



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ONDŘEJ PRUSÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prusák Ondřej, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem c.111/1998 o vysokých školách, studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 21. 04. 2013

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření podnikatelského plánu pro založení agentury poskytující služby v oblasti grafického designu a reklamních služeb. Práce zahrnuje veškerá specifika, která je třeba brát při realizaci podnikatelského plánu v úvahu. Obsahem podnikatelského plánu jsou analýzy prostředí, finanční plán, hodnocení investic a analýza rizik.

Abstract

The thesis is aimed at business plan forming for a company establishment, which would provide services in area of graphic design and advertising. This thesis includes all specifics taken into consideration at business plan realization. The contents of this business plan are the environment analysis, financial plan, evaluation of investments and risk analysis.

Klíčová slova

Kreativní agentura, reklamní agentura, Podnikatelský plán, analýza trhu, analýza SWOT, Porterův model, finanční plán, marketingový mix, analýza rizik, model PERT.

Keywords

Creative agency, advertising agency, business plan, market analysis, SWOT analysis, Porter's model, financial plan, marketing mix, risk analysis, PERT model.

PRUSÁK, O. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 94 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Vojtěcha Bartoše, Ph.D. Uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal a neporušil jsem autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně 10. Května 2013

Bc. Ondřej Prusák

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, PhD., za odborné vedení při psaní této diplomové práce.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	13
1 IDENTIFIKACE PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	15
2.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN JAKO POJEM	15
2.2 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	16
2.3 OBSAH A STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	16
2.3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A JEHO CÍLŮ.....	17
2.3.2 PŘÍPADNÉ ZMĚNY PODNIKÁNÍ.....	18
2.3.3 STRUČNÁ IDENTIFIKACE PRODUKTU A PLÁN VÝVOJE	18
2.3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	18
2.3.5 TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ	19
2.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	19
2.6 ANALÝZA SWOT	26
2.7 MARKETINGOVÉ STRATEGIE	26
2.8 MARKETINGOVÝ MIX.....	29
2.9 MARKETINGOVÉ AKTIVITY.....	30
2.10 FINANČNÍ PLÁN.....	30
2.11 DYNAMICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTIC	31
2.12 RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	33
2.13 SÍŤOVÁ ANALÝZA JAKO DALŠÍ MOŽNOST ELIMINACE RIZIKA.....	35
2.14 ODŮVODNĚNÍ VYUŽITÍ METOD	36
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	37
3.1 POPIS PODNIKU A MEZIROČNÍ VÝHLED, CÍLE.....	37
3.1.1 POPIS PODNIKU.....	38

3.1.2	CÍLE	40
3.1.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, PERSONÁLNÍ POLITIKA A TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ	42
3.2	ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	43
3.2.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ.....	43
3.2.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ	46
3.2.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	58
3.3	ANALÝZA SWOT.....	59
3.4	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE	61
4	NÁVRHY POSTUPU ŘEŠENÍ.....	63
4.1	MARKETINGOVÝ MIX.....	63
4.1.1	PRODUKTY, SLUŽBY a CENY.....	63
4.1.2	DISTRIBUCE.....	64
4.1.3	PROPAGACE A KOMUNIKAČNÍ MIX	65
4.1.4	LIDÉ	66
4.1.5	PROCESY	67
4.1.6	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	68
4.2	AKTIVITY A ROZPOČET	69
4.3	FINANČNÍ PLÁN.....	70
4.3.1	VÝVOJ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ.....	70
4.3.2	HODNOCENÍ INVESTIC.....	72
4.4	RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	74
4.4.1	DEFINOVÁNÍ A ANALÝZA RIZIK.....	74
4.4.2	METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIK	76
4.5	METODA SÍŤOVÉ ANALÝZY JAKO FORMA SNIŽOVÁNÍ RIZIKA	78
	ZÁVĚR	81

CITOVANÁ LITERATURA	83
SEZNAM ZKRATEK	89
SEZNAM TABULEK	92
SEZNAM GRAFŮ	92
SEZNAM OBRÁZKŮ	93
SEZNAM ROVNIC	93
SEZNAM PŘÍLOH	94

ÚVOD

Autor se již nějakou dobu pohybuje na trhu polygrafie a v tajupných koutech grafického designu. Začalo to objeveným talentem k malování a kreativě na základní škole. Vyzkoušel také fotografování pro sportovní časopis a zalíbil si programový balík od společnosti Adobe. Při letních brigádách poznal papír jako prvotní surovinu pro výrobu tiskovin. Nabyt zkušenosti s ofsetovou technologií tisku jako technolog, digitální technologií tisku jako produkt manažer a velkoplošným tiskem. V současné době se stará o produkci a administrativu svých klientů, kterými jsou grafická studia. Jeho schopnosti, dovednosti a zkušenosti jsou znásobené ekonomickým vzděláním. Je možno konstatovat, že prošel již všemi úrovněmi předpokladů pro založení svého produkčně kreativního grafického studia. Jeho název by byl CREATYPO. Studio by nabízelo komplexní reklamní full-servis, který by byl zaštitěn perfektní kreativně tvůrčí grafickou tvorbou spojenou s kvalitní typografií.

Jistěže je takovýchto studií je nejenom v Brně nespočet, trh je nasycený a zostřil se konkurenční boj a boj o klienty, ale i tato práce napoví, že právě v tomto odvětví a odvětví podobných platí, že „když dva dělají totéž, není to totéž“. Dalším důvodem založení agentury tohoto typu je to, že je v tomto odvětví stále spousta příležitostí. Avšak pokud chce podnikatel přesvědčit, že lze v konkurenčním prostředí obstát, je nutné vizi zpočátku podložit podnikatelským záměrem, který bude obsahovat stručný, přehledný a dosažitelný podnikatelský plán. Tento plán musí být odrazem reality a zahrnovat jasné poslání, cíl, strategii společně s rozpočtem. Samotný podnikatelský záměr není klíčem k úspěchu. Vše záleží hlavně na člověku, na jeho zkušenostech, schopnostech a dovednostech. Podnikatelský plán je už jen doplňkem pro kontrolu, jak je postupováno k vytyčeným cílům.

1 IDENTIFIKACE PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Založit další agenturu zaměřující se na kreativní grafiku v Brně může někomu připadat jako bláznovství z důvodu přesyceného trhu. Tato práce má poukázat na to, že to tak být nemusí, že je zde pořád jakási mezera, kterou způsobují rychlé inovace.

Cílem této diplomové práce je vytvořit stručný, přehledný a dosažitelný podnikatelský plán potřebný pro založení produkčně kreativní reklamní agentury CREATYPO s využitím získaných dovedností. Nejprve bude postup realizace záměru vysvětlen z pohledu teoretického, který bude obsahovat kroky k dosažení cíle týkající se finančního, marketingového, organizačního a personálního hlediska. Druhou částí práce bude analýza současného stavu s tříletým výhledem a plánovaným rozvojem. Organizační struktura a personální politika bude předcházet analýze prostředí. Analýza prostředí poukáže na existující dispozice pro založení agentury, možnosti v oboru, trh a konkurenční sílu. Veškeré analýzy se stanou podkladem pro tvorbu matice SWOT, která vyústí ve strategii, která jasně určí možnosti odvětví a směr boje s konkurencí. Dalším cílem bude stanovení marketingového mixu služeb a určení aktivit sloužících k propagaci agentury. Jedním z posledních kroků bude definování finančního plánu. Predikováním tří možných scénářů a jejich hodnocení pomocí dynamických metod hodnocení investic se vytvoří velice dobrý základ pro realizaci tohoto podnikatelského plánu. Tato část bude také podporou pro plánovaný rozvoj agentury z pohledu produktového a organizačního. Posledními kroky bude určení možných rizik a vytvoření strategie pro jejich eliminaci rizik. Závěr práce bude doplněn grafem PERT, který bude definovat sled událostí směřujících k tříletému cíli.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Obsahem této kapitoly je teoretický základ nutný pro sestavení validního podnikatelského záměru. V první části této kapitoly bude definován podnikatelský plán jako pojem. Další část popíše důležité náležitosti, které by určité v podnikatelském plánu neměly chybět. Přes cíle, organizační a personální politiku se teoretická část přehoupne k sestavování analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Součástí této kapitoly bude popis analýz PESTLE, SWOT a Porterova modelu. Na tento krok naváže kapitola o návrzích a rozhodování o strategiích. Kapitola bude zakončena seznámením s potřebnými kroky nutnými k sestavení finančního plánu, jenž je jedna z klíčových částí právě podnikatelského plánu. Závěrem teoretické části bude věnován rizikům podnikatelského plánu a návodu, jak sestavit model PERT.

2.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN JAKO POJEM

Tímto termínem označujeme dokument zaměřený na budoucí vývoj podniku. Jeho hlavním významem je získání, analýza a následné využití externě a interně získaných informací. Jsou v něm stanoveny hlavní a vedlejší cíle s relativně podrobnými způsoby a postupy jejich dosažení. (1) *„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“* (2 str. 14) Podnikatelský záměr je v podstatě náš úmysl.

Před zahájením tvorby podnikatelského plánu je nutné ověřit jeho funkčnost a reálnost. Podnikatelský plán je písemným dokumentem zpracovaným především podnikatelem nebo osobou delegovanou. Podnikatelský plán zahrnuje veškeré vnější a vnitřní aspekty, které souvisí se zahájením podnikatelské činnosti. (2) Měl by zodpovídat otázky:

Kde nyní jsme?

Kam směřujeme?

Jak toho dosáhneme? (3)

Zpracování kvalitního a fungujícího podnikatelského plánu není jednoduchá věc. Vyžaduje invence, odvahu, vůli a flexibilitu. (3) Podnikatelský plán je sestavován z různých důvodů. Pokud je potřeba získat dodatečné finanční prostředky, získat společníka nebo v případě pouhého informování partnerů či zaměstnanců. (2)

2.2 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Podnikatelský plán je podkladem jak pro externí, tak pro interní subjekty. Vnějšími subjektům slouží jako nástroj pro plánování, pro rozhodovací procesy, kontrolu, investice, uzavření fúze, rozdělení, strategické aliance, odprodej nebo ukončení provozů. Je také velice dobrým nástrojem pro posílení identity zaměstnanců a to hlavně managementu. (3) Přínosy pro management jsou následující:

- zajištění informací pro orientaci v legislativě, politické situaci, možnostech domácí ekonomiky, atd.;
- jasné závěry v životě firmy, stanovení předpokladů existence a predikce rizik;
- odhady vývoje finančních toků, zjištění potřeby a tvorby finančních prostředků z podnikatelské činnosti;
- včasné odhalení slabin a hrozeb;
- informovanost o budoucnosti, tvorba podnikové kultury. (3)

Externí subjekty na základě podnikatelského plánu analyzují, zda jsou firmy schopny realizovat svůj investiční program a zda je pro ně jako investory výhodné podnik či projekt financovat. (3)

2.3 OBSAH A STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Obsah a struktura podnikatelského plánu není stanovena na základě formálních pravidel. Měl by však obsahovat informace, které od něho očekávají uživatelé. (4)

A to jsou:

- popis firmy a umístění;
- současné vize a cíle;
- případná plánovaná rozhodující změna v podnikání (fúze, sloučení, aliance, restrukturalizace apod.);
- identifikace produktu a plánování vývoje;
- organizační struktura a personální politika;
- technické zajištění;
- popis významných dodavatelů a odběratelů;
- analýza vnitřního a vnějšího prostředí;
- analýza SWOT;
- marketingové strategie;
- finanční plán;
- popis rizik a návrhy způsobu řešení. (4)

2.3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A JEHO CÍLŮ

Charakteristika podniku by měla obsahovat zejména stručnou historii, pokud se nejedná o nově vznikající subjekt, včetně výsledků podnikatelské činnosti a dosažených úspěchů. (4) Z těchto základních informací, které by neměly chybět, to jsou: jméno firmy, adresa sídla, spojení, jména, spojení na klíčové zakladatele a stručný popis podnikatelského záměru. (5) Další částí je popis cílů. Při popisu cílů je důležité vytyčit primární cíl, pomocné cíle a vazby mezi nimi. Nesmí chybět ekonomické a sociální cíle (výkonové, finanční, výsledkové, sociální) s jejich vypovídací schopností. Dále by měl obsahovat strategické a specifické cíle (postavení na trhu, inovace, kvalita produkce, růst produktivity práce, efektivnost firmy, růst podílu vlastního kapitálu, finanční stabilita, rozvoj organizace a společenské postavení). Z těchto všech uvedených charakteristik musí být

zcela jasné, že je firma života i konkurenčně schopná a má smysl do ní investovat.
(4)

2.3.2 PŘÍPADNÉ ZMĚNY PODNIKÁNÍ

Společníky a podnikatele propojují společné zájmy. Občas dochází k tomu, že je potřeba rozvíjet podnikání na širší majetkové základně a tak vzniká zájem o získání dalších vkladů nebo osob. Změnou označujeme také to, když chce nějaký společník odstoupit. Ostatní společníci však setrvávají. (6) Uvedené změny zahrnují:

- přistoupení nového/dalšího společníka – navýšení základního kapitálu dalšími vklady třetích osob;
- změna společníka – přechod/převod obchodního podílu;
- ukončení účasti bez náhrady jiným společníkem – vypořádání podílu. (6)

Tato část nebude dále rozvíjena, jelikož tento podnikatelský plán je vytvářen na nově vznikající firmu – změnou podnikání je vznik.

2.3.3 STRUČNÁ IDENTIFIKACE PRODUKTU A PLÁN VÝVOJE

V charakteristice podniku by neměla být opomenuta stručná charakteristika produktu či definování produktového portfolia podnikatelské činnosti a zařazení do odvětví, jeho popis s fází životního cyklu, v jakém se nachází, konkurenční pozice produktu i jedinečnost. Je samozřejmostí jeho bližší specifikace, která bude obsažena v kapitole 2.8 Marketingový mix. Produkt jako služba by měl obsahovat jádro produktu jako řešení problémů zákazníka a jeho vlastnosti jako je styl, design, kvalita služby a užitnou hodnotu. Důležité je také stanovit plán vývoje služby. (7)

2.3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A PERSONÁLNÍ POLITIKA

Podnikatelský plán musí obsahovat informaci o organizační struktuře a to zejména návrh této organizační struktury s vymezením kompetencí a odpovědností při

zakládání podniku. Neměl by se opomenout popis (kvalitu, schopnosti a zejména profesionální přístup) klíčových pracovníků a základní přístupy k řízení. Jedním z velice důležitých prvků je charakteristika informačního systému určenému k řízení. Kvalita řízení je nezbytná pro vlastníky a investory. Je známo, že se preferuje méně efektivní projekt s pozadím kvalitního managementu. (4)

Spolu s organizační strukturou je potřeba definovat i personální politiku. Personální plán má velký vliv na efektivnost a spolehlivost vytvořeného projektu nebo firmy. Musí se odhadnout kvantitativní a kvalitativní požadavky na pracovníky, provést rozpočet výše osobních nákladů na pracovníka (mzda, náklady zdravotní a sociální zabezpečení, prémie, odměny, apod.). Nedílnou součástí je nastavení odměňování a motivace dle dosažených výsledků. Zpracovaný personální plán většinou automaticky stanoví optimální počet pracovníků s požadovanou kvalifikací a analyzuje mzdovou náročnost projektu. (4)

2.3.5 TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ

V této části podnikatelského plánu je důležité stanovit technické vybavení, šíři a komplikovanost služeb, požadavek na pracovní sílu, velikost finančních zdrojů, požadavek na investování, ojedinělost, technické vybavení a požadavky na obsluhu. Důležitým článkem kapitoly je též určení dodavatelů, partnerů a dalších zdrojů potřebných pro naplnění podnikatelských cílů. (4)

2.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Klíčovým mezikrokem je analýza zákazníků, trhu a konkurence pomocí vymezení cílových trhů, definování segmentů, analýza struktury zákazníků, hodnocení produktů ve vztahu ke konkurenci, tržní příležitosti a rizika. (4)

Většinou se jedná o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, ze které vychází analýza SWOT. Analýza vnějšího prostředí se dělí na analýzu makroprostředí, která je nejčastěji prováděna metodou PESTLE a analýzu mikroprostředí neboli odvětvovou, kde se analyzují zákazníci, konkurence (Porterův model), dodavatelé, distribuční cesty i veřejnost. Do vnitřní analýzy se zahrnují zdroje, schopnosti,

kulturu firmy, organizační model, kvalitu managementu a pracovníků. V závěrečné fázi je vše shrnuto SWOT analýzou, na základě které je stanovena strategie. Hloubka analýz je ovlivněna vždy proměnlivostí prostředí a nezbytností služby. (4)

PESTLE – ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí obsahuje oblasti, které nelze ovlivnit vlastní silou. Makroprostředí je nutné častěji analyzovat, sledovat vývojové trendy a využívat je pro další úspěšný rozvoj firmy. (8) Jedním z nejznámějších nástrojů pro analýzu makroprostředí je metoda PESTLE. Dává odpovědi na otázky, které vnější faktory mají vliv na firmu nebo její část a jejich účinky. Určí také ty faktory, které jsou pro náš případ nejpodstatnější. (9) Rozlišují se:

- **POLITICKÉ** – forma vlády, orgány a úřady, vliv politických osobností, politická strana u moci apod., politický postoj vůči investicím, průmyslu, privátnímu sektoru apod., externí vztahy jako zahraniční konflikty, regionální nestabilitu nebo politický vliv různých skupin; (9)
- **EKONOMICKÉ** – obchodní deficit nebo přebytek, výše HDP na osobu a jeho vývoj, inflace, úroková míra, měnová stabilita, stav kurzu, přístup k finančním zdrojům nebo daňové sazby, jejich vývoj, cla, daňová zatížení apod.; (9)
- **SOCIÁLNÍ** – velikost a stáří populace, pracovní preference, geografické rozložení jako demografické aspekty; makroekonomické charakteristiky na trhu práce (především nezaměstnanost), sociálně-kulturní aspekty, dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti jako dostupnost zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí apod.; (9)
- **TECHNOLOGICKÉ** – podpora výzkumu vládou, vynálezy, rychlost realizace nových technologií, morální zastarání či obecná technická úroveň; (9)

- LEGISLATIVNÍ – existence i funkčnost zákonů, soudů, vymahatelnost práva apod.; (9)
- EKOLOGICKÉ – přírodní a klimatické vlivy, globální oteplování, změny klimatu, legislativa spojená s ochranou životního prostředí. (9)

Metoda PESTLE je využita pro analýzu jako podklad pro odhad budoucího vývoje strategického rozhodování o směřování rozvoje firmy.

PORTERŮV MODEL – ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ

Michael Porter stanovil, že než podnik vstoupí na trh, musí analyzovat 5 faktorů, které stanoví, zda je odvětví pro vznikající podnik atraktivní. Každé odvětví je ojedinelé svou strukturou a proto každé odvětví klade jiný důraz na jiné faktory. Porterův model se používá jak při analýze mikroprostředí, tak při hodnocení vybrané strategie. Zahrnuje konkurenci v odvětví (rivalitu), potenciální novou konkurenci (hrozba pohyblivosti), substituty (hrozba zastupitelnosti), vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů. (10)

- RIVALITA – pokud je v segmentu mnoho konkurentů, jsou silní a agresivní, je označován jako neatraktivní. Dalším podmínkem pro neatraktivnost je: stagnující či upadající odvětví, vysoké počáteční i další investice, vysoké fixní náklady, velké bariéry vstupu, výdrž konkurentů. Tyto podmínky vyústí v cenové a reklamní války; (11)
- HROZBA POHYBLIVOSTI – atraktivita odvětví se rozlišuje podle velikosti bariér vstupu a výstupu. Rozlišujeme odvětví s vysokými bariérami vstupu a nízkými bariérami výstupu – ty jsou nejatraktivnější. Pokud se firmě nedaří, tak může snadno z odvětví odejít. Pokud je bariéra vstupu nízká a výstupu vysoká, tak přestože se firmě nedaří, snaží se v odvětví udržet za každou cenu, protože i přes vysoký ziskový potenciál je zde velké riziko vysokých ztrát. Pokud jsou obě bariéry nízké, zisky jsou sice nízké, ale zůstávají stabilní. Nejhorší varianta je, pokud jsou obě bariéry vysoké (letecké společnosti). V těžkých dobách je

velice komplikované z odvětví odejít a dochází k nadměrným kapacitám a sníženým ziskům v celém odvětví, (11)

- HROZBA ZASTUPITELNOSTI – pokud existují potencionální nebo skutečné náhražky produktu je označován segment za neatraktivní. Náhražky limitují cenu a to způsobuje pokles zisků. Pokud se v odvětví náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, tak spadnou ceny v segmentu dolů; (11)
- VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ – s růstem vyjednávací síly zákazníků, atraktivita segmentu klesá. Vyjednávací síla zákazníků roste pokud: výrobek představuje značnou část nákladů zákazníka, kdy jsou organizovanější a koncentrovanější, citlivý na změnu ceny nebo když je výrobek nediferencovaný. Důležité je vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat či možnost měnit dodavatele. Nejlepším řešením je vytvoření nabídky, „která se neodmítá“; (11)
- VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ – segment je neatraktivní, pokud mají dodavatelé schopnost určovat ceny a dodávané množství. Dodavatelé jsou nebezpeční, pokud jsou koncentrovaní a organizovaní, pokud jsou vyloučené náhražky, je-li produkt meziproduktem a pokud jsou náklady na změnu dodavatele vysoké. Nejlepší strategií je využívat více zdrojů nebo existence výborných partnerských vztahů. (11)



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil (zdroj: vlastní zpracování dle literatury (9))

ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ

Při analýze zákazníků je třeba sledovat:

