základě zpracovat i poslední, čtvrtou etapu s názvem plánování marketingového mixu a završit obchodní plán sestavením rozpočtu.

Obr. č. 2 - Etapy vytvoření obchodního plánu



Zdroj: Synek (2010), vlastní zpracování, 2013

4.1 Tržní diagnóza

Tržní diagnóza charakterizuje současnou tržní situaci podniku. V této fázi se zjišťuje, nakolik se jednotlivé výrobky podílejí na obratu, zisku, tržním podílu atd. Analyzuje se rovněž konkurence a jednotlivé skupiny zákazníků. Díky SWOT analýze se lépe rozpoznají silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

4.1.1 Tržní situace podniku

Tržní situace podniku popisuje velikost trhu, na němž se podnik vyskytuje. Dále mapuje trendy, které se na trhu projevují. Analyzuje schopnost firmy uspokojit daný trh.

4.1.2 Charakteristika výrobků a služeb

Charakteristika výrobků, jak již název podkapitoly napovídá, popisuje a shrnuje hlavní funkce každého výrobku. Určuje jeho parametry, rozměry, ovládání, příslušenství atd. Dále se zjišťuje, jaký podíl činí konkrétní výrobek na obratu, zisku a tržním podílu podniku.

4.1.3 Konkurence

Konkurence je základ tržního mechanismu, který nepřímo pomocí trhu koordinuje ekonomiku, neboť tak nutí podniky ke konkurenčnímu boji, tj. např. snižovat náklady, uvádět na trh nové výrobky, urychlit vývoj, zefektivnit výrobu aj. (Petrželová, 2007). Pro účely tržní diagnózy se v této části hledají na trhu konkurenční podniky. Z nich se určují klíčoví konkurenti a poté se u nich podrobněji popisuje jejich tržní propozice. Porovnává se nabídka výrobků a služeb podniku oproti konkurenci. Hledají se konkurenční výhody podniku.

4.1.4 Segmentace zákazníků

U skupin zákazníků se stanovují jejich charakteristiky – příjmové, teritoriální, sociální nebo například věkové, dále také konkrétní potřeby či preference zákazníků.

4.1.5 SWOT analýza

SWOT analýza je převzatý termín pro strategickou situační analýzu, kde slovo SWOT bylo vytvořeno zkratkou z iniciál čtveřice anglických slov: strenghts – silné stránky, weaknesses – slabé stránky, opportunities – příležitosti a threats – hrozby. SWOT analýza slouží k odhalení interních slabých a silných stránek, z externího hlediska ukazuje na nové příležitosti na trhu a zároveň upozorňuje na případná rizika – hrozby.

Zpracovává se jako podklad pro plánování, řízení i prognózování. Při SWOT analýze se vychází z předpokladu, že podnik dosáhne svého strategického cíle úspěšně, pokud maximalizuje své silné stránky a příležitosti a společně minimalizuje slabé stránky – nedostatky a hrozby.

4.2 Tržní prognóza

„Tržní prognóza ukazuje očekávanou poptávku trhu, nikoliv maximální poptávku trhu“ (Kotler, 2007, s. 167) neboli odhaduje, zda se dosavadní trendy projeví i v budoucím vývoji nebo jestli se začnou vlivem okolních změn projevat trendy jiné, nově vznikající. Součástí této prognózy je i rozpracovat firemní strategii za pomoci marketingového mixu, neboť nástroje používané v marketingovém mixu mohou výrazně ovlivnit budoucí vývoj podniku.

4.2.1 Odhad současné poptávky

Ke zjištění odhadu současné poptávky je zapotřebí odhadnout celkový tržní potenciál, tržní potenciál v konkrétní oblasti, tržní podíly a celkové tržby v odvětví.

- „**Celkový tržní potenciál** je maximální úroveň tržeb, které mohou dosáhnout všechny firmy v odvětví v průběhu daného období za daného marketingového úsilí odvětví a podmínek prostředí.“ (Kotler, 2007, s. 168) Celkový tržní potenciál se odhaduje podle následujícího vzorce:

$$CTP = Z * Q * C,$$

kde: CTP ... celkový tržní potenciál,

Z ... potenciální počet zákazníků,

Q ... průměrný počet zakoupených kusů jedním zákazníkem,

C ... cena za jeden kus výrobku.

- **Tržní potenciál v konkrétní oblasti** slouží společností v rozhodnutí, kde založit svou firmu, ve kterém státě, regionu, městu. K odhadu, jaká oblast nabízí lepší tržní potenciál, podle Kotlera (2007) slouží hlavně tyto dvě metody: metoda výstavby trhu, především pro B2B trhy, a metoda používaná pro spotřebitelské trhy se nazývá metoda více faktorového indexu. První metoda pracuje s odhady kupujících

na základě přesného seznamu potenciálních zákazníků, zatímco u druhé metody nelze vypracovat konkrétní seznam, protože zákazníků na spotřebních trzích je přes příliš.

- **Tržní podíly a tržby v odvětví**, k jejich zjištění se potřebuje nejprve identifikovat samotné konkurenty společnosti v dané oblasti a poté odhadnout jejich tržby na základě veřejně dostupných či jinak zjištěných informací, například od společností, které se věnují marketingovým výzkumům. Tyto společnosti prodávají získaná data, pokud o ně nějaká společnost projeví zájem.

4.2.2 Odhad budoucí poptávky

Udělat prognózu pro výrobky či služby s nestabilní poptávkou, ať už celkovou nebo poptávkou dané společnosti, není vůbec snadný úkol. Podle Kotlera (2007) společnosti nejčastěji volí způsob, kdy v první řadě si zpracují makroekonomickou prognózu zabývající se inflací, nezaměstnaností, vládními výdaji, firemními investicemi apod. a teprve poté prognózu jejich odvětví, nakonec se zabývají prognózou mapující tržby společnosti.

- **Výzkum záměrů kupujících** se provádí pomocí dotazování se kupujících či spotřebitelů. Jejich chování je totiž velmi důležité. Dotazují se hlavně na nákupní úmysly kupujících, například otázkou: Hodláte si během následujícího roku koupit novou televizi?
- **Sumarizace názorů prodejců** se provádí v těch případech, kdy je dotazování samotných kupujících nemožné, nevhodné či nepraktické. Poté odhadují budoucí tržby obchodní prodejci či obchodní zástupci. Tyto názory avšak mohou být úmyslně či neúmyslně ovlivněny – nadhodnoceny nebo podhodnoceny nejrůznějšími faktory, např. nedávné selhání či úspěch, nedostatek nadhledu aj. Jsou-li ale pracovníci zapojeni i do celého prognózování, přinášejí cenné poznatky a může to vést k jejich vyšší motivaci.
- **Názory odborníků** z řad dodavatelů, marketingových poradců, obchodních asociací atd. mají klady a zápory podobné jako názory obchodních prodejců uvedené výše. Jejich prognózy se zakládají na větším množství informací, jimiž disponují, a vyznačují se i vyšší odborností.

- **Analýza minulých prodejů** pracuje s údaji získanými z podkladů o minulých tržbách a dále je rozkládá na podle zjištěných vlastností na trendové, cyklicky se opakující, sezónní či náhodné.
- **Metoda tržního testu** představuje přímé testování trhu. Používá se v situacích, kdy všechny předchozí možnosti nejsou k dispozici nebo z jiných důvodů není vhodné je využít. Toto testování Kotler (2007) zvláště doporučuje pro prognózu nového výrobku, tržeb získaných v novém teritoriu nebo při použité nové distribuční cesty.

4.3 Plánování cílů

„Každý podnikatel před zahájením předmětu podnikání musí mít vytyčený cíl, který se rozpadá do dílčích cílů, a ty bývají v průběhu času upřesňovány.“ (Skálová, 2005, s. 19)
Plánování cílů v oblasti prodeje stanovuje, jakých konkrétních cílů se má v prodejní oblasti dosáhnout. Může se jednat o cíle strategické či taktické povahy, ale musí vycházet ze základních cílů a úkolů, které si podnik dříve stanovil.

4.3.1 Strategické cíle

Strategické cíle jsou na rozdíl od taktických cílů komplexnější a dlouhodobějšího charakteru. Za jejich naplnění je odpovědný vrcholný management podniku. Strategické cíle pro účely obchodního plánu pouze naznačují směr obytové politiky. Předpokladem pro plnění strategických cílů je nejprve naplnění cílů taktických.

4.3.2 Taktické cíle

Taktické cíle se oproti strategickým cílům již konkrétně zaměřují na jednotlivé oblasti – podíl na trhu, prodané množství nebo objem celkových tržeb, a to podle výrobků, obytových oblastí nebo tržních segmentů. Jsou také více operativní a odpovědnost je kladena už i na nižší pozice managementu.

4.4 Plánování marketingového mixu

Plánování marketingového mixu lze vytvářet až na základě znalostí z předešlých kroků. Především díky znalosti cílů lze v tomto kroku podrobně rozpracovat plán použití jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Nástroje marketingového mixu se často označují zkratkou 4P, odvozené od anglických termínů pojmenovávající jednotlivé

marketingové nástroje, tj. products – výrobky, prices – ceny, places – distribuce a promotion – propagace.

4.4.1 Produkt

V oblasti výrobků se např. rozhoduje, jaké nové či inovované výrobky zařadit do prodeje nebo jaké stávající výrobky z prodeje stáhnout. Dále se volí, jaké související služby nabízet spolu s prodejem produktu - servis, obaly, garančních lhůty apod., jaké změny případně učinit či na jaké úrovně parametrů je vhodné se zaměřit atd.

4.4.2 Cena

V cenové oblasti se samozřejmě bude volit cenová politika, tj. jakým způsobem stanovovat ceny výrobků s ohledem na vlastní náklady, konkurenci nebo např. výši poptávky, dále nastavení platebních podmínek aj. V tomto kroku se tedy rozhoduje, jestli se zaměřit na ceny nízké, průměrné nebo vysoké, zda poskytovat slevy a příp. za jakých podmínek, v jaké výši a komu. Dále se stanoví, jaké způsoby placení se budou akceptovat - např. hotově, na splátky, na fakturu.

4.4.3 Distribuce

V distribuci se uvádí veškeré kanály, které se pro prodej výrobku budou používat. Dále se zde informuje, do kterých konkrétních obchodů, hypermarketů apod. se bude výrobek distribuovat. Popisuje se také na jaký trh - kontinent, země, region atd. se bude výrobek dodávat, příp. kam a za jak dlouho - měsíce, roky, hodlá podnik výrobek expandovat.

