

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh a zpracování podnikatelského záměru

Veronika Hájková

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veronika Hájková

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh a zpracování podnikatelského záměru

Název anglicky

Design and processing of business plan

Cíle práce

Cílem práce je sestavit podnikatelský plán pro založení reklamní agentury a posouzení skutečných možností pro založení a provozování nové společnosti.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, z nichž první je teoretická a druhá praktická. Teoretická část se opírá o souhrn informací získaných z odborné literatury a internetových zdrojů a je určena k objasnění základních pojmů, analýze a syntéze informací z odborné literatury, které jsou používány v praktické části.

V praktické části je vypracován konkrétní podnikatelský plán pro založení marketingové a reklamní agentury. Za tímto účelem jsou použity analýzy k identifikaci prostředí – PEST analýza a konkurence – Porterův model 5 sil. Pro posouzení vnitřního prostředí společnosti je použita SWOT analýza. Pro zhodnocení ekonomiky podnikatelského záměru je použita finanční analýza. Pro posouzení skutečných možností je použit řízený rozhovor.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikání, marketingový plán, finanční plán, analýza, reklama

Doporučené zdroje informací

- FOTR, J. – HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KORÁB, V. – REŽŇÁKOVÁ, M. – PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MÁČE, M. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4574-9.
- MACHEK, M. – KELLER, K L. – JUPPA, T. – KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ŠIMAN, J. – PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh a zpracování podnikatelského plánu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc., za odborné rady a cenné připomínky, dále za pomoc a trpělivost po celou dobu vedení diplomové práce.

Návrh a zpracování podnikatelského záměru

Souhrn

Diplomová práce pojednává o problematice týkající se návrhu a zpracování podnikatelského plánu na založení reklamní a marketingové agentury. Teoretická část je věnována základním pojmům, které se týkají podnikání, podstatě podnikatelského plánu, jeho účelu a funkce. Součástí teoretické části je také navržená struktura podnikatelského plánu, která slouží pro zpracování části praktické. Dále je vymezen marketingový plán, jehož součástí je marketingový mix. Následně jsou vybrány typy analýz, které jsou nezbytné k identifikaci prostředí, konkurence a vlivů, které na podnik působí. Podstatnou kapitolou je také finanční analýza. Závěrem teoretické části je stanovení rizik v podnikání. Praktická část je uvedena ve vlastní práci, ve které je popsán konkrétní podnikatelský záměr s následným ekonomickým zhodnocením a identifikací rizik, které jsou s podnikáním spojené. Závěr diplomové práce shrnuje zjištěné výsledky a hodnotí možnosti, za jakých je záměr realizovatelný a jestli je schopen obstát v českém prostředí.

Klíčová slova: podnikatelský plán, podnikatelský záměr, reklamní a marketingová agentura, reklama v tunelu metra, reklamní systém, konkurenční výhoda, finanční plán

Design and processing of business Plan

Abstract

This thesis deals with the issues relating to the design and processing of a business plan in order to establish the advertising and marketing agency. The theoretical part is devoted to the basic terms relating to business, the nature of the business plan, its purpose and function. Part of the theoretical section is also proposed structure of the business plan, which is used for processing of the practical part. There is also a marketing plan, which includes a marketing mix. Subsequently, there are contains selected types of analysis that are necessary to identify the environment, the competition as well as the impacts on the business. An important chapter is also financial analysis. The conclusion of the theoretical part is the determination of risks in business. The practical part is presented in my own work, which describes a specific business plan with subsequent economic evaluation and identification of risks associated with business. The conclusion of the thesis summarizes the results and evaluates the options under which the business is feasible and whether it is able to stand in the Czech environment.

Keywords: business plan, business case, advertising and marketing agency, advertising system, advertising in the subway tunnel, competitive advantage, financial plan

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Cíl práce a metodiky	3
2.1 Cíl práce	3
2.2 Metodika	4
3. Teoretická východiska	5
3.1. Právní formy v podnikatelské činnosti.....	5
3.1.1. Společnost s ručením omezeným	6
3.1.2 Akciová společnost	7
3.1.3 Živnostenské podnikání.....	8
3.2. Typy reklamních agentur	9
3.3. Podnikatelský plán	10
3.3.1. Předpoklad podnikatelského plánu.....	11
3.4. Struktura podnikatelského plánu.....	12
3.4.1. Základní části podnikatelského plánu	12
3.5. Marketingový plán	15
3.6. Makrookolí – PEST analýza	21
3.7. Analýza trhu a podniku	23
3.8. Analýza konkurence.....	23
3.9. Porterův model pěti sil	24
3.10. SWOT analýza	24
3.11. Harmonogram	25
3.12. Financování investic	25
3.13. Finanční analýza	27
3.14. Stanovení rizik	30

4. Vlastní práce	32
4.1 Titulní list.....	32
4.2 Úvod, účel a pozice dokumentu	33
4.3 Popis podnikatelské příležitosti	33
4.3.1 Výběr právní formy podnikání.....	33
4.3.2 Umístění provozovny	33
4.3.3 Produkt	34
4.3.4 Užitek pro zákazníka.....	36
4.4 Cíle firmy a vlastníků.....	37
4.4.1 Základní údaje.....	37
4.4.2 Cíle firmy a vlastníků společnosti.....	37
4.4.3 Organizační struktura	37
4.4.4 Dodavatelé.....	39
4.5 Potenciální trhy	40
4.5.1 Zákaznický segment.....	40
4.5.2 Cílový trh.....	41
4.5.3 Růst trhu.....	42
4.6 PEST analýza	43
4.7 Porterův model pěti sil	47
4.8 Analýza konkurence.....	49
4.8.1 Potenciální konkurenti.....	51
4.9. SWOT analýza	52
4.10. Marketingová strategie – marketingový mix	54
4.10.1 Produkt	54
4.10.2 Cena.....	54
4.10.3 Distribuce	55
4.10.4 Propagace	56

4.11.	Harmonogram realizace	56
4.11.1	Harmonogram před vznikem společnosti.....	56
4.11.2	Prvních 12 měsíců po zahájení podnikání.....	56
4.11.3	Druhý rok	57
4.12	Finanční plán.....	59
4.12.1	Zahajovací rozvaha	59
4.12.2	Plánované finanční výkazy.....	60
4.12.3	Výkaz zisků a ztrát	61
4.12.4	Cash flow.....	63
4.13	Návratnost investice	64
4.14	Bod zvratu	64
4.15.	Pesimistická a optimistická úvaha	65
4.15.1	Výkaz zisků a ztrát	66
4.15.2	Výkaz o peněžních tocích	67
4.15.3	Analýza bodu zvratu.....	68
4.16.	Rizika podnikatelské činnosti a opatření k jejich eliminaci.....	69
5.	Závěr.....	70
6.	Seznam knižních zdrojů	75
7.	Seznam internetových zdrojů	77
8.	Seznam obrázků	80
9.	Seznam tabulek	80
10.	Přílohy.....	81

1. Úvod

Na trhu působí vysoká míra konkurence, která má vliv na jednotlivé firmy skoro ve všech odvětvích. Firmy většinou uvádějí na trh výrobky nebo služby, které jsou podobné či inovativní. Vzhledem k tomu, že se nejedná o „jedinečný“ výrobek nebo službu, je nutné od konkurence produkty odlišit a dostat se tím do povědomí zákazníka. Podniky mohou k účelům propagace využít reklamní agentury, které poskytují služby a nástroje k souboji o zákazníka.

Činnost reklamní agentury spočívá v systematickém vytváření vzhledu, grafické podoby a celkového dojmu firmy na vnější okolí. Agentura využívá různých metod a stylů, které cílí na potenciální či stávající zákazníky a pomáhají vytvořit určitý vztah mezi zákazníkem a produktem, či službou, značkou nebo firmou jako celkem. Reklamních agentur je na trhu velké množství a všechny slibují výborné výsledky, nicméně poskytování služeb se ve většině případech od sebe liší pouze nepatrně. Přičemž je důležité zmínit základní rozdělení těchto agentur. Například je všeobecně známo, že známější agentury mají cenově výše ohodnocené služby, jsou ale kreativnější a sofistikovanější, zatímco menší firmy nemají takové možnosti třeba v oblasti technologií, ale jejich služby jsou cenově přijatelnější. Je tedy nutno připomenout, že ani pro reklamní agentury není jednoduché zapůsobit a udržet se na trhu.

V ČR zatím neexistuje firma, která by poskytovala určitou technologii pro promítání reklamy v tunelu metra, což by mohl být důvod pro založení úspěšné reklamní agentury a poskytování této doposud neaplikované služby v ČR. Jedinečnost je důležitým faktorem pro úspěch a perspektivu firmy. Technologie je založena na displejovém systému, který je umístěn v tunelu metra a na základě rychlosti jedoucího vlaku umožňuje promítat reklamu cestujícím na okno vlaku. Tento systém je již aplikován v několika zemích prostřednictvím firem, které tuto službu poskytují. Vystává však otázka, proč tato zdánlivě výnosná technologie není poskytována i v ČR.