- IDENTIFIKACE KUPUJÍCÍCH A FAKTORŮ, KTERÉ JE NUTÍ NAKUPOVAT – jedná se o rozlišení do 3 skupin zákazníků. Spotřebitelé s rozhodujícími faktory o nákupu jako jsou: dostupnost, cena, půjčka, kvalita, reputace, rozmanitost, záruky. Další skupinou jsou maloobchody a velkoobchody s faktory rozhodování o nákupu: konkurenční schopnost výrobku, dostupnost, rozmanitost, dodavatelská závislost, obrat výrobku a potenciální zisk. Poslední skupinou je průmysl a instituce. Faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí o nákupu, jsou: náklady proti ziskovosti, financování, cena, normy a zákony, informace o výrobku, provedení výrobku, technické zabezpečení a servis; (10)
- DEMOGRAFICKÉ FAKTORY – změny v populaci (mají vliv na umístění firmy), posuny ve věku, rozložení příjmů populace – pokud střední třída zchudne, sníží se poptávka po produktech pro tuto třídu; (10)

- GEOGRAFICKÉ FAKTORY – bydliště nebo sídlo zákazníků má vliv na umístění podniků, distribucí a má vliv na tržby a náklady na logistiku. (10)

DALŠÍ METODY ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Další možné metody uplatnitelné při analýze vnějšího prostředí se označují jako tzv. Portfolio analýzy. Jsou zaměřené na oborové okolí. Jejich výsledek je ovlivněn i interním rozhodováním firmy: (9)

- BCG MATICE – vytváří se matice, která obsahuje růst trhu a podíl na trhu. Na základě tohoto se do matice umísťují výrobová portfolia, která nám určují, v jaké životní fázi se nacházejí. Je-li roční růst vyšší než 10 %, označuje se trh jako dynamický; (10)
- MATICE ATRAKTIVITY OBORU A POZICE PODNIKU – na základě expertních prognóz se kvantifikuje nezbytnost a síla faktorů v rámci oboru. Posléze znázorníme do matice podobně jako metodu BCG. (10)

METODY ZALOŽENÉ NA PREDIKCÍCH VÝVOJE:

- METODA SCÉNÁŘŮ – předvídání základních obrysů budoucnosti ve veřejné správě, oborech obrany, bezpečnosti apod.; (9)
- METODA DELFI – získávání informací nebo názorů expertů k předpovídání budoucích událostí, vývojů a trendů sloužících jako zdrojová data pro další analytické metody; (9)
- ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN – identifikace zainteresovaných stran, které se budou podílet na plánování a stanovení formy podílení. (9)

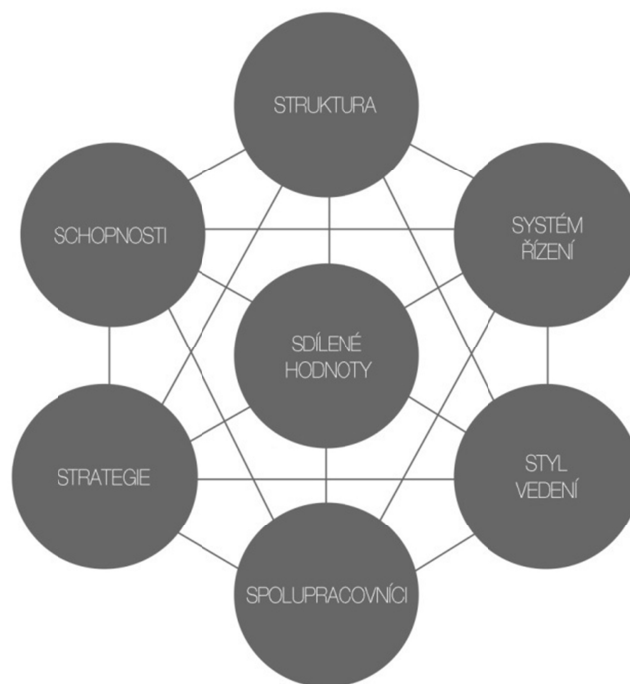
ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Vnitřní analýzou posuzujeme ojedinělost a nenapodobitelnost zdrojů neboli konkurenční výhodnost. Jedná se o rozdělení zdrojů do 4 finančních skupin,

jejichž výsledkem je nalezení rozhodujících oblastí, které není možno jednoduchým způsobem napodobit. (12) Jsou to:

- fyzické (vybavení, provozovna apod.);
- lidské zdroje;
- finanční zdroje (závazky, pohledávky, možnost získat úvěr apod.);
- zdroje nehmotné povahy (image, ochranná známka, znalost trhu apod.). (12)

Analýzu vnitřního prostředí lze provést stanovením kritických faktorů úspěchu neboli „7S faktorů“ firmy McKinsey, která pomůže stanovit směr správné strategie. Jednotlivé faktory podmiňují úspěch či neúspěch podniku. (13)



Obrázek 2: 7S firmy McKinsey (zdroj: vlastní zpracování dle literatury (13))

TVRDÉ ELEMENTY:

- STRUKTURA – způsob organizace;
- STRATEGIE – jakým způsobem získává firma konkurenční výhodu;

- SYSTÉM ŘÍZENÍ – procesy uvnitř organizace. (13)

MĚKKÉ ELEMENTY:

- SDÍLENÉ HODNOTY – způsob definování hodnot;
- SCHOPNOSTI – jak získávají pracovníci své kompetence;
- STYL VEDENÍ – způsob vedení zaměstnanců a firemní kultura;
- SPOLUPRACOVNÍCI – jaké jsou schopnosti zaměstnanců. (13)

2.6 ANALÝZA SWOT

Završením analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je analýza SWOT, která pomůže odhalit silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby a stanovit konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. Tyto klíčové faktory jsou zachyceny do jednotlivých kvadrantů matice analýzy SWOT. Slabiny a silné stránky vyplývají z interních analýz. Hrozby a příležitosti naproti tomu vyplývají z analýz vnějších. SWOT analýza musí být relevantní, zaměřená na podstatná fakta a jevy. Měla by být objektivní nikoliv subjektivní. Faktory by měly být seřazeny sestupně podle významu. (10) Analýza SWOT je podkladem pro formulaci marketingové strategie.

2.7 MARKETINGOVÉ STRATEGIE

DEFINICE STRATEGIE

Z analýzy SWOT je možno vytvořit strategii respektive optimální množství strategických alternativ, pro eliminaci strategické mezery, ze které bude vybrána ta ideální. Je důležité nejprve určit úroveň hierarchické struktury strategií, ve které se podnik pohybuje. Rozlišuje se corporate, business a funkční strategická úroveň. (10) V tomto případě bude corporate strategie s business strategií sloučena z důvodu velikosti agentury. Návrh strategie by měl být zaměřen na využití silných stránek a příležitostí pro eliminaci slabých stránek a hrozeb. Základními komponentami této strategie jsou výrobky, trhy a funkce. (14) Zabýváme se otázkami:

VÝROBKY:

Jakým způsobem jsou splněny potřeby zákazníků?

Bude nabídnut široký nebo úzký sortiment?

Jak musí být produkty diferencovány?

Jaká má být jakost produktů nebo služeb?

Jak vyhovuje dodání z hlediska formy a času?

Lze produkt dále využít? (10)

TRHY:

Na jaké úrovni budou obsluhovány trhy (regionální, státní či světový), velké trhy, více segmentů či niky?

Bude využita distribuce nebo přímý prodej?

Jaký typ segmentace zvolíme?

FUNKCE:

Jaké funkce budou využity? Vertikální integrace nebo specializace? (úzký záběr, široký záběr apod. (10)

V návaznosti na styl a oblasti podnikání je dalším krokem stanovení základních prostředků konkurenčního boje. To je označováno pojmem generická strategie, kde se podle stanovení širokého či úzkého rozsahu cílů, výrobků, trhu a nákladů proti diferenciaci, určí přesné prostředky a formy konkurenčního boje. (10) Pokud má být definován styl a oblast podnikání, pokud je rozhodnuto o konkurenční podstatě, je možné vytvořit strategické alternativy k naplnění základních rozhodnutí.

- STABILITY – pokud jsou nabízeny stejné výrobky na stejných trzích se zaměřením na zlepšení postupů;
- EXPANZE – nové výrobky na nových trzích nebo s novými funkcemi – rozšiřování stávající oblasti podnikání;
- OMEZENÍ – redukce výrobků, trhů, funkcí čili zužování oblasti podnikání;
- KOMBINACE – kombinace předchozích. (10)



Obrázek 3: Generická strategie podle Portera (zdroj: vlastní zpracování dle literatury (15))

Pro hodnocení návrhu strategie se používá Porterův model konkurenčního prostředí na základě otázek:

Snižuje se vyjednávací síla zákazníků?

Snižuje se vyjednávací síla dodavatelů?

Vytváří použitá strategie nějaké bariéry pro vstup do odvětví?

Klesá hrozba vzniku substitutů?

Lepší se pozice firmy? (10)

Správné strategické řízení není založeno pouze na analýzách. Důležitými aspekty jsou také dobré vztahy, také respektování vnějšího makroprostředí, vývojové trendy, usilování o lepší pozici, udržování výhody polohy, nízkých nákladů, zdrojů,

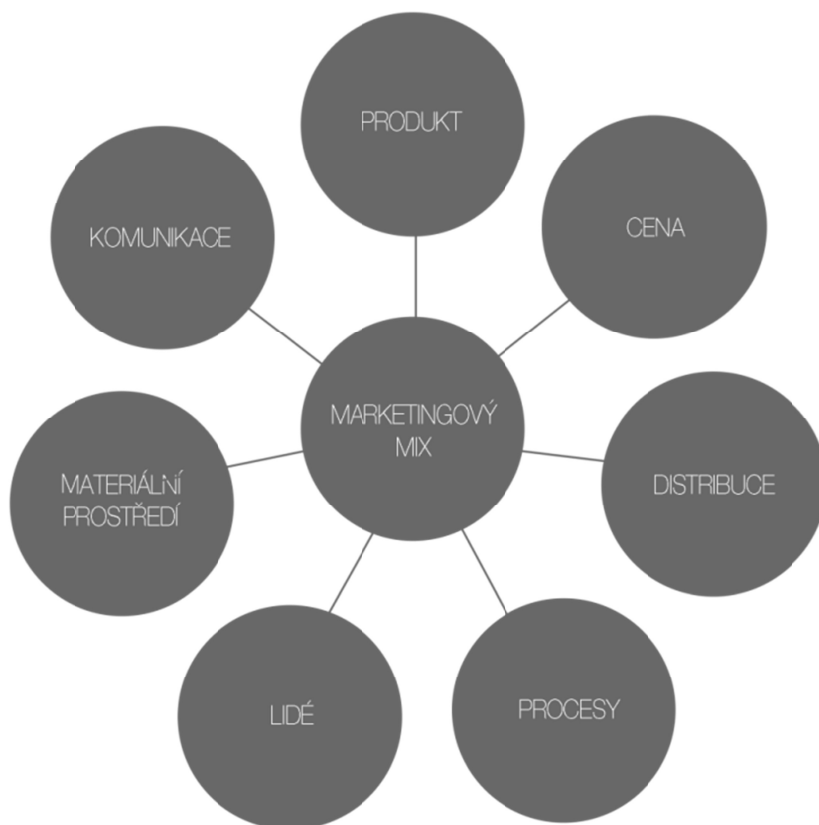
respektování moderních postupů managementu. Dále je potřeba mít silné partnery, chovat se eticky a ekologicky. Nikdy se nesmí zapomínat na to, že strategické cíle by se měly obnovovat v průběhu životního cyklu výrobku právě na základě fáze, ve které se právě nachází. (10) Marketingová strategie by měla být vypracována lépe ve více variantách. Varianty pak následně musí hodnotit dle cílů, zdrojů, dopadů a rizikovosti. Podle nejlepší varianty by se měla vytvořit vhodná kombinace marketingového mixu (výrobek – cena – propagace – distribuce). (4)

ROZHODNUTÍ O STRATEGII

Je-li strategická mezera veliká, rozhodneme se jednoznačně pro expanzní strategii. Pokud je tato mezera malá, volíme spíše stabilitu popřípadě defenzivní expanzivní strategii. Výběr je také závislý na oborovém prostředí a makroprostředí. Lze tedy využít výsledky metod PESTE, Porter apod. Návrhy strategií by měly být posouzeny podle vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. (10)

2.8 MARKETINGOVÝ MIX

V případě tohoto oboru nelze využívat pouze základní marketingový mix, jelikož je převážná část výstupů ve formě služeb. Ty jsou považovány jako nehmotné, neoddělitelné, heterogenní, nezničitelné a vlastnictví agentury. Proto se používá rozšířený marketingový mix – 7P. (7)



Obrázek 4: Marketingový mix 7P (zdroj: vlastní zpracování dle literatury (7))

2.9 MARKETINGOVÉ AKTIVITY

"Akční plán" je rozpracování marketingové strategie do podoby konkrétních akcí a aktivit. Je velice důležité, aby aktivity maximálně a systematicky podporovaly dosahování cílů. U každé aktivity se musí určit, co je jejím cílem, čeho se chce dosáhnout. Musí být komplexní a zároveň efektivní. Musí se stanovit rozpočet a cílení aktivity. Zásadní je se nesoustředit pouze na reklamu. Realizovat aktivity s minimálními náklady. Vždy se zaměřit na mix aktivit pro diverzifikaci, systematickosti a dlouhodobost. (16)

2.10 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán je rozhodování o způsobu nabývání, investování a efektivní alokaci kapitálu pro maximalizaci tržní hodnoty firmy. Rozlišuje se krátkodobé finanční plánování tj. do jednoho roku a dlouhodobé finanční plánování od jednoho roku do pěti let. Jeho úkolem je kvantifikovat finanční cíle podniku, vytyčit zásady pro

způsob financování firmy a navrhnout vývoj financí firmy. (17) Podnikatel bude využívat daňovou evidenci jelikož:

- bude fyzická osoba a obrat nebude převyšovat ani v jednom roce 25 mil. Kč;
- nebude zapsán v obchodním rejstříku;
- neukládá to zvláštní předpis. (18)

Budou určeny tři scénáře vývoje příjmů a výdajů. Pesimistický, reálný a optimistický scénář. Pro každý scénář se určí hodnoty, které tomuto scénáři odpovídají. Výhodou těchto scénářů je, že pokud vychází čistá současná hodnota ve všech scénářích kladná, tak lze konstatovat výhodnost investice. Nevýhodou je nejednoznačnost chápání odhadů. (19)

2.11 DYNAMICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTIC

Dynamické metody přihlížejí k působení faktoru času. Základem diskontování všech vstupních parametrů a rizika. (20)

SOUČASNÁ HODNOTA BUDOUCÍCH CASHFLOW

Jedná se o základní metodu, která porovnává příjmy a výdaje prostřednictvím diskontní míry. (20)

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1 + WACC)^t}; NCF_t = \text{Příjem}_1 - \text{Výdaj}_1$$

Rovnice 1: Výpočet současné hodnoty (zdroj: literatura (20))

Pro výpočet diskontní míry se používá jedna z možných metod pro výpočet průměrných nákladů kapitálu použitého pro financování investice (WACC). Lze také uvést podnikovou diskontní míru. Proměnná r_d nám značí náklady na cizí kapitál, d je sazba daně z příjmu, r_e značí náklady na vlastní kapitál. D je tržní hodnota cizího kapitálu. E označuje tržní hodnotu vlastního kapitálu. C je celkový kapitál a je součtem $E + C$: (21)

$$WACC = r_d \cdot (1 - t) \cdot \frac{D}{C} + r_e \cdot \frac{E}{C}$$

Rovnice 2: Výpočet průměrných nákladů na kapitál (zdroj: literatura (21))

Pro výpočet nákladů na vlastní kapitál se aplikuje model kapitálových aktiv CAMP. Model je často využíváný. Vychází z rozlišení mezi diverzifikovatelným a nediverzifikovatelným rizikem. Proměnná r_f označuje bezrizikovou výnosovou míru, β značí systematické riziko a r_m je očekávaná výnosová míra. (21)

$$r_e = r_f + \beta \cdot (r_m - r_f)$$

Rovnice 3: Výpočet modelu CAMP (zdroj: literatura (21))

ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA

Udává kolik peněz lze z investice získat. Pokud je hodnota záporná, tak k návratnosti investice nikdy nedojde. Je velice citlivá na vývoj úrokových měr. (20) Jedná se o základní metodu a porovnává příjmy a výdaje skrz diskontovanou míru. IN nám značí investici. (22)

$$NPV = -IN + \sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1 + WACC)^t}; NCF_t = \text{Příjem}_1 - \text{Výdaj}_1$$

Rovnice 4: Výpočet čisté současné hodnoty (zdroj: literatura (22))

VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO

Jedná se o diskontní míru, při které je hodnota ukazatele současné hodnoty peněžních příjmů z investice rovna kapitálovým výdajům na investici. (53) Vyjadřuje průměrnou hodnotu investice po celou dobu životnosti. Postup zjištění hodnoty je takový, kdy postupným dosazováním měněné hodnoty se dosahuje nulové hodnoty NPV (česky ČSH). $\check{C}SH_n$ je ČSH při nižší úrokové míře i_n . $\check{C}SH_v$ je ČSH při vyšší úrokové míře i_v . Poté se dosadí obě nejbližší krajní hodnoty do vzorce pro lineární interpolaci. Podmínkou je: $VVP \geq WACC$. (22)

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \cdot (i_v - i_n)$$

Rovnice 5: Výpočet vnitřního výnosového procenta (zdroj: literatura (22))

INDEX ZISKOVOSTI

Index ziskovosti je také dobrým měřítkem pro hodnocení investic. Pokud je index vyšší než hodnota 1, lze konstatovat, že lze investici přijmout. Čím je hodnota vyšší, je investice přijatelnější. (20)

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1+WACC)^t}}{IN}$$

Rovnice 6: Výpočet indexu ziskovosti (zdroj: literatura (20))

DOBA NÁVRATNOSTI

Tento ukazatel definuje dobu, kdy začne být sledovaný subjekt v kladných hodnotách zisku, neboli kdy se začne vložená investice vracet. Doby návratnosti lze dosáhnout postupným kumulováním diskontovaných hodnot. (20)

2.12 RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Většina rizik podnikatelského plánu je založena na pesimistickém odhadu budoucnosti. Mezi tyto špatné odhady je možné zařadit fixní nebo variabilní kapitál, změna poptávky, přesycení trhu, neočekávané změny technologií, makroekonomické změny, změna hospodářské politiky, preferencí spotřebitele a mnoho dalších. Existuje několik opatření, jak se dá riziko částečně eliminovat. Dobré je opatření kombinovat, jelikož to zvyšuje účinek opatření. Vždy je potřeba si uvědomit, že každá eliminace rizik je spojena s dalšími náklady a možností vzniku sekundárních rizik. (23) Možnosti snižování rizika:

1. Na snížení podnikatelského rizika má vliv zvolení větší šíře portfolia v tomto případě služeb či širší tržní segmentace. Nevýhodou však může být to, že se subjekt nestane specialistou na jednotlivé služby a trhy z důvodu jejich rozsahu. Zákazníci budou spíše vyhledávat specialisty. Budeme nuceni volit nákladovou strategii.
2. Snaha o co nejmenší využívání cizího kapitálu.
3. Nižší rozsah podnikatelského plánu vzhledem k jiným podnikatelským činnostem.

4. Rozložení rizika investicemi do více projektů.
5. Využívání násilných možností pro dominantní postavení a konkurenční předností (dotace, lobby, apod.).
6. Přesouvání rizika na dodavatele a odběratele pomocí smluv.
7. Pravidelná analýza trhu a zákazníků.
8. Zvyšování kvality pracovníků a techniky.
9. Sledování trendů.
10. Zjednodušení podnikových procesů.
11. Rozdělení rizika na více zakladatelů.
12. Rozdělení podnikatelského plánu do etap, kdy bude každá další etapa záviset na výsledcích předchozích.
13. Pojištění a vytváření rezerv. (23)

Analýza rizik se řeší následujícím postupem:

1. Identifikace všech aktiv, jejichž hodnota může být snížena působením hrozby,
2. Stanovení jejich hodnoty pro agenturu,
3. Stanovení prvků tvořících nežádoucí vliv na zamezení hrozeb,
4. Analýza pravděpodobnosti výskytu hrozby a závažnost dopadu,
5. Seřazení rizik podle závažnosti,
6. Přiřazení velikosti finanční ztráty jednotlivým rizikům,
7. Návrhy na protipatření. (13)

Důležité je neriskovat více, než si člověk může dovolit ztratit, rozložit riziko, zjišťovat pravděpodobnost vzniku rizik a neriskovat pro nevýznamné cíle.