4.4.4 Propagace

V oblasti propagace se vychází z rozhodnutí, jak velký bude u jednotlivých druhů výrobků kladen důraz na reklamu. V jakém podílu se reklama objeví např. v televizi, rádiu, denním tisku, na reklamních plochách atd. Jakými formami se podpoří prodej, např. soutěže, ochutnávky, předváděcí jízdy. Také v jakých oblastech - celostátní, regionální, místní či mezinárodní, a jakým způsobem bude samotný prodej probíhat. Propagace by ale vždy měla potenciálnímu zákazníkovi poskytovat informace typu, že daný výrobek vůbec existuje, k čemu slouží, kde jej lze zakoupit a jaká je jeho cena, dále například jakým způsobem výrobek funguje, jak jej používat nebo ovládat, jaké má specifické vlastnosti atd.

4.5 Sestavení rozpočtu

Sestavení rozpočtu tvoří závěr každého obchodního plánu, kdy se porovnávají příjmy a výdaje spojené s dosažením požadované výše odbytu. Podle zkušeností z praxe, jak píše Synek (2002), se většinou nedaří prokázat přímý vliv nákladů spojených s použitím nástrojů marketingového mixu na velikost prodeje, neboť může docházet k ovlivnění z důvodů některých opatření u konkurence nebo opožděnou reakcí zákazníka na podnikem nově prováděné marketingové aktivity.

V další kapitole č. 5 se budu věnovat obecnému představení společnosti, ve které budu později, v kapitole č. 6, prezentovat její obchodní plán.

5. Představení společnosti – Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje

Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje (RHK PK) je samostatnou právnickou osobou zapsanou v obchodním rejstříku pod IČO 48365556. Tato organizace sídlí v Plzni, na adrese Nerudova 35. RHK PK používá zaregistrované logo, viz obr. č. 3, které je tvořeno v horní části logem Hospodářské komory České republiky (HK ČR) a ve spodní části se nachází odlišení v podobě plného názvu komory. Organizace RHK PK byla ustanovena na základě zákona č. 301/1992 Sb. a č. 259/1996 Sb. o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky. Tyto dvě zmíněné komory jsou tzv. profesními komorami. Posláním RHK PK je podporovat a rozvíjet podnikatelské prostředí, zajišťovat potřeby svých členů, prosazovat a chránit jejich zájmy v podnikatelské činnosti.

Obr. č. 3 - Logo organizace RHK PK

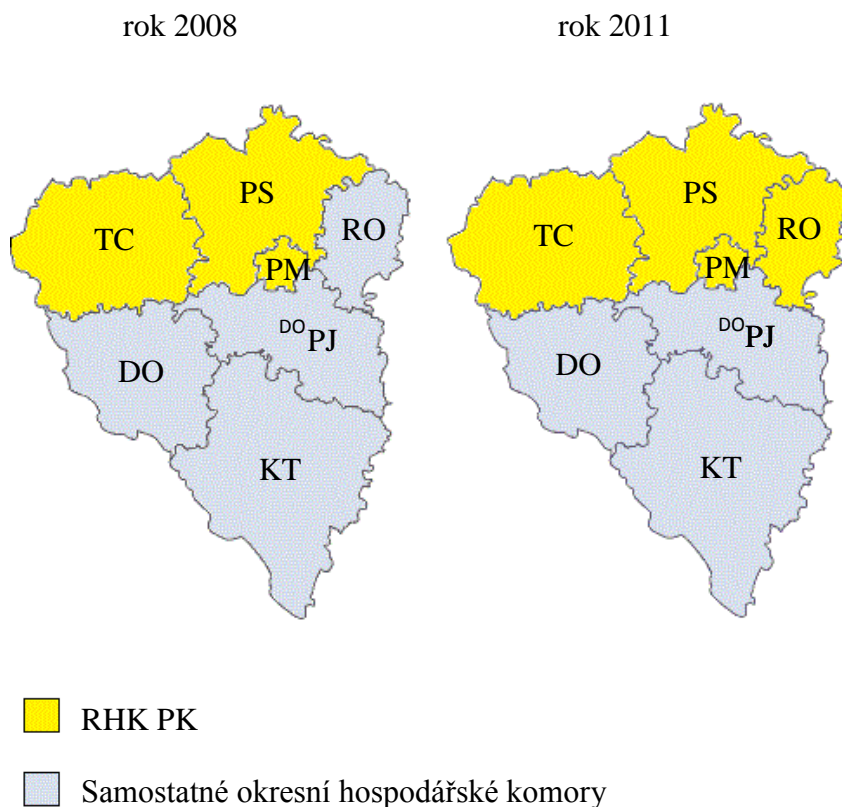


Zdroj: rhkpk.cz, 2013

5.1 Vznik společnosti

Tato komora vznikla dne 27. 3. 2008 sloučením okresních hospodářských komor působících v okresech Plzeň-město, Plzeň-sever a Tachov, kdy se na RHK PK přesunula veškerá jejich agenda. Dne 14. 12. 2011 se ještě sloučila s Okresní hospodářskou komorou Rokycany, tím se ještě více zvýšil její vliv na krajské úrovni. Svou činností navazuje na Hospodářskou komoru Plzeň. V současné době přebírá také agendu Krajské hospodářské komory Plzeňského kraje, která utlumuje svoji činnost. Tato skutečnost a vývoj pozice RHK PK na území Plzeňského kraje znázorňuje obr. č. 4. Momentálně se s další - Okresní hospodářskou komorou v Domažlicích vyjednává rovněž o sloučení, poté by v Plzeňském kraji tedy plně fungovali kromě RHK PK už jen komora v Klatovech a na Plzni – jihu. K 1. 1. 2013 organizace zaměstnávala 13 pracovníků a v dubnu téhož roku jich už v komoře pracovalo čtrnáct. Jejich počty narostly především díky důslednému využívání dotačních příležitostí a realizaci projektů z fondů Evropské unie (EU). Většina zaměstnanců pracuje na částečný úvazek a drtivá většina pracuje právě na již zmiňovaných projektech žádající o dotaci z EU.

Obr. č. 4 - Vývoj pozice RHK PK na území Plzeňského kraje



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.2 Specifika RHK PK jako neziskové organizace

RHK PK je jakýsi kříženec mezi neziskovou organizací a orgánem moci veřejné. Organizace se věnuje dvěma oblastem: jejím hlavním úkolem je navrhovat a za pomoci například finanční podpory z dotací EU uskutečňovat projekty, které přispějí ke zlepšení podnikatelského prostředí, vzdělanosti nebo zaměstnanosti v Plzeňském kraji. Tato oblast je neziskovou činností organizace. Doplnková, vedlejší činnost RHK PK spočívá ve vykonávání tzv. vlastní činnosti – pořádání seminářů, konferencí, vzdělávacích kurzů apod. Tato komerční činnost je vykonávána za účelem dosažení zisku, který je použit dále pro naplňování obecných cílů vyplývajících ze stanov HK ČR nebo na pokrytí provozních nákladů a chod komory – mzdy, nájemné, energie atd. Organizace určitě není výrobní ani klasickou obchodní společností, i když mimo jiné nabízí také komerční služby a pohybuje se tak v konkurenčním prostředí, zejména v oblasti vzdělávání. Tyto komerční služby představují vedlejší činnost organizace, proto jim je věnováno daleko méně prostoru – z hlediska času, vynaložených nákladů na marketing atd., než je tomu u činnosti hlavní.

5.3 Činnost RHK PK a poskytované služby

Kromě základních povinností společných pro všechny okresní hospodářské komory, např. dle své působnosti plnit úkoly HK ČR, svým členům poskytovat poradenskou a konzultační činnost, spolupracovat s orgány státní správy, s obdobnými zahraničními komorami atd., patří do činnosti organizace RHK PK i další hospodářská činnost z důvodů vysvětlených výše. Mezi činnosti a poskytované služby, které RHK PK vykonává jako svou „doplnkovou činnost“ patří mimo jiné:

- organizace školení, seminářů, workshopů
- účast na vzdělávacích projektech a aktivitách škol a dalších institucí
- ověřování a vystavení certifikátu o původu zboží
- vystavení karnetů ATA - dočasný vývoz zboží
- služba Czech POINT - výpisy z registrů veřejné správy – obchodní rejstřík aj.
- služba Elektronické mýto - pro vozidla nad 3,5 t

5.4 Financování RHK PK

Organizace RHK PK je financována z ročních členských příspěvků. Fyzická osoba přijatá za člena platí každoročně členský příspěvek ve výši 500,-- Kč, u právnické osoby činí členský příspěvek 5.000,-- Kč. Finanční prostředky získané ve formě členských příspěvků ovšem nepostačují k pokrytí veškerých nákladů spojených s vykonáváním činnosti organizace, proto RHK PK musí vykonávat další doplňkovou hospodářskou činnost, kterou se snaží pokrýt vzniklé náklady, jak bylo vysvětleno v kapitole 5.2.

Samostatnou kapitolou financování činností jsou projekty financované z prostředků EU. Protože oblast projektů z EU není předmětem této bakalářské práce, nebude toto téma dále podrobněji rozpracováno.

5.5 Členství v komoře

Členství v České republice je dobrovolné, na rozdíl od některých jiných států Evropy, například Německa. Splněním následujících podmínek se za člena komory stává jakákoliv fyzická nebo právnická osoba:

- provozující podnikatelskou činnost, kromě lesnictví, potravinářství, zemědělství nebo jinak profesně organizovaných osob dle některého jiného zákona
- mající sídlo nebo bydliště na území České republiky
- podávající písemnou přihlášku na příslušnou hospodářskou komoru, která ji následně odsouhlasí.

O schválení konkrétní přihlášky rozhoduje svým hlasováním představenstvo organizace, viz následující představení organizace RHK PK podle její organizační struktury.

5.6 Organizační struktura RHK PK

Organizační strukturu v RHK PK tvoří tyto orgány:

- **shromáždění delegátů**

Shromáždění delegátů je nejvyšší orgán komory. Tvoří jej několik volených zástupců z řad členských podnikatelů, kteří se podílejí na činnosti komory. Volba probíhá podle volebního řádu RHK PK. Hlasy jednotlivých delegátů si jsou rovny. Jejich úkolem je

mimo jiné schvalovat, pozměňovat či rušit statut komory a další základní dokumenty, dále schvalovat plán činnosti, rozpočet, způsob odměňování zaměstnanců komory, zprávu představenstva, schvalovat sloučení s jinými komorami atd. Jejich shromáždění svolává předseda, příp. místopředseda představenstva, který jej také vede.