I když myšlenka na realizaci tohoto podnikatelského plánu se zdá být velmi zajímavá, je třeba neopomenout další krok, který je nezbytný k možnému úspěšnému provedení. Tento krok se týká sestavení samotného podnikatelského plánu, který poskytne potenciálnímu podnikateli důležité informace o budoucnosti podniku a zhodnotí, zdali je záměr vůbec možné uskutečnit. Nicméně podnikatelský plán je také hlavním podkladem pro investory

zejména v případě, že samotný záměr není schopen podnikatel podpořit vlastními finančními zdroji.

Zpracováním podnikatelského plánu je schopen podnikatel konkretizovat jednotlivá rizika, následně provést opatření a zvolit vhodnou strategii, která nepřipustí bankrot podnikatele.

2. Cíl práce a metodiky

2.1 Cíl práce

Cílem práce je sestavit podnikatelský plán pro založení reklamní agentury a posouzení skutečných možností pro založení a provozování nové společnosti. V závěru by měla práce poskytnout odpovědi na následující otázky:

Realizace

- Jaké je třeba splnit podmínky k tomu, aby plán byl realizovatelný?
- Jaké dostupné zdroje budou potřeba k poskytnutí primární služby?

Počáteční investice

- Jak velká investice bude očekávána?

Rizika

- Která rizika budou provázet realizaci podnikatelského plánu?

Životaschopnost

- Je možné provozovat reklamní a marketingovou agenturu a poskytovat primární službu v českém prostředí?

Zisk a návratnost investice

- Za jak dlouho je možné očekávat návratnost investice v případě předpokládaných podmínek?

Ekonomická udržitelnost

- Zpracování optimistické varianty.
- Zpracování pesimistické varianty.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, z nichž první je teoretická a druhá praktická. Teoretická část se opírá o souhrn informací získaných z odborné literatury a internetových zdrojů. Zpracování teoretické části je nezbytné k objasnění základních pojmů, analýze a syntéze informací z odborné literatury, přičemž z této části vychází část praktická.

Praktická část obsahuje zpracování již konkrétního podnikatelského plánu na založení reklamní a marketingové agentury, jejíž poskytovanou službou je reklama v tunelu metra. Uvedená část se skládá z několika kapitol, které kopírují strukturu podnikatelského plánu. V prvních kapitolách je uveden základní popis podnikatelské příležitosti, kde je charakterizována nabízená služba, volba vhodné právní formy podnikání, konkurenční výhoda firmy a následně jsou zde popsány dodavatelské služby. Jednou z dalších kapitol je popis vlastníků a cílů firmy.

Další oddíl struktury je věnován potenciálnímu trhu. V této části je charakterizován cílový trh a zákaznický segment. Následně je zpracována PEST analýza, Porterův model pěti sil, analýza konkurence a popsána potenciální konkurence. Na základě těchto analýz je zjištěn přehled o konkurenci, dodavatelích, odběratelích a jednotlivých vlivech, které působí na podnik. Na základě uvedených poznatků je sestavena SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Dále je vypracován marketingový mix. Nezbytnou součástí podnikatelského plánu je časový harmonogram, který je zpracován na základě časového odhadu jednotlivých kroků, které jsou potřeba k realizaci podnikatelského záměru.

Jedna z posledních částí vlastní práce je věnována sestavení finančního plánu, pro jehož zpracování je zapotřebí kalkulace nákladů, odhad výnosů a počáteční investiční a provozní náklady. Podle zjištěné počáteční investice je možné se rozhodnout, z jakých zdrojů bude podnik financován. Výkaz zisků a ztrát, rozvaha, přehled o finančních tocích a analýza bodu zvratu jsou nedílnou součástí finančního plánu. Na základě hospodářského výsledku firmy je stanovena návratnost investice. Dále jsou zpracovány dvě varianty. V optimistické variantě jsou maximalizovány zisky podniku a v pesimistické variantě podnik získá pouze omezený počet zadavatelů, čímž se výrazně sníží zisk. Závěrem jsou analyzována všechna rizika spojená s podnikatelskou činností.

3. Teoretická východiska

Teoretická východiska se soustředí na informace získané z internetových zdrojů a odborné literatury, které souvisejí s podnikatelským plánem. Níže je stručně popsán obsah jednotlivých kapitol.

Literární rešerše v prvním bodě uvádí definice jednotlivých podob podnikání, které se týkají podnikatelské činnosti. Dále jsou zde zpracována vhodná kritéria, která jsou nápomocna při rozhodování o volbě právní formy. Další kapitola je věnována podnikatelskému plánu, je v ní vymezena formulace a následné podmínky, které musí plán splňovat. Bod 3.3 je věnován struktuře a hlavním bodům. Zvláštní pozornost je věnována zejména marketingovému plánu, analýze trhu a dodavatelům. Součástí teoretické části je dále harmonogram a následně velmi podstatný úsek týkající se finanční analýzy, financování investic, metody stanovení rizik. Závěrem jsou popsány jednotlivé typy pro hodnocení podnikatelského rizika.

3.1. Právní formy v podnikatelské činnosti

Legislativní úprava podnikání je obsažena v občanském zákoníku, živnostenském zákoně a dalších zákonech, které vymezují podmínky pro podnikání v činnostech vyloučených z působnosti živnostenského zákona.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) se podrobně zabývá výkonem funkce, otázkami odměňování, kontrolou procesu rozhodování manažerů a jejich odpovědností za škodu, a také družstvem. (WIKIPEDIE, 2016)

Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, v aktuálním znění stanovuje základní rovnoprávné podmínky pro provozování živnosti nejen prostřednictvím živností prostřednictvím živnostníků, ale také velkých podniků a zahraničních subjektů. Obsahuje vymezení pojmu živnost, stanovuje všeobecné a specifické podmínky pro získání živnostenského oprávnění, podrobně vymezuje jednotlivé činnosti, které nejsou živnostmi, upravuje podnikání cizinců, činnosti odpovědného zástupce aj. (VEBER, 2012, s. 68)

Před zahájením podnikatelských aktivit je prioritou zvolit vhodný typ právní formy podnikání. Je tedy nutné zvážit přednosti i nedostatky právních forem, které jsou brány v úvahu pro efektivní fungování podniku v měnících se podmínkách.

Podnik se zpravidla člení na podniky jednotlivce, obchodní korporace a státní podniky.

Za **podniky jednotlivce** lze považovat osoby podnikající na základě živnostenského podnikání a osoby podnikající podle zvláštních právních předpisů.

Obchodní korporace zahrnují obchodní společnosti nebo družstva. Mezi obchodní společnosti patří veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení, evropská společnost. Jako družstva jsou definovány za družstvo a evropské družstevní společnosti.

Státní podnik je zakládán ministerstvem (zastupujícím stát) zejména k uspokojování významných celospolečenských, strategických nebo veřejně prospěšných zájmů. (MARTINOVIČOVÁ, 2014, s. 19)

Podle autora Jaromíra Vebera existují různá kritéria, podle kterých lze zvolit právní formu podnikání, a ta se mohou se měnit podle druhu činnosti. Níže jsou stručně popsány jednotlivé právní formy a jejich výhody a nevýhody. (VEBER, 2012, s. 70)

3.1.1. Společnost s ručením omezeným

- Společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.
- Označení je „společnost s ručením omezeným“, v názvu společnosti se může užit zkratka „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“.
- Statutárním orgánem je jednatel nebo více jednatelů.
- Podíl společníka se určuje podle poměru jeho vkladu k výši základního kapitálu.
- Vznik společnosti – zápisem do obchodního rejstříku.
- Základní kapitál je ve výši minimálně 1 Kč, pokud se ve společenské smlouvě neurčí vyšší částka. (ČESKO, 2018)

Výhody

- Omezené ručení společníků.
- Možnost založení společnosti pouze jednou osobou.
- Je možné stanovit kontrolní orgán – dozorčí radu.
- Společnost s ručením omezeným má daňovou povinnost, která se počítá ze skutečného zisku společnosti. V případě, že společníci nemají žádnou odměnu, nemusí platit odvody zdravotní pojišťovně ani správě sociálního zabezpečení.

Nevýhody

- Vyšší administrativní náročnost při založení a chodu společnosti. Jedná se zejména o svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad. Často je nutný notářský zápis a ustanovení jednatele.
- Výnosy jsou zdaněny daní z příjmů právnických osob a vyplacené podíly jsou zdaněny srážkovou daní.
- Důvodem menší důvěryhodnosti v očích obchodních partnerů je zejména ručení. Větší důvěryhodnost je přikládána obchodní či akciové společnosti. (VEBER, 2012, s. 74)

3.1.2 Akciová společnost

- Společnost, jejích základní kapitál je rozdělen na určitý počet akcií ve stanovené jmenovité hodnotě.
- Značí se „akciová společnost“ nebo lze nahradit zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“.
- Za porušení závazků nese odpovědnost celým svým majetkem.
- Společníkem je akcionář, který neručí za závazky společnosti.
- Výše základního kapitálu činí alespoň 2 000 000 Kč, nebo 80 000 EUR.
- K založení společnosti je nutné přijetí stanov. Zakladatel přijímá stanovy a podílí se na úpisu akcií.
- Založení společnosti je možno buď jednou právnickou osobou nebo dvěma a více zakladateli.
- Účast na zisku dle rozhodnutí valné hromady. (ČESKO, 2018)

Výhody

- Za závazky společnosti neručí akcionáři.
- Solidnost a stabilita.
- Dividendy nepodléhají zdravotnímu a sociálnímu pojištění.
- Ke kapitálu je možný a dobrý přístup.