2.13 SÍŤOVÁ ANALÝZA JAKO DALŠÍ MOŽNOST ELIMINACE RIZIKA

Jednou z dalších možností metod eliminace rizika je metoda síťové analýzy. Využívá se metoda PERT a to její převedení na deterministický model podle vzorce: (24)

$$T_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Rovnice 7: Výpočet očekávaného času trvání (zdroj: literatura (24))

Proměnná a je optimistický odhad doby trvání činnosti, b je pesimistický odhad. Proměnná m značí nejpravděpodobnější odhad. Následně se sestrojí síťový graf. Hranově definovaný síťový graf se skládá z jednotlivých uzlů. Levá část značí nejdříve možný konec (KM) činnosti a zároveň nejdříve možný začátek činnosti (ZM). Pravá část uzlu označuje nejpozději přípustný konec (KP) a zároveň nejpozději přípustný začátek (ZP). V posledním uzlu vyjde rovnost hodnot KM a KP. Pokud by tomu tak nebylo, muselo by dojít k prodloužení minimální délky trvání daného projektu. Hodnoty ZM a ZP jsou v prvním uzlu nulové. Výsledkem pro sestavení grafu je kritická cesta. (24)

Dále je potřeba spočítat rozptyl, který je ukazatelem deterministického řešení metody PERT. Čím vyšší je hodnota rozptylu, tím větší je pravděpodobnost, že skutečná hodnota doby trvání činnosti se bude více lišit od její střední hodnoty. A počítá se podle vzorce: (24)

$$D(t_e) = \frac{b - a^2}{36}$$

Rovnice 8: Výpočet rozptylu (zdroj: literatura (24))

2.14 ODŮVODNĚNÍ VYUŽITÍ METOD

Metody, uvedené v teorii, budou aplikovány na praktickou část, jelikož lze možno konstatovat, že se jedná o jedny z nejkompexnějších metod, které akademická věda nabízí. Jedná se o metody, které by mě měly dovézt při řešení diplomové práce do zdárného konce.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 POPIS PODNIKU A MEZIROČNÍ VÝHLED, CÍLE

Kreativní agentura bude mít název CREATYPO. Bude fungovat pod fyzickou osobou podnikající na základě živnostenského oprávnění. Tou fyzickou osobou bude autor. Nevýhodou tohoto řešení je ručení za závazky, ale z pohledu komplikovanosti účetnictví je tato forma zpočátku přijatelnější. Agenturu bude autor vést v počátcích administrativně, právně, personálně, marketingově i obchodně. Účetnictví bude zpracovávat jako partner účetní na základě externí spolupráce. Většina podpůrných procesů bude realizována formou outsourcingu. Oborem podnikání bude reklamní a produkční činnost. Hlavními činnostmi agentury budou kreativní grafické návrhy internetové grafiky, tiskovin, produktů, obalů, produkční zajištění jejich výroby, marketingově poradenská činnost a kompletní reklamní full-servis. Klíčová bude specializace na tvorbu grafiky webových rozhraní tabletů a sociální sítě, jelikož se jedná o poněkud neprobádanou oblast s mezerou na trhu. Ve výhledu bude uveden další inovační vývoj.

Většina marketingové propagace bude řešena interně. Díky tomu odpadnou prvotní výdaje na marketing. Propagace bude realizována precizně vytvořenými webovými stránkami, vytvořenou corporate identity¹, kladnou public relation na webech a v odborných periodikách – hlavně mimo obor. Součástí zviditelnění bude správa sociálních sítí a využívání webů pro podporu portfolia. Nedílnou součástí propagace bude využití ambasadora.

¹ Jedná se o firemní styl, neboli souhrn pravidel, která určují vnější vystupování firmy k okolí

Díky předchozí praxi v oboru byli získáni již dva klienti, kteří generují zisk. Ten ale nebyl tak vysoký a proto bylo nutné diverzifikovat riziko jako zaměstnanec.

3.1.1 POPIS PODNIKU

Název: CREATYPO
Obchodní název: dle zápisu do živnostenského rejstříku
Forma: fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění
IČ: 88229882
Obor podnikání: *„Zpracování a výroba návrhů reklamy, šíření reklamy různými způsoby, zejména umístěním na venkovních reklamních poutačích, šířením sdělovacími prostředky, Internetem, distribuce nebo dodávka reklamních materiálů a vzorků, obstarávání míst pro inzerci a reklamu a podobně. Průzkum trhu za účelem zjištění možnosti odbytu, vhodnosti a běžnosti výrobků a nákupních zvyklostí zákazníků za účelem podpory prodeje a vývoje nových výrobků a průzkumu veřejného mínění (kolektivních názorů veřejnosti o politických, ekonomických a sociálních otázkách) a jejich statistické vyhodnocení. Mediální zastoupení.“*
(25)
„Činnosti spojené s vydáváním novin, časopisů a ostatních periodik, knih a brožur, hudebnin a hudebních rukopisů, fotografií, pohlednic, slovníků, telefonních seznamů, map, atlasů, plakátů, inzertních katalogů, prospektů, diářů, kalendářů, formulářů a jiných tištěných materiálů. Vydavatelská činnost na Internetu. Provádění korektur a technická redakce. Všechny druhy tiskařské výroby. Provádění všech tiskařských technik, zejména knihtisku, hlubotisku, ofsetového tisku a litografie. Tradiční nebo nově

zaváděné technologie při výrobě novin, časopisů, knih, kartografických děl, plakátů, obálek, not, popřípadě dalších tiskovin, na příslušných strojích a zařízeních. Vazby knih, paspartizace, běžné xerografické práce. Rozmnožování tiskových předloh kopírovacími stroji nebo počítačovými tiskárnami (včetně scanování), potisk různých materiálů tamponovým tiskem a podobně.“ (26)

„Zprostředkování nákupu a prodeje věcí movitých, včetně případného provádění obchodních transakcí na účet jiných nebo v zastoupení jiného. Zprostředkování služeb v dopravě (dopravní dispečink a podobně), v oblasti řemeslných prací (například rychlých služeb zámečníků, instalatérů a podobně), zprostředkování stavebního spoření, zprostředkování úvěrů, zahraničně-studijních pobytů (například jazykových kurzů, au-pair) a zprostředkování jiných služeb. Činnost agentů nebo agentur zastupujících jiné osoby za účelem získání účasti v hraných filmech, divadelních představeních, koncertech nebo jiných druzích uměleckých a zábavních představení, vyhledávání nakladatelů či výrobců knih, divadelních her, uměleckých výtvarných děl a podobně.“ (27)

Hlavní činnosti:	webový, responsivní ² , grafický a obalový design, tvorba webových stránek, marketingové poradenské služby, produkční činnost, webový sociální marketing
Oblast zacílení:	malé a střední podniky

3.1.2 CÍLE

Hlavním a nejdůležitějším cílem a také posláním je, aby trh, který bude obsluhován, měl povědomí, že se jedná opravdu o profesionální a špičkovou agenturu s kvalitními výstupy spojenými s flexibilní produkcí. Agenturu, kterou budou klienti vnímat jako svého významného partnera, jenž jim pomáhá generovat jejich zisk, a mohou se na něho zcela spolehnout. Z finančního pohledu je cílem dosáhnout ve třetím roce zisku kolem 400.000 Kč. V prvních letech je cílem dosáhnout kladné hodnoty zisku.

Druhým velice důležitým cílem je zajistit si určitý podíl na trhu a konkurenceschopnost služeb. Zajistit agentuře určitou image.

Díličními cíli proto bude inovativní charakter interních procesů a neustále rostoucí kvalita služeb spojená se zvyšující se přidanou hodnotou pro klienty. Základním kamenem těchto vyšších cílů bude neustálý růst mých odborných a inovačních schopností. Stejně tak růst těchto aspektů u partnerů, kteří budou klíčovými dodavateli služeb. Smyslem dosahování těchto cílů je to, že jejich výstupem bude alokace převážně finančních zdrojů pro další rozvoj agentury z pohledu inovací, organizace, procesů a nových kreativních invencí. Každý nový produkt bude mít samozřejmě své místo v corporate identity. Důležitým subcílem je neustálé mapování trhu a trendů a využívání některých metod EFQM a BSC.

² způsob stylování HTML dokumentu, které zaručí, že zobrazení stránky bude optimalizováno pro všechny druhy nejrůznějších zařízení (mobily, notebooky, netbooky, tablety atd.)

VÝHLED PRVNÍ ROK

V prvním roce bude prioritou získání dalších zákazníků aktivní obchodní taktikou pro zajištění potřebných tržeb, aby mohla agentura vůbec existovat a dále se rozvíjet. Potřebným krokem bude také navázání partnerských a odběratelsko-dodavatelských vztahů pro outsourcing klíčových činností zajišťujících spokojenost klientů. První rok bude celá agentura fungovat virtuálně, kdy budou jako kancelář využity prostory uvnitř bytu v osobním vlastnictví. Bude navázána externí spolupráce s programátorem a účetní. Grafické návrhy bude vytvářet zakladatel. Součástí obchodní taktiky bude účast na výběrových řízeních na grafické práce. V prvním roce bude také nutno uvažovat o programovém vybavení. Firma Adobe nabízí jejich balík formou pronájmu. Ostatní potřebný software je již v osobním majetku, stejně tak osobní auto, které bude zdrojem režijních nákladů. Součástí prvního roku bude také vývoj vlastního redakčního systému s responsivní grafickou podporou a se dvěma možnými výstupy pro klienty. Prodej licence nebo pronájem.

VÝHLED DRUHÝ ROK

Ve druhém roce se agentura bude orientovat na minimalizaci nákladů spojených s řízením zakázek, na pronájem provozovny a outsourcing klíčových částí výstupů projektu na grafika či grafiky pracující na živnostenský list s důrazem na jejich loajalitu. Spolu s těmito kroky bude potřebné nakoupit další hardware a software, který jim bude pronajímán. Ostatní činnosti budou řízeny externě jako doposud. Součástí druhého roku bude také pronájem informačního systému pro řízení zakázek. Z pohledu řízení bude nutné neustále mapovat vnější a vnitřní prostředí. Druhý rok bude dále rozvíjen redakční systém. Bude rozšířen o e-shop modul, podporu PayPal a elektronickou publikaci dokumentů.

VÝHLED TŘETÍ ROK

Ve třetím roce bude navázána spolupráce s dalším grafikem a account manažerem. Klíčovou záležitostí bude zaměření na další rozšíření portfolia včetně know-how. Klíčovým produktem ve třetím roce bude naprogramování mailingu. Bude se jednat o program pro hromadné odesílání mailů se zpětnou vazbou pro

analýzu kampaní klientů. V případě nedostatku kapitálu pro inovativní změny v portfoliu, bude využito určité formy bankovní výpomoci. Lepší je dosáhnout situace, kdy této výpomoci nebude potřeba a podnikání bude probíhat dle optimistické předpovědi. V případě nedostatku kapitálu by bylo lepší upřednostnit variantu vstupu společníka a vznik sdružení osob právě pro navýšení kapitálu a podporu rozvoje společného portfolia. Tento krok je zpočátku také lepší vyloučit. Ve třetím roce se striktní záležitostí stane orientace na marketing v podobě pozitivního public relation tj. zaplacení PR článků v odborných oborových a mimo oborových publikacích. A to jak na tištěné tak webové PR. U webových článků budou monitorovány diskuze pro využití zpětné vazby. Oborová periodika bude využívána v menším objemu spíše jako povědomí o tom, že je agentura velice silným konkurentem v oboru. Jako vysoce potencionální lze stanovit i využití ambasadorů jako podpory marketingu. Na konci tohoto třetího roku bude očekáván zisk kolem 400 tis. Kč.

3.1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, PERSONÁLNÍ POLITIKA A TECHNICKÉ ZAJIŠTĚNÍ

První rok bude vhodné pracovat operativně bez partnerů a využívat soukromý byt jako kancelář a to i z důvodu úspor v prvním roce. Od druhého roku, kdy se bude agentura rozšiřovat, již bude efektivnější se zaměřit na bližší partnerskou spolupráci. Každý člen týmu nebude fungovat jako zaměstnanec, nýbrž jako partner, o kterého bude objednána práce na projektech. Bude striktně upřednostňována spolupráce s partnery pracující na živnostenský list. Spolupráce bude formálně fungovat na základě mandátní smlouvy. K mandátní smlouvě budou vytvořeny dodatky ke každému projektu. Součástí mandátní smlouvy bude také prohlášení, že partner nechce s objednatelem uzavřít pracovněprávní vztah. Nový člen teamu se stane specializovaným správcem na danou část portfolia, která mu bude outsourcována a za kterou bude také jako správce odpovědný. Hodnocen bude jako za zpracované dílo, za které bude vystavovat fakturu. Smyslem tohoto přístupu je to, že součinnost na komplexních marketingových a grafických projektech vyžaduje společnou úzkou spolupráci a také poměrnou účast na řešení těchto projektů. Příčinou je požadavek kvalitních výstupů klienty

a tomu také odpovídající finanční přínosy pro partnery. Na veškeré zařízení, které bude partner využívat, dostane komplexní smlouvu o pronájmu pracovního místa a zařízení. Smlouva o pronájmu zařízení je také důležitá pro flexibilní grafické výstupy. Ty vyžadují speciální PC sestavu, která není vhodná pro častou manipulaci. Člen teamu bude do kanceláře docházet pouze určitou poměrnou část týdne a potřebný počet hodin dle jeho času. Důležité bude ze strany partnera, aby nevykonával činnost pouze pro agenturu a neobjevili se znaky závislé činnosti. Bude vystupovat pod svým identifikačním číslem spolu s informacemi o spolupráci s agenturou na vlastní náklady a odpovědnost. (28) Počet projektů, objem práce a operativní analýza přesně stanoví, kolik partnerů bude v daný čas potřeba.

Klíčové jsou neformální vztahy, které jsou vždy jako součást motivace partnerů důležitým podnětem pro osobní rozvoj všech zainteresovaných stran. Dalším důležitým krokem spolupráce dodavatelů a partnerů je testování nových technologií a materiálů. Konkurenční výhodou v tomto oboru je spolupráce s ofsetovými tiskárnami, digitálními tiskárnami, velkoplošnými tiskárnami, výrobci POS/POP, obalovými tiskárnami, sítotiskovými tiskárnami, programátorem a dodavatelem informačního systému.

K podnikání bude využit osobní automobil, který nebude vložen do účetnictví. Počáteční investicí bude naspořených 400.000, které existují v současné době na bankovním účtu.

3.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

3.2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ

POLITICKÉ ASPEKTY – Politický systém České republiky je parlamentní demokracií. Výkonná moc je vykonávána vládou a prezidentem, zákonodárnou moc tvoří dvoukomorový parlament, soudní moc realizují soudy a Ústavní soud. V současné době je situace taková, že od roku 2010 jsou v koaliční vládě liberálně-konzervativní strany v čele s Předsedou Vlády Petrem Nečasem (ODS). Vláda byla zasažena do současné doby spoustou korupčních kauz, důvěra lidí se

velice snížila. Proti vládě se 21. dubna 2012 konala velká demonstrace, organizovaná odbory. Podle organizátorů se jí zúčastnilo až 120 tisíc lidí. Ve vládě zůstalo už jen 5 ze 14 ministrů, od sestavení v roce 2010. Politické uskupení Věci veřejné se rozštěpilo. Důsledkem bylo vítězství ČSSD a KSČM v krajských volbách. Koalice prosadila v listopadu 2012 pomocí neetických způsobů úsporný rozpočet na příští rok spolu se zvýšením obou sazeb DPH o jeden procentní bod. Součástí bylo také schválení církevních restitucí, se kterými spousta obyvatel nesouhlasí. V polovině roku byl schválen zákon o investičních pobídkách (např. sleva na dani je prodloužena z 5 let na 10 let), které je možné využít při investování v České republice. (29) Podpora privátního sektoru je zastoupena řadou programů dotací z EU. Automobilový průmysl je jeden z nejrozvinutějších průmyslů v České republice. Zaznamenal v roce 2010 opět růst, který má stoupající tendenci i v roce 2012. Česká republika je v dobrém vztahu s okolními státy. Novým českým prezidentem se stal Miloš Zeman, bývalý předseda ČSSD. Velkou pravděpodobností je, že se vlády ujmou levicové strany.

EKONOMICKÉ – Meziroční vývoj hrubého domácího produktu je již opět v záporných hodnotách meziroční pokles ve třetím čtvrtletí o 1,3 %. Příčinou je postupně slábnoucí domácí poptávka, zejména snižující se investice do staveb, strojního vybavení a dopravních prostředků, klesající tendenci však způsobují i spotřební výdaje domácností. Přebytek zahraničního obchodu nedokázal kompenzovat pokles. (30) Meziroční růst spotřebitelských cen narostl oproti předchozímu roku o něco přes 2,5 %. Ceny služeb narostly o 0,1 %. Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen narostla na 3,3 %. To je o 1,4 %. Jedná se o nejvyšší hodnotu za poslední čtyři roky. (31) Meziroční vývoj indexu průmyslu a stavebnictví je v záporných hodnotách také. Stejně tak meziroční vývoj zahraničních tržeb. Nezaměstnanost se pohybuje kolem 9,4 %. I přes negativní prognózy, že se vládě nepodaří dostat schodek státního rozpočtu pod 105,3 mld., se podařilo snížit schodek na 101 mld. Kč, čímž splnila své závazky. Schodek je o 40 mld. Kč nižší než v předchozím roce. (32) Další injekce pro podporu ekonomiky ČR bylo sáhnutí ČNB na úrokovou míru. V červnu snížila dvoutýdenní repo sazbu na rekordní minimum 0,50 %. Lombardní sazba byla rovněž snížena na 1,50 %. Diskontní sazba byla ponechána na 0,25 %. Další

zásah proběhl v říjnu. 2T repo pokles na 0,25 %, Lombardní na 0,75 % a diskontní na 0,1 %. V listopadu došlo k dalšímu rekordnímu snížení a to 2T repo 0,05, diskontní 0,05 a Lombardní 0,25 %. Od roku 2013 došlo k navýšení DPH. Nižší sazba vzrostla z původních 14 % na 15 % a vyšší sazba z 20% na 21 %. (33)

SOCIÁLNÍ – Česká republika měla k 30. červnu 2012 asi 10 513 080 obyvatel. Nejvíce je tato hodnota zastoupena věkovou skupinou 15–39 let a 40–64 let. Z 90 % se jedná o českou národnost. 59 % obyvatel je bez náboženského vyznání. Struktura hrubých příjmů obyvatelstva je z 60 % tvořena ze závislé činnosti a 15% příjmy z podnikání. 23 % jsou ostatní příjmy. Od roku 1993 se měsíční příjem domácností zvýšil čtyřnásobně a zadluženost stoupla dvanáctkrát. Vzdělávací instituce mají v ČR vysokou prestiž a ojedinělost koncepce a oborů. (34) Tendence mladých lidí je odlišit se od sebe a mít určitý styl. Z tohoto důvodu existuje určitá poptávka do designu. V poslední době je možno sledovat nárůst komunikace prostřednictvím sociálních sítí.

TECHNOLOGICKÉ – Ministerstvo průmyslu a obchodu se ve spolupráci se společností CzechInvest snaží řešit nízký inovační potenciál poskytováním různých forem finančních podpor. Výdaje státního rozpočtu na výzkum, experimentální vývoj a inovace na rok 2013 budou celkově ve výši 25,9 mld. Kč. Meziroční propad je 702 milionů. Novinkou je vznik technologických inkubátorů, které pomáhají podporovat vznik a rozvoj inovačního podnikání. (35) Velkým potenciálem je existence Jihomoravského inovačního centra v Brně, které podporuje programem Starcube mladé nadějně projekty. V oblasti polygrafie se objevují nové technologie, které si z důvodu své vysoké ceny ještě neurčili svoje trhy. Firmy dodávající programová vybavení přešli z prodeje programového vybavení do obchodní taktiky pronájmů softwarových balíčků.

LEGISLATIVÍ – Podstatné zákony a normy v Čechách existují. Jedním z hlavních problémů Česka v oblasti institucí dle NERVu je nedostatečná vymahatelnost práva, která se projevuje dlouhým čekáním na verdikt soudu. Dochází často k legislativním změnám. Českým politikům je vyčítáno, že příliš zasahují do chodu státní správy. Poškozuje tak Českou republiku při čerpání dotací z Evropských

fondů. Při každých volbách se nahradí vysoký počet úředníků úředníky ze svých členských stran, kteří jsou nezkušení a neznalí. Evropský soudní dvůr má problémy s údaji od statistických úřadů. (36) Přehled nejdůležitějších zákonů, které se budou týkat podnikání:

- Autorský zákon č. 121/2000 Sb.
- Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.
- Zákon o regulaci reklamy č. 40/1995 Sb.
- Zákon o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb.
- Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.

EKOLOGICKÉ – V ČR převládá kulturní krajina ovlivněná antropogenní činností. Intenzivní zemědělství, rozvoj průmyslové činnosti, lidských sídel, nároků a potřeb obyvatelstva ohrožuje ekosystémy. Akční plán EU stanovuje, že při produkci téhož nebo většího množství výrobků musí být používáno méně vstupů a vznikat menší množství odpadů. (37)

3.2.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ

RIVALITA ODVĚTVÍ – Počet reklamních agentur v posledním desetiletí velice narostl. V české republice je přibližně 850 reklamních agentur³. Z toho jen v Jihomoravském kraji je přibližně 120 reklamních agentur z toho jen v Brně 85 agentur. Z toho vyplývá, že je v Brně 10 % všech agentur z ČR. Každý rok vznikne celorepublikově přibližně 110 nových.

³ Informace o počtu firem jsou čerpány z databáze firmy.cz



Obrázek 5: Interaktivní mapa umístění reklamních agentur v ČR (zdroj: vlastní zpracování s využitím portálu mapy.cz)

Dle asociace reklamních agentur se zvyšují počty nezávislých konzultantů a tvůrčích teamů, snižuje se věkový průměr a procento žen v oboru. Formy agentur jsou Freelance⁴, malá a středně velká grafická studia skládající se z několika designerů a projektového manažera, což bude případ této agentury, který řídí zakázky. Dále velké korporace a nadnárodní agentury. (38) Vstup do odvětví nevyžaduje vysoké fixní výdaje. Nejvyšší výdaje jsou zastoupeny v personální části agentury, hardware a licence. I tak lze konstatovat, že se nejedná o vysoké náklady či výdaje. Počet kreativních a zároveň technicky zkušených lidí je ve skutečnosti daleko méně než agentur. Získat a udržet si velkého klienta je v současné době velice obtížné. Vyžaduje to řadu schopností, dovedností, sledování trendů, tvorbu nových účinných invencí, inovací a strategií s využitím moderních technologií. Reklamní agentury v podstatě poskytují stejné tržní informace více klientům. Vždy záleží na okolnostech, kdy dokáže konkurence nabídnout stejně kvalitní službu s nižšími výdaji, jelikož je každá kampaň ojedinělá jak rozsahem, tak cenou. Velkou příležitostí v současné době lze pozorovat v masivně rozšiřující se technologii tabletů, kdy opět narostla poptávka po grafické tvorbě. Společnost DigitimesResearch zveřejnila studii, podle

⁴ Jedná se o nezávislé profesionální grafiky pracující na vlastní noze

které uvádí, že by se v roce 2013 mělo prodat 210 mil. Ks. (39) Významnou roli v konkurenčním prostředí vidím v pozici AČRA MK a Unie grafického designu.