- **představenstvo**

Momentálně jedenáctičlenné představenstvo je řídicí a výkonný orgán. Mezi úkoly představenstva mimo jiné patří jmenování a odvolávání ředitele úřadu, schvalování nových členů dle obdržených přihlášek – viz kapitola 5.3, dále shromažďování podkladů pro shromáždění delegátů aj. V čele představenstva stojí její předseda, příp. je zastupován místopředsedou.

- **předseda představenstva**

Předseda, příp. místopředseda představenstva zastupuje RHK PK navenek a jedná jejím jménem. Dále svolává a řídí jednání představenstva nebo dohlíží na fungování úřadu, viz později. Od roku 2010 je předsedou představenstva Ing. Jan Michálek - INGEM INŽENÝRSKÁ a.s.

- **dozorčí rada**

Dozorčí rada je kontrolní orgán. Cílem tohoto orgánu je kontrola hospodaření a činnosti RHK PK. Z jeho postavení mu náleží pravomoc pozastavovat rozhodnutí představenstva, pokud jsou v rozporu se závaznými předpisy komory. Dozorčí rada je pětičlenný orgán, který si rovněž jako jiné orgány volí svého předsedu a místopředsedu. Za svou činnost odpovídá shromáždění delegátů a podává mu zprávy o své činnosti.

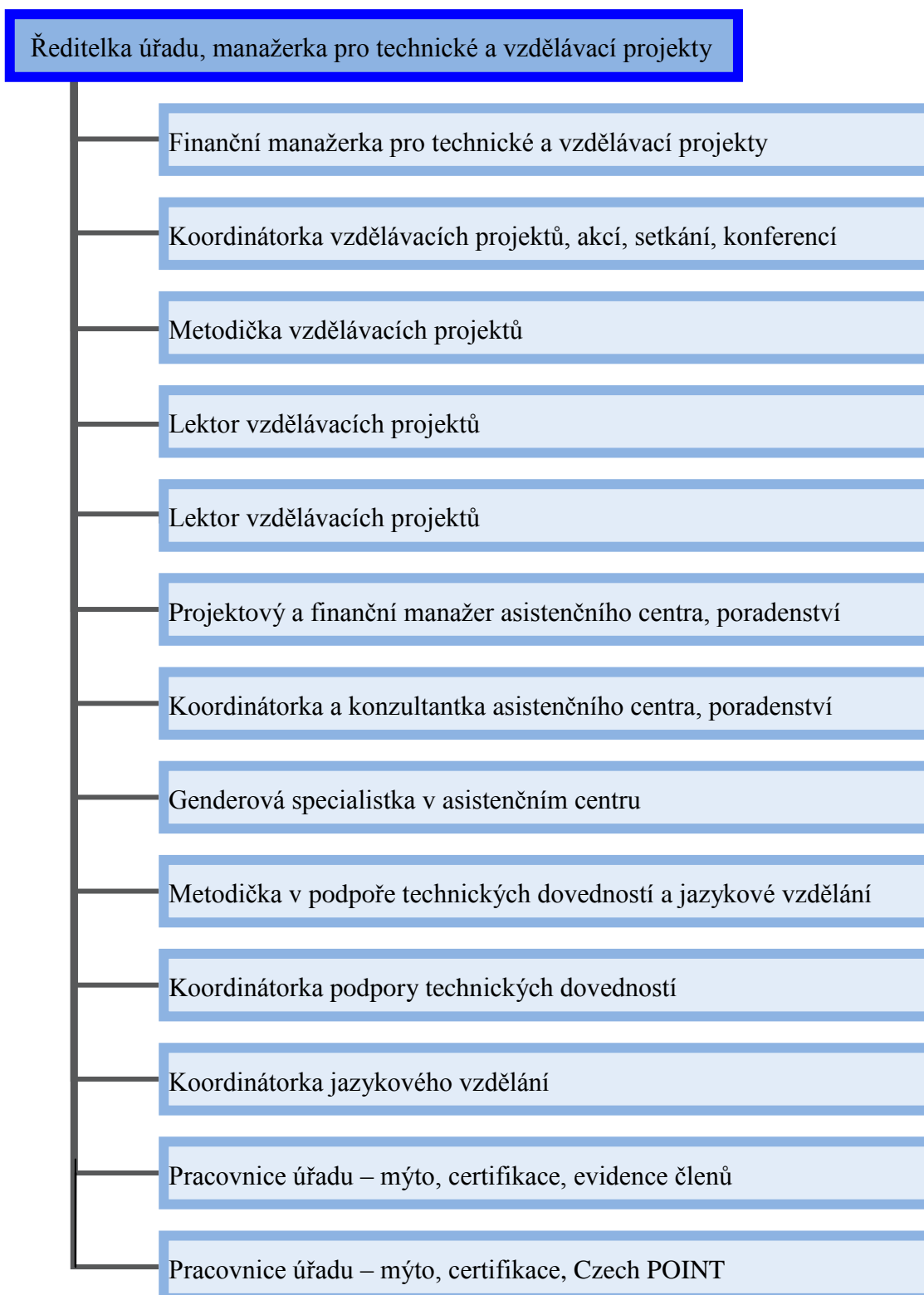
- **oblastní rady**

Orgán oblastní rady zastupuje jednotlivé okresy spadající pod RHK PK, kde prosazuje společné zájmy podnikatelů z těchto okresů.

- **úřad**

Úřad zabezpečuje činnost jednotlivých komor spadající pod RHK PK po stránce organizační, administrativní a hospodářské. Úřad momentálně zaměstnává 13 pracovníků, jak dokládá obr. č. 5. Za chod úřadu zodpovídá jeho ředitel, tuto funkci zastává od února 2010 Mgr. Radka Trylčová.

Obr. č. 5 - Organizační struktura úřadu RHK PK



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ve výše popsané RHK PK budu následně rozebírat dosavadní obchodní plán organizace.

Organizace fungovala doposud na základě jednoleté strategie a z ní sestavených plánů, podrobněji je toto téma rozebírané v následující kapitole.

6. Dosavadní obchodní plán RHK PK

Organizace RHK PK nemá přímo zpracovaný obchodní plán, protože doposud nepřikládala každoročnímu sestavování obchodního plánu velký význam. Dle informací získaných od managementu komory je organizace řízena na základě několika bodové strategie, která je každoročně na rok dopředu schvalována shromážděním delegátů, spolu s návrhem na rozpočet pro následující rok, jak již bylo naznačeno v předchozím odstavci.

Od organizace RHK PK jsem získala následující dokumenty, které mně byly podkladem pro analýzu stávající obchodního plánu organizace. Jedná se jmenovitě o tyto dokumenty: Dokument Strategie RHK PK 2011, Plán práce RHK PK pro rok 2011, Čerpání z rozpočtu pro rok 2011, Vyúčtování seminářů pro rok 2011 a Zpráva představenstva RHK PK za rok 2011.

Z těchto jmenovaných dokumentů, které zde budu v následujících kapitolách podrobněji prezentovat a následně analyzovat, byly vybrány pouze statě věnující se vedlejší činnosti organizace, tj. vlastní činnosti vytvářející zisky, pro kterou budu také následně navrhovat obchodní plán.

Je nutné ještě zdůraznit, že prezentované dokumenty v kapitolách označených č. 6, v žádném případě nemají podobu obchodního plánu a byly pouze převzaty od RHK PK, příp. naformátovány, aby se shodovaly s ostatními částmi této práce.

6.1 Dokument Strategie RHK PK 2011

Tato strategie shrnuje cíle organizace pro nadcházející rok 2011.

Cíl 1 – Tvorba podnikatelského prostředí

- Monitoring potřeb podnikatelských subjektů.

- Aktivní pomoc při získávání účasti na projektech především vzdělávacího charakteru.
- Rozšířit nabídku seminářů a odborných školení.
- Podpořit rozvoj vzájemných kontaktů mezi podnikateli realizací tematických konferencí, workshopů a kontaktních setkání.

Cíl 2 – Služby

Vydávání, ověřování a zajišťování dokumentů pro podnikání:

- ověřování certifikátů o původu zboží, ověřování dokumentů a podpisů,
- vystavování karnetů ATA pro dočasný vývoz zboží,
- elektronické mýto,
- výpisy z obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku, katastru nemovitostí, rejstříku trestů, výpis bodového hodnocení z Centrálního registru řidičů, výpis z insolvenčního rejstříku, výpisy ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů, výpisy z registru Ministerstva životního prostředí MA ISOH, výpis z informačního systému o veřejných zakázkách - seznam kvalifikovaných dodavatelů,
- zřízení datové schránky, konverze dokladů do datové schránky.

Cíl 3 – Podmínky pro efektivní činnost RHK PK

- Rozšiřování členské základny v okresech Plzeň-město, Plzeň-sever a Tachov: aktivní komunikace s podniky v těchto třech regionech, oslovování nečlenských firem, zlepšení propagace akcí a činností RHK PK.
- Spolupráce s orgány státní správy a samosprávy: prohlubování spolupráce s institucemi na úrovni kraje i obcí a hledání společných cest k podpoře podnikání v regionu, vyhledávání vhodných dotačních příležitostí, aktivní spolupráce s Úřady práce a dalšími státními institucemi jak regionálních tak národních při odstraňování hospodářského poklesu a udržení zaměstnanosti, práce v komisích a výborech zřizovaných Městem Plzeň i Plzeňským krajem.
- Spolupráce s partnerskými organizacemi: rozvíjet a prohlubovat spolupráci s partnerskými organizacemi, aktivně vyhledávat další vhodné subjekty ke spolupráci.

- Spolupráce s médii: pokračovat ve spolupráci s Deníky a Plzeňským rozhlasem, zintenzivnit propagaci činnosti RHK PK v regionálním tisku.
- Vnitrokomorová komunikace: optimalizovat web RHK PK a zlepšit jeho „uživatelskou přívětivost“, pokračovat v zasílání důležitých informací členské základně pomocí elektronické pošty.

Na základě zformulování strategií a stanovení jednotlivých cílů pro následující rok, se každoročně vypracovává plán prací pro tentýž kalendářní rok.