Nevýhody

- Základní kapitál je vysoký.
- Právní úprava je omezující a komplikovaná.
- Administrativní náročnost při založení a řízení společnosti.

- Společnost je založena více než jednou osobou.
- Účetní závěrka je ověřována auditorem.
- Musí se sestavit výroční zpráva a uložit se do účetní závěrky.
- Zisky jsou zdaněny daní z příjmů právnických osob a dividendy jsou zdaněny srážkovou daní.
- Převádění akcií je komplikovanější. (VEBER, 2012, s. 74)

3.1.3 Živnostenské podnikání

Podmínky v živnostenském zákoně nejsou upraveny pro všechny druhy podnikatelské živnosti. V zákoně je upraveno především podnikání, které má charakter živnostenského podnikání.

- Živnost je provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.
- Provozovatel je fyzická nebo právnická osoba, která je schopna splnit podmínky pro podnikání stanovené živnostenským zákonem.
- Zákonem jsou vymezeny případy, ve kterých je zapotřebí státní povolení (koncese).
- Všeobecnými podmínkami provozování živnosti jsou plná svéprávnost a bezúhonnost.
- Zvláštní podmínky týkající se odborné nebo jiné způsobilosti pro provozování živnosti jsou požadovány pro živnosti řemeslné, vázané a koncesované, nepožadují se u živností volných. V případě, že „podnikatel“ není schopen doložit odbornou způsobilost, živnostenský zákon připouští stanovení odpovědného zástupce. (ŠVARC, 2014, s. 63)

Výhody

- Žádný počáteční kapitál.
- Správní výlohy pro založení jsou minimální.
- Pokud se nejedná o koncesovanou živnost nebo činnost vyžadující zvláštní povolení lze činnost zahájit hned po ohlášení.
- Jednoduchá administrativní a účetní část.
- Je možno žádat o stanovení paušální daně.
- Zisk z činnosti je zdaněn daní z příjmů fyzických osob, také je možnost uplatnit nezdanitelné částky a odpočitatelné položky.

- Do činnosti lze přizvat osobu, která žije ve společné domácnosti, a tudíž i část příjmů, výdajů a pracovních povinností přerozdělit na ni.

Nevýhody

- Neomezené ručení majetkem podnikatele.
- Riziko finančních problémů v podnikání, které se mohou odrazit v rodinném kruhu.
- Podnikatel často zastává více pracovních funkcí.
- Ze zisku z podnikání se vyměřuje a platí i pojistné na sociálním a zdravotním pojištění. V případě vyšších výnosů jsou odvody značné. (VEBER, 2012, s. 71)

3.2. Typy reklamních agentur

Základní rozdělení reklamních agentur lze vymezit na dvě skupiny - vysoce specializované agentury a agentury komplexních služeb.

Specializované agentury se specializují pouze na jednu službu a jsou určeny pouze pro vybrané druhy spotřebitelů. Dále se také mohou zaměřovat pouze na určité odvětví reklamy, například zdravotnictví, finančnictví, kulturu, cestovní ruch apod. Důvod specializace reklamních agentur může vycházet z potřeb speciálních médií, specializovaných znalostí či technologicky náročného zařízení.

Agentury poskytující komplexní služby zajišťují kompletní marketingovou analýzu a komunikaci, na základě průzkumu trhu zpracovávají media plán. Tyto tradiční agentury poskytují klientům řadu reklamních a propagačních aktivit pod jednou střechou. Do služeb, které jsou součástí nabídky, lze zahrnout také strategické plánování, kreativní vývoj, mediální plánování, nákup médií a některé další služby týkající se prodeje propagačních produktů, tvorbu designu, značky nebo loga.

V případě detailnějšího rozdělení lze uvést další typy agentur:

Limited-Service Advertising Agencies (limitované služby reklamních agentur) – u těchto subjektů je velmi obvyklá nabídka pouze jednoho nebo dvou základních služeb. Poskytují například kombinaci strategického plánování reklamních služeb a reklamy.

In-House reklamní agentury – agentury umístěny uvnitř podniku. Důvodem budování těchto agentur je převážně poskytování lepších a levnějších služeb ve srovnání s agenturami poskytujícími komplexní služby.

Interaktivní agentury – jejich doménou jsou web design, banerové reklamy, e-byznys, apod. Věnují se zejména marketingovým službám pro digitální prostor. Jejich nabídka je

velmi podobná reklamním agenturám, ale zaměřují se výhradně na interaktivní reklamní služby. V posledních letech byl zaznamenán prudký vzestup těchto agentur. Věnují se převážně tvorbě marketingových strategií, kreativních studií, videospotů, apod. prostřednictvím online technologií a programů.

Webové agentury – specializují se na tvorbu webových aplikací.

Sociálně-mediální agentury – specializují se pouze na oblast reklamy, kreativitu, komplexní marketingové strategie. Jejich silnou stránkou je objektivita. (KOSTKOVÁ, 2010, s. 17)

3.3. Podnikatelský plán

Sestavením podnikatelského plánu je podnikatel schopen porovnat své podnikatelské plány s realitou, přičemž je schopen analyzovat míru a příčiny odlišností. Na základě podnikatelského plánu je možné nejen plánovat výdaje, ale také v konečném důsledku získat lepší podmínky od dodavatelů nebo leasingových společností. V případě, že podnik je úspěšný, je možné prostřednictvím podnikatelského plánu zjistit, kdy začne zvýšení prodeje vyžadovat i vyšší provozní kapitál. V opačném případě může být způsobilý upozornit na situace, které by se měli neprodleně řešit, aby podnik dostal svým obchodním závazkům. (KORÁB, 2008, s. 13)

Autor Česká spořitelna, a.s. vypracovala dokument týkající se podnikatelského plánu, ve kterém uvádí, že nejdůležitějším krokem v počátku podnikání je právě jeho správné sestavení, protože pouze on je schopen ukázat, zda je projekt životaschopný a upozornit na možná úskalí v budoucnu, a to zejména před samotným začátkem. Je také nutné si odpovědět na otázku, pro koho je důležitý? V dokumentu se uvádí, že podnikatelský plán pomáhá utřídit myšlenky, vytyčit primární cíle podnikání, zjistit finanční výhodnosti projektu a lze v něm objevit krizové pozice. Na základě analýzy ve finanční části je možno kvalifikovaněji zhodnotit realizovatelnost, konkurenceschopnost nebo výhodnost podniku. V tomto ohledu je důležitý pro podnikatele samotného. Dalšími důležitými osobami jsou potenciální partneři, jako například investoři nebo společníci. Mohou se snáze seznámit se záměrem a lépe zhodnotit, jestli přistoupí na partnerství, nebo navrhnout konstruktivní diskuzi o podmínkách. Podnikatelský plán je také nezbytný při žádosti o úvěr. Pokud podnikatel nemá za sebou výraznou podnikatelskou historii, banka se v těchto případech zajímá, jestli podnikatel ví, co chce, a jestli si to umí spočítat. (Česká, 2016)

„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.“ (SRPOVÁ, 2011, s. 14)

3.3.1. Předpoklad podnikatelského plánu

V průběhu zpracování podnikatelského plánu je nezbytné udržovat určité obecně platné zásady:

- **Srozumitelnost** – formulace podnikatelského plánu by měla být jednoduchá, bez zbytečné prezentace značného množství myšlenek v jedné větě. Doporučuje se vybírat vhodná přídavná jména. Některé části podnikatelského plánu by měli obsahovat spíše tabulky než text.
- **Logika** – myšlenky a skutečnosti musí být podloženy fakty a měly by na sebe navazovat. Nezbytnou částí je časový průběh, který by měl být znázorněn graficky.
- **Stručnost** – v podnikatelském plánu je třeba myšlenky a závěry uvést ve stručnosti, ale ne na úkor postižení základních faktů. Zpracovaný text je třeba si znovu přečíst s odstupem několika dní a udělat úpravy, popřípadě nechat projít připomínkovým řízením.
- **Pravdivost a reálnost** – pravdivost údajů a reálnost předpovídaného vývoje by měla být samozřejmostí.
- **Uznání rizik** – v současné chaotické realitě se může zdát problémem předvídání budoucího vývoje, obzvláště pro podnikatele. Proto je nezbytné respektovat rizika, identifikovat je a následně navrhnout řešení. (VEBER, 2012, s. 96)

Autor Vojtěch Koráb v literatuře uvádí: *„Na první pohled se požadavky na sestavení podnikatelského plánu jeví jako protichůdné. Je plán jednoduchý, ale zároveň srozumitelný? Je plán dostatečně přesný, ale naopak stručný? Jsou cíle konkrétní a měřitelné? Je plán realistický (splnitelný) a logický? Je plán kompletní a pravdivý? To je pouze několik otázek, které si budete muset klást proto, aby váš podnikatelský plán byl skutečně dobrý a zaměřený na výsledky.“ (KORÁB Vojtěch, 2008, s. 36)*

3.4. Struktura podnikatelského plánu

Před tím, než začne podnikatel zpracovávat podnikatelský plán, měl by si položit dvě základní otázky.