Asociace českých reklamních agentur – AČRA MK byla založena v roce 1992 a je nejstarším profesním sdružením v oblasti reklamy a marketingových komunikací. Jedná se o nepolitické sdružení fyzických a právnických osob, kteří vystupují jako právnická osoba. Činnost asociace je zaměřena na koordinaci a zastupování společných zájmů členů asociace v rámci jejich podnikatelské činnosti, zastupování svých členů při jednání s ochrannými organizacemi autorskými, s výkonnými umělci, s autory a konkurenčními institucemi. Obvykle i navazování spolupráce s obdobnými tuzemskými, zahraničními institucemi, poskytování odborných informací, poradenských a dalších služeb. AČRA MK má 46 členů s kumulovaným ročním obratem cca 1,49 mld. Kč. (40)

Unie grafického designu – UGD byla založena v roce 2007 jako sdružení kolem grafického designu. Má formu neziskové organizace fungující na bázi členských příspěvků. Členové se mohou zdarma účastnit přednášek. Členové mohou diskutovat na blogu, mají přístup ke smlouvám, fontům. Dostávají slevy na fotografie a software. Členové musí dodržovat kodex. Oproti AČRA MK se jedná o volnější sdružení. Sídlí v Kladně. (41)

HROZBA POHYBLIVOSTI – bariéry vstupu se dají považovat za nízké. Největší konkurenční zbraní je vždy lidská schopnost, dovednost a teamové složení, kdy jsou síly rozložené na motion design⁵, web design, obalový design, identitu, image, produkci, technologické zkušenosti či znalosti apod. V České republice v současné době spousta klientů mění agenturu z důvodů nižších výdajů na propagaci. Upřednostňují cenu na úkor kvality a úspěšnosti kampaní, tak

⁵ Označení motion design se týká přechodu mezi statickou a dynamickou grafikou, jinak řečeno zachycení předmětu v pohybu

dostávají šanci menší studia nebo nekvalitní agentury. Avšak nejčastějším pravidlem je, že se firmy snaží ušetřit a tak delegují na agenturu kampaň jen z části. Ze zkušeností z praxe je známo, že díky tomuto přístupu jejich náklady na celou kampaň narostou. Reklamní agentury by se nemohly snadno stát celonárodními monopolními výrobci.

HROZBA ZASTUPITELNOSTI – Reklamní agentury mají specializované znalosti, které pomáhají růst jejich klientům. Klienti by tyto znalosti jen těžko získávali. Klienti často kvalitu a funkčnost výstupů agentur nerozlišují. Jejich hlavním aspektem je cena. S růstem počtu reklamních agentur se objevil i velký počet subjektů, které na úkor ceny nedosahují na kvalitu a účinnost. Spousta výsledků jejich činnosti obsahuje pro klienty omezení. Přesto jsou hrozbou zastupitelnosti. I tak existuje také velká míra agentur s velice kvalitním výstupem a kreativitou.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ – Zákazníci mají střední až nízkou vyjednávací schopnost. Na úrovni zákazníků je také veliká konkurence. Zvýšení ceny sice může způsobit odchod zákazníka, nicméně přechod k jinému dodavateli zpravidla vyžaduje vyšší výdaje, jelikož stávající dodavatel vlastní například licence na speciální výstupy nebo náročné zdrojové grafické mustry. V podstatě je agentura vlastníkem vytvořených grafických zdrojů, klient platí pouze za tisková data neboli výstup. V případě jednorázových zakázek s jednoduchou grafikou je přechod k jinému dodavateli jednoduchý. Cena je však většinou odrazem náročnosti kampaně. Odběratelé jsou částečně fragmentovaní. Je velice velká spojitost služby s kvalitou finálního produktu či kampaně. Reklamní agentury nemají na trhu velký tržní podíl. Cena výstupů neovlivňuje značnou část nákladů zákazníka.

VLIV DODAVATELŮ – Vyjednávací síla dodavatelů agentur není nějak výrazná, jelikož je jich velké množství, vzájemně si silně konkurují a nehrozí jejich integrace. Nemohou zpravidla určovat ceny, pokud se nejedná o dodavatele s výhradní technologií či zastoupením. Vždy se raději soustředí na partnerské vztahy. Pokud se objeví dodavatel s novou a ojedinělou technologií, tak většinou nějakou dobu trvá, než se cena technologie ustálí na přijatelnou cenu.

ANALÝZA TRHU, ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH CHOVÁNÍ

V jihomoravském kraji je kolem 40 tisíc firem a tedy potencionálních zákazníků. Cílové skupiny, na které se bude cílit, budou malé a střední podniky v okrese Brno-město a Brno-venkov. Tyto subjekty poskytují služby a výrobky konečným zákazníkům nebo jsou mezistupněm ke koncovému zákazníkovi. Využití služeb agentury jim poskytne konkurenční odlišnost, zvýší hodnotu výrobků nebo služeb a pomůže generovat potencionální zisk. Mezi hlavní segmenty, které budou obchodně oslovovány, jsou firmy uvedené níže. Předpokladem je, že se jedná o nejvíce rostoucí a zisková odvětví v současné době. To je dáno tím, že i přes probíhající krizi výdaje na luxusní a trendové zboží/služby neustále rostou. „Tato vzrůstající tendence se dá vysvětlit hned několika důvody. Zaprvé otevřely se nové, luxusem dosud nenasycené trhy, a to zejména v Číně. Zadruhé roste počet lidí s vysokým příjmem, kteří si luxus chtějí dovolit, a to i za cenu, že jim na účtu nezbude dostatek hotovosti. A nakonec i v této oblasti dochází k nadvýrobě, která zapříčiňuje obecnou masifikaci a demokratizaci luxusu.“ (42)

Počty firem dle mé segmentace v lokalitě Jihomoravský kraj a Brno-město včetně Brno-venkov, dle vyhledavačů v dané lokalitě⁶.

JIHOMORAVSKÝ KRAJ:

Služby péče o tělo	1.655
Prodej kosmetiky a parfémů	343
ICT firmy (startupy)	687
Prodej šperků a hodinek	323

⁶ Údaje jsou čerpány z databáze firmy.cz

BRNO-MĚSTO A BRNO-VENKOV:

Služby péče o tělo	1.114
Prodej a výroba kosmetiky a parfémů	245
ICT firmy (startupy)	467
Prodej šperků a hodinek	234

Agentura by měla dospět v prvním roce, aktivním obchodováním, k získání dalších 2–3 větších zákazníků a několika malých, kteří jí pomůžou na konci druhého období udržet zisk v kladných hodnotách. Lze říci, že výstupy produkované agenturou zákazníkům pomohou v jejich růstu a oni budou následně investovat více.

Jednou z primárně poskytovaných služeb bude zaměření na internetovou grafiku a to na její kreativní tvorbu, jelikož hodně souvisí s velice významným růstem poptávky po zařízeních, jako jsou právě smartphony, tablety a další zařízení v posledních dvou letech. Toto je zdůrazněno právě proto, že se jedná o komplementární statek. Převážná většina firem ještě neakceptovala dobu tabletů (studie Digitimes Research⁷), které mění styl práce. (39) S tím je také spojena poptávka po grafickém designu malých a středních podniků, jejichž cílem bude zaměřit pozornost zákazníků právě na agenturu a její produkty. Spousta podniků má nejenom špatnou prezentaci, jak webovou tak korporátní, ale firmy také špatně prezentují své produkty.

Server *emarketer.com* uvádí, že výdaje za mobilní reklamu za uplynulý rok dosáhly celosvětově výše 8,41 miliard USD, což je o více než 4 miliardy více než

⁷ společnost, která vydává své vlastní analýzy trhu

předcházející rok. Pro srovnání: v roce 2010 bylo na mobilní reklamu vydáno pouze 2,34 miliard dolarů. Do výdajů server zahrnuje displejovou reklamu a reklamu ve vyhledávání a to zobrazovanou jak na chytrých telefonech, tak na tabletech. Predikce serveru je, že se výdaje do roku 2016 zvýší na globální úrovni o 338 %. (43)

Společnost Gfk, která je předním poskytovatelem v oblasti výzkumů uvádí pár nejdůležitějších poznatků pomocí nástroje *PurchaseJourney.dx*⁸, který k měření využívá technologii LEOtrace⁹ (44) Zde jsou tři z nich:

- 1/3 spotřebitelů vyhledává na webu produkty s nízkou angažovaností, formou srovnávání, hledání podrobných informací a sledují názory ostatních:
Podniky musí dobře prezentovat své produkty;
- Spotřebitelům se nedaří nalézt potřebné informace o produktu či značce, které hledají:
Nevyužití příležitosti podniků lépe prezentovat své produkty;
- Existují spotřebitelé, vyhledávající produkty on-line a je to pro ně prioritou. Druhý druh spotřebitelů jsou ti, kteří si informace získané on-line ověřují také off-line:
I přes existenci využívání kamenných obchodů, roste stále více význam prvního on-line dojmu. (44)

Další výzkum, který je uveden jako důvod proč právě grafika a proč právě jako prioritou tablety, je výzkum prováděný Michaellem Björnem ze společnosti Ericsson,

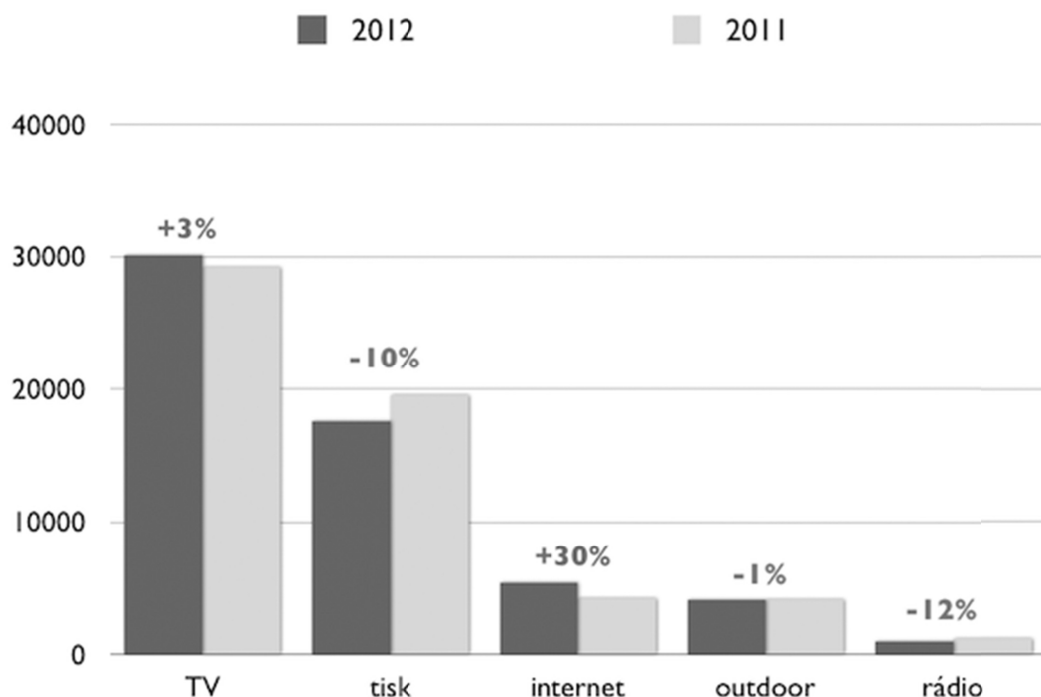
⁸ nástroj, který dokáže sledovat kompletní cestu spotřebitelů ke koupi jakéhokoli produktu

⁹ Software pro průzkumy a získávání zpětné vazby

kde studují chování spotřebitelů. Jedná se o výzkum hlavních trendů pro rok 2013. Uvedu některé důležité pro využití trhu:

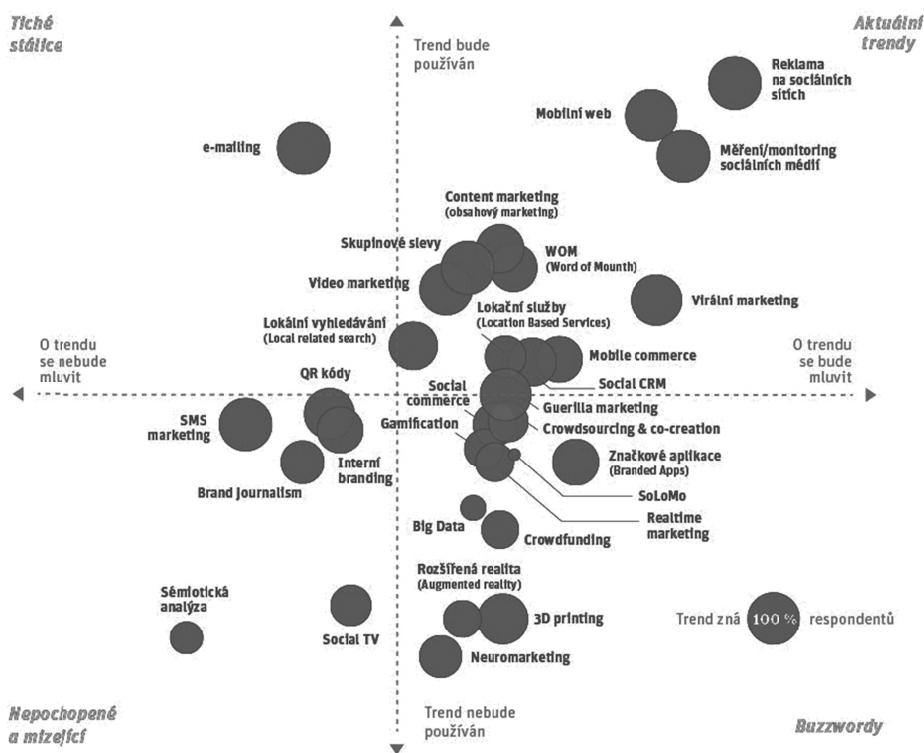
- decentralizovaná práce s počítačem spolu s využíváním cloud computingu, tj. poptávka po tabletech;
- nepřetržitý přístup k internetu;
- komunikace na sociálních sítích;
- kombinace nákupu v kamenných obchodech s nákupem přes internet. Chtějí si produkty prohlédnout, informovat se, srovnat ceny a nakoupit bez nutnosti vystát frontu u pokladny. (45)

Společnost Admosphere také uvádí ve svém výzkumu jako nejprogresivnější mediatyp v roce 2012 internet. Ceníková cena investic vzrostla oproti roku 2011 o 30 procentních bodů z původních 4,168 mld. Kč na 5,436 mld. Kč. (46) Stejně informace uvádí také agentura ZenithOptimedia. (47) V následujících letech je očekáván i další růst investic do reklamy na internetu a digitální reklamy. Trendem rozvoje technologií je pozvolný úpadek investic do tištěné reklamy.



Graf 1: Investice do reklamy v letech 2011 a 2012 (zdroj: literatura (46))

Jako jeden z dobrých výzkumů lze považovat práci společnosti Idealisti s. r. o., která byla zaměřena na marketingové trendy v roce 2013. Vzorek byl sestaven z odborníků z marketingu, reklamy a dalších příbuzných oborů. Výzkumu se zúčastnilo 200 lidí a na všechny otázky zodpovědělo celkem 154 účastníků. Mezi hlavní trendy v roce 2013 patří reklama na sociálních sítích, mobilní weby. Úspěch sociálních medií je možno vidět i díky míry úspěšnosti startupů¹⁰. Jako buzzword¹¹ byly označeny neuromarketing¹² a 3D tisk¹³, ve kterém respondenti vidí nízké praktické využití. (48)



Obrázek 6: Mapa trendů (zdroj: vlastní zpracování dle literatury (48))

¹⁰ pojem označující nově vznikající projekt či začínající subjekt často ještě ve fázi tvorby podnikatelského záměru

¹¹ nový, radikální nebo revoluční termín, který vešel v obecnou laickou známost

¹² Marketingový obor, který studuje funkce mozku při rozhodování o koupi produktu

¹³ proces, při kterém se prostřednictvím specifického zařízení vytvářejí trojrozměrné objekty z vhodného materiálu

ANALÝZA VYBRANÝCH KONKURENTŮ

Při analýze konkurenčních firem byla využita databáze Amadeus¹⁴. Problémem však je to, že aktuálnost dat je pouze do roku 2010. Níže je definováno 5 konkurentů, které je možné považovat jako výrazné oponenty agentury. Z důvodu utajení informací nebudou uváděny jejich názvy. Všechny mají sídlo v Brně a jedná se o malé a středně velké agentury.

KONKURENT 1:

Založeno	2006
Sídlo	Brno
Pobočka	Praha
Člen	AČRA MK
Statutární orgány	2
Společníci se vkladem	1
Počet zaměstnanců	6–9
Produkty/Služby	loga, corporate identity, tiskoviny, webdesign, eshopy, portály, directmailing.

KONKURENT 2:

Založeno	1996
Sídlo	Brno
Pobočka	Praha
Člen	UGD
Statutární orgány	1
Společníci se vkladem	1
Počet zaměstnanců	20–24

¹⁴ detailně mapuje velké a význačné podnikatelské subjekty v Evropě

Produkty/Služby	loga, corporate identity, tiskoviny, webdesign, intranet, 3d branding
-----------------	---

KONKURENT 3:

Založeno	2002
Sídlo	Brno
Pobočka	-
Statutární orgány	1
Společníci se vkladem	3
Počet zaměstnanců	6–9
Produkty/Služby	loga, corporate identity, tiskoviny, webdesign, signmaking ¹⁵ .

KONKURENT 4:

Založeno	2009
Sídlo	Brno
Pobočka	-
Statutární orgány	3
Společníci se vkladem	5
Počet zaměstnanců	1–5
Produkty/Služby	loga, corporate identity, tiskoviny, webdesign.

KONKURENT 5:

Založeno	2007
Sídlo	Brno
Pobočka	-

¹⁵ Obor, pod který spadá: řezaná grafika, světelné reklamy, reklamní polepy výloh, navigační a reklamní tabule a polepy aut

Statutární orgány	2
Společníci se vkladem	2
Počet zaměstnanců	6–9
Produkty/Služby	loga, corporate identity, tiskoviny, webdesign, eshopy, portály, microsite ¹⁶ , copywriting.

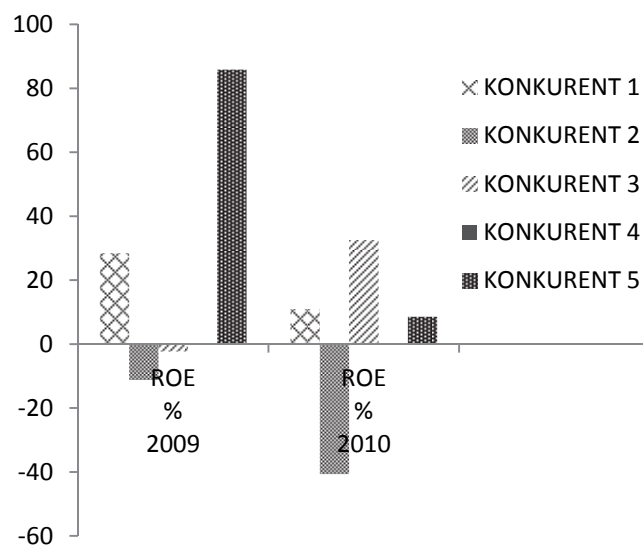
Dále je uvedena tabulka, která znázorňuje rentabilitu vlastního kapitálu, zisk před zdaněním a úroky, obrat aktiv u sledovaných firem pouze v letech 2009 a 2010, jelikož databáze Amadeus neposkytuje novější data. Celkový obrat těchto firem na trhu sledovaného kraje a oboru dle výstupů databáze Amadeus byl necelých 65 mil. Kč, kdy největší podíl měl KONKURENT 1 a to 40 % z této hodnoty. Na druhém místě zůstal KONKURENT 2 s podílem 26,4 %. Celkový obrat agentur v Brně byl mezi 1,8–2 mld. Kč. Obrat vybraných agentur tedy byl něco mezi hodnotami 3,25–3,6 %, z celkového obratu agentur v Brně.

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů ROE, EBIT a obrat aktiv u sledovaných firem (zdroj: vlastní zpracování s využitím databáze Amadeus společnosti Bureau van Dijk)

Společnost	ROE % 2009	ROE % 2010	Obrat aktiv % 2009	Obrat aktiv % 2010	EBIT CZK 2009	EBIT CZK 2010
Konkurent č. 1	28,405	10,901	29,98	11,44	4 560 000	2 108 000
Konkurent č. 2	-11,252	-40,641	-7,37	-22,35	-523 000	-1 184 000
Konkurent č. 3	-2,296	32,528	0,14	10,99	256 000	935 000
Konkurent č. 4	-	-	-24,00	-2,38	-195 000	-32 000
Konkurent č. 5	85,821	8,532	47,21	4,88	880 000	203 000

Z grafu níže, týkajícího se vývoje ukazatele ROE vyplývá, že obrat celkového kapitálu klesá a to u dvou konkurentů tedy konkurenta č. 1 a č. 5. Důvodem může být podíl finanční krize působící v těchto letech.

¹⁶ speciální malý web, fungující jako doplněk hlavní webové prezentace



Graf 2: Změny ROE v letech 2009 a 2010 (zdroj: vlastní zpracování)

Jako výhodou konkurenta č. 2 lze identifikovat to, že má pobočku v Praze a je součástí neziskové organizace Unie grafického designu. Má čtyři account manažery, což je obchodně velice prospěšné. Existuje na trhu již od roku 1996. Jako druhého silného je možné vidět konkurenta č. 1. Má také pobočku v Praze. Z referencí na webových stránkách lze vyčíst odborným okem, že jeho styl grafického vyjádření postrádá trendy současného vývoje. Ostatní konkurenty nevynikají jako silní hráči.