6.2 Plán práce RHK PK pro rok 2011

- Exekutiva: řádná jednání Představenstva a Dozorčí rady RHK PK pravidelně jednou za měsíc, shromáždění delegátů RHK PK.
- Podpora podnikatelského prostředí: monitoring potřeb podnikatelských subjektů, aktivní pomoc při získávání účasti na projektech především vzdělávacího charakteru, rozšířit nabídku seminářů a odborných školení, podpořit rozvoj vzájemných kontaktů mezi podnikateli realizací tematických konferencí, workshopů a kontaktních setkání.
- Rozšiřování členské základny v okresech Plzeň-město, Plzeň-sever a Tachov: aktivní komunikace s podniky v těchto třech regionech, oslovování nečlenských firem, zlepšení propagace akcí a činností RHK PK.
- Spolupráce s orgány státní správy a samosprávy: prohlubování spolupráce s institucemi na úrovni kraje i obcí – hledání společných cest k podpoře podnikání v regionu, vyhledávání vhodných dotačních příležitostí, aktivní spolupráce s Úřady práce a dalšími státními institucemi jak regionálních tak národních při odstraňování hospodářského poklesu a udržení zaměstnanosti, práce v komisích a výborech zřizovaných Městem Plzeň i Plzeňským krajem.
- Spolupráce s partnerskými organizacemi: rozvíjet a prohlubovat spolupráci s partnerskými organizacemi, aktivně vyhledávat další vhodné subjekty ke spolupráci.
- Spolupráce s médii: pokračovat ve spolupráci s Deníky a Plzeňským rozhlasem, zintenzivnit propagaci činnosti RHK PK v regionálním tisku.

- Vnitrokomorová komunikace: optimalizovat web RHK PK a zlepšit jeho „uživatelskou přívětivost“, pokračovat v zasílání důležitých informací členské základně pomocí elektronické pošty.
- Realizovat připravené projekty: Konference strojírenských a kovodělných firem z příhraniční oblasti Plzeňského kraje a Bavorska, Konference podnikatelek a manažerek z příhraniční oblasti Plzeňského kraje a Bavorska, Setkání s nově zvolenými starosty.

Dále se na začátku nového účetního období, čímž je pro RHK PK kalendářní rok, vytváří plán rozpočtu pro nadcházející rok.

6.3 Čerpání z rozpočtu pro rok 2011

Dva dokumenty získané od RHK PK – Plán rozpočtu 2011 a Čerpání rozpočtu 2011 jsem sloučila pro lepší porovnání do jedné, následující tabulky (tab.) č. 1:

Tab. č. 1 - Plánovaný a skutečný rozpočet pro rok 2011

NÁKLADY					
Číslo účtu	Název účtu	Plán (v tis. Kč)		Čerpání (v tis. Kč)	
		celkem		celkem	
501	Spotřeba materiálu	120		20	
5011	Kancel. potřeby a ost. režij. materiál		40		15
5012	Úklidové prostředky		20		5
5013	PHM		15		
5015	DHIM		45		
502	Spotřeba energií	50	50	5	5
504	Prodané zboží	20		15	
5040	Publikace		8		
5041	Tiskoviny		12		15

511	Opravy a udržování	18		26	
5111	Dopravní prostředky		8		
5112	Opravy a udržování - ostatní		10		26
512	Cestovné	20		25	
5121	Tuzemské do limitu		10		25
5122	Zahraniční do limitu		10		
5123	Zahraniční nad limit				
513	Náklady na reprezentaci	10	10	3	3
518	Ostatní služby	1681		1859	
51801	Certifikace HK ČR		500		511
51802	ATA Karnety HK ČR		30		37
51803	Czech POINT		21		21
51804	Poštovné		25		9
51805	Telefonní poplatky - pevné linky		40		34
51806	Telefonní poplatky - mobily		30		
51807	Správa výpočetní techniky		80		84
51808	Inzerce a reklama		5		61
51809	Nájemné		200		188
51810	Pronájmy na akce		10		48
51811	Vzdělávání (školení, semináře)		570		543
51813	Právní pomoc		30		
51814	Účetní a daňové služby		40		131
51815	Ostatní služby		100		192
521	Mzdové náklady	700	700	561	561
524	Zákonné sociální pojištění	238		186	

5241	Sociální pojištění		175		137
5242	Zdravotní pojištění		63		49
527	Zákonné sociální náklady	40	40	27	27
528	Ostatní sociální náklady	5	5		
538	Ostatní nepřímé daně a poplatky	11			
5381	Dálniční známky		1		
5382	Správní poplatky		10		
549	Ostatní provozní náklady	1232		93	
5491	Smluvní pokuty a úroky z prodlení		0		
5492	Úhrada za vedení účtu		10		3
5493	Pojistné ostatní		30		20
5494	Jiná činnost		350		2
5495	Náklady na zabezpečení projektů		400		
5496	Poplatky za členy HK ČR		70		68
5497	Rezerva		122		
5498	Jiné ostatní náklady		250		
551	Odpisy nehm. a hm. inv. majetku	30	30		
562	Úroky	40	40	14	14
563	Kurzové ztráty				
NÁKLADY CELKEM		4215		2834	

VÝNOSY					
Číslo účtu	Název účtu	Plán (v tis. Kč)		Čerpání (v tis. Kč)	
		celkem		celkem	
602	Tržby z prodeje služeb	2439		2557	
60201	Certifikace		1000		1125
60202	Karnety		60		73
60203	Mýtné		560		563
60204	Czech POINT		40		43
60220	Pronájem zasedací místnosti		109		39
60260	Vzdělávání (školení, semináře)		670		658
60280	Služby ostatní		0		56
60290	Odborné služby členům		0		0
604	Tržby za zboží	40		30	
6040	Publikace		5		
6041	Tiskoviny		35		30
644	Úroky	1	1	2	2
649	Ostatní výnosy	0		50	
6491	Jiné ostatní výnosy				50
6494	Ostatní finanční výnosy				
654	Tržby z prodeje materiálu	0	0		
662	Úroky	0	0		
663	Kurové zisky	0	0		
668	Ostatní finanční výnosy	0	0		

674	Tržby z prodeje DM	0	0		
684	Členské příspěvky	700	0	727	
6841	Členský příspěvek		700		727
6842	Pohyblivá částka členského příspěvku		0		
6843	Příjem z KHK PK				
691	Provozní dotace	1035		1128	
6911	Dotace - projekty KHK PK		1000		1128
6912	Dotace na materiál a vybavení		0		
6913	Dotace na nájem		0		
6914	Dotace na režii projekt ZČU		35		
VÝNOSY CELKEM		4215		3366	
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK (ZISK)		0		532	

Zdroj: interní dokumenty RHK PK, vlastní zpracování, 2013

Do výnosů plánovaného rozpočtu i do jeho skutečného čerpání se v RHK PK nezapočítá účet 691 – Provozní dotace, stejně jako všechny jeho analytické účty 6911 až 6914. Náklady plánovaného vyrovnaného rozpočtu poklesly ve skutečnosti o zhruba jednu třetinu a výnosy ve skutečnosti byly také nižší, ale jen o zhruba jednu pětinu. Hospodářský výsledek za účetní období 2011 tak narostl až na částku 532 000,- Kč.

Organizace si každoročně během roku zpracovává evidenci o vynaložených nákladech, získaných tržbách a následné výši utrženého zisku pro jednotlivé semináře konané v daném roce.

6.4 Vyúčtování seminářů pro rok 2011

Kompletní evidenci uskutečněných seminářů za rok 2011 shrnuje následující tab. č. 2:

Tab. č. 2 - Vyúčtování seminářů konaných v roce 2011

Název semináře	Náklady	Výnosy	Zisk
Prožijte mimořádný rok 2011	1 424	3 000	1 576
Novela zákona o veřejných zakázkách	5 330	13 560	8 230
ISO 9001:2009	5 450	9 900	4 450
Provádění INTRASTATU	11 318	22 680	11 362
BOZP, PO	3 734	16 730	12 996
Zajištění metrologie v organizacích	6 148	14 040	7 892
Celkem	33 404	79 910	46 506

Zdroj: interní dokumenty RHK PK, vlastní zpracování, 2013

Vysokých výnosů získala organizace RHK PK v roce 2011 za seminář provádění INTRASTATU a za seminář Bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků, které se konalo spolu se souvisejícím tématem – požární ochrana. Výrazně nižší výnosů naopak organizace získala ze semináře na téma Prožijte mimořádný rok 2011.

Dalším důležitým dokumentem je zápis z jednání představenstva. Představenstvo je jedenáctičlenný výkonný a řídicí orgán komory řídící chod komory v dobách, kdy nezasedá shromáždění delegátů - nejvyšší orgán komory. Oba orgány jsou složeny z představitelů členských podniků, kteří mají touto cestou možnost uplatnit své právo podílet se na činnostech komory.

6.5 Zpráva představenstva RHK PK za rok 2011

Představenstvo RHK PK se scházelo v roce 2011 pravidelně – zpravidla jednou za měsíc, a projednávalo aktuální problémy vyplývající z úkolů komorové sítě HK ČR. Tento dokument shrnuje uskutečněné akce za rok 2011.

Semináře, konference

V roce 2011 se uskutečnilo 8 seminářů, 1 konference a 2 hodnotící meetingy projektu Vzdělávání v RHK PK.

- INTRASTAT + e-DOVOZ,
- BOZP, PO, OBALY A ODPADY, ŽP,
- DPH k 1. 1. 2011,
- Management kvality ISO 9001:2008,
- Efektivní marketing a propagace,
- Ukázky teambuildingu a koučování,
- Mzdové aktuality k 1. 1. 2012,
- Informační seminář o spolupráci na projektu NOVÁ DIMENZE jazykového vzdělávání 2,
- Konference Efektivní web 2011.

Nově se na podzim roku 2011 začaly pořádat tzv. Business snídaně.

Business snídaně

Business snídaně mají přinášet tématicky zaměřené setkání s hosty z Plzeňského kraje.

Do konce roku proběhly celkem tři:

- s předsedkyní správní rady Plzeň 2015 JUDr. Marcelou Krejsovou,
- s náměstkem primátora pro oblast ekonomickou Martinem Zrzaveckým,
- s náměstkem hejtmana Plzeňského kraje pro oblast školství, mládež a sport Jiřím Stručkem.

Závěrečný bod Zprávy představenstva RHK PK se věnuje podpoře aktivit organizace v jednotlivých okresech.