- **Jaký je skutečný cíl podnikání?**

Klíčová bude zřejmě finanční odměna. Nicméně zisk není jediným účelem podnikání. Podnikatel by si měl sepsat jednotlivé představy o podnikání a také cíle, kterých by chtěl dosáhnout.

- **Který moment v podnikatelské činnosti představuje konkurenční výhodu?**

S největší pravděpodobností to může být výrobek, služba, cena, kvalita, originalita, výhodná lokalita, příjemný personál, flexibilita aj. (VEBER, 2012, s. 98)

Požadavky na strukturu a rozsah podnikatelského plánu si ve většině případů mohou stanovit investoři či banky sami a mohou se od sebe navzájem lišit. Například investoři z důvodu nedostatku času mohou vyžadovat spíše prezentaci podnikatelského plánu v MS PowerPoint, zatímco banky mohou vyžadovat řadu dalších dokumentů a informací. (SRPOVÁ, 2011, s.14)

Literatura uvádí mnoho struktur podnikatelského plánu. Obsah si většinou firma vytváří individuálně podle svých potřeb a zaměření, avšak některé atributy by měly být zachovány, ať je již vypracován pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů. (KORÁB, 2008, s. 36)

3.4.1. Základní části podnikatelského plánu

Níže jsou uvedeny jednotlivé body podnikatelského plánu, které by mohly být považovány za základní strukturu.

Titulní list

Část, která obsahuje název, logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčové osoby, zakladatele, datum založení apod. Dále je doporučeno uvést prohlášení: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“* (SRPOVÁ, 2011, s. 15)

Obsah

Obsah je důležitý pro vyhledávání konkrétních informací. V obsahu by měl být zaznamenán nadpis první, druhé a třetí úrovně. Podrobnějším členěním by se mohl stát obsah nepřehledný. (SRPOVÁ, 2011, s. 15)

Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod je zařazen na začátek podnikatelského plánu. Je důležité, aby čtenář podnikatelského plánu nejdříve porozuměl účelu, rozsahu, podrobnostem a úplnostem. Také se uvádí, pro koho je dokument určen. V závěru tohoto bodu je třeba uvést verzi podnikatelského plánu. (SRPOVÁ, 2011, s. 15)

Shrnutí

Kapitola shrnutí je chápána jako zhuštěný popis toho, co je uvedeno v podnikatelském plánu podrobněji. Měla by čtenáře zaujmout a vzbudit v nich touhu dozvědět se víc. (SRPOVÁ, 2011, 16)

Autor Vojtěch Koráb ve své knize uvádí, že na souhrn by mohlo být nahlíženo jako na určitý extrakt. Jsou zde zhodnoceny nejdůležitější aspekty v podobě silných stránek, předpokladů a také stručná sumarizace finančního plánu. (KORÁB, 2008, s. 36)

Tato část by neměla být podceňována, zejména s ohledem na skutečnost, že je umístěna na začátku celého podnikatelského plánu a investor nebo bankéř, kterému je plán předložen se nemusí zabývat podrobně celým dokumentem. Literatura dále uvádí, že sepsání tohoto bodu by si měl autor nechat až po zjištění všech vhodných informací, tedy na konec.

Popis podnikatelské příležitosti

Tato kapitola se zabývá nejen podnikatelskou příležitostí, ale také formou, která by měla čtenáře přesvědčit o vhodnosti realizace plánu. Je tedy třeba uvést, kde spatřuje podnikatel příležitost a kdo výrobek nebo službu potřebuje. Příkladem může být mezera na trhu nebo objevení technického principu. Podnikatel by měl zasvětit čtenáře do současné možnosti zákazníka řešit určitý problém a být schopen vytvořit možnosti řešení těchto problémů.

- **Produkt**

Zde se uvádí podrobný popis produktu, který bude nabízen. Dále by měl bod obsahovat výčet služeb spojených s produktem a způsobem, jakým budou služby zajišťovány. Technické informace by měly být zobrazeny v příloze.

- **Konkurenční výhoda**

Stanovení konkurenční výhody je důležitým faktorem. Je třeba si uvědomit, že v době velmi tvrdé konkurence je těžké být lepší než většina firem. Hlavně s ohledem na skutečnost, že podnikatel teprve začíná. Je tedy třeba prokázat v čem je podnikatel nejlepší.

- **Zákazník**

Je třeba se zabývat otázkou, zda-li nabízená služba má své zákazníky a jaký je důvod pro její nákup. Bod by měl vystihnout potencionálního zákazníka a cílový trh. (SRPOVÁ, 2011, s. 16)

- **Dodavatelské služby**

Při výběru dodavatele je třeba stanovit hlavní kritéria a s nimi spojenou kvalitu služeb, jejich dostupnost a následně vyhodnotit rizika, která jsou s dodáním spojena.

Cíle firmy a vlastníků firmy

V uvedené kapitole je nutno definovat vize, ze kterých jsou odvoditelné cíle firmy. Vytyčené cíle firmy by měly být SMART. Toto slovní spojení představuje zkratky:

- Specific – přesně popsáné
- Measurable – kvantifikovatelné
- Achievable – vhodné, s možností dosažení
- Realistic – reálné
- Timed – termínované (SRPOVÁ, 2011, s. 17)

Popsané cíle by neměly mít dlouhodobý charakter, období se doporučuje okolo pěti let, s konkretizací pro jeden až dva roky. Především investoři se touto částí zabývají nejvíce. Důvodem je, že podnikatel má tendenci špatně definovat cíle, které pak vedou k neúspěšnému podnikání. (SRPOVÁ, 2011, s. 18)

Personální zdroje jsou nezbytné k úspěšné realizaci podnikatelského záměru. Uvedené by měly být především osoby a jejich pozice, které se budou na realizaci podílet. Jasně specifikované pozice a struktura jsou základem prosperujícího podniku bez případného nedorozumění. Dále je třeba určit mzdový rozsah, požadované dovednosti a znalosti.

3.5. Marketingový plán

Tato část pojednává o produktu, jeho distribuci, ocenění a propagaci. Dále řeší tři okruhy problémů, které se týkají výběru cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu.

Cílový trh vychází ze segmentace trhu, kde zvažujeme velikost a kupní sílu. Výsledkem je pak hodnota segmentu. Určení tržní pozice vychází z postavení produktu mezi konkurenčními produkty na trhu. Cílem je odlišit se od konkurence a zajistit, aby výrobek nebo služba byly v podvědomí zákazníka. Posledním okruhem je rozhodnutí o marketingovém mixu, v němž je možné využít poznatků tržního segmentu a určené tržní pozice. (SRPOVÁ, 2011, s. 22)

Marketingový mix

Společnost se musí rozhodnout, jakým způsobem přizpůsobí své marketingové strategie místním podmínkám. Většina firem používá jako nástroj marketingový mix. Jednotná úprava produktů, komunikace a správné využití distribučních kanálů slibují nejnižší náklady. Řada dalších společností se přiklání k použití přizpůsobeného marketingového mixu neboli přizpůsobí marketingový program cílovému trhu. (KOTLER, 2007, s. 715)

Autor Miroslav Karlíček ve své knize Základy marketingu uvádí, že v některých případech se využívá zkratka 4P místo 4C. Zkratka vyjadřuje hodnotu pro zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (cost), komunikaci této hodnoty (communication) a její dostupnost (convenience). Tento koncept znázorňuje hledisko zákazníka, které je v samém jádru marketingu.

Marketingový mix vychází ze strategických marketingových rozhodnutí. Rozhodnutí musí odpovídat cílovému segmentu a podporovat umístění značky. Tímto způsobem se zajistí efektivní marketingová strategie. (KARLÍČEK, 2018, s. 152)

Produkt

Produkt lze charakterizovat jako jakékoli fyzické zboží, ale také jako nejrůznější služby, informace, myšlenky nebo zážitky a jejich kombinace, pokud jsou předmětem směny. (KARLÍČEK, 2018, s. 154)

U produktů lze pracovat s celou řadou charakteristik, kterými je lze odlišit od konkurence, přičemž si firma musí s rozvahou vybrat jaké charakteristiky pro svůj produkt zvolí. Podstatné jsou charakteristiky, které zákazníci skutečně ocení a s jakou hodnotou.

Funkční charakteristiky, vyšší výkon, využití kvalitnějších materiálů, hezčí design to vše zvyšuje v obecné rovině náklady na produkt. Proto mají smysl jen v případě, že tyto náklady je možné kompenzovat vyššími tržbami. (KARLÍČEK, 2018, s. 157)

Cena

Cena je částka, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu. Vyjadřuje hodnotu pro spotřebitele. Odborníci se shodují, že cena je jednou z nejdůležitějších marketingových proměnných obchodníka. Cena také ovlivňuje poptávku a má ambivalentní charakter. Dále můžeme o ceně říci, že ovlivňuje efektivnost obchodní a výrobní činnosti. Také usnadňuje určitou formu komunikace, proto je často spojována s komunikačními nástroji.

Existují určité postupy při rozhodování o ceně a při vytváření cenové politiky.