3.2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

TVRDÉ ELEMENTY:

- STRUKTURA – Organizační struktura bude vytvořena do podoby teamových partnerů/specialistů na dané oblasti a zároveň tito členové musí mít povědomí o ostatních činnostech firmy. Bude se jednat o projektové řízení zakázek, kdy v čele projektu a jeho koordinátorem bude klíčová osoba. Partneři se budou zúčastňovat projektů na bázi outsourcingu.

- STRATEGIE – agentura bude využívat konkurenční výhodu v diferenciaci produktů. Jen velmi málo agentur se specializuje na responsivní design.
- SYSTÉM ŘÍZENÍ – Procesy spojené s řízením zakázek budou koordinované v prvním roce pomocí evidence v programovém vybavení office. V druhém roce bude pronajatý informační systém.

MĚKKÉ ELEMENTY:

- SDÍLENÉ HODNOTY – Vždy dochází ke snaze spojit představy a přístupy. V agentuře budou fungovat neformální normy chování s občasným trávením společného času. Bude kladen důraz na oceňování zásluh a oslavu úspěchů partnerů.
- SCHOPNOSTI – Bude dbáno na rozvoj osobních schopností, dovedností a zkušeností. Motivačními technikami bude dosahováno toho, aby se členové teamu vždy podělili o nové objevy a trendy, které mohou posunout celou agenturu vpřed.
- STYL VEDENÍ – styl řízení projektů v agentuře bude fungovat liberálním způsobem, každý si řeší rozdělení a postup práce s minimálními zásahy klíčové osoby. Stejně tak si bude moci samozřejmě každý řešit své zakázky.
- SPOLUPRACOVNÍCI – vždy bude snaha poznat úsilí a preference teamu, který bude cítit spojitost a sounáležitost s projektem. Důraz bude kladen na kreativitu, pozitivní invence, vztahy a komunikaci.

3.3 ANALÝZA SWOT

Dalším krokem k sumarizaci všech předchozích analýz je výstup v podobě analýzy SWOT. Zahrnuje vše předchozí pro definování strategií. Příležitosti i hrozby budou čerpány z analýzy vnějšího makroprostředí a vnějšího

mikroprostředí. Pro analýzu silných a slabých stránek je použita analýza vnitřního prostředí.

Tabulka 2: Silné stránky a příležitosti SWOT (zdroj: vlastní zpracování)

	S		W
1	Osobnostní přístup, spolehlivost, nasazení.	1	Nedostatek referencí.
2	Orientace na nové produkty, trendy a růstové trhy.	2	Z počátku nebude informační systém.
3	Zkušenosti v oboru. Zapálenost.	3	Zpočátku horší pozice při získávání větších zákazníků.
4	Snaha o nevyužívání bankovních výpomocí.	4	Sřet zájmů partnerů.
5	Maximální využívání outsourcingu na místo zaměstnaneckých smluv.	5	Nízký provozní kapitál.
6	Zkušenosti s polygrafickými technologiemi.	6	Riziková právní forma.
7	Minimální výdaje na služby v prvním roce.	7	Kapacitní problémy.
8	Úzký vztah s dodavateli.	8	
9	Minimální výdaje na marketing.	9	

Tabulka 3: Příležitosti a hrozby SWOT (zdroj: vlastní zpracování)

	O		T
1	Nárůst poptávky po internetové reklamě.	1	Pokles HDP a domácí poptávky a výdajů domácností, růst DPH a pokles kupní síly.
2	Růst výdajů na reklamu.	2	Vysoká daňová zátíženost podnikatelů a drahé energie.
3	Sociální sítě.	3	Upřednostňování ceny na úkor kvality při zadávání zakázek (veřejné a dotované zakázky)
4	Rostoucí tendence výdajů do marketingu luxusního zboží a služeb.	4	Časté zakázky ušité na míru, znevýhodněná VŘ
5	Příchod nových technologií v polygrafii a IT	5	Velká konkurence ve tvorbě webů (konfiguratory, pronájmy webů, apod.) – Nasycené trhy.
6	Změna marketingových kanálů.	6	Nestabilita vlády a korupční aféry.
7	Současné možnosti čerpání znalostí a informací	7	Možný vznik chyb v účetnictví
8	Možnost outsourcing některých projektů nebo jejich součástí.	8	Ztráta klíčových zákazníků z důvodů smluvních nařízení EU.
9	Dotáčnické programy EU a zákony pro podporu investic.	9	Špatná vymahatelnost práva.
10	Kreativita a design jako součást stylu mladých lidí.	10	Kapitálová vybavenost konkurence.
11	Jednodušší vstup na nové trhy.	11	Vysoký počet reklamních agentur v české republice, zejména v jihomoravském kraji.
12	Výborné vztahy české republiky/Brna se Slovenskem a Rakouskem	12	Vysoká cena nových technologií
13	Požadavek trhu na neformální vztahy s RA.	13	Vstup a výstup z oboru vyžaduje nízké náklady. (nízké bariéry vstupu a výstupu)
14	Nepřetržitost připojení k internetu	14	Nerespektování nutnosti identity a image firmami.

3.4 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Závěrem z vypracovaných analýz je návrh marketingové strategie. Postup bude jednoduchý. Využití osobnostního přístupu klíčové osoby. Spojení konkurenčně silných vlastností jako spolehlivosti, nasazení, zkušeností, schopností a dovedností pro maximální akceleraci startu podnikání. Tvorbou neformálních vztahů bude zamezeno rozporu zájmů partnerů. Je nutné se uchopit rostoucí poptávky po grafickém designu a marketingu online medií. Striktně se soustředit primárně na grafiku určenou pro on-line technologie – tablety, smartphony. Zejména na responsivní design na zobrazovacích zařízeních a grafiku aplikací. Sekundárním produktem bude programování formou outsourcingu. Klíčové je zaměření na rostoucí obory a odvětví tj. zmiňované luxusní zboží, tvůrce aplikací pro telefony, tablety, výrobce a prodejce kosmetiky, hodinek a parfémů. V počátku se bude výhodné soustředit na regionální trhy. Prioritou bude agresivní využití tendence rostoucích výdajů na marketing v tabletech, které budou maximalizovat v roce 2015–2016. Komunikační kanály vést přes sociální sítě. Maximálně snažit sledovat trendy a novinky v technologiích a jejich využití pro odlišení oproti konkurenci. Hlavním duchem strategického boje bude diferenciaci. Součástí konkurenčního boje bude také vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů s dodavateli. Spojení společných partnerských sil pro nové kreativní inovace a také pro zjišťování informací o konkurenci. Z pohledu teamového složení bude nejvýhodnější využít zkušené živnostníky na úkor pracovních smluv z důvodu vyšších všestranných výstupů.

Využitím těchto příležitostí a silných stránek rychle přijdou zajímavé zakázky, rozšíří se reference a potřebný zisk v dalších letech. To ovlivní problémy s kapacitou a výdaji na pronájem informačního systému na míru. Díky pozitivní bilanci pominou rizika z právní formy. Zákazníky je potřebné přesvědčovat o tom, že není důležitá cena investice do řešení, ale její návratnost. Vysoké ceny energií a daňové zatížení budou kompenzovány v prvních dvou letech existencí úspor z rozsahu v prostorách a v organizaci řízení. Navýšení DPH lze považovat jen jako informaci, která nebude mít na výstupy agentury vliv. Je sice možné, že právě zvýšení DPH bude mít vliv na konečné spotřebitele. Jelikož jako klíčoví zákazníci budou zvoleni

zástupci rychle rostoucích trhů a podniky zabývající se luxusním zbožím, nemělo by to výrazně ovlivnit poptávku po službách agentury negativním směrem. Vysokou konkurenci v oblasti tvorby webů není nutné považovat za překážku, jelikož se tento produkt neustále vyvíjí a většina konkurenčních firem nevnímá trendy a inovace v oboru, po kterých roste poptávka. Pokud reagují, tak se jedná vždy již o nasycený trh produktu, kde nelze stanovit vyšší marže – neboli imitátory. Proto lze na trhu vyčíst určitou mezeru. V konkurenční podstatě bude agentura přecházet ze stability do expanze v třetím roce. Ve fázi stabilizace, kde bude důležité alokovat kapitál, bude snaha dezinformovat konkurenci o záměrech agentury. Jako reálné hrozby lze pozorovat krok v činnosti státního aparátu, který podporuje růst šedé ekonomiky, očišťování kriminality a není schopen zajistit vymahatelnost práva. Ale i přes to je důležité si uvědomit, že síla je v adaptaci na prostředí.

4 NÁVRHY POSTUPU ŘEŠENÍ

4.1 MARKETINGOVÝ MIX

4.1.1 PRODUKTY, SLUŽBY A CENY

Níže budou specifikovány hlavní a vedlejší produkty a služby agentury. Každému kreativnímu grafickému návrhu musí předcházet důkladná analýza problému s kvalitně sestaveným zadáním. Z tohoto důvodu nelze přesně stanovit základní cenu za grafický návrh. Ceny obsahují hodinové sazby a cenová rozpětí za jednotlivé činnosti. Jsou vytvořené na základě odvození od cen tržních a na základě odborného odhadu díky autorovým zkušenostem z oboru. Služby vyplývající z externí spolupráce již jsou opatřené marží. Na ostatní služby nezahrnuté v ceníku budou aplikovány ceny s koeficientem marže 1,3. S marží bude samozřejmě hýbáno na základě objemu zakázky a vztahu s klientem.

Kreativní grafické práce	1.000 Kč/h
- <i>kreativní nápady zpracované do grafické podoby</i>	
Sazby, montáže, korektury	700 Kč/h
- <i>sazba je formátování dodaných textů, úpravy dodaných nebo vytvořených rastrů či vektorů a úpravy dle námitek klienta.</i>	
Fotografie atelier/outdoor	1.000 Kč/ks
Kamera	1.500 Kč/h
Střih/postprodukce	700 Kč/h
Produkční činnost	350 Kč/h
- <i>jedná se o práci kolem zpracování zakázek</i>	
Analýza kampaní	500 Kč/h
- <i>jedná se o analýzu při neúplném zadání od zákazníka</i>	
Návrhy tiskovin/obalu	od 2.000 Kč
Návrhy firemního loga + varianty	10.000–50.000 Kč
Návrhy produktového loga	5.000–20.000 Kč

Grafický manuál	20.000–60.000 Kč
Vizuální styl základní - <i>název společnosti, logo, firemní tiskoviny základní (vizitky, hlavičkové papíry).</i>	20.000–35.000 Kč
Vizuální styl rozšířený - <i>propagační tiskoviny, web, architektonické prvky.</i>	35.000–90.000 Kč
Grafické návrhy webu	12.000–25.000 Kč
Grafické návrhy webu – responsivní návrhy	15.000–30.000 Kč
Re-design stávajícího webu	10.000 – 20.000 Kč
Grafické návrhy microsite/aplikace	5.000–20.000 Kč
SEO optimalizace	1.000 Kč/h
Rozřezání a nasazení webu - <i>každý grafický návrh webu musí projít rozdělením jednotlivých částí webu pro následné programování.</i>	5.000–10.000 Kč
Programování dle W3C (java, XHTML, flash, CCS2, PHP)	700 Kč/h
Dynamické objekty webu - <i>pohyblivé flashové bannery a inzerce na web.</i>	2.500–5.000 Kč
Statické objekty webu - <i>statické bannery a inzerce na web.</i>	1.500– 3.000 Kč
Tvorba aplikací facebook/flash	od 3.500 Kč
Tvorba aplikací android	od 7.000 Kč

4.1.2 DISTRIBUCE

Veškeré objednávky služeb vyplývají z předchozí osobní, elektronické či telefonické komunikace. Objednávky jsou zasílány mailem. Zadání je zanalyzováno a upřesněno se zákazníkem. Dalším krokem je tvorba návrhů grafických variant a sestavení kostry projektu. Před tím než jdou data do výroby či k programátorovi dochází mezi zákazníkem a agenturou k finální korektuře návrhů. Veškerá komunikace probíhá mailem z důvodu odstranění šumů a pro

uchování informací k zakázce. Dále jde zakázka do výroby. V případě hmotných výstupů jsou vytvořeny nátisky či prototypy výrobků. Následně je finální výstup doručen k zákazníkovi. Tento postup je zákazníkovi účtován v podobě produkční sazby.

4.1.3 PROPAGACE A KOMUNIKAČNÍ MIX

Jelikož agentura disponuje svým specifickým know-how, bude docházet k určitým úsporám v oblasti propagace.

REKLAMA A PODPORA PRODEJE – Základem budou samozřejmě interně vytvořené internetové stránky. Stěžejním prvkem webových stránek budou reference z jednotlivých zakázek. Spolu s tím bude vytvořeno portfolio prací na www.behance.net. Tento server obsahuje perfektní redakční systém, který umožňuje umělcům zveřejňovat své práce za paušální částku 2.000 Kč/rok. Další součástí reklamy budou aplikace umožňující publikování výstupů agentury. Mezi ně je možné zařadit www.issuu.com pro prezentaci grafických výstupů, www.vimeo.com pro prezentaci videa, www.instagram.com pro fotografie a www.prezi.com pro prezentace a další. Jako ambasadora by bylo dobré zvolit někoho známého. Bylo by dobré se pokusit o spolupráci například s Pavlem Liškou. Nabídnout mu služby zdarma na rok výměnou za propagaci služeb.

S klienty bude domluvena možnost umístění miniaturní informace na produkty o tom, že byl produkt zpracován agenturou CREATYPO. V případě nesouhlasu klienta bude nabídnuta sleva na zakázce za poskytnutou reklamu.

PUBLIC RELATION – Agentura bude usilovat o možnost zveřejňování odborných článků, týkajících se například témat: průběhu zakázek v reklamních agenturách, zadávání zakázek, komunikace, získávání zpětné vazby, využívání BCS apod. Media, která budou pro tento účel propagace oslovována, budou tištěné magazíny FONT a TYPO. Z webových magazínů to budou www.designportal.cz, www.designmagazin.cz, www.mediaguru.cz.

Mediálně masírovat bude výhodné také magazíny týkající se hlavně luxusu, kde by bylo dobré prezentovat například články typu: luxusní image produktů a osobností, jak komunikovat s agenturou apod. Ideální by bylo využít magazíny: *Menhouse*, *Bel/mondo*.

SOCIÁLNÍ SÍTĚ – Snad nebude nikdo uražen, když sociálním sítím bude věnováno v komunikačním mixu své vlastní místo. Budou založeny účty na těchto účtech: *Google+*, *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin*. Sociální sítě umožňují rychle rozšířit povědomí o agentuře mezi společnost a získat agentuře dobré jméno. Jejich výhodou je, že veškerá správa týkající se potřeb agentury je zdarma. Tak díky pár hodinám v týdnu dokáže člověk zviditelnit sebe a svou činnost. Ideálně bude nainstalována aplikace, která bude spravovat sociální sítě komplexně. Na sociálních sítích se budou zveřejňovat reference, publikované články, úspěchy zaměstnanců.

DIRECT MARKETING A OSOBNÍ PRODEJ – tyto možnosti nebudou využity, jelikož nejsou v tomto oboru vhodné.

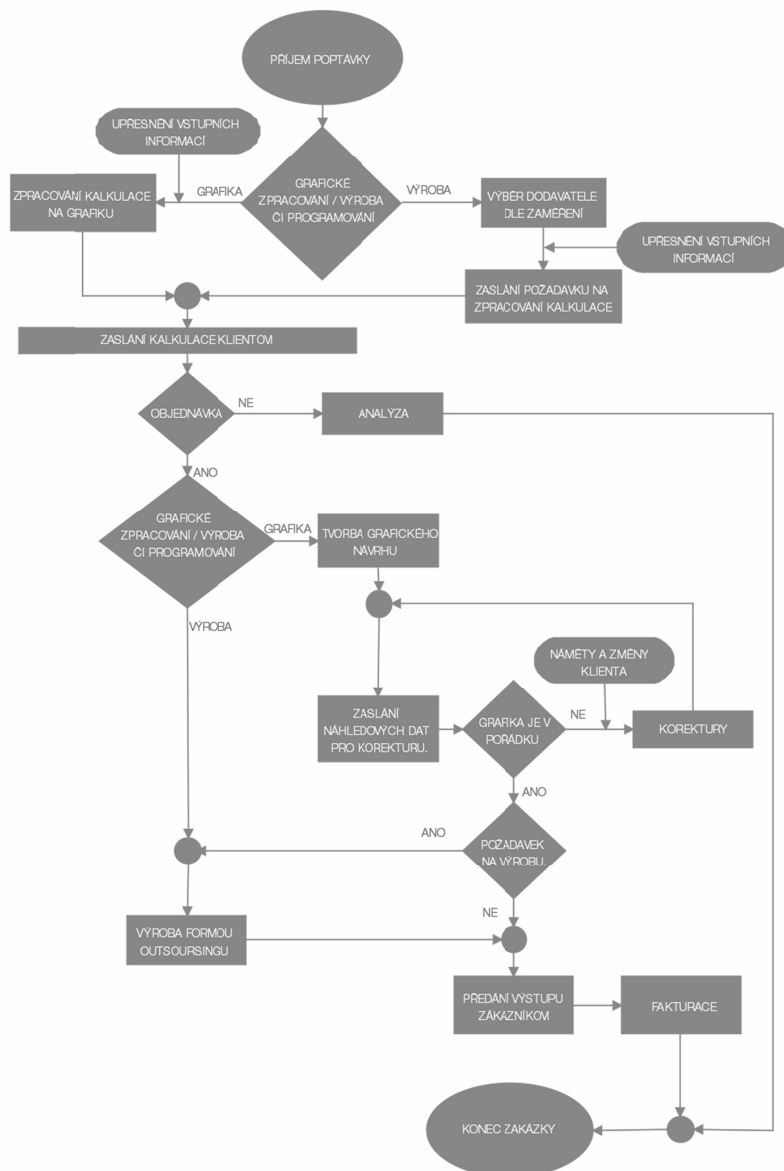
4.1.4 LIDÉ

Lidé jsou v grafickém designu a všeobecně v agenturách tím nejdůležitějším prvkem, jelikož právě v tomto odvětví jsou veškerí dodavatelé, partneři i zaměstnanci propojeni v celé síti oboru svými zájmy takovým způsobem, že sebemenší zakopnutí, či nevhodná komunikace se může vrátit nežádoucím způsobem. V marketingu se ne nadarmo říká, že spokojený zákazník svou spokojenost šíří třem dalším lidem a nespokojený jedenácti. Proto je důležité být velice citlivý ve výběru dodavatelů, kterým budou outsourcovány zakázky a také k zákazníkům. Při výběru dodavatelů a partnerů je důležité klást důraz na jejich zdvořilost, spolehlivost, komunikativnost, kvalifikaci, důvěryhodnost a vnímavost. Jelikož tyto vlastnosti tvoří pozitivní zpětnou vazbu mezi agenturou a klientem. A také proto, že partnerská spolupráce občas vyžaduje přímý kontakt i obsluhu klienta partnerem. Pokud partner či dodavatel vlastní všechny tyto vlastnosti a jeho výstupy jsou zároveň špičkou na trhu, je to právě on, kterého agentura potřebuje. Je dobré dbát na minimální fluktuaci spolehlivých partnerů.

Freelance dodavatele vyhledávat právě na spřízněných webech jako *designportal.cz*, *webtrh.cz*, *navolnenoze.cz*, *programujeme.com* nebo lépe na základě doporučení. Vlastnost partnerů, na kterou je potřeba klást důraz, je jejich orientace na trendy a konkurenci. Když už jsou získáni dobří partneři a dodavatelé, je velice důležité je motivovat k tomu, aby jejich výstupy byly ještě jakostnější a jejich vlastnosti uvedené výše byly ještě kvalitnější. A aby se nedostali do rozporu v zájmech při realizaci důležitých termínových projektů. Stěžejním je teamová práce. Spokojenost všech zainteresovaných členů, podílejících se na projektu zakázky pro klienta, je ovlivněna právě kvalitou teamové práce a dodržením termínů. Finanční výstupy jsou následně odrazem tohoto postupu. Se zákazníky se musí pracovat, pravidelně je navštěvovat a zpětně od nich zjišťovat, zdali jsou se službami a výstupy spokojeni. Zpětná vazba je velice důležitým aspektem při tvorbě vztahů.

4.1.5 PROCESY

Další důležitou součástí mixu služeb jsou procesy. Základním procesem uvnitř agentury bude průběh zakázky od zaslání poptávky po předání výstupu a fakturaci za produkt/službu. Kritickým faktorem procesů jsou lidé. Pokud nebude existovat kvalitní lidský faktor, nebudou fungovat ani procesy na špičkové úrovni. Vždy je potřeba dodržovat termíny schůzek, termíny procesů, termíny projektů. Níže je definován vývojový diagram procesu uvnitř firmy. Diagram je vytvořen v programu Diagram Designer. Nezahrnuje předprodejní a poprodejní služby. V procesu je jedno kritické místo a tím je bod, kdy zákazník poptá cenu a po zaslání kalkulace neuskuteční objednávku. Důvodem je většinou to, že zjišťuje pouze cenu bez ohledu na kvalitu. Někdy může být důvodem neobdržení zpětné vazby na nabídku vysoký rozdíl v cenové nabídce oproti konkurenci. Může to být také forma špionáže. Vždy je potřeba situaci analyzovat a pokusit se získat zpětnou vazbu. Výhodou je v tomto oboru to, že veškeré inovace v grafice potažmo programování, lze realizovat v součinnosti s realizovanou zakázkou, aniž by klient v podstatě tušil, že se o nějakou inovaci jedná. Tato skutečnost však vyžaduje velice úzký a citlivý vztah se zákazníkem. Předprodejní služby budou realizovány formou informací o novinkách. Jako hlavní prvek poprodejních služeb bude zajištění dopravy na hmotné výstupy až do sídla klienta zdarma.