Podpora aktivit v okresech

Členské základně jsou zasilány pozvánky na nejrůznější konference a zajímavé akce, nabídky školení a seminářů pořádaných RHK PK.

Firmám v regionu jsou nabízeny:

- stáže studentů s finanční odměnou pro firmy v rámci projektu UNIPRANET,
- účast na akcích Perspektiva technického a odborného vzdělávání v příhraniční oblasti Plzeňského kraje a východního Bavorska,
- setkání českých a německých podnikatelů Plzeňského kraje a Bavorska,
- možnost dodatečného zapojení do projektu Vzdělávání v RHK PK - navýšení počtu zapojených firem z 20 na 22.

Tyto interní dokumenty RHK PK slouží k plánování činností pro nadcházející rok a shrnující ze strany představenstva ke dni jeho zasedání, co již bylo v RHK PK dle dříve vypracovaných plánů učiněno.

Dále si RHK PK vede podrobnou evidenci o své členské základně, viz následující podkapitola 6.6 – Evidence členské základny.

6.6 Evidence členské základny

Organizace o jednotlivých členech shromažďuje tyto informace:

- identifikační číslo,
- název firmy,
- právní forma,
- počet zaměstnanců – konkrétní číslo nebo rozmezí obdržené od dané firmy,
- velikost – mikro, malá, střední, velká,
- obor, ve kterém podnikají,
- kontaktní údaje – e-mail a telefon,
- adresa sídla organizace – ulice, město, PSČ, kraj, okres.

Následující dokument se věnuje otázce nového zavádění produktu na trh. Pod novým produktem se v prostředí RHK PK rozumí nově nabízená služba nebo rozšíření stávající služby.

6.7 Metodika uvádění nové služby na trh

Služba

Nové služby jsou nabízeny na základě podnětů, které přicházejí přímo od členských firem při schůzkách nebo na konaných akcích. Jednou za rok, příp. jednou za dva roky se provádí dotazníkové šetření. Výstupy z něj ale mají malou vypovídající schopnost – návratnost dotazníků je příliš malá, a proto i následné využití dat je nízké.

Nové téma navrhuje pracovník, resp. pracovnice, která má danou oblast na starosti. Ohled se při tom bere i na další průzkumy probíhající na internetu – u jiné hospodářské komory, u konkurenčních subjektů atd. V závěru musí novou akci schválit ředitelka úřadu.

Cena

Stanovování cen vždy záleží na typu akce a očekávané účasti ze strany zákazníků. Nákladovou složku tvoří zejména plat lektora – záleží, zda se jedná o interního či externího lektora. Dále se do nákladů započítává čas pracovníka, který akci organizuje, určitá část je rozpočtována na pronájem prostor a také na občerstvení. Výnosy tvoří vstupné – poplatky za účast na kurzu. Cenová politika je nastavena tak, že pokud se na připravovanou akci přihlásí příliš malý počet účastníků, je akce zrušena z důvodu nerentability chystané akce.

Distribuce

Pozvánky s informacemi o právě chystané akci, semináři, kurzu apod. se rozesílají členské základně prostřednictvím hromadného e-mailu. E-mailové adresy jednotlivých firem se vede v tzv. členské evidenci. Používají se rovněž webové stránky organizace, které se průběžně aktualizují. Návštěvnost těchto webových stránek se trvale zvyšuje. Služby jsou poskytovány převážně v sídle RHK PK v Nerudově ulici v Plzni, existují i výjimky, kdy služby, např. jazykové kurzy, jsou konány přímo u zákazníka.

Propagace

V rámci projektů EU existuje billboardová kampaň, inzeráty v tisku a uskutečnila se i rádiová reklama. Propagace komerčních služeb s ohledem na finanční omezení je využívána spíše výjimečně. Využívají se hlavně letáky, které jsou k dispozici zákazníkům v sídle RHK PK v Nerudově ulici, kam si přicházejí podnikatelé zařídit např. výpis z obchodního rejstříku, dále se letáky nechávají na pobočkách partnerských institucích – úřady práce, živnostenský úřad apod.

Po seznámení se s výše uvedenými dokumenty v této kapitole č. 6 je jasné, že dosavadní obchodní plán organizace není možné nazývat obchodním plánem v plném rozsahu.

V následující kapitole č. 7 budu upozorňovat na nedostatky, které jsem u výše prezentovaných dokumentů objevila, a to podle zásad obecných náležitostí, které by měl obchodní plán splňovat - viz kapitola 4.

7. Nedostatky ve stávajícím obchodním plánu RHK PK

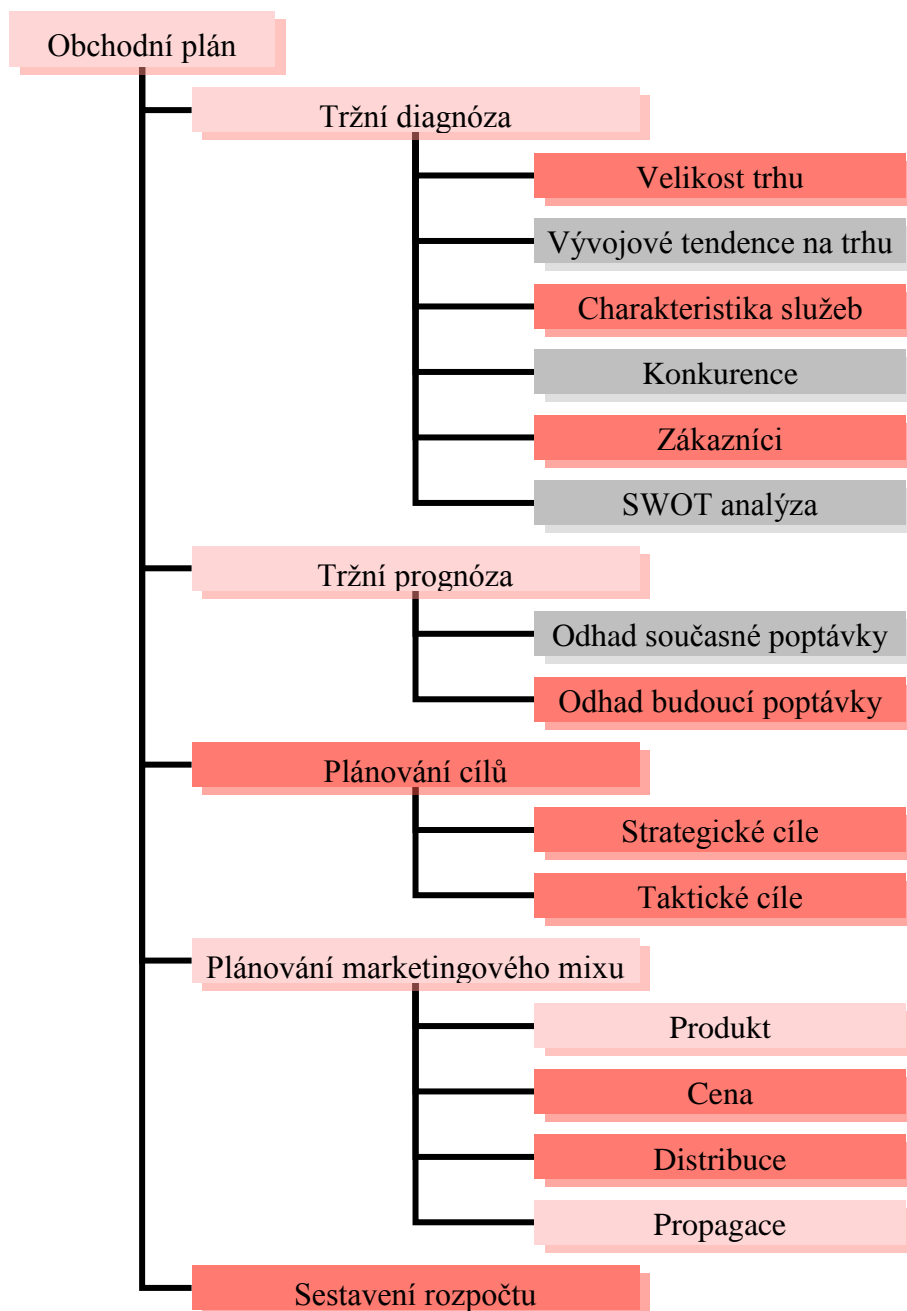
Jak již bylo řečeno v úvodu kapitoly č. 6, výše uvedené dokumenty prezentované v podkapitolách 6.1 až 6.7, nemohou být označovány souhrnně za obchodní plán. K získání obchodního plánu v plném rozsahu musí organizace doplnit své nynější plánovací dokumenty o další analýzy, prognózy a v neposlední řadě věnovat větší pozornost marketingu.

Organizace nesepisuje samostatně ani nezahrnuje v žádných výše uvedených dokumentech své poznatky, které by nabyly v oblastech tržního prostředí, potřeb zákazníků či sledování konkurence. Myšlenky a poznatky, je potřeba zaznamenávat písemně, neboť jen tak se k nim může organizace v průběhu času vracet – pozměňovat, doplňovat a následně podle nich rozpracovávat další strategie a krátkodobé plány na další období atd.

Souhrnné hodnocení celého obchodního plánu (OP) v RHK PK podle získaných dokumentů uvádí následující obr. č. 6, ve kterém jsou barevně odlišeny oblasti, které jsou dostatečně definované, částečně definované a vůbec nedefinované – viz legenda k tomuto obrázku.

Obr. č. 6 - Souhrnné hodnocení OP RHK PK

Legenda: Definováno Částečně definováno Nedefinováno



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výše uvedené a jednotlivě odhalené nedostatky zobrazené na obr. č. 6 disponují různou mírou rizika, které vyplývá z absence v OP. Některé chybějící body nejsou jen organizací zformulovány písemně. Po konzultaci v organizaci RHK PK bylo ovšem zjištěno, že postup organizace, například v plánování marketingového mixu, je správný

a pouhé vytvoření písemné koncepce, podle které by se mohla organizace pokaždé řídit, by ji usnadnilo vykonávání dalších činností.

Dále se v podkapitolách 7.1 až 7.5 budu věnovat podrobnému popisu kladů i záporů obsažených v OP RHK PK, tedy co konkrétně je v OP RHK PK obsaženo správně a co tam chybí.