1. Určení cílů – základem je stanovení pozice na trhu. Pokud je cíl jasně stanoven, lze následně lépe určit cenu.
2. Odhad nákladů fixních a variabilních.
3. Analýza nákladů, cen a nabídky konkurence.
4. Výběr metod tvorby cen.
5. Zvolení konečné ceny – tvorba ceny zužuje rozsah pro volbu ceny. (ZAMAZALOVÁ, 2009, s. 151)

Tvorba ceny

Z hlediska tvorby ceny se využívají tři základní metody: nákladově orientovaná, konkurenčně orientovaná a hodnotově neboli poptávkově orientovaná. Při praktickém využití se metody kombinují. Důvodem je zohlednění průběhu zákaznické poptávky, funkce nákladů a cen konkurence. (ZAMAZALOVÁ, 2009, s. 154)

Nákladově orientovaná cena je nejjednodušší metodou cenotvorby. Základem pro sestavení ceny je kalkulace úplných nákladů na výrobu produktu či nabízené služby. K této ceně se přičte zisková přírážka neboli takzvaná marže. Takto stanovená výše ceny je schopna kalkulovat s konkrétním ziskem z každého prodaného kusu výrobku. Nicméně problém provázané ceny s náklady spočívá v tom, že se firmy často nezabývají otázkou, jestli jsou zákazníci ochotni za výrobek platit.

Poptávkově orientovaná cena je založena na zákazníkem vnímané hodnotě výrobku. Pro použití je vhodné od zákazníka zjistit cenu, za kterou je ochoten výrobek zaplatit.

Konkurenčně orientovaná cena se stanoví z cen účtovaných konkurencí. Spočívá ve znalosti konkurenčních cen, ze kterých se vytvoří průměr, vyhodnotí se přednosti a slabiny vlastního výrobku a cena se určí nad nebo pod konkurenčním průměrem. (IPODNIKATEL, 2013)

Komunikace

Marketingová komunikace je charakterizována jako informování a přesvědčování cílových skupin na základě čehož firmy naplňují své marketingové cíle.

Marketéři musí rozhodovat, na které charakteristiky výrobků nebo značky v komunikační kampani budou apelovat. Musí znát cílovou skupinu, která jejich kampaň pochopí, a dále jaké argumenty, jaké by si měla skupina zapamatovat, nebo asociace, které by měla u skupin vyvolat. (KARLÍČEK, 2018, s. 193)

Mezi nástroje, které se využívají v rozsahu marketingové komunikace se řadí reklama, osobní prodej, podpora prodeje, práce s veřejností, přímý marketing, sponzoring a nová média. (VYSEKALOVÁ, 2012, s. 20)

Reklama

„Reklama je definována jako každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovaného sponzora.“ (VYSEKALOVÁ, 2012, s. 20)

Podle autora Milese Younga skvělou reklamu dělá:

- Big Idea (velký nápad) – je to typ umístění neboli zaujetí odlišného postoje v mysli zákazníka. Velký nápad je systém různých přesvědčení, který pohání všechno, co značka dělá a také pomáhá přilákat širokou podporu. Je vyvinuta skupina slov, která by měla fungovat jako jakási sumarizace velkého nápadu pro značku. Jednou z frází je *„Značka X věří, že svět bude lepším místem, když ...“* (YOUNG, 2018, s. 60)
- Poutavý příběh.
- Apel na emoce stejně jako na rozum.
- Reklama by měla být na „hraně“ – znamená to být připraven něco risknout, respektive opak průměrnosti.
- Jednoduchost. (YOUNG, 2018, s. 118)

K posuzování účinnosti reklamy existují různá kritéria. Na základě průběhu působení reklamního sdělení lze formulovat tyto teze:

- Reklama je účinná, pokud je příjemce vystaven působení reklamy.
- Reklama je účinná, pokud v příjemcovi zanechá stopu v příjemcově paměti.
- Reklama je účinná, pokud změní postoje příjemce v požadovaném směru.
- Reklama je účinná, pokud v mysli příjemce vytvoří pozitivní emocionální stopu.
- Reklama je účinná, pokud změní chování cílové skupiny v požadovaném směru.
- Reklama přináší informace, které jsou důležité pro racionální rozhodování spotřebitele. (VYSEKALOVÁ, 2012, s. 186)

Členění médií v reklamě

Z hlediska dosahu členíme média na masová (mass-media) a specifická média (částečně zahrnovaná do outdoor media).

Masová média

Mezi masová média patří například televize, rozhlas, noviny a časopisy, kino, internet a billboardy, které se právě v posledních letech řadí spíše mezi masová média, a to z hlediska celkové billboardové kampaně. Tato média se vyznačují širokým dosahem.

„Nikdy si neuvědomujeme, že digitálním videem si nekupujeme publikum, ale získáváme fanoušky. „Fanouškovství“ je poháněno skutečnou tužbou; není tu na to, „abychom se do něj trefili“, je tady, abychom na něm konspirovali a spolupracovali; fanoušci myslí v malém, nemyslí na velké věci a vidí sami sebe jako komunitu.“ (YOUNG, 2018, s. 145)

Specifická média

Mezi specifická média se řadí především jednotlivé billboardy, dopravní prostředky, výkladní skříně, obaly, ohrady sportovišť, reklamní předměty apod. Specifická média jsou charakteristická svou lokální působností a přímým zásahem cílové skupiny. (PRAŽSKÁ, 1997, s. 822)

Horká média

Rozhlas, televize, kino, dealer apod. Tato skupina médií působí na emoce člověka a obvykle cílí na více lidských smyslů. Spolupůsobí zde například zvuk, hudba, obraz, mluvené slovo apod. Do popředí se horká média dostávají zejména tehdy, když je potřeba

výrobky od sebe odlišit racionálními argumenty. Nevýhodou médií je nemožnost přenést větší množství informací a také to, že přijetí informace je závislé na expozici.

Chladná média

Noviny a časopisy, billboardy, dopravní prostředky, výkladní skříně, ohrady sportovišť, obaly, prospekty a reklamní předměty. Mají omezenou schopnost působit na emoce člověka a jsou zpravidla uchovatelná. Výhodou těchto médií je skutečnost, že přijetí informací si volí člověk sám a je obvykle nezávislý na expozici.

Kromě výše uvedeného členění lze média členit na elektronická média a klasická média. Mezi elektronická média patří rozhlas, televize, internet apod. Klasickým médii jsou označovány především noviny a časopisy, dopravní prostředky, výkladní skříně, obaly, ohrady sportovišť, billboardy. U billboardů došlo v poslední době ke změnám s uplatněním jejich elektronizace. Budoucnost médií je spatřována právě v elektronických médiích, které jsou nejperspektivnější. (PRAŽSKÁ, 1997, s. 823)

„Velikost zásahu má být z hlediska dlouhodobého budování značky výhodnější než cílení jen na některé vybrané skupiny. To má být efektivní pro aktivaci spotřebitelů, zatímco širší zásah je údajně účinnější pro dlouhodobý růst.“ (MEDIAGURU, 2018)

Osobní prodej

Osobní prodej se řadí k nejefektivnějším prostředkům komunikačního mixu. Jsou zde využity psychologické poznatky z verbální i neverbální komunikace mezi dvěma či více osobami. Může mít podobu obchodního jednání, zajišťování prodeje obchodními zástupci, ale také i prodeje v maloobchodní síti. Osobní prodej je především založen na osobním kontaktu se zákazníkem, tudíž umožňuje lépe poznat potřeby druhé strany a zaměřit prodejní argumentaci. Prostřednictvím osobního prodeje je možno získat informace o prodejních možnostech či o konkurenci, na jejímž základě lze optimalizovat vlastní prodej. V závěru je tedy možné říci, že přímý kontakt hraje důležitou roli v péči o zákazníka, a to i po realizaci jeho nákupu. (VYSEKALOVÁ, 2012, s. 21)

Prodejní proces se skládá z jednotlivých fází:

1. Oslovení zákazníka.
2. Konkretizace jeho požadavků a přání.

3. Předvedení a vyzkoušení produktu.
4. Ukončení prodeje.
5. Poprodejní fáze.

K výše uvedeným fázím osobního prodeje jsou přiřazeny propracované postupy a doporučení, která vedou k nejefektivnějšímu prodeji. (Zamazalová, 2009, s. 206)

Podpora prodeje

Podle autora Philipa Kotlera podpora prodeje je, „*klíčová ingredience marketingových kampaní, se skládá ze souboru pobídkových nástrojů, většinou krátkodobých, navržených pro stimulaci rychlejšího či většího nákupu určitého výrobku nebo služby spotřebitelem či prodejním kanálem.*“ (KOTLER, 2007, s. 624)

Podpora prodeje v porovnání s reklamou přináší rychlejší a lépe měřitelné prodejní účinky. K výhodám dále patří velmi intenzivní působení na výběr spotřebitelů, protože působí téměř ihned a převážně dochází k nárůstu obrátu. Hlavním znakem podpory prodeje je časová omezenost. K nevýhodám lze řadit efekt, který může nastat v případě, že spotřebitelé vyhledávají pouze určité značky díky slevovému zvýhodnění. Při špatné volbě tohoto nástroje může dojít i k fatálnímu poškození image firmy, a to pokud je vyvolán dojem nízké kvality zboží.