Obrázek 7: Vývojový diagram procesů (zdroj: vlastní zpracování za pomoci programu Diagram Designer dle literatury (49))

4.1.6 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Důležitá je korporátní identita neboli corporate identity. Firemní logo se bude skládat ze dvou barev a to z důvodu technologické použitelnosti na merkantilních tiskovinách. Součástí identity bude validní využívání sociálních sítí, *Google+*, *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* a používání aplikací podporujících funkčnost identity. Součástí identity bude také využívání programového vybavení Adobe, jelikož opravdu nemá konkurenci pro profesionální výstupy.

4.2 AKTIVITY A ROZPOČET

Níže budou uvedeny roční výdaje na marketingové aktivity.

Facebook	ZDARMA
Twitter	ZDARMA
LinkedIn	ZDARMA
Google+	ZDARMA
Vimeo	ZDARMA

Tabulka 4: Předpokládané výdajena aktivity v prvním roce

(zdroj: vlastní zpracování)

(v Kč)

První rok	Cena/rok
Doména	250
Webhosting	1 000
Programování webu	10 000
Behance online portfolio	2 000
Issuu	5 700
Tisk merkantilií	10 000
Článek na designportal.cz 1x rok	7 000
Článek na designmag.cz 1x rok	6 500
Článek na mediaguru.cz 2x rok	5 000
Článek v časopisu TYPO	14 000
Článek v časopisu Menhouse	24 500
Celkem	85 950

Tabulka 5: Předpokládané výdajena aktivity ve druhém roce

(zdroj: vlastní zpracování)

(v Kč)

Druhý rok	Cena/rok
Doména	250
Webhosting	1 000
Behance online portfolio	2 000
Issuu	5 700
Článek na designportal.cz 1x rok	7 000
Článek na designmag.cz 1x rok	6 500
Článek na mediaguru.cz 4x rok	10 000
Článek v časopisu TYPO 2x	28 000
Článek v časopisu La boheme	26 000
Článek v časopisu Menhouse	24 500
Celkem	110 950

Tabulka 6: předpokládané výdajena aktivity ve třetím roce

(zdroj: vlastní zpracování)

(v Kč)

Třetí rok	Cena/rok
Doména	250
Webhosting	1 000
Behance online portfolio	2 000
Issuu	5 700
Článek na mediaguru.cz 4x rok	10 000
Článek v časopisu La boheme	26 000
Článek v časopisu Menhouse	24 500
Náklady na ambasadora	80 000
Celkem	149 450

4.3 FINANČNÍ PLÁN

Agentura bude využívat daňovou evidenci. Pro lepší vypovídací schopnost budou definovány tři možné scénáře vývoje příjmů a výdajů. Údaje jsou stanoveny ze čtvrtletních předpokladů možného vývoje příjmů a výdajů. Agentura nebude využívat žádné cizí finanční zdroje. Do investice budou vloženy úspory, které by měly stačit na krytí výdajů v prvním půlroce.

4.3.1 VÝVOJ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ

PESIMISTICKÝ VÝVOJ

V pesimistickém vývoji lze počítat o 50% nižšími příjmy oproti reálnému stavu. Příjmy se budou skládat ze služeb, které jsou stanoveny ceníkem. Výdaje na dodavatele a partnery jsou v pesimistickém vývoji v prvních dvou letech dle odhadu v tabulkách. V roce 2016, 2017 a 2018 jsou predikovány výdaje na dodavatele a partnery o 50 % nižší než reálné výdaje. Výdaje na marketing se budou pohybovat v pesimistické variantě po třetím roce kolem 150.000 Kč. Výdaje na marketing a režijní výdaje budou korigovány tak, aby nedocházelo ke snižování zisku či výrazné ztrátě.

Tabulka 7: Pesimistická varianta předpokládaných příjmů, výdajů a zisku
(zdroj: vlastní zpracování)

(v Kč)

Pesimistická varianta	2014	2015	2016	2017	2018
Příjmy	771 500	1 119 940	1 685 600	2 191 280	2 848 664
Výdaje	744 850	1 142 950	1 629 450	2 029 450	2 479 450
Základ daně	26 650	-23 010	56 150	161 830	369 214
Předpokládaná daň z příjmů 15 %	3 998	-3 452	8 423	24 275	55 382
Sleva na poplatníka	24 840	24 840	24 840	24 840	24 840
Daň po slevě	0	0	0	0	30 542
Předpokládané SP	22 680	22 680	22 680	22 680	53 905
Předpokládané ZP	20 364	20 364	20 364	20 364	24 922
Předpokládané daně a odvody	43 044	43 044	43 044	43 044	109 369
Předpokládaný zisk po odvodech	-16 394	-66 054	13 106	118 786	259 845

REÁLNÝ VÝVOJ

Tato varianta je očekávaným modelem vývoje vyplývající z předchozích analýz. Příjmy v roce 2017 a 2018 jsou predikovány s nárůstem 30 % oproti předchozímu roku. Výdaje na služby a energie jsou statické. Výdaje na nájemné se změní po přesunu na novou pobočku. Výdaje na dodavatele budou vzrůstat dle projektů a potřeby partnersko-dodavatelské spolupráce.

Tabulka 8: Reálná varianta předpokládaného vývoje příjmů, výdajů a zisku
(zdroj: vlastní zpracování)

(v Kč)

Reálná varianta	2014	2015	2016	2017	2018
Příjmy	1 150 750	1 734 000	2 698 550	3 508 115	4 560 550
Výdaje	1 162 450	1 552 950	2 299 450	3 074 175	4 086 263
Základ daně	-11 700	181 050	399 100	433 940	474 287
Předpokládaná daň z příjmů 15 %	0	27 158	59 865	65 091	71 143
Sleva na poplatníka	24 840	24 840	24 840	24 840	24 840
Daň po slevě	0	2 318	35 025	40 251	46 303
Předpokládané SP	22 680	26 433	58 269	63 355	69 246
Předpokládané ZP	20 364	20 364	26 939	29 291	32 014
Předpokládané daně a odvody	43 044	49 115	120 233	132 897	147 563
Předpokládaný zisk po odvodech	-54 744	131 935	278 867	301 043	326 724

OPTIMISTICKÝ VÝVOJ

Příjmy v optimistické variantě budou oproti reálné variantě o 50 % vyšší. Stejně jako v obou předchozích variantách bude predikce růstu příjmů stanovena koeficientem 1,5. Výdaje na dodavatele budou růst od třetího roku o 50 %. Režijní výdaje budou predikovány až od druhého roku a to ve výši 550 tis. Kč.

Tabulka 9: Optimistická varianta předpokládaného vývoje příjmů, výdajů a zisku
(zdroj: vlastní zpracování)

(v Kč)

Optimistická varianta	2014	2015	2016	2017	2018
Příjmy	1 726 125	2 774 500	4 047 825	5 262 173	6 840 824
Výdaje	1 727 450	2 282 950	3 149 450	4 224 175	5 686 263
Základ daně	-1 325	491 550	898 375	1 037 998	1 154 562
Předpokládaná daň z příjmů 15 %	0	73 733	134 756	155 700	173 184
Sleva na poplatníka	24 840	24 840	24 840	24 840	24 840
Daň po slevě	0	48 893	109 916	130 860	148 344
Předpokládané SP	22 680	71 766	131 163	151 548	168 566
Předpokládané ZP	20 364	33 180	60 640	70 065	77 933
Předpokládané daně a odvody	43 044	153 838	301 719	352 472	394 843
Předpokládaný zisk po odvedech	-44 369	337 712	596 656	685 525	759 719

4.3.2 HODNOCENÍ INVESTIC

VÝPOČET NÁKLADŮ NA VLASTNÍ KAPITÁL

r_f = bezriziková úroková míra	2,87 % (50)
β = systematické tržní riziko reklamní agentury	0,93 % (51)
$(r_m - r_f)$ = riziková přírážka, únor	5,46 % (52)
r_e = náklady na vlastní kapitál	7,9278 %

VÝPOČET SOUČASNÉ HODNOTY BUDOUCÍCH PŘÍJMŮ

Jelikož nebudou využity cizí zdroje, bude se hodnota r_e rovnat hodnotě WACC.

Tabulka 10: Výpočet současné hodnoty budoucích příjmů v pesimistickém vývoji
(zdroj: vlastní zpracování)

(v Kč)

Pesimistická varianta	2014	2015	2016	2017	2018
NCF (Kč)	26 650	-23 010	56 150	161 830	369 214
Diskontované hodnoty	24 692	-19 754	44 663	119 268	252 122
				ČSH (Kč)	420 993

Tabulka 11: Výpočet současné hodnoty budoucích příjmů v reálném vývoji

(zdroj: vlastní zpracování)

(v Kč)

Reálná varianta	2014	2015	2016	2017	2018
NCF (Kč)	-11 700	181 050	399 100	433 940	474 287
Diskontované hodnoty	-10 841	155 429	317 455	319 813	323 873
				ČSH (Kč)	1 105 729

Tabulka 12: Výpočet současné hodnoty budoucích příjmů v optimistickém vývoji

(zdroj: vlastní zpracování)

(v Kč)

Optimistická varianta	2014	2015	2016	2017	2018
NCF (Kč)	-1 325	491 550	898 375	1 037 998	1 154 562
Diskontované hodnoty	-1 228	421 898	714 591	765 003	788 407
				ČSH (Kč)	2 888 762

ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA A VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO

Tabulka 13: Výpočet ČSH v a VWP (zdroj: vlastní zpracování)

	Pesimistická	Reálná	Optimistická
ČSH (Kč)	20 993	705 729	2 288 762
VWP (%)	9,1921	42,9925	88,2586

INDEX ZISKOVOSTI

Tabulka 14: Výpočet indexu ziskovosti

(zdroj: vlastní zpracování)

	Pesimistická	Reálná	Optimistická
PI	1,0525	2,7643	6,7219

DOBA NÁVRATNOSTI

Tabulka 15: Výpočet doby návratnosti jednotlivých variant

(zdroj: vlastní zpracování)

Doba Návratnosti	Pesimistická varianta		reálná varianta		Optimistická varianta	
	Kumulace	Do splacení	Kumulace	Do splacení	Kumulace	Do splacení
2014	24 692	-375 308	-10 841	-410 841	-1 228	-401 228
2015	4 939	-395 061	144 588	-255 412	420 761	20 761
2016	49 602	-350 398	462 043	62 043	572 264	172 264
2017	168 870	-231 130	781 856	381 856	1 337 267	937 267
2018	420 993	20 993	1 105 729	705 729	2 125 674	1 725 674
	4 roky 11 měsíců		2 roky 9 měsíců		1 rok 11 měsíců	

Na základě hodnocení lze konstatovat, že i v případě varianty, kdy by byl vývoj agentury pesimistický, lze záměr realizovat. V pesimistické variantě by se investice vrátila až za 4 roky a 11 měsíců a to není žádoucí. Aplikací dalších metod bude dokázáno odvrácení od pesimistického vývoje.

4.4 RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

4.4.1 DEFINOVÁNÍ A ANALÝZA RIZIK

Nejzávažnější rizika vyplynula již z analýzy SWOT. Jsou vybrána právě ta nejzávažnější a doplněna o rizika plynoucí z dalšího postupu.

STŘET ZÁJMŮ PARTNERŮ – Pokud nebude agentura využívat vlastní zaměstnance, kteří jsou vázání smlouvou, může docházet k tomu, že partneři projektu budou dávat maximum do jiného projektu, tím bude jakostně oslabený výstup i možný problém s termíny.

NÍZKÝ POČÁTEČNÍ KAPITÁL – Tento faktor může způsobit pomalý rozvoj agentury a možné zaostávání za konkurencí.

RIZIKOVÁ PRÁVNÍ FORMA – Může se stát, že veškeré odhady z finančního plánu byly nadhodnoceny i v pesimistickém výhledu a bude nutno ručit za závazky vyšší, než které nařizuje jiná právní forma podnikání.

KAPACITNÍ PROBLÉMY – Pokud naopak byl finanční plán podhodnocen a vývoj bude přesahovat optimistickou variantu, může dojít ke kapacitnímu nedostatku a poškození jména agentury.

CHYBNÉ TRŽNÍ PREDIKCE VE VÝZKUMECH – Pokud by skutečnost ukázala, že poptávka je daleko nižší a je zjevná existence daleko jiných trendů, objevil by se nedostatek financí na změnu strategie.

VYSOKÉ CENY SLUŽEB – Špatný odhad ceníku by mohl způsobit nedostatek projektů potřebných pro existenci agentury.

VYSOKÁ DAŇOVÁ ZATÍŽENOST PODNIKATELŮ A DRAHÉ ENERGIE – Možná ztráta motivace a zapálení v existenci agentury v regionu.

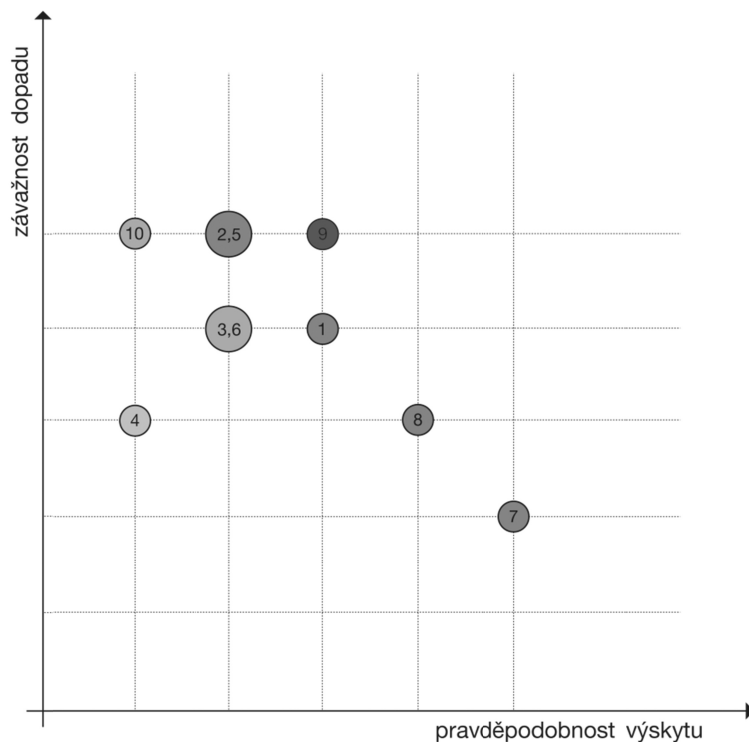
UPŘEDNOSTŇOVÁNÍ CENY NA ÚKOR KVALITY TRHEM – Velice často se stává, že se firmy snaží z obdrženého budgetu uhradit co nejvíce marketingových aktivit. Místo aby investovali do menšího množství kampaní, jejichž zpětná vazba trhu a přidaná hodnota je daleko vyšší. Dochází k tomu, že toto množství kampaní zadají více agenturám a vyberou tu nejlevnější bez ohledu na výstup. Důsledkem může být existence trhu a agentur s laxním.

NASYCENÉ TRHY – Přesycený trh v regionu může způsobit to, že už pro agenturu nebude existovat mezera i přes technologickou příležitost.

NEVHODNĚ VYBRANÉ MARKETINGOVÉ AKTIVITY – Důsledkem by mohlo být to, že by nezbyl kapitál na jiné aktivity a došlo by k prohloubení ztrát v prvních letech. Následně budou rizikům přiřazeny hodnoty 1–5 dle pravděpodobnosti vzniku a závažnosti dopadu. Hodnoty budou následně přesunuty do grafu.

Tabulka 16: Analýza rizik dle pravděpodobnosti vzniku a dopadu
(zdroj: vlastní zpracování)

	pravděpodobnost výskytu	závažnost dopadu	hodnota
Sřet zájmů partnerů	3	4	12
Nízký provozní kapitál	2	5	10
Riziková právní forma	2	4	8
Kapacitní problémy	1	3	3
Chybné tržní predikce ve výzkumech	2	5	10
Vysoké ceny služeb	2	4	8
Vysoká daňová zatíženost podnikatelů a drahé energie	5	2	10
Upřednostňování ceny na úkor kvality trhem	4	3	12
Nasyčené trhy	3	5	15
Nevhodně vybrané marketingové aktivity	1	5	5



Obrázek 8: Mapa rizik (zdroj: vlastní zpracování)

Z mapy rizik je zřejmé, že největšími riziky pro agenturu jsou rizika plynoucí z možnosti přesyceného trhu v regionu. V další úrovni to je možnost střetu zájmu partnerů a upřednostňování ceny na úkor kvality.

4.4.2 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIK

Ke snižování rizik agentury bude aplikováno ofenzivní řízení agentury. Eliminace rizik bude provedena transferem rizika, diverzifikací rizika, pružností teamu, sdílením rizika, pojištěním, získáváním dalších informací, tvorbou rezerv a síťovou analýzou. (13)

OFENZIVNÍ ŘÍZENÍ – Při realizaci strategie budou využity maximálně silné stránky definované analýzou SWOT, osobnostní přístup, spolehlivost, nasazení, orientace v trendech, nové produkty, trhy a konkurenci a zkušenosti v oboru se zapáleností, pro eliminaci nejvýznamnějších rizik. V druhém roce, kdy bude přesouvána více práce na partnery, bude klíčové se orientovat na projektové řízení a motivaci teamu. Jedním z klíčových hledisek bude tvorba účinných strategií, které budou

zejména snižovat hrozby velké konkurence v oblasti tvorby webů a tržní upřednostňování ceny na úkor kvality. Vše bylo popsáno na straně 51 a 52.

TRANSFER RIZIKA – Outsourcovat veškeré operativní činnosti, které by zasahovaly do času potřebného na koncepční vedení agentury, na klíčové dodavatele. V dalších letech přesouvat také grafiku a řídit projekty jen z pohledu kreativního projekčního manažera. S tímto je spojeno vytvoření kvalitních partnerských mandátních smluv a smluvních záruk na dodávky či subdodávky s procentní slevou v případě nedodržení termínu dodání nebo požadované jakosti. Dalším transferem je uvedení dodatku na fakturu, o smluvní pokutě při přesáhnutí termínu splatnosti o 2 týdny. Postup pomůže eliminovat riziko spojené s kapacitami.

DIVERZIFIKACE – V produktovém portfoliu bude rozptýlena do služeb. Každým rokem bude snaha o prohlubování diverzifikace zařazováním nových služeb. V marketingové části je diverzifikace patrná v marketingových aktivitách, kdy nejsou aktivity orientované jednostranně například do reklamy. Ve finanční části je riziko rozloženo do tří predikovaných variant vývoje.

SDÍLENÍ RIZIKA – Důležitou částí je i sdílení rizika mezi členy/partnery teamu potažmo diverzifikace odpovědnosti, kdy bude každý zodpovědný za svěřenou oblast projektu definovanou mandátní smlouvou.

TVORBA REZERV – Je žádoucí tvorbou rezerv dosáhnout stavu, kdy agentura není závislá na potřebě bankovních úvěrů, jelikož má svou zásobu finančních zdrojů vytvořených za dobu své existence. Tato silná stránka může sloužit jako “polštář” v případě růstu výdajů při dočasném narušení chodu řízení projektů.

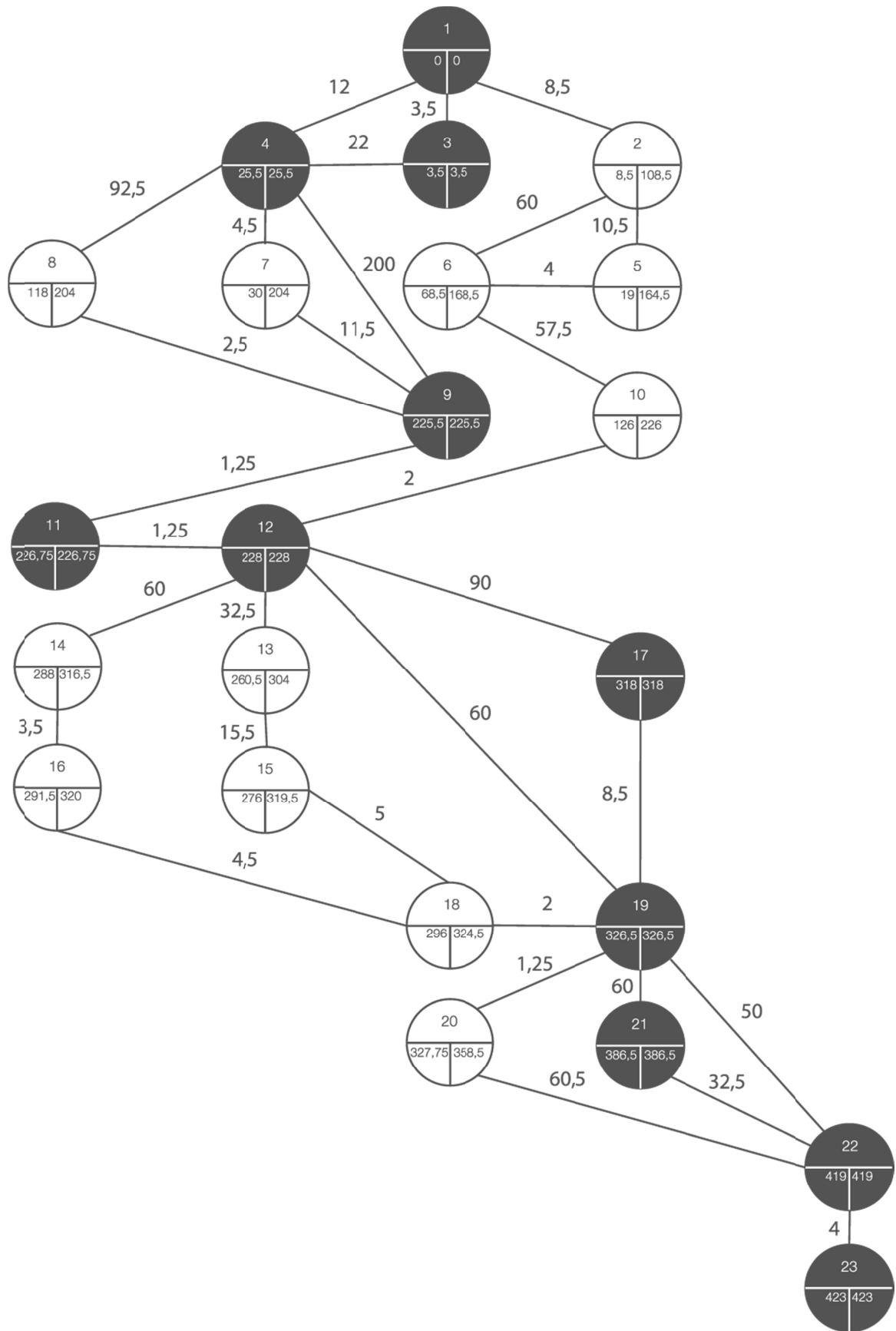
POJIŠTĚNÍ – Každý člen teamu bude mít pojištění odpovědnosti za škodu. Budou pojištěna i veškerá data na serveru. Data budou pravidelně zálohována.