7.1 Hodnocení tržní diagnózy

Sledováním všech vlivů momentálně ovlivňující organizaci a z nich vytvořené výstupy, velmi postrádám ve výše uvedených dokumentech organizace, neboť tyto skutečnosti představují výchozí bod k sestavení OP. Některé body této diagnózy se sice v dokumentech RHK PK nalézají, ale je jich poskromnu.

- **Velikost trhu**

Z působení organizace RHK PK na území Plzeňského kraje, naprosto jasně vyplývá velikost tržního prostředí, ve kterém se organizace nachází. Omezení lokality, ve kterém má možnost konat své aktivity, je přesně vymezeno ve stanovách RHK PK, a tak je velikost trhu přesně dána.

- **Vývojové tendence na trhu**

RHK PK se ve svých dokumentech vůbec nezabývá analýzami trhu, ve kterém se pohybuje. Přestože ke svému dobrému fungování jistě vnímá a pozoruje tendence vyskytující se v neustále se měnícím tržním prostředí, neshrnuje tyto poznatky písemně v žádných dokumentech, které jsem od organizace získala .

- **Charakteristika služeb**

Organizace RHK PK prezentuje své služby prostřednictvím svých webových stránek. To je jistě v pořádku, ale podle mého názoru v očích široké veřejnosti není dostatečné povědomí – o organizaci jako celku i o nabídce služeb.

Pozitivně hodnotím vedení si podrobného členění o vynaložených nákladech za uskutečněné semináře a informace o výši z nich obdržených tržeb. Postrádám zde ale

vyvození důsledků z takto vedených záznamů – podíl jednotlivých akcí na celkovém obratu, zisku apod.

- **Konkurence**

V dokumentech RHK PK nenacházím žádné stopy o sledování konkurentů organizace. Přestože se domnívám, že svou konkurenci alespoň částečně sleduje, bohužel ale nezpracovává z toho žádné závěry. Tuto svou domněnku stavím na faktu, že pokud by kroky svých konkurentů vůbec nekontrolovala, velmi pravděpodobně by jí konkurence brzy předstihla či dokonce zničila. Dokumenty neobsahují žádnou zmínku o určení konkrétních klíčových konkurentů – sledování jejich kroků, jejich portfolia služeb, odhadovat, podle jaké cenové politiky se daný konkurenta řídí apod.

- **Zákazníci**

Organizace RHK PK si vede evidenci základních údajů o každé u ní registrované firmě. Velmi lehce z ní získáme údaje o počtu firem podle okresu či města podnikání nebo o počtech členů setříděných podle velikosti firmy – podle počtu zaměstnaných osob ve firmě apod. Z této evidence ovšem nezískáme přehled o potřebách jednotlivých firem. Ze souboru všech registrovaných členů se jen někteří z nich stávají účastníky, tj. zákazníky komerční činnosti komory. Organizaci by velmi prospělo se podrobněji věnovat právě této skupině a zkoumat jejich potřeby a preference. Nové zákazníky hledat z řad dalších registrovaných členů, kteří se doposud žádných seminářů nezúčastnili.

- **SWOT analýza**

Organizace si je vědoma svých silných a slabých stránek, ale více s nimi nepracuje, např. aby sestavovala SWOT analýzy, a tak mně k tomuto tématu neposkytla žádné podrobnější dokumenty. Spíše se, jako většina jiných malých firem, v této oblasti rozhoduje intuitivně. Malý počet zaměstnanců ji totiž neumožňuje věnovat se dostatku analýz, které by bylo vhodné zpracovat před každým plánováním, protože právě tento postup je totiž doporučován odbornou veřejností.

Shrnutí všech pozitiv i negativ v této části je obsažené v následující tab. č. 3.

Tab. č. 3 – Shrnutí hodnocení tržní diagnózy

Klady	Zápory
Velikost trhu	Vývojové trendy na trhu
Charakteristika služeb	Analýza konkurence
Evidence členů	Nesledování potřeb zákazníků
	SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Po analýze tržní diagnózy byly zjištěny nedostatky v oblastech sledování vývoje a trendů na trhu, dále nedocházelo k analýzám konkurence, k vytváření souhrnných analýz. Organizace si vhodně vede evidenci svých členů, ale nesleduje podrobněji jejich potřeby. Pozitivní hodnocení získala ještě přesná definice velikosti trhu, na němž organizace působí a podrobná charakteristika služeb.

7.2 Hodnocení tržní prognózy

V podnicích, které zaměstnávají výrazně větší počet pracovníků, než je tomu u RHK PK, organizační struktura umožňuje rozdělení pracovníků do specifických oddělení – nákup, prodej, lidské zdroje atd. a jsem přesvědčena, že v těchto podnicích se pracovníci prognózami – odhadem současné a budoucí poptávky zabývají podrobněji než v organizaci RHK PK.

• Odhad současné a budoucí poptávky

Neexistuje samostatný dokument, který by se v organizaci vyhotovoval a věnoval se odhadům současné či budoucí poptávky.

Odhady současné poptávky – např. celkový tržní potenciál daného odvětví a následné výpočty, jakého tržního podílu organizace RHK PK dosahuje, vůbec nenacházím v analyzovaných dokumentech. K jejich určení bude zapotřebí také dostatečně se zabývat analýzou své konkurence.

K odhadu budoucí poptávky může částečně posloužit výše prezentovaný dokument Metodika uvádění nové služby na trh. Akce – tj. seminář, kurz atd. se koná pouze v případě, kdy se na danou chystanou akci přihlásí dostatečný počet zákazníků. Jedná se o předběžný propočet, kdy tržby obdržené za akci převýší náklady na její uskutečnění,

tj. zda tedy chystaná akce přinese organizaci alespoň nějaký zisk. Tento postup lze brát za přesný odhad poptávky po konkrétním produktu metodou přímého dotazování na záměry kupujících, jak bylo vysvětleno v teoretické části této práce, viz kapitola 4.2.2.

Shrnutí hodnocení tržního prognózování na odhad současné a budoucí poptávky graficky prezentuje následující tab. č. 4.

Tab. č. 4 – Shrnutí hodnocení tržní prognózy

Klady	Zápory
Odhad budoucí poptávky	Odhad současné poptávky

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Touto analýzou bylo zjištěno, že se organizace vůbec nezabývá prognózou současné poptávky, ale částečně se zabývá alespoň budoucím prognózováním velikosti poptávky.

7.3 Hodnocení plánování cílů

Podle mého názoru má organizace tuto část OP velmi dobře zpracovanou a zbývá doladit poslední detaily.

- **Strategické cíle**

Strategické cíle organizace jsou patrné spíše z jejího poslání – podporovat a rozvíjet podnikatelské prostředí, dbát na potřeby svých členů atd., viz kapitola č. 5, než z dokumentů zveřejněných jako součásti OP v kapitole č. 6. Ačkoliv se jeden z dokumentů jmenuje přímo Strategie RHK PK 2011 a protože chápu strategii jako pojem pro dlouhodobější horizont než jeden rok, označila bych tuto strategii a další dokumenty prezentované v kapitole č. 6 spíše za plánování taktické.

- **Taktické cíle**

Taktického plánování na rok dopředu zpracovává organizace dostatek, viz již zmiňovaný dokument Strategie RHK PK 2011 nebo dále Plán práce RHK PK pro rok 2011. Tyto plánovací dokumenty nyní podrobněji rozeberu.

Strategie RHK PK 2011 vymezuje tři cílové oblasti, na které se má organizace v nadcházejícím roce zaměřit. Všechny tři oblasti podrobněji specifikuje na dílčí úkoly. Cíl 1 navrhuje úkoly související se zlepšováním podnikatelského prostředí v PK.

Cíl 2 konkrétně vyjmenovává služby, které mají být organizací zajišťovány. Poslední cíl 3 se zabývá hlavně prohlubováním spolupráce mezi jednotlivými partnery. V tomto cíli lze poprvé najít prvky věnující se marketingu – především v komunikaci s veřejností, podnikateli a také snahu o větší propagaci svých služeb.

Další dokument s názvem Plán práce RHK PK pro rok 2011 navazuje na předchozí dokument a podrobněji určuje jednotlivé úkoly. Jedná se o přehled v bodech naplánovaných činností pro další rok určený hlavně zaměstnancům úřadu RHK PK. Jejich povinností je se tímto dokumentem řídit, činnost úřadu vést tímto směrem a podle možností tyto body do konce roku naplnit.

Podle pravidla SMART lze i následně zhodnotit, jak moc byly dané cíle správně definovány.

- S – Oba dokumenty obsahují cíle jasně specifické.
- M – Za neméně důležitý aspekt považuji stanovení cílů, které by byly definovány měřitelně. Tento aspekt bohužel rovněž v dokumentech RHK PK postrádám.
- A – Podle vlastního dotazování, zaměstnanci přijímají dané úkoly velmi dobře, protože si jsou vědomi jeho důležitosti a konečnou organizaci práce a další potřebnou administrativu mají ve vlastních rukou.
- R – Cíle jsou ve skutečnosti možné uskutečnit – reálné.
- T – Časové určení na dobu jednoho kalendářního roku se mně zdá příliš široké a bylo by vhodné je upřesnit konkrétními deadliny.

Hlavní body, na které je potřeba se při vytváření nového OP zaměřit jsou zapsány v níže uvedené tab. č. 5.

Tab. č. 5 – Shrnutí hodnocení plánování cílů

Klady	Zápory
Definování cílů	Měřitelnost cílů
	Deadliny

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Plánování cílů, jako dosud jediná část OP RHK PK, nebude potřebovat větší zásahy v úpravách a rozšířeních. Myslím si, že po doplnění časového určení a měřitelných ukazatelů ke každému cíli – sloužící především ke kontrole, bude náplň této kapitoly dostačující pro účely OP.

7.4 Hodnocení plánování marketingového mixu

Organizace se poměrně dobře věnuje plánování nových služeb, příp. rozšíření stávajících. Postupuje správně podle čtyř kategorií – produkt, cena, distribuce, propagace.

- **Produkt**

V oblasti výběru a pojmenování nové služby organizace správně věnuje pozornost námětům z řad stávajících zákazníků a dbá tak na jejich potřeby. Nepovažuji za rozumné konat dotazníkové šetření častěji, ale spíše se více zaměřit na jeho obsah a zapojit do něj i další podnikatele z řad členské základny.