Největší účinnost se předpokládá ve fázi nákupu, tj., v době, kdy spotřebitel realizuje nákup, vyhledává a rozhoduje se o koupi určitého produktu s určitou značkou. Pokud se podpora prodeje zvolí takticky, může dokonce zákazníka „postrčit“ k nákupu zboží nebo určité značky. (ZAMAZALOVÁ, 2009, s. 204)

Vztahy s veřejností (public relations - PR)

„*Public relations je komunikační nástroj používaný pro podporu dobrého jména firmy jako celku.*“ (Pelsmacker, 2003, s. 301)

Podstatou PR je plánované a trvalé úsilí, které zajišťuje vybudování a udržení dobrých vztahů, dobrého jména, dále také vzájemného porozumění s cílovými skupinami. Nicméně její cílovou skupinou je také špatně dosažitelné publikum, do kterého se řadí i investoři a finanční analytici. Odborníci na PR poskytují často informace o důležitých trendech a jejich dopadech na činnost firmy a efektivnost marketingu. Prezentace firmy prostřednictvím PR může firmu ukazovat jako dobrého občana a tím přispívat k posilování firemní image a reputace. (PELSMACKER, 2003, s. 301 - 303)

Tabulka 1: Různé typy PR a veřejnost

Korporace				
Interní, vnitřní	Externí, vnější			Marketing
	Veřejné vztahy, záležitosti	Finanční	Média	
Zaměstnanci	Veřejnost	Investoři	Televize	Dodavatelé
Rodiny	Místní komunita	Bankéři	Rozhlas	Distributoři
zaměstnanců	Vláda	Konzultanti	Tisk	Konkurenti
Odbory	Obchodní	Burza	Obchodní tisk	Velkoobchodníci
Akcionáři	asociace			Maloobchodníci
	Nátlakové skupiny			

Zdroj: (PELSMACKER, 2003, s. 306); vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedeny různé typy veřejnosti a PR. Rozdíly mezi PR firmy a PR marketingu jsou v tom, že PR firmy je převážně zaměřeno na udržení dobrých vztahů a budování dobrého jména ve vztahu s cílovou veřejností, zatímco PR marketing se zaměřuje zejména na obchodní partnery (distributory, dodavatelé, konkurenti apod.)

Následující rozdíl je spatřován mezi vnějšími a vnitřními vztahy. Vnitřní PR je zaměřeno na zaměstnance, jejich rodiny nebo akcionáře. Externí PR, která se řadí mezi nejstarší činnosti v této oblasti, jsou finančníci a pracovníci médií. (PELSMACKER, 2003, s. 306)

3.6. Makrookolí – PEST analýza

Faktory makroprostředí vytvářejí skupiny faktorů, kterými ovlivňují realizaci a rozvoj marketingových aktivit zaměřených na cílového zákazníka. Tyto faktory jsou sociální, technické a technologické, ekonomické a politické. Níže je uveden popis jednotlivých faktorů.

Tabulka 2: PEST analýza

Politické/Právní faktory	Ekonomické
Legislativa upravující podnikání	HDP
Legislativa upravující zdanění podniků	Monetární politika (úrokové sazby)
Předpisy pro mezinárodní obchod	Politika nezaměstnanosti
Ochrana spotřebitelů	Inflace
Pracovní právo	
Předpisy na ochranu ochranných patentů	
Sociální prostředí	Technologické prostředí
Demografické prostředí	Vliv změn v informačních technologiích
Pracovní mobilita	Internet, satelitní komunikace
Vzdělání	
Móda a záliby	
Regionální rozdíly	

Zdroj: (BLAŽKOVÁ, 2007, s. 53), vlastní zpracování

Sociální faktor

Na základě sociálního faktoru jsou zkoumány demografické a kulturní vlivy. **Demografické vlivy** analyzují obyvatelstvo jako celek, jeho počet, hustotu, věkovou strukturu, strukturu z hlediska pohlaví, zaměstnání, a dále jsou to podíly městského a venkovského obyvatelstva. Výsledkem této analýzy je představa o vývoji dané oblasti a může být i rozhodujícím faktorem pro představu odpovídající nabídky firmy.

Kulturní faktory představují tzv. životní prostředí uměle vytvořené člověkem. Mezi zkoumaná data se mohou řadit například hodnoty a zvyky. *Primární hodnoty* jsou vstřebávány už od dětství ze svého okolí, zejména od rodiny. *Sekundární hodnoty* jsou získávány postupným začleněním se do okolí a jsou získávány ze širšího sociálního okolí.

Technické a technologické faktory

Tyto faktory představují jeden z nejrychleji vyvíjejících se složek marketingového prostředí. Týkají se nejen firem, ale také spotřebitelů, kdy se na firmy vyvíjí tlak konkurenčních firem a ty jsou nuceny vytvářet nové inovace. Spotřebitelé si dnes mohou vybírat, jsou velice dobře informováni, a proto mohou srovnávat.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí vytváří koupěschopnou poptávku. Analyzuje informace, které jsou dostupné z příslušných ukazatelů, jako jsou například hrubý domácí produkt, tempo růstu, míra nezaměstnanosti, míra inflace a další. Výsledkem může být nalezení cílové skupiny pro potřeby firmy.

Politické a právní faktory

Firmy se pohybují v prostředí, ve kterém existují různé legislativní faktory. Právní normy se týkají především existence trhů a firem, ochrany spotřebitelů, životního prostředí, a především vlastních práv, která ovlivňují marketingové chování firem. Z pohledu politického je třeba zmínit faktory týkající se dění ve státě nebo v zahraničí. Politické prostředí ovlivňuje dění na trhu. Extrémními faktory, které je třeba brát v úvahu jsou války. (ZAMAZALOVÁ, 2009)

3.7. Analýza trhu a podniku

Možnosti, kde firmy nabídnou své výrobky nebo služby, jsou různé, ale základem dobrého výsledku je najít správný trh. Trh je třeba přesně určit.

V podnikatelském plánu by měl být popsán trh nebo zákazník, který má z výrobku či služby užitek, má k němu snadný přístup a je ochoten za něj zaplatit. Může nastat situace, že na trhu bude více zákazníků nebo bude k dispozici více trhů. V tomto případě není efektivní se zaměřit na více trhů či zákazníků, ale věnovat se cílové skupině, která přináší největší zisk. Kritéria, která pomohou nalézt cílový trh jsou:

- rozsah segmentu;
- růst trhu;
- možnost odlišit se od konkurenčních produktů;
- dostupnost zákazníků;
- soulad produktu a potřeby zákazníka;
- intenzita konkurence. (SRPOVÁ, 2011, 20)

3.8. Analýza konkurence

Analýza konkurence slouží k rozpoznání okolních firem na cílovém trhu. Konkurenci je třeba rozdělit na hlavní a vedlejší. Hlavní konkurenti jsou ti, kteří jsou významní na daném

trhu a ti, kteří jsou firmě nejvíce podobní. Dále je třeba rozpoznat slabé a silné stránky firem. (SRPOVÁ, 2011, 21)

3.9. Porterův model pěti sil

Model umožňuje zkoumat potencionální či existující konkurenty podniku. Umožňuje analyzovat chování i sílu konkurenčních subjektů, případné bariéry vstupů konkurenčního prostředí apod. Pro účel vypracování podnikatelského plánu je postačující pět zobecněných oblastí, v nichž je třeba posoudit existující hrozby a možný vznik konkurence.

- **Vnitřní konkurence** – týká se oblasti podnikání.
- **Nová konkurence** – zaměřuje se na konkurenci, která právě vstupuje na trh, nebo se na něj teprve chystá vstoupit. Tuto konkurenci je velmi obtížné odhadnout, ale je možné na základě charakteristik trhu vytvořit úvahu.
- **Zpětná integrace** – hodnotí se dodavatelské řetězce, zejména s ohledem na rizika, která plynou ze zvýšené konkurence. Odběratel může mít zájem do budoucna zajišťovat doposud dodávané produkty či služby vlastními silami.
- **Dopředná integrace** – týká se odběratelského řetězce a tento bod je myšlen v obráceném případě, než je uvedeno ve zpětné integraci.
- **Riziko konkurence substitutů** – vyplývá z ohrožení nabízených produktů či služeb na trhu jinými příbuznými produkty, které nahrazují doposud nabízený produkt. (KORÁB, 2008, s. 50)