ZÍSKÁVANÍ INFORMACÍ – Vstřebáváním neustále nových informací o vnějším prostředí, konkurenci a nových trendech a technologiích budou vznikat nové žádoucí invence a inovace v agentuře.

4.5 METODA SÍŤOVÉ ANALÝZY JAKO FORMA SNIŽOVÁNÍ RIZIKA

Tabulka 17: Výpočet očekávané doby trvání činností k dosažení cílů
(zdroj: vlastní zpracování)

	i	j	Realizace dosažení podnikatelských cílů	Odhad trvání			
				Pesimistické (b)	Reálné (m)	Optimistické (a)	Očekávané (te)
1	1	2	Návrhy a realizace firemní identity	14	8	5	8,5
2	1	3	Nákup potřebného základního vybavení/montáž	8	3	1	3,5
3	1	4	Výběr programátora a účetní	20	12	4	12
4	3	4	Analýza dodavatelů	42	20	10	22
5	2	5	Tvorba webových stránek	20	10	3	10,5
6	2	6	Realizace marketingových aktivit	90	60	30	60
7	5	6	Založení a spuštění sociálních sítí	10	3	2	4
8	4	7	Výběr dodavatelů	10	4	1	4,5
9	4	8	Hledání ideální provozovny	180	90	15	92,5
10	4	9	Vývoj redakčního systému	360	180	120	200
11	6	10	Aktivní obchodní činnost	90	60	15	57,5
13	7	9	Analýza dalších klíčových partnerů	21	10	8	11,5
12	8	9	Stěhování provozovny	6	2	1	2,5
14	9	11	Výběr dalších partnerů	3	1	0,5	1,25
15	10	12	Nákup hardwaru, softwaru a kancelářského vybavení	3	2	1	2
16	11	12	Tvorba mandátních smluv	3	1	0,5	1,25
17	12	13	Analýza dodavatelů IS	60	30	15	32,5
18	12	14	Marketingové aktivity	90	60	30	60
19	12	17	Obchodní činnost	120	90	60	90
20	12	19	Upgrade redakčního systému o příslušné moduly	90	60	30	60
21	13	15	Analýza konkurenčního prostředí a trhu	30	14	7	15,5
22	14	16	Hodnocení IS	8	3	1	3,5
23	15	18	Utvzení marketingové strategie	8	5	2	5
24	16	18	Výběr IS	9	4	2	4,5
25	17	19	Analýza dalších partnerů	20	7	3	8,5
26	18	19	Výběr dalších partnerů	3	2	1	2
27	19	20	Nové mandátní smlouvy	3	1	0,5	1,25
28	19	21	Marketingové aktivity	90	60	30	60
29	19	22	Programování mailingu	90	45	30	50
30	20	22	Obchodní činnost	90	60	45	62,5
31	21	22	Spolupráce s Ambasadorem	15	30	60	32,5
32	22	23	Hodnocení dosažených cílů	10	3	2	4



Graf 3: Síťový graf PERT. Kritická cesta je zvýrazněna výplní. (zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 18: Rezervy a rozptylu jednotlivých činností

(zdroj: vlastní zpracování)

Činnost		Očekávané trvání (t_e)	Termín zahájení		Termín ukončení		Celková rezerva RC	Rozptyl trvání $D(t_e)$
i	j		ZM _{ij}	ZP _{ij}	KM _{ij}	KP _{ij}		
1	2	8,5	0	100	8,5	108,5	100	2,25
1	3	3,5	0	0	3,5	3,5	0	1,3611111
1	4	12	0	13,5	12	25,5	13,5	7,1111111
3	4	22	3,5	3,5	25,5	25,5	0	28,4444444
2	5	10,5	8,5	154	19	164,5	145,5	8,0277778
2	6	60	8,5	108,5	68,5	168,5	100	100
5	6	4	19	164,5	23	168,5	145,5	1,7777778
4	7	4,5	25,5	199,5	30	204	174	2,25
4	8	92,5	25,5	130,5	118	223	105	756,25
4	9	200	25,5	25,5	225,5	225,5	0	1600
6	10	57,5	68,5	168,5	126	226	100	156,25
7	9	11,5	30	214	41,5	225,5	184	4,6944444
8	9	2,5	118	223	120,5	225,5	105	0,6944444
9	11	1,25	225,5	225,5	226,75	226,75	0	0,1736111
10	12	2	126	226	128	228	100	0,1111111
11	12	1,25	226,75	226,75	228	228	0	0,1736111
12	13	32,5	228	271,5	260,5	304	43,5	56,25
12	14	60	228	256,5	288	316,5	28,5	100
12	17	90	228	228	318	318	0	100
12	19	60	228	266,5	288	326,5	38,5	100
13	15	15,5	260,5	304	276	319,5	43,5	14,6944444
14	16	3,5	288	316,5	291,5	320	28,5	1,3611111
15	18	5	276	319,5	281	324,5	43,5	1
16	18	4,5	291,5	320	296	324,5	28,5	1,3611111
17	19	8,5	318	318	326,5	326,5	0	8,0277778
18	19	2	296	324,5	298	326,5	28,5	0,1111111
19	20	1,25	326,5	357,25	327,75	358,5	30,75	0,1736111
19	21	60	326,5	326,5	386,5	386,5	0	100
19	22	50	326,5	369	376,5	419	42,5	100
20	22	62,5	327,75	356,5	390,25	419	28,75	56,25
21	22	32,5	386,5	386,5	419	419	0	56,25
22	23	4	419	419	423	423	0	1,7777778

Graf a tabulka udávají, že k dosažení podnikových cílů bude potřeba maximálně 423 dní. Tato hodnota odpovídá jak předpokládanému vývoji, tak reálné hodnotě finančního vývoje. Tato hodnota vypovídá o pravděpodobnosti úspěchu podnikatelského záměru.

ZÁVĚR

Diplomová práce potvrdila předpoklad pro dosažení podnikatelského záměru na založení reklamní agentury prostřednictvím podnikatelského plánu.

Podkladem pro dosažení cíle byla tvorba teoretického obsahu skládajícího se z literárních rešerší. Tedy důležité informace, které jsou k sestavení validního a realizovatelného podnikatelského plánu potřeba. Dalším krokem bylo sestavení cílů a tříletého výhledu agentury s plánovaným rozvojem portfolia služeb. Na tomto důležitém základu byly sestaveny potřebné analýzy prostředí a jejich vybraných součástí zejména analýza konkurence, které se staly dobrým podkladem pro další kroky. Ze závěrů těchto analýz lze konstatovat, že poptávka po grafickém designu se bude vyvíjet v dalších letech na základě poptávky po zobrazovacích zařízeních. Tomuto trendu byla přizpůsobena i tvorba marketingové strategie.

Praktická část se již zaměřuje na vlastní návrhy řešení pro dosažení podnikatelského záměru. Tato část začíná definováním marketingového mixu, služeb 7P a určením marketingových aktivit potřebných k účelné a úspěšné propagaci agentury. Tato kapitola plynule přechází na finanční plán aneb nejdůležitější část celého podnikatelského plánu. Finanční plán se zaměřuje na tři různé scénáře. Pesimistický, reálný a optimistický. V duchu těchto tří scénářů dochází k hodnocení investic. Výsledkem hodnocení je to, že v reálné a optimistické variantě bude vytvářen zisk již ve druhém roce. Další kapitola definuje možná rizika a určuje jak se rizikům vyhnout, jak je snižovat či eliminovat. V poslední kapitole je sestaven síťový graf PERT, který je dokladem toho, že bude cílů dosaženo nejhůře v reálné finanční variantě.

V posledních slovech je možno říci, že tato práce přinesla dobré hmatatelné výsledky, jak se prosadit na přesyceném trhu a stala se dobrým návodem, jak sestavit podnikatelský plán pro založení agentury kreativního designu a zároveň vytyčila určitý prostor pro další práci v oblasti.

CITOVANÁ LITERATURA

1. **ŠIMAN, Josef a Petr PETERA.** *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi.* Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xvii, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
2. **SRPOVÁ, Jitka.** *Podnikatelský plán a strategie.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
3. **VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ.** *Podnikání malé a střední firmy.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
4. **POLÁCH, Jiří.** *Reálné a finanční investice.* Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvi, 263 s. ISBN 978-80-7400-436-0.
5. **STAŇKOVÁ, Anna.** *Podnikáme úspěšně s malou firmou.* Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
6. **VOMÁČKOVÁ, Hana.** *Účetnictví akvizicí, fúzí a jiných vlastnických transakcí: (vyšší účetnictví).* 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: BOVA POLYGON, 2009, 553 s. ISBN 978-80-7273-157-2.
7. **VAŠTÍKOVÁ, Miroslava.** *Marketing služeb: efektivně a moderně.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
8. **SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ.** *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
9. **GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK.** *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
10. **KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL.** *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
11. **KOTLER, Philip.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
13. **SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

14. **MALLYA, Thaddeus.** *Základy strategického řízení a rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
15. **CHARVÁT, Jaroslav.** *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
16. **BEDNÁŘ, Jiří.** Plánujte, provádějte a vyhodnocujte marketingové aktivity. *promarketing.cz.* [Online] Karviná: 26.11.2002 [cit. 2013-2-10]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/view.php?cislocclanku=2002102812>.
17. **SEDLÁČEK, Jaroslav.** *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy.* 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
18. **Česko.** Zákon 563/1991 Sb. ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. [Online] [cit.: 2013-2-10]. In: *Sbírka zákonů České republiky.* 1991, částka 107, s. 2802, 12.12.1991. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=39611&nr=563~2F1991~20Sb.&ft=pdf>
19. **FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
20. **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Manažerské finance.* 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
21. **VOSÁTKA, Jakub.** Cvičení, Ph.D. Ing. Jakub Vosátka. *fzp.ujep.cz.* [Online] 2012. [Citace: 23. 2 2013.] Dostupné z: fzp.ujep.cz/~vosatka/cviceni%205.doc.
22. **SCHOLLEOVÁ, Hana.** *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
23. **FOTR, Jiří.** *Jak připravit optimální podnikatelský projekt.* Praha: Eurovia, 1992. ISBN 80-901186-0-7.
24. **RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL.** *Operační a systémová analýza I: studijní text pro kombinovanou formu studia.* Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 2 sv. (59 s., s. 60-107). ISBN 80-214-3280-2.

25. **CZECHTRADE.** Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení. *Businessinfo.cz*. [Online] Praha: 6.6.2012 [cit. 2013-2-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/reklamni-cinnost-marketing-medialni-zastoupeni-12784.html>.
26. **CZECHTRADE.** Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce. *Businessinfo.cz*. [Online] Praha: 6.6.2012 [cit. 2013-2-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vydavatelске-cinnosti-polygraficka-vyroba-kniharske-a-kopirovaci-prace-12700.html>.
27. **CZECHTRADE.** Zprostředkování obchodu a služeb. *Businessinfo.cz*. [Online] Praha: 6.6.2012 [cit. 2013-2-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zprostredkovani-obchodu-a-sluzeb-12749.html>.
28. **CZECHTRADE.** K problematice zaměstnávání na živnostenský list. *Businessinfo.cz*. [Online] Praha: 5.6.2012 [cit. 2013-2-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/k-problematice-zamestnani-na-zivnostensky-list-12852.html#!&chapter=1>.
29. **CZECHTRADE.** Novela zákona o investičních pobídkách odstartovala příliv investičních záměrů. *Businessinfo.cz*. [Online] Praha: 21.10.2011. [cit. 2013-2-10]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/novela-zakona-o-investicnich-pobidkach-odstartovala-priliv-investicnich-zameru-28314.html>.
30. **CZECHTRADE.** HDP: Pokles o 1,3 procenta (3. čtvrtletí 2012) *Businessinfo.cz*. [Online] Praha: 7.12.2012. [cit. 2013-2-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hdp-pokles-o-13-procenta-3-ctvrtleti-2012-26472.html>.
31. **CZECHTRADE.** Indexy spotřebitelských cen – inflace (prosinec 2012) *Businessinfo.cz*. [Online] Praha: 9.1.2012. [cit. 2013-2-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2012-27791.html>.
32. **HAAS, Jakub.** Schodek státního rozpočtu se meziročně snížil o více než 40 mld. Kč *mfcz.cz* [Online] Praha: *Ministerstvo financí ČR* 3.1.2012. [cit. 2013-2-15]. Dostupné z: http://www.mfcz.cz/cps/rde/xchg/mfcz/xsl/tiskove_zpravy_75659.html.

33. **FINANCE MEDIA a. s.** Úrokové sazby ČNB: Vývoj úrokových sazeb ČNB od roku 2001. *Finance.cz*. [Online] 2.11.2012. [cit. 2013-2-17]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>.
34. **KUPKA, Václav.** Pracovní a sociální příjmy – příjmové rozdělení domácností. *czso.cz*. [Online] Praha: Český statistický úřad 21.8.2012. [cit. 2013-2-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta02192008.doc>.
35. **EASY COMMUNICATIONS s.r.o.** Státní výdaje na výzkum klesnou o 700 milionů. *Prvnizpravy.cz*. [Online] 18.6.2012. [cit. 2013-2-17]. Dostupné z: <http://www.prvnizpravy.cz/zpravy/z-vlady/statni-vydaje-na-vyzkum-klesnou-o-700-milionu/>.
36. **ŠTRÁFELDOVÁ, Milena.** Evropská komise kritizuje Prahu za časté výměny státních úředníků. *Radio.cz*. [Online] Praha: Český rozhlas, 14.11.2012 [cit. 2013-2-17]. Dostupné z: <http://www.radio.cz/cz/rubrika/udalosti/evropska-komise-kritizuje-prahu-za-caste-vymeny-statnich-uredniku>.
37. **HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY,** . Sekce ekologie a životního prostředí. *Komora.cz*. [Online] 2010. [cit. 2013-2-17]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/hospodarska-komora-ceske-republiky/poradni-organy-hk-cr/sekce-ekologie-a-zivotniho-prostredi/sekce-ekologie-a-zp/>.
38. **VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ.** *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.
39. **KNECKI, Adam.** Tablety brzy překonají notebooky - v prodejnosti *smartworld.cz*. [Online] Praha: IDG Czech Republic, a. s., 20.11.2012. [cit. 2013-2-22]. Dostupné z: <http://smartworld.cz/tablety/tablety-brzy-prekonaji-notebooky-v-prodejnosti-3526>.
40. **ASOCIACE ČESKÝCH REKLAMNÍCH AGENTUR A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.** AČRA MK v datech. *acra-mk.cz*. [Online] 2012. [cit. 2013-2-22]. Dostupné z: <http://www.acra-mk.cz/acra-mk-v-datech/>.
41. **UNIE GRAFICKÉHO DESIGNU, o. s.** O unii. *unie-grafickeho-designu.cz*. [Online] 2013. [cit. 2013-2-22]. Dostupné z: <http://unie-grafickeho-designu.cz/o-unii/>.

42. **PHD, a.s.** Marketing luxusních výrobků: výdaje na ně rostou *mediaguru.cz*. [Online] Praha: 1.2.2012 [cit. 2013-2-26]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/02/marketing-luxusnich-vyrobku-vydaje-na-ne-rostou/#.UQFyAmfEdnU>.
43. **PHD, a.s.** Výdaje na mobilní reklamu se zdvojnásobily: Výzkumy. *mediaguru.cz*. [Online] Praha: 17.1.2013 [cit. 2013-2-26]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2013/01/vydaje-na-mobilni-reklamu-se-zdvojnasoily/#.UP1782fEe2U>.
44. **MARKETINGOVÉNOVINY.CZ.** Pět nejdůležitějších zjištění o nákupní cestě zákazníků. *marketingovenoviny.cz*. [Online] Praha: 9.1.2013 [cit. 2013-2-26]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=12065&pet-nejdulezitejsich-zjisteni-o-nakupni-ceste-zakazniku.
45. **MARKETINGOVÉNOVINY.CZ.** 10 žhavých spotřebitelských trendů pro rok 2013. *marketingovenoviny.cz*. [Online] Praha: 2. 1 2013. [Citace: 21. 1 2013.] Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=12041&10-zhavych-spotrebitelskych-trendu-pro-rok-2013-.
46. **MARKETINGOVÉNOVINY.CZ.** Mediatypy v letech 2011 a 2012 pohledem Admosphere. *marketingovenoviny.cz*. [Online] Praha: 2.1.2013 [cit. 2013-2-26]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=12103&mediatypy-vletech-2011-a-2012-pohledem-admosphere.
47. **MARKETINGOVÉNOVINY.CZ.** Globální reklamní výdaje budou posilovat v průběhu příštích tří let. *marketingovenoviny.cz*. [Online] 7.12.2012. [cit. 2013-2-26]. http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=11988
48. **IDEALISTI, s. r. o.** Trendy v českém marketingu pro rok 2013. *idealisti.eu*. [Online] Praha: 2013 [cit. 2013-2-26]. <http://www.idealisti.eu/prispevky/show/inspirativni-nazory-12?postID=74>. 2013.
49. **KOCH, Miloš.** *Management informačních systémů*. Vyd. 3., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 171 s. ISBN 978-80-214-4157-6. 50.

50. **MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU.** Finanční analýza podnikové sféry: se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví. *mpo.cz*. [Online] Praha: 19.2.2013. [cit. 2013-2-26]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/>
51. **DAMODARAN, Aswath.** Total Beta By Industry Sector. Data Sets. Finance at the Stern School of Business at New York . *stern.nyu.edu*. [Online] New York: 2013 [cit. 2013-2-26]. Dostupné z: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/totalbetaEurope.xls>.
52. **DAMODARAN, Aswath.** Implied Equity Risk Premium. Data value. Finance at the Stern School of Business at New York University. *stern.nyu.edu*. [Online] New York: 2013 [cit. 2013-2-26]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.
53. **VALACH, Josef.** *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

SEZNAM ZKRATEK

$(r_m - r_f)$	- riziková přírážka pro daný měsíc,
2T repo	- dvoutýdenní repo sazba,
a	- optimistický odhad trvání činnosti,
AČRA MK	- Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace,
b	- pesimistický odhad trvání činnosti,
BSC	- systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (z anglického Balanced scorecard),
C	- celkový úročený kapitál (z anglického capital),
CAMP	- metoda pro výpočet nákladů na vlastní kapitál (z anglického Capital Asset Pricing Model),
CCS2	- druhá verze jazyku pro stylování stránek,
ČNB	- Česká národní banka,
ČR	- Česká republika,
ČSH _n	- čistá současná hodnota při nižší úrokové míře,
ČSH _v	- čistá současná hodnota při vyšší úrokové míře,
ČSSD	- Česká strana sociálně demokratická,
ČSU	- Český statistický úřad
D	- vlastní kapitál úročený,
D(T _e)	- výpočet standardní odchylky,
DPH	- daň z přidané hodnoty,
E	- cizí kapitál úročený,
EBIT	- zisk před odečtením úroků a daní (z anglického Earnings before Interest and Taxes),
EQFM	- model vyvinutý jako rámec pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci (z anglického European Foundation for Quality Management),
EU	- Evropská unie,
ICT	- informační a komunikační technologie (z anglického Information and Communication Technologies),
i_n	- nižší úroková míra,
IN	- počáteční investice,

i_v	- vyšší úroková míra,
KM	- konec možný,
KP	- konec předpokládaný,
m	- reálný odhad trvání činnosti,
mld.	- miliardy,
NCF_t	- rozdíl příjmů a výdajů v daném roce, čistý peněžní tok za určitý rok (z anglického - Net Cash Flow)
NERV	- Národní ekonomická rada vlády,
NPV	- současná hodnota budoucích příjmů (z anglického <i>Net Present Value</i>),
ODS	- Občanská demokratická strana,
PC	- personal computer,
PERT	- metoda, která umožňuje vypočítat dobu trvání projektu (z anglického Program Evaluation and Review Technique),
PESTLE	- Political – politické, Economical – ekonomické, Social – sociální, Technological – technologické, Legal – legislativní, Ecological – ekologické,
PHP	- skriptovací programovací jazyk určený pro programování dynamických internetových stránek a webových aplikací,
PI	- index ziskovosti (z anglického Profitability Index),
POS/POP	- materiály umístěné v místě prodeje nebo v místě, kde vzniká poptávka (z anglického - Point of sale/Point Of Purchase),
PR	- public relations,
PV	- současná hodnota (z anglického Present Value),
RC	- celková rezerva,
r_d	- náklady na vlastní kapitál,
r_e	- náklady na cizí kapitál,
r_f	- bezriziková úroková míra,
ROE	- návratnost vlastního kapitálu (z anglického Return on Equity),
SEO	- optimalizace internetových stránek pro internetové vyhledávače z anglického Search Engine Optimization