- **Cena**

Cenová politika organizace je podle mého názoru dobře nastavena. Předběžné propočty, zda se konkrétní akce vyplatí či nikoliv – viz rentabilita v dokumentu 6.7, je velmi vhodným prostředkem pro korigování výsledných nákladů a výnosů utržených za poskytované služby. Rovněž shledávám jako pozitivní aspekt v oblasti cenové politiky poskytování slev registrovaným členům komory. Výše slev se u jednotlivých služeb sice liší, ale považuji tento krok za pozitivní motivaci směrem k firmám, které by uvažovaly se u komory také registrovat. V analyzovaném dokumentu nenacházím poznámky o tom, zda se organizace ohlíží na ceny své konkurence a jak s případnými odchylkami pracuje. V tomto dokumentu nejsou také stanoveny platební podmínky, zda lze hradit za služby pouze v hotovosti na místě nebo jsou přijímány i platby předem, příp. na fakturu apod.

- **Distribuce**

I oblast distribuce shledávám dobře nastavenou, a to hlavně vzhledem k omezení vyplývající z činnosti RHK PK – cílová skupina zákazníků, oblast poskytovaných služeb, dokonce i velikost trhu. Distribuční kanály, které organizace používá – e-mailové adresy a webové stránky s dobrou návštěvností, dle mého názoru postačují jako prostředník mezi organizací RHK PK a jejími potenciálními zákazníky.

- **Propagace**

Bohužel propagační činnost je výrazně slabším článkem, a proto by byla potřeba na ní více zapracovat. V poskytování komerčních služeb existují pouze propagace formou letáků umístěných na několika specifických místech a to shledávám za nedostatečné.

Klady a zápory shrnuté z tohoto kroku OP jsou patrné z níže uvedené tab. č. 6.

Tab. č. 6 – Shrnutí hodnocení plánování marketingového mixu

Klady	Zápory
Vlastní cenová politika	Konkurenční cenové politiky Platební podmínky Efektivní komunikace Propagace

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Podle hodnocení v tab. č. 6 je patrné, že organizace má v oblasti plánování marketingového mixu zjevné nedostatky, které je potřeba v nejbližší době napravit.

7.5 Hodnocení sestavení rozpočtu

Samozřejmě shledávám vedení si přehledných záznamů o plánovaném rozpočtu a následném sestavení i skutečně vynaložených částkách v rozpočtu. Návrh na rozpočet pro příští rok se organizaci daří sestavovat velmi dobře, organizace v závěru roku vykazuje poměrně vysokých zisků ze své činnosti, a proto shledávám tuto část OP za úplnou a v tab. č. 7 se proto nenacházejí žádné zjištěné nedostatky.

Tab. č. 7 – Shrnutí hodnocení sestavení rozpočtu

Klady	Zápory
Sestavení rozpočtu	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Po celkovém rozebrání a zhodnocení jednotlivých kroků v sestavování OP v kapitole č. 7, jsem zjistila, že stav dosavadního OP je ve skutečnosti mnohem lepší, než jak působil po seznámení se s interními dokumenty RHK PK v kapitole č. 6. Přesto

zjištěných nedostatků je bohužel velké množství, proto se v následující kapitole č. 8 budu věnovat vlastním návrhům na zlepšení OP v organizaci RHK PK.

8. Návrh na zlepšení obchodního plánu RHK PK

V této kapitole budu navrhovat možnosti, jakými lze vylepšit OP RHK PK. Tyto návrhy jsou seřazeny v níže uvedené tab. č. 8 podle jednotlivých kategorií obchodního plánu z kapitoly č. 4 – Tržní diagnóza, Tržní prognóza, Plánování cílů, Plánování marketingového mixu, Sestavení rozpočtu. Návrhy vycházejí především z poznatků nabitých během zpracování teoretické části této práce a z podrobného analyzování dokumentů věnující se svým obsahem některým podkategoriím OP, viz kapitola č. 6.

Tab. č. 8 – Seznam úkolů navržených k vylepšení OP

1. Tržní diagnóza	<p>Analyzovat tržní tendence ovlivňující organizaci.</p> <p>Zvýšit povědomí o RHK PK a jejich službách.</p> <p>Sledovat konkurenci.</p> <p>Věnovat větší pozornost potřebám zákazníků.</p> <p>Konkretizovat své silné a slabé stránky, rozklíčovat možné příležitosti a hrozby.</p>
2. Tržní prognóza	<p>Určit celkový tržní potenciál v odvětví a velikost svého tržního podílu.</p> <p>Prognózy sestavovat podle úspěšných výsledků z minulosti.</p> <p>Provést výzkum napříč trhem.</p>
3. Plánování cílů	<p>Jednotlivé cíle musí mít měřitelný výstup.</p> <p>Stanovit termín, do kterého musí být každý cíl splněn.</p>
4. Plánování marketingového mixu	<p>Sledovat cenové politiky své konkurence a analyzovat je.</p> <p>Jasně definovat platební podmínky.</p> <p>Pravidelně komunikovat s celou členskou základnou.</p> <p>Zvýšit propagaci celé organizace i jejích služeb.</p> <p>Využít potenciálu webových stránek organizace.</p>

V poslední páté oblasti OP – Sestavení rozpočtu – nebyly v průběhu hodnocení zjištěny žádné výrazné nedostatky, a proto v této kategorii není potřeba navrhnout žádné výrazné opatření ke změnám.

V této fázi by dále následovalo postupné a podrobné rozpracování všech navržených úkolů, které jsou zaznamenány ve výše uvedené tab. č. 8. Rozsah těchto činností je ale příliš obsáhlý, aby bylo možné dodržet doporučený rozsah bakalářské práce, proto se na následujících řádkách budu věnovat jen některé z pěti kapitol OP. Výběr kapitoly, kterou podrobněji rozpracuji o konkrétnější návrhy, provedu podle následující úvahy.

Neboť třetí a pátý bod OP byly zhodnocené jako dostatečně zpracované, rozhodování se zúžilo na první, druhý nebo čtvrtý krok v sestavení OP. První krok zamítám, protože vyžaduje větší pozornost, než je možné mu v této práci věnovat a svou podrobnou analýzou by překračoval doporučený rozsah práce. Druhý krok není doporučován zpracovávat bez splnění prvního kroku, viz teoretická část této práce, protože by chyběly podklady k jeho zpracování. Zbývá vylepšit krok čtvrtý – Plánování marketingové mixu.

Tuto část má sice organizace částečně zpracovanou, ale mým úkolem bude podrobněji vysvětlit moje návrhy shrnuté k tomuto tématu v předchozí tab. č. 8.

8.1 Sledování cen konkurence

Předpokladem této analýzy musí být samozřejmě analýza konkurence, která je předmětem první kapitoly – Tržní diagnóza. Cenové politiky mohou být nastaveny různě. Je potřeba nejprve identifikovat produkty, které shodně nabízí i konkurence a u nich pečlivě zvážit konkrétní výši ceny právě s ohledem na ceny konkurence. Samozřejmostí je také sledování akčních nabídek konkurence – jakým způsobem lákají na své služby zákazníky, zda poskytují věrnostní programy, slevové nabídky atd. Shromažďovat tyto získané informace písemně a v pravidelných intervalech je aktualizovat. Poté by se organizace nad politikami své konkurence měla zamyslet, zvážit klady a zápory a rozhodnout se o vlastní cenové politice, kterou plánuje následovat.

8.2 Platební podmínky

Drobný, přesto podstatný detail o podání informací o platebních podmínkách bylo postrádáno při hodnocení OP organizace. Úplně postačí, doplní-li se k informacím o konání akce spolu s dalšími uváděnými informacemi i způsob uhrazení platby za kurz, seminář atd.

8.3 Efektivní komunikace se zákazníky

Efektivní komunikaci se zákazníky shledávám jako klíčový cíl na cestě za úspěchem. Je potřeba se zákazníky komunikovat v pravidelných intervalech, zároveň je ale nezatěžovat mnoha zprávami nebo dokonce nevyžádanými e-maily, tzv. spamy. Takové chování by mohlo naopak vést ke ztrátě důvěry a poškození dobrého jména organizace.

V této oblasti bych navrhovala na webové stránky umístit možnost, kde by návštěvník stránek mohl poskytnout souhlas se zasíláním newsletteru od RHK PK. Prakticky by jen zadal svoji e-mailovou adresu a poté by, nejvhodněji se jeví měsíční interval, ve své e-mailové schránce našel souhrn novinek a zpráv, o kterých potřebuje být informován vzhledem ke své práci. Podle potřeby by ke striktnímu konstatování dané aktuality, mohla být stručně objasněna daná problematika apod.

Newsletter by měl sloužit k usnadnění výkonu práce všem vytíženým manažerům velkých firem i drobným podnikatelům. Mohl by informovat např. o nových legislativních změnách – především to, co již bylo schváleno a vstoupí v platnost. Není potřeba informovat o chystaných změnách, ty jsou na denním pořádku ve všech sdělovacích prostředcích a zmatek se objevuje právě až v situaci, kdy sám podnikatel je zmaten a není si jist, zda ten či onen návrh byl či nebyl schválen Parlamentem České republiky.

Vhodný návrh newsletteru by měl být určitě formulován stručně, přehledně a hlavně srozumitelně. Dále by měl působit na čtenáře dobře vizuálně. Newsletter by měl být vytvořen nejlépe jako virtuální noviny nebo časopis, ale o rozsahu maximálně několika málo stran – dvě až tři strany formátu A4. Součástí newsletteru by mohl být kalendář chystaných akcí v nadcházejícím měsíci s odkazem na podrobnější informace vyvěšené na webových stránkách RHK PK, tím by se navíc zvýšila propagace komerčních akcí konaných touto organizací.

Tuto službu by jistě s radostí uvítali všichni malí a střední podnikatelé, které se zpravidla neúčastní komerčních seminářů, kurzů apod. a měli by možnost dozvědět se podstatné informace, ke kterým má RHK PK dobrý přístup.

S touto problematikou velmi úzce souvisí i další dva body, které s sebou přinášejí další možnosti na zlepšení.