3.10. SWOT analýza

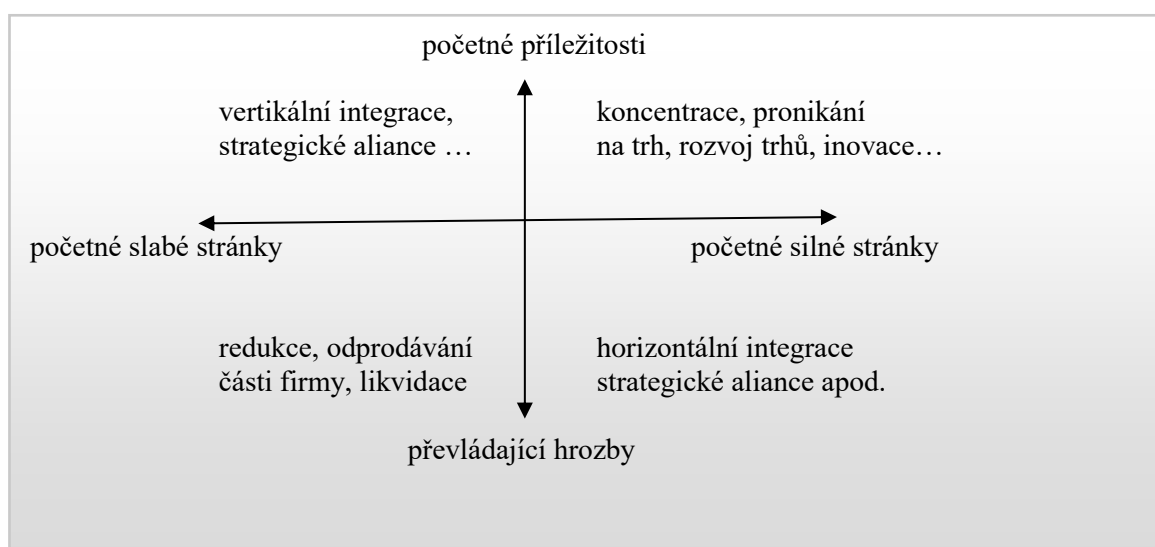
Záměr SWOT analýzy je identifikovat současnou strategii firmy a popsat jednotlivé silné a slabé stránky na základě, kterých lze zjistit, do jaké míry je firma schopna se vyrovnat s konkurencí. Analýza se skládá ze spojení písmen SW, která vyjadřují silné a slabé stránky a OT, které vyznačují příležitosti a hrozby. Dále OT vystihuje vnější prostředí firmy neboli makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické) a také mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence, odběratelé). SW se týkají vnitřního prostředí firmy neboli cílů, systému, firemních zdrojů, materiálního prostředí, firemní kultury, organizační struktury aj.

Při analýze silných a slabých stránek lze vycházet z nástrojů marketingového mixu 4P, neboli produkt, cena, distribuce, prodeje a marketingové komunikace, v případě podrobnější

analýzy z jejich dílčích znaků. Po vybrání jednotlivých technik je každému kritériu přisouzena váha (1-5) a následně jsou vyhodnocena pomocí škálování. Zpravidla je škála použita v rozmezí -10 až +10. Pokud je kritérium vyhodnoceno 0 znamená to, že není zařazeno do silných a ani slabých stránek. Výsledkem je získání základního přehledu o silných a slabých stránkách, které jsou doplněny o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb.

SWOT analýza je příliš statická a velmi subjektivní, což značí je její nevýhodou. (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 103)

Obrázek 1: Využití SWOT analýzy při strategii



Zdroj: (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s. 104), vlastní zpracování

3.11. Harmonogram

Zpracování časového harmonogramu je nezbytnou součástí podnikatelského plánu. Uvádí se zde harmonogram činnosti s časovým odhadem k realizaci jednotlivých kroků. (ČESKÁ, 2016)

3.12. Financování investic

„Sebelepší podnikatelský záměr a nadšení jeho tvůrců mohou ztroskotat na jednom zásadním problému, kterým jsou finanční zdroje. Z podnikatelského záměru vyplývá, jaký typ zdrojů bude možné k jeho financování použít.“ (KORÁB, 2008, s. 183)

Nejdůležitějším zdrojem financování by měl podnikatel spatřovat v interním vlastním kapitálu. Za interní vlastní kapitál je považován nerozdělený zisk minulých let, fondy ze

zisku a odpisy. V některých případech však nemusí tento zdroj být postačující. Podnikatelský záměr může být financován vlastními zdroji, bankovním úvěrem, leasingem, venture capital, obchodními anděli, provotní emisí cenných papírů nebo dotacemi. (KORÁB, 2008, s. 184)

Bankovní úvěr

Uvedený cizí zdroj financování se vyskytuje ve formě dlouhodobého nebo krátkodobého bankovního úvěru.

Dlouhodobý bankovní úvěr

Je poskytován prostřednictvím banky formou termínovaných půjček (investiční úvěr a hypoteční úvěr.) Rozdíly lze spatřit v tom, že investiční úvěr požaduje ručení dlouhodobým majetkem nebo třetí osobou, zatímco u hypotečního úvěru se připouští ručení nemovitostí.

Krátkodobé bankovní úvěry

Kontokorentní nebo lombardní úvěr. Liší se podmínkami jejich použití. Ve většině případů jsou omezeny na financování pořízení kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů. Pokud je financováno pořízení dlouhodobého majetku, používá se dočasně před vyřízením dlouhodobého úvěru překlenovací úvěr. K získání úvěru je potřeba ve většině případech pouze výhled peněžních toků na období jednoho roku. (KORÁB, 2008, s. 184)

Možné splácení úvěrů:

1. Anuitní splátkou – je charakteristická stejnou částkou, kterou věřitel obdrží na konci každého období, a skládá se z úroků a splátek dluhu. Podstata splácení je ve výši úroků, které postupně klesají a splátky rostou.
2. Splátka se stejnou částkou dluhu.
3. Poskytnutí individuálního splátkového plánu. (KISLINGEROVÁ, 2001, s. 141)

Leasing

Představuje pronájem hmotných či nehmotných věcí a práv. Pronajímatel poskytuje za úplatu nebo jiné peněžité plnění nájemci právo danou věc používat. Vlastníkem majetku je stále pronajímatel. Nájemce má pouze právo uvedený majetek používat a ve většině případech se stává vlastníkem až po splacení celé částky. Leasing se rozděluje na leasing finanční nebo operativní. (IPODNIKATEL, 2011)

Finanční leasing

Ve smlouvě mezi leasingovou společností a nájemcem je uvedeno předkupní právo.

Operativní leasing

Případ, kdy po ukončení leasingu zůstává předmět vlastnictví leasingové společnosti. Dále je doba trvání zpravidla kratší než doba životnosti a doba odepisování majetku. (FINANCE, 2012)

3.13. Finanční analýza

Autor Petra Růčková v knize Finanční analýza uvádí, že kvalita informací pro úspěšnou finanční analýzu vychází ze vstupních informací. Je tedy nutné podchytit všechna data, která by měla tendenci zkreslit výsledek hodnocení finančního zdraví firmy. Finanční analýza má dvě základní funkce. První z nich je prověření finančního zdraví podniku a druhá vytváří základ pro finanční plán. Úkolem analýzy je ověření obchodní zdatnosti podniku a udržení finanční stability. Pro zpracování jsou důležité účetní výkazy rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (cash flow). (RŮČKOVÁ, 2015, s. 21)

Finanční plán představuje transformaci části podnikatelského plánu do číselné podoby. Výsledkem by mělo být prokázání reálnosti záměru z ekonomického hlediska. Počátkem podnikání vznikají výdaje, které je třeba uhradit ještě před tím, než může podnikatel očekávat tržbu. Výdaje se týkají převážně založení firmy, pořízení majetku a zahájení podnikatelské činnosti. (SRPOVÁ, 2011, s. 28)

Poměrové ukazatele

„Poměrových ukazatelů lze v různých pramenech nalézt velké množství.“ „Pro potřeby finanční analýzy se však obvykle setkáváme s určitým utříděním, klasifikací, podle obsahu popisovaných jevů do určitých skupin.“ (Kislingerová, 2001, s. 68)

• Ukazatel rentability

Rentabilita vloženého kapitálu = $\text{zisk} / \text{investovaný kapitál}$

Slouží k měření efektivnosti dlouhodobě investovaného kapitálu.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků = $\text{zisk} / \text{aktiva}$

V případě využití EBIT, hovoří se často o produkční síle.

Rentabilita vlastního jmění = $\text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$

Měří výnosnost vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb = $\text{zisk} / \text{tržby}$

(KISLINGEROVÁ, 2001, s. 69)

- **Ukazatel aktivity** - poskytuje informace o tom, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části.

Obrat aktiv = tržby/aktiva

Relativní vázanost dlouhodobého hmotného majetku = dlouhodobý majetek/tržby

Obrat zásob = tržby/zásoby

Obrat pohledávek = tržby/pohledávky

Doba samoreprodukce = vlastní kapitál/čistý zisk + odpisy

Doba obratu dluhů = obchodní dluhy/denní nákupy na obchodní úvěr

(KISLINGEROVÁ, 2001, s. 69)

- **Ukazatel zadluženosti** - vypovídá o zadluženosti vlastního kapitálu a také charakterizuje základní proporce vlastního a cizího kapitálu. Zahrnuje ukazatel věřitelského rizika a finančního rizika.

Zadluženost I. = cizí zdroje/vlastní kapitál

Zadluženost II. = celkové cizí zdroje/aktiva

Úrokové krytí = EBIT/nákladové úroky

(KISLINGEROVÁ, 2001, s. 69)

- **Ukazatel likvidity** - poskytuje informace o statickém pohledu na schopnost podniku dostát svým závazkům.