SWOT	- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats,
T_e	- odhad doby trvání,
TV	- televize,
UGD	- Unie grafického designu,
USD	- americký dolar,
VVP	- vnitřní výnosové procento,
WACC	- vážený průměr nákladů na kapitál (z anglického Weighted Average Cost of Capital),
W3C	- programovací standard, který umožňuje podporu všech prohlížečů,
XHTML	- rozšiřitelný hypertextový značkovací jazyk,
ZM	- začátek možný,
ZP	- začátek předpokládaný,
β	- systematické tržní riziko pro daný segment.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů ROE, EBIT a obrat aktiv u sledovaných firem (zdroj: vlastní zpracování s využitím databáze Amadeus společnosti Bureau van Dijk) ...	57
Tabulka 2: Silné stránky a příležitosti SWOT (zdroj: vlastní zpracování).....	60
Tabulka 3: Příležitosti a hrozby SWOT (zdroj: vlastní zpracování)	60
Tabulka 4: Předpokládané výdajena aktivity v prvním roce	69
Tabulka 5: Předpokládané výdajena aktivity ve druhém roce	69
Tabulka 6: předpokládané výdajena aktivity ve třetím roce	70
Tabulka 7: Pesimistická varianta předpokládaných příjmů, výdajů a zisku	71
Tabulka 8: Reálná varianta předpokládaného vývoje příjmů, výdajů a zisku.....	71
Tabulka 9: Optimistická varianta předpokládaného vývoje příjmů, výdajů a zisku (zdroj: vlastní zpracování)	72
Tabulka 10: Výpočet současné hodnoty budoucích příjmů v pesimistickém vývoji (zdroj: vlastní zpracování)	72
Tabulka 11: Výpočet současné hodnoty budoucích příjmů v reálném vývoji.....	73
Tabulka 12: Výpočet současné hodnoty budoucích příjmů v optimistickém vývoji (zdroj: vlastní zpracování)	73
Tabulka 13: Výpočet ČSH v a VVP (zdroj: vlastní zpracování)	73
Tabulka 14: Výpočet indexu ziskovosti.....	73
Tabulka 15: Výpočet doby návratnosti jednotlivých variant	73
Tabulka 16: Analýza rizik dle pravděpodobnosti vzniku a dopadu.....	75
Tabulka 17: Výpočet očekávané doby trvání činností k dosažení cílů.....	78
Tabulka 18: Rezervy a rozptylu jednotlivých činností.....	79

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Investice do reklamy v letech 2011 a 2012 (zdroj: literatura (46))	53
Graf 2: Změny ROE v letech 2009 a 2010 (zdroj: vlastní zpracování)	58
Graf 3: Síťový graf PERT. Kritická cesta je zvýrazněna výplní. (zdroj: vlastní zpracování).....	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil (zdroj: vlastní zpracování dle literatury (9))	23
Obrázek 2: 7S firmy McKynsey (zdroj: vlastní zpracování dle literatury (13))	25
Obrázek 3: Generická strategie podle Portera (zdroj: vlastní zpracování dle literatury (15))	28
Obrázek 4: Marketingový mix 7P (zdroj: vlastní zpracování dle literatury (7))	30
Obrázek 5: Interaktivní mapa umístění reklamních agentur v ČR (zdroj: vlastní zpracování s využitím portálu mapy.cz)	47
Obrázek 6: Mapa trendů (zdroj: vlastní zpracování dle literatury (48))	54
Obrázek 7: Vývojový diagram procesů (zdroj: vlastní zpracování za pomoci programu Diagram Designer dle literatury (49))	68
Obrázek 8: Mapa rizik (zdroj: vlastní zpracování)	76

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Výpočet současné hodnoty (zdroj: literatura (20))	31
Rovnice 2: Výpočet průměrných nákladů na kapitál (zdroj: literatura (21))	32
Rovnice 3: Výpočet modelu CAMP (zdroj: literatura (21))	32
Rovnice 4: Výpočet čisté současné hodnoty (zdroj: literatura (22))	32
Rovnice 5: Výpočet vnitřního výnosového procenta (zdroj: literatura (22))	32
Rovnice 6: Výpočet indexu ziskovosti (zdroj: literatura (20))	33
Rovnice 7: Výpočet očekávaného času trvání (zdroj: literatura (24))	35
Rovnice 8: Výpočet rozptylu (zdroj: literatura (24))	35

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Odhad tržeb pro pesimistickou variantu

Příloha 2: Odhad tržeb pro reálnou variantu

Příloha 3: Odhad tržeb pro optimistickou variantu

Příloha 4: Odhad nákladů pro pesimistickou variantu

Příloha 5: Odhad nákladů pro reálnou variantu

Příloha 6: Odhad nákladů pro optimistickou variantu

Příloha 1: Odhad tržeb pro pesimistickou variantu

(v Kč)

Služby	1/4 2014	2/4 2014	3/4 2014	4/4 2014	2014	1/4 2015	2/4 2015	3/4 2015	4/4 2015	2015	1/4 2016	2/4 2016	3/4 2016	4/4 2016	2016	2017	2018
Kreativní grafické práce	19 000	27 500	36 700	42 000	125 200	26 700	38 700	16 700	52 000	134 100	43 400	52 000	56 700	62 700	214 800	279 240	363 012
Sazby, montáže, korektury	26 000	35 000	51 400	52 700	165 100	43 400	52 700	52 700	59 400	208 200	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000	260 000	338 000
Fotografie atelier/outdoor	-	-	6 700	6 700	13 400	-	3 400	6 700	6 700	16 800	-	6 700	6 700	6 700	20 100	26 130	33 969
Kamera	-	-	-	6 000	6 000	-	-	4 000	4 000	8 000	-	-	4 000	6 000	10 000	13 000	16 900
Střih/postprodukce	-	-	-	9 400	9 400	-	-	940	9 400	10 340	-	-	9 400	14 000	23 400	30 420	39 546
Produkční činnost	2 500	2 500	3 500	4 700	13 200	3 500	4 700	4 700	5 900	18 800	6 700	5 900	7 000	7 000	26 600	34 580	44 954
Analýza kampaní	0	1 500	2 700	3 400	7 600	1 400	2 000	2 700	4 000	10 100	2 700	3 400	3 400	4 700	14 200	18 460	23 998
Návrhy tiskovin/obalu	4 000	6 800	10 000	10 000	30 800	5 400	10 000	13 400	16 700	45 500	10 000	16 700	26 700	28 000	81 400	105 820	137 566
Návrhy firemního loga + varianty	-	-	13 400	30 000	43 400	0	23 400	33 400	30 000	86 800	43 700	-	46 700	46 700	137 100	178 230	231 699
Návrhy produktového loga	-	-	-	-	-	-	6 700	-	10 700	17 400	13 400	-	21 400	22 000	56 800	73 840	95 992
Grafický manuál	-	-	36 700	-	36 700	-	40 000	21 400	-	61 400	18 700	-	42 000	40 000	100 700	130 910	170 183
Vizuální styl základní	-	-	13 400	16 700	30 100	-	14 700	-	13 400	28 100	29 400	-	16 700	-	46 100	59 930	77 909
Vizuální styl rozšířený	-	-	-	-	-	-	-	60 000	-	60 000	-	-	58 700	54 700	113 400	147 420	191 646
Grafické návrhy webu	15 500	10 000	-	-	25 500	10 000	-	13 400	14 000	37 400	10 000	23 400	13 400	-	46 800	60 840	79 092
Grafické návrhy webu – responsivní	-	-	18 700	-	18 700	0	16 700	-	11 400	28 100	-	14 700	10 000	29 400	54 100	70 330	91 429
Re-design stávajícího webu	-	-	-	-	-	10 000	-	-	-	10 000	11 400	6 700	-	-	18 100	23 530	30 589
Grafické návrhy microsite/aplikace	-	-	-	5 400	5 400	0	-	8 000	12 000	20 000	-	6 000	-	11 400	17 400	22 620	29 406
SEO optimalizace	3 500	3 400	-	-	6 900	3 400	-	4 700	-	8 100	-	6 700	-	10 000	16 700	21 710	28 223
Rozřezání a nasazení webu	5 000	4 800	6 000	3 400	19 200	2 700	6 000	4 700	10 000	23 400	4 700	10 000	10 000	6 000	30 700	39 910	51 883
Programování	7 000	6 700	8 000	3 400	25 100	4 700	5 400	4 000	16 700	30 800	12 700	18 700	10 000	10 700	52 100	67 730	88 049
Dynamické objekty webu	-	2 000	3 400	2 700	8 100	3 400	2 000	2 700	2 700	10 800	3 400	5 400	3 400	6 700	18 900	24 570	31 941
Statické objekty webu	1 000	1 000	1 400	1 000	4 400	1 400	2 000	1 400	2 000	6 800	1 200	1 400	2 700	2 000	7 300	9 490	12 337
Tvorba aplikací facebook/flash	-	-	4 700	-	4 700	-	2 400	2 400	4 700	9 500	2 400	2 400	3 400	2 400	10 600	13 780	17 914
Tvorba aplikací android	-	-	9 400	9 400	18 800	-	-	-	9 400	9 400	6 700	9 400	9 400	9 400	34 900	45 370	58 981
Výroba	27 000	33 400	40 000	53 400	153 800	33 400	46 700	60 000	80 000	220 100	63 400	90 000	90 000	90 000	333 400	433 420	563 446
					771 500					1 119 940					1 685 600	2 191 280	2 848 664

Příloha 2: Odhad tržeb pro reálnou variantu

(v Kč)

Služby	1/4 2014	2/4 2014	3/4 2014	4/4 2014	2014	1/4 2015	2/4 2015	3/4 2015	4/4 2015	2015	1/4 2016	2/4 2016	3/4 2016	4/4 2016	2016	2017	2018
Kreativní grafické práce	28 000	41 000	55 000	63 000	187 000	40 000	58 000	70 000	78 000	246 000	65 000	78 000	85 000	94 000	322 000	418 600	544 180
Sazby, montáže, korektury	39 000	52 000	77 000	79 000	247 000	65 000	79 000	79 000	89 000	312 000	78 000	95 000	101 000	120 000	394 000	512 200	665 860
Fotografie atelier/outdoor	-	-	10 000	10 000	20 000	-	5 000	10 000	10 000	25 000	-	10 000	10 000	10 000	30 000	39 000	50 700
Kamera	-	-	-	9 000	9 000	-	-	6 000	6 000	12 000	-	-	6 000	9 000	15 000	19 500	25 350
Střih/postprodukce	-	-	-	14 000	14 000	-	-	14 000	14 000	28 000	-	-	14 000	21 000	35 000	45 500	59 150
Produkční činnost	3 500	3 500	5 250	7 000	19 250	5 250	7 000	7 000	8 750	28 000	7 000	8 750	10 500	10 500	36 750	47 775	62 108
Analýza kampaní	-	2 000	4 000	5 000	11 000	2 000	3 000	4 000	6 000	15 000	4 000	5 000	5 000	7 000	21 000	27 300	35 490
Návrhy tiskovin/obalu	6 000	10 000	15 000	15 000	46 000	8 000	15 000	20 000	25 000	68 000	15 000	25 000	40 000	42 000	122 000	158 600	206 180
Návrhy firemního loga + varianty	-	-	20 000	45 000	65 000	-	35 000	50 000	45 000	130 000	65 000	-	70 000	70 000	205 000	266 500	346 450
Návrhy produktového loga	-	-	-	-	-	-	10 000	-	16 000	26 000	20 000	-	32 000	33 000	85 000	110 500	143 650
Grafický manuál	-	-	55 000	-	55 000	-	60 000	32 000	-	92 000	28 000	-	63 000	60 000	151 000	196 300	255 190
Vizuální styl základní	-	-	20 000	25 000	45 000	-	22 000	-	20 000	42 000	44 000	-	25 000	-	69 000	89 700	116 610
Vizuální styl rozšířený	-	-	-	-	-	-	-	90 000	-	90 000	-	-	88 000	82 000	170 000	221 000	287 300
Grafické návrhy webu	23 000	15 000	-	-	38 000	15 000	-	20 000	21 000	56 000	15 000	35 000	20 000	-	70 000	91 000	118 300
Grafické návrhy webu – responsivní	-	-	28 000	-	28 000	-	25 000	-	17 000	42 000	-	22 000	15 000	44 000	81 000	105 300	136 890
Re-design stávajícího webu	-	-	-	-	-	15 000	-	-	-	15 000	17 000	10 000	-	-	27 000	35 100	45 630
Grafické návrhy microsite/aplikace	-	-	-	8 000	8 000	-	-	12 000	18 000	30 000	-	9 000	-	17 000	26 000	33 800	43 940
SEO optimalizace	5 000	5 000	-	-	10 000	5 000	-	7 000	-	12 000	-	10 000	-	15 000	25 000	32 500	42 250
Rozřezání a nasazení webu	7 000	7 000	9 000	5 000	28 000	4 000	9 000	7 000	15 000	35 000	7 000	15 000	15 000	9 000	46 000	59 800	77 740
Programování	10 000	10 000	12 000	5 000	37 000	7 000	8 000	6 000	25 000	46 000	19 000	28 000	15 000	16 000	78 000	101 400	131 820
Dynamické objekty webu	-	3 000	5 000	4 000	12 000	5 000	3 000	4 000	4 000	16 000	5 000	8 000	5 000	10 000	28 000	36 400	47 320
Statické objekty webu	1 500	1 500	2 000	1 500	6 500	2 000	3 000	2 000	3 000	10 000	1 800	2 000	4 000	3 000	10 800	14 040	18 252
Tvorba aplikací facebook/flash	-	-	7 000	-	7 000	-	3 500	3 500	7 000	14 000	3 500	3 500	3 500	3 500	14 000	18 200	23 660
Tvorba aplikací android	-	-	14 000	14 000	28 000	-	-	-	14 000	14 000	10 000	14 000	14 000	14 000	52 000	67 600	87 880
Výroba	40 000	50 000	60 000	80 000	230 000	50 000	70 000	90 000	120 000	330 000	95 000	150 000	160 000	180 000	585 000	760 500	988 650
					1 150 750					1 734 000					2 698 550	3 508 115	4 560 550

Příloha 3: Odhad tržeb pro optimistickou variantu

(v Kč)

Služby	kvartál				SOUČET					SOUČET					SOUČET	SOUČET	SOUČET
	1/4 2014	2/4 2014	3/4 2014	4/4 2014		1/4 2015	2/4 2015	3/4 2015	4/4 2015		1/4 2016	2/4 2016	3/4 2016	4/4 2016			
Kreativní grafické práce	42 000	61 500	82 500	94 500	280 500	75 000	106 000	117 000	130 000	428 000	97 500	117 000	127 500	141 000	483 000	627 900	816 270
Sazby, montáže, korektury	58 500	78 000	115 500	118 500	370 500	97 500	125 000	133 000	155 000	510 500	117 000	142 500	151 500	180 000	591 000	768 300	998 790
Fotografie atelier/outdoor	-	-	15 000	15 000	30 000	-	7 500	15 000	15 000	37 500	-	15 000	15 000	15 000	45 000	58 500	76 050
Kamera	-	-	-	13 500	13 500	-	-	9 000	9 000	18 000	-	-	9 000	13 500	22 500	29 250	38 025
Střih/postprodukce	-	-	-	21 000	21 000	-	-	21 000	21 000	42 000	-	-	21 000	31 500	52 500	68 250	88 725
Produkční činnost	5 250	5 250	7 875	10 500	28 875	7 875	10 500	10 500	13 125	42 000	10 500	13 125	15 750	15 750	55 125	71 663	93 161
Analýza kampaní	-	3 000	6 000	7 500	16 500	3 000	4 500	6 000	9 000	22 500	6 000	7 500	7 500	10 500	31 500	40 950	53 235
Návrhy tiskovin/obalu	9 000	15 000	22 500	22 500	69 000	12 000	22 500	30 000	37 500	102 000	22 500	37 500	60 000	63 000	183 000	237 900	309 270
Návrhy firemního loga + varianty	-	-	30 000	67 500	97 500	-	52 500	75 000	67 500	195 000	97 500	-	105 000	105 000	307 500	399 750	519 675
Návrhy produktového loga	-	-	-	-	-	-	15 000	-	24 000	39 000	30 000	-	48 000	49 500	127 500	165 750	215 475
Grafický manuál	-	-	82 500	-	82 500	-	90 000	60 000	60 000	210 000	42 000	-	94 500	90 000	226 500	294 450	382 785
Vizuální styl základní	-	-	30 000	37 500	67 500	-	33 000	-	30 000	63 000	66 000	-	37 500	-	103 500	134 550	174 915
Vizuální styl rozšířený	-	-	-	-	-	-	-	135 000	-	135 000	-	-	132 000	123 000	255 000	331 500	430 950
Grafické návrhy webu	34 500	22 500	-	-	57 000	22 500	-	30 000	31 500	84 000	22 500	52 500	30 000	-	105 000	136 500	177 450
Grafické návrhy webu – responsivní	-	-	42 000	-	42 000	-	37 500	-	25 500	63 000	-	33 000	22 500	66 000	121 500	157 950	205 335
Re-design stávajícího webu	-	-	-	-	-	22 500	-	-	-	22 500	25 500	15 000	-	-	40 500	52 650	68 445
Grafické návrhy microsite/aplikace	-	-	-	12 000	12 000	-	-	18 000	27 000	45 000	-	13 500	-	25 500	39 000	50 700	65 910
SEO optimalizace	7 500	7 500	-	-	15 000	7 500	-	10 500	-	18 000	-	15 000	-	22 500	37 500	48 750	63 375
Rozřezání a nasazení webu	10 500	10 500	13 500	7 500	42 000	6 000	13 500	10 500	22 500	52 500	10 500	22 500	22 500	13 500	69 000	89 700	116 610
Programování	15 000	15 000	18 000	7 500	55 500	10 500	12 000	9 000	37 500	69 000	28 500	42 000	22 500	24 000	117 000	152 100	197 730
Dynamické objekty webu	-	4 500	7 500	6 000	18 000	7 500	4 500	6 000	6 000	24 000	7 500	12 000	7 500	15 000	42 000	54 600	70 980
Statické objekty webu	2 250	2 250	3 000	2 250	9 750	3 000	4 500	3 000	4 500	15 000	2 700	3 000	6 000	4 500	16 200	21 060	27 378
Tvorba aplikací facebook/flash	-	-	10 500	-	10 500	-	5 250	5 250	10 500	21 000	5 250	5 250	5 250	5 250	21 000	27 300	35 490
Tvorba aplikací android	-	-	21 000	21 000	42 000	-	-	-	21 000	21 000	15 000	21 000	21 000	21 000	78 000	101 400	131 820
Výroba	60 000	75 000	90 000	120 000	345 000	75 000	105 000	135 000	180 000	495 000	142 500	225 000	240 000	270 000	877 500	1 140 750	1 482 975
					1 726 125					2 774 500					4 047 825	5 262 173	6 840 824

Příloha 4: Odhad nákladů pro pesimistickou variantu

(v Kč)

náklady	2014	2015	2016	2017	2018
dodavatelé a partneři	74 400	180 000	600 000	900 000	1 350 000
software (money, windows, adobe)	60 000	12 000	25 000	50 000	50 000
programátor (programování a vývoj)	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
hardware (tiskárna, server, pc, atd.)	88 000	45 000	60 000	100 000	100 000
pronájem IS	-	200 000	200 000	200 000	200 000
nákup práv	10 000	15 000	20 000	30 000	30 000
drobný HM	1 500	10 000	5 000	30 000	30 000
marketing	85 950	110 950	149 450	149 450	149 450
energie	15 000	30 000	30 000	30 000	30 000
služby (internet, telefon, atd.)	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
doména/hosting	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
pojištění odpovědnosti	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
nájem	120 000	220 000	220 000	220 000	220 000
Režijní náklady	200 000	230 000	230 000	230 000	230 000
	744 850	1 142 950	1 629 450	2 029 450	2 479 450

Příloha 5: Odhad nákladů pro reálnou variantu

(v Kč)

náklady	2014	2015	2016	2017	2018
dodavatelé a partneři	380 000	520 000	1 200 000	1 800 000	2 700 000
software (money, windows, adobe)	60 000	12 000	25 000	50 000	50 000
programátor (programování a vývoj)	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
hardware (tiskárna, server, pc, atd.)	100 000	45 000	60 000	100 000	100 000
pronájem IS	-	200 000	200 000	200 000	200 000
nákup práv	10 000	15 000	20 000	30 000	30 000
drobný HM	1 500	10 000	5 000	30 000	30 000
marketing	85 950	110 950	149 450	224 175	336 263
energie	15 000	30 000	30 000	30 000	30 000
služby (internet, telefon, atd.)	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
doménahosting	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
pojištění odpovědnosti	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
nájem	120 000	220 000	220 000	220 000	220 000
Režijní náklady	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
	1 162 450	1 552 950	2 299 450	3 074 175	4 086 263

Příloha 6: Odhad nákladů pro optimistickou variantu

(v Kč)

náklady	2014	2015	2016	2017	2018
dodavatelé a partneři	800 000	1 000 000	1 800 000	2 700 000	4 050 000
software (money, windows, adobe)	60 000	12 000	25 000	50 000	50 000
programátor (programování a vývoj)	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
hardware (tiskárna, server, pc, atd.)	100 000	45 000	60 000	100 000	100 000
pronájem IS	-	200 000	200 000	200 000	200 000
nákup práv	10 000	15 000	20 000	30 000	30 000
drobný HM	1 500	10 000	5 000	30 000	30 000
marketing	85 950	110 950	149 450	224 175	336 263
energie	15 000	30 000	30 000	30 000	30 000
služby (internet, telefon, atd.)	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
doména/hosting	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
pojištění odpovědnosti	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
nájem	120 000	220 000	220 000	220 000	220 000
Režijní náklady	445 000	550 000	550 000	550 000	550 000
	1 727 450	2 282 950	3 149 450	4 224 175	5 686 263