8.4 Zvýšit propagaci celé organizace i jejích služeb

Pokud se organizace nerozhodne vynaložit finanční prostředky do některé z dražších metod propagace – reklama v tisku, v televizi, na billboardech atd., doporučila bych propagovat organizaci alespoň v některém rádiu – v kanceláři nebo určitě v autě má nejméně jeden podnikatel zapnuté rádio. Další možností by mohla být propagace na internetu prostřednictvím tzv. marketingu založeného na vyhledávacích. V praxi to například funguje takto: personalista hledá prostřednictvím internetového vyhledávače jazykový kurz pro zaměstnance. Zaplacením poplatku za upřednostnění vlastní firmy či jiné služby způsobí, že firmou nabízený jazykový kurz se objeví v prvních výsledcích personalistovo hledání. Tento marketingový nástroj potřebuje nejprve definovat klíčová slova, která mají být spojena s firmou a podle toho upravit i webové stránky, aby byly vhodné pro vyhledávání. Touto metodou lze přesně zacílit na konkrétní zákazníky.

8.5 Využití potenciál webových stránek

Drtivou většinu informací čerpají zákazníci organizace RHK PK z jejích webových stránek. Pokud organizace chce zvýšit své tržby a přilákat ke svému členství více firem, musí s nimi začít efektivněji pracovat. Webovým stránkám by podle mého názoru prospěla větší přehlednost – vyšší uživatelský komfort.

Každý čtenář i ten, který se na webových stránkách RHK PK nachází poprvé, musí rychle najít informace, které hledá. Právě výhodou marketingu na internetu jsou nejen např. nízké náklady oproti použití jiných marketingových nástrojů, ale nesmírnou výhodou je také rychlý přístup k hledaným informacím. Organizací nabízené služby musí být přehledně uspořádané na jednom místě. Vzhledem k činnosti organizace, kdy se jednotlivá témata zpravidla neopakují, ale přicházejí nová a nová témata, doporučuji vytvořit kalendář akcí, kde by přesně bylo vidět, ve který den se koná jaký seminář atd.

Organizace se doposud při plánování budoucích akcí ohlíží na náměty plynoucí od stávajících zákazníků během konaných akcí. Navrhuji, aby RHK PK využila některé z následujících možností a rozšířila tím oblast, ze které mohou cenné náměty přicházet:

- On-line anketa umístěná na webové stránky – postačí i malá anketa, ve které by i další uživatelé mohli vyjádřit svůj názor.
- Předpřipravený formulář, prostřednictvím kterého by snadno a rychle mohli návštěvníci webu zformulovat své návrhy, pojmenovat své potřeby atd. Lidé zpravidla neradi sepisují dlouhé texty, předpřipravená okénka ušetří čas navrhovateli při formulaci svých požadavků a díky přehlednému uspořádání ušetří čas i při zpracování takto získaných, velmi cenných podnětů.
- Využití dotazníkového průzkumu – při příchodu na web RHK PK se každému n-tému návštěvníkovi na obrazovce zobrazí výzva na účast v průzkumu. Vzhledem k náhodnému výběru dotazovaného bych doporučila se v dotazníku zaměřit na povědomí veřejnosti o fungování RHK PK apod. Je třeba počítat s tím, že takovéto dotazníky nebývají moc v oblibě a vhodnější by bylo zaměřit se přímo na podporu povědomí o organizaci, bohužel to ale sebou přináší zvýšené náklady a tak rozhodnutí musí učinit sama organizace.

Splněním alespoň některého z výše uvedených návrhů u každého bodu povede zcela určitě k vyššímu povědomí o organizaci RHK PK jako celku, organizace si také vylepší svoji propagační činnost a možná se již více začne zabývat marketingem, který jsem doposud v její činnosti velmi postrádala.

Závěr

Mnoho malých i středních firem postrádá dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by se věnovali přípravě a plánování obchodu, příp. odbytu či prodeje. Podle mého názoru sestavení prvního plánu včetně uskutečnění všech potřebných analýz, prognóz, diagnóz atd. je pro každou firmu velkým krokem vpřed. V průběhu roku může z uskutečněných analýz čerpat, na jejich základě se racionálně rozhodovat a při příštím plánování odbytu z nich vycházet. Samozřejmostí se ale musí stát neustálé aktualizování vstupních i výstupních dat, a to nejen před každým novým sestavováním plánu, ale i v jeho průběhu. Doporučením pro RHK PK je proto v této problematice proškolit své zaměstnance a na tuto práci vyčlenit alespoň jednoho zaměstnance, jehož náplní práce bude zabývat se obchodním plánováním této organizace.

Předkládaná práce obsahuje teoretické shrnutí z oblasti plánování a druhů plánů, podrobněji je v práci věnována pozornost charakteristice obchodního plánu a jeho náležitostem. Dále se v práci představuje společnost RHK PK, prezentují se a následně analyzují získané interní dokumenty organizace z oblasti obchodního plánování. Tyto prezentované dokumenty nemohly být souhrnně označovány za úplný obchodní plán. Při analýze dosavadního obchodního plánu organizace bylo totiž zjištěno, že některé podkapitoly obchodního plánu v dosavadních dokumentech úplně chybí. Jiné subkapitoly byly zformulovány neúplně. V některých dalších oblastech byly zjištěny už jen drobné nesrovnalosti. Kapitulu č. 7 jsem rozčlenila na pět podkapitol kopírující jednotlivé části obchodního plánu. V každé podkapitole jsem podrobně upozornila na klady i zápory, tedy co konkrétně je v dosavadním obchodním plánu obsaženo správně a co tam chybí. K větší přehlednosti jsem zjištěné výsledky shrnula pod každou subkapitolou do tabulky.

Poslední kapitola č. 8 přináší mé vlastní návrhy na doplnění obchodního plánu organizace. V úvodu kapitoly jsou pro každou část obchodního plánu shrnuty jednotlivé úkoly, které jsou potřebné splnit, aby bylo možné nazývat dokumenty organizace úplným obchodním plánem. Zpracování všech zjištěných nedostatků by nedovolilo dodržet doporučený rozsah stran podle Metodiky k vypracování bakalářské práce na ZČU. Z tohoto důvodu a z důvodů uvedených v kapitole č. 8 jsem se rozhodla navrhnout dopracovat klíčovou kapitolu Plánování marketingového mixu. Mé návrhy spočívaly ve sledování konkurenčních cenových strategiích, v doplnění nabízených

služeb o platební podmínky, dále jsem navrhla zefektivnit komunikaci se zákazníky, zvýšit propagaci celé organizace RHK PK i jejích služeb a v neposlední řadě lépe využívat potenciál, který nabízejí webové stránky.

Jako hlavní přínos této bakalářské práce vidím v pojmenování nedostatků u jednotlivých kapitol a ve vytvoření přesného návodu, podle kterého bude-li organizace postupovat, získá řadu pozitiv –lepší si svou pozici na trhu, zviditelní své činnosti a služby, velmi pravděpodobně přiláká nové členy, tj. další potenciální zákazníky. Za další přínos této práce pro analyzovanou organizaci shledávám zpracování podrobného návrhu, sepsaného v podkapitolách č. 8.1 až 8.5, který navrhuje konkrétní možnosti, jakými lze zlepšit marketingovou činnost této organizace.

Seznam tabulek

Tab. č. 1 - Plánovaný a skutečný rozpočet pro rok 2011	30
Tab. č. 2 - Vyúčtování seminářů konaných v roce 2011	35
Tab. č. 3 – Shrnutí hodnocení tržní diagnózy	43
Tab. č. 4 – Shrnutí hodnocení tržní prognózy.....	44
Tab. č. 5 – Shrnutí hodnocení plánování cílů	45
Tab. č. 6 – Shrnutí hodnocení plánování marketingového mixu	47
Tab. č. 7 – Shrnutí hodnocení sestavení rozpočtu	47
Tab. č. 8 – Seznam úkolů navržených k vylepšení OP	48

Seznam obrázků

Obr. č. 1 - Základní koncept řízení	9
Obr. č. 2 - Etapy vytvoření obchodního plánu.....	15
Obr. č. 3 - Logo organizace RHK PK.....	21
Obr. č. 4 - Vývoj pozice RHK PK na území Plzeňského kraje	22
Obr. č. 5 - Organizační struktura úřadu RHK PK.....	26
Obr. č. 6 - Souhrnné hodnocení OP RHK PK	40

Seznam použitých zkratek

- aj. – a jiné
- apod. – a podobně
- atd. – a tak dále
- BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků
- č. - číslo
- EU – Evropská unie
- FO – fyzická osoba
- HK ČR – Hospodářská komora České republiky
- Kč – korun českých
- obr. - obrázek
- OP – obchodní plán
- PO – požární ochrana
- popř. - popřípadě
- příp. – případně
- resp. - respektive
- RHK PK – Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje
- tab. – tabulka
- tj. – to je

Seznam použité literatury

Odborné publikace

ABRAMS, Rhonda a Julie VALLONE. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!* Praha: Pragma, 2007. ISBN 978-807-3490-522.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: Krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1095-1.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

PETRŽELOVÁ, Jana. *Encyklopedie ekonomických a právních pojmů pro školy i veřejnost*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-643-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN 80-238-0442-1.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1810-0.

SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-704-3403-1.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9736-7.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Elektronické zdroje

Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje. *O nás*. [online]. rhkpk.cz, 2012 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://rhkpk.cz/o-nas/regionalni-hospodarska-komora-plzenskeho-kraje-2.aspx>

Abstrakt

Hrbáčková, Jana. *Obchodní plán firmy*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 57 s., 2013

Klíčová slova: obchodní plán, nezisková organizace, analýza, návrh

Předložená bakalářská práce se zabývá hlavně zhodnocením dosavadního, neúplného obchodního plánu a návrhem na nový, úplný obchodní plán pro organizaci Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vysvětluje termín plánování, různé druhy plánů a také popisuje pět formálních náležitostí každého obchodního plánu. Praktická část nejprve prezentuje analyzovanou společnost jako neziskovou organizaci. Poté je prezentován, analyzován a hodnocen současný obchodní plán této organizace. V závěrečné části práce je navrhnout kompletní obchodní plán a je tam také přidáno několik doporučení, jakými lze vylepšit marketingového plánování organizace.

Abstract

Hrbáčková, Jana. *Company business plan*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 57 p., 2013

Key words: business plan, non-profit organization, analysis, draft

The presented bachelor thesis deals mainly with the evaluation current, incomplete business plan and draft of the complete business plan for the organization Regional Chamber of Commerce of the Pilsen Region.

The thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part explain a term of planning, various types of plans and also describe five formalities of each business plan. At first, the practical section presents the analyzed company as a non-profit organization. Afterwards, the current business plan of this organization is presented, analyzed and evaluated. In the final part of the thesis, there is suggested complete business plan and there are also added some recommendation how the organization can improve marketing planning.