Běžná likvidita = oběžný majetek/krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = oběžný majetek – zásoby/krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita = peněžní prostředky/okamžitě splatné závazky

(KISLINGEROVÁ, 2001, s. 69)

Rozvaha

Rozvahu lze charakterizovat jako přehled o majetku a kapitálu, který má v písemné formě tvar písmene T. Na levé straně se zobrazuje přehled o struktuře a hodnotě podnikového majetku a pravá strana reprezentuje strukturu a hodnotu kapitálu, ze kterého je majetek podniku financován. Obsah a struktura rozvahy je zpracována na základě údajů z finančního účetnictví v korunách a k určitému datu. Nejčastěji však k 31.12. „*Na základě bilančního principu musí být hodnota majetku a hodnota kapitálu podniku vykazována v rozvaze totožná, neboť se jedná pouze o dva různé pohledy na jednu věc.*“ (ŠIMAN, 2010, s. 70)

Vypovídající schopnost rozvahy je zejména:

- v hodnotě, struktuře, době použití nebo opotřebení majetku podniku;
- hodnotě vlastního a cizího kapitálu, dlouhodobého a krátkodobého kapitálu;
- časovém rozlišení nákladů a příjmů, výnosů a výdajů;
- absolutních ukazatelích. (ŠIMAN, 2010, s. 71)

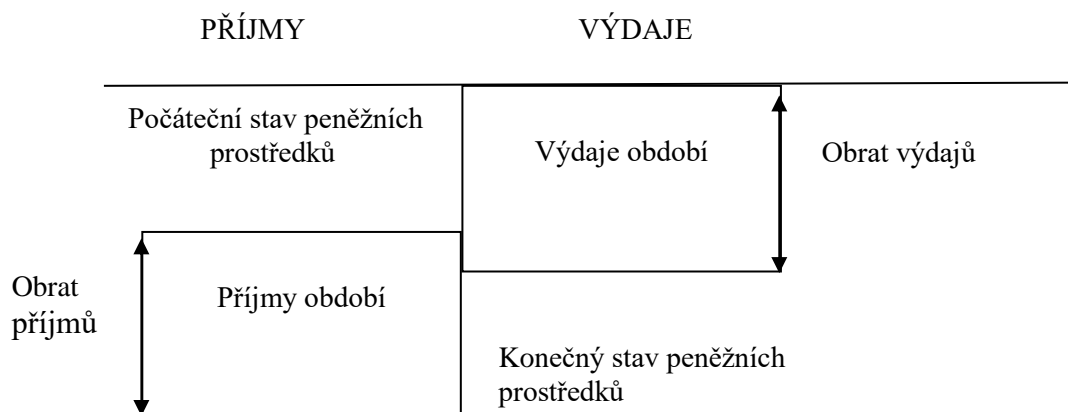
Výkaz zisků a ztrát

Vykazuje všechny výnosy a náklady, které souvisí věcně a časově s daným účetním obdobím. Výsledek hospodaření ve výsledovce je složen z výnosů z běžné činnosti (tržby za výrobky, zboží nebo služby, přijaté úroky aj.), výnosů ostatních, kompenzovaných o související náklady (jsou dosaženi například z výsledkově zachycených přeceněných aktiv a závazků z prodeje dlouhodobých aktiv a materiálů apod.). Výsledek hospodaření obsahuje jak zisk (ztrátu) z hlavní a hospodářské činnosti, tak zisk (ztrátu) z ukončovaných činností nebo také zisk (ztrátu) z přecenění aktiv nebo závazků držených k prodeji. (MÁČE, 2013, s. 274)

Cash flow (přehled o peněžních tocích)

Na základě výkazu cash flow je možné zjistit výsledky podnikových aktivit podle příjmů a výdajů. Dále je výkaz použitelný k hodnocení finanční stability účetní jednotky. Umožňuje analýzu vývoje peněžních toků a peněžních ekvivalentů v průběhu účetního období a je schopen odhadnout možnost účetní jednotky v budoucnu zajišťovat peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty v rovnováze s jejich potřebou. (MÁČE, 2013, s. 276)

Obrázek 2: Základní struktura přehledu cash flow



Zdroj: (MARTINOVIČOVÁ, 2014, s. 163), vlastní zpracování

Analýza bodu zvratu

„Bodem zvratu se rozumí taková úroveň sledované veličiny, při níž výsledek hospodaření přechází ze ztráty do zisku či naopak.“ (MAREK, 2009, s. 250)

Je žádoucí, aby každý podnikatel provedl analýzu bodu zvratu ještě před tím, než se rozhodne, zda má či nemá pro něho smysl dále vyrábět nebo se pustit do dalšího podnikání. (MAREK, 2009, s. 252)

3.14. Stanovení rizik

„Riziko je spojeno s určitým procesem, aktivitou či projektem s nejistými výsledky, přičemž tyto výsledky ovlivňují situaci subjektů (podniků, jejich manažerů), kteří realizují.“ (HNILICA, 2009, s. 26)

Význam rizik lze stanovit dvěma přístupy, a to analýzou citlivosti a expertním hodnocením. Příkladně analýzu citlivosti lze využít v případě výskytu kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií. Mohou to být například provozní zisky, zisk po zdanění, rentabilita vlastního kapitálu aj. Expertní analýza, jejíž nástrojem je matice hodnocení rizik, je uplatněna v případě stanovení významnosti rizik, které lze kvantifikovat velmi obtížně nebo vůbec nejsou kvantifikovatelná. (HNILICA, 2009, s. 32)

Analýza citlivosti

Podstatou této analýzy je v investičním rozhodování zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria firmy nebo projektu na možné změny hodnot faktorů rizik, které kritérium ovlivňují. (HNILICA, 2009, s. 32)

Expertní hodnocení

Matrice hodnocení rizik je založena na expertním hodnocení rizik pracovníky, kteří se specializují na dané oblasti. Příkladem můžou být marketingoví pracovníci, kteří se zabývají poptávkou a prodejní cenou.

Expertní hodnocení rizik je rozdělitelné na dvě formy. Základní formu určuje kvalitativní hodnocení, jehož cílem je posouzení významnosti rizik na základě matice hodnocení rizik. Jinými slovy jejího grafického zobrazení, aniž se významnost stanovuje v číselné podobě. Další forma je semikvantitativní hodnocení. Tato forma dospívá k vyjádření významnosti jednotlivých rizik či faktorů, k níž je zapotřebí využití matice hodnocení rizik. (HNILICA, 2009, s. 39)

Kvantitativní hodnocení

V nejjednodušší formě je matice hodnocení rizik je využívána specialisty, kteří posuzují dopady rizik na firmu, její aktiva či projekty, a to obvykle v negativních dopadech. Ke stanovení pravděpodobnosti výskytu rizik a intenzity negativních dopadů se obvykle využívá pětistupňová stupnice. (HNILICA, 2009, s. 39)

Semikvantitativní hodnocení

Cílem této formy matice hodnocení rizik je číselné vyjádření významnosti jednotlivých rizik. Základem je přiřazení jednotlivých stupňů pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity jejich negativních dopadů, prostřednictvím číselného hodnocení. Dále se ohodnotí významnost každého rizika a stanoví se jejich součin ohodnocení.

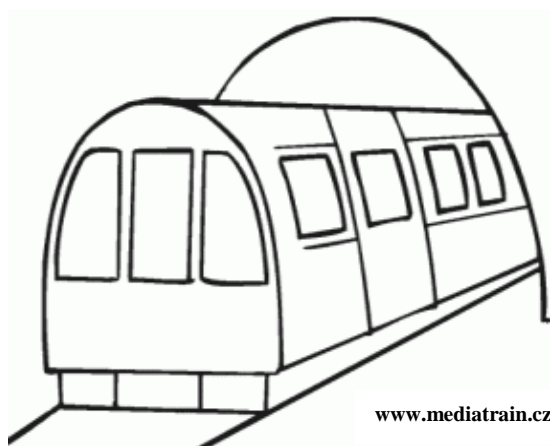
K ohodnocení pravděpodobností výskytu rizik se často volí lineární stupnice s ohodnocením 1, 2, 3, 4, 5, kde hodnocení 1 odpovídá velmi malé pravděpodobnosti a ohodnocení 5 vyjadřuje velmi vysokou pravděpodobnost. (HNILICA, 2009, s. 40)

4. Vlastní práce

V této kapitole jsou podrobně zpracovány otázky týkající se založení podniku. Následně je zde zpracována struktura podnikatelského plánu, marketingový plán, analýzy trhu a podniku, konkurence, PEST analýza a Porterův model pěti sil. Poslední část obsahuje finanční analýzu, která by měla ukázat reálnost a proveditelnost podnikatelského záměru. Závěrem jsou identifikovány a hodnoceny rizika, ke kterým jsou následně zpracována opatření pro eliminaci.

4.1 Titulní list

„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“



Podnikatelský plán: Marketingová a reklamní agentura

Název: Media train, s.r.o.

Provozovna: Praha 2, Vyšehrad, ul. Vratislavova

Majitel: Veronika Hájková

Společníci: Barbora Franz

Www: www.mediatrain.cz

E-mail: mediatrain@gmail.com

Tel.: 777 888 111

4.2 Úvod, účel a pozice dokumentu

Účelem tohoto dokumentu je podat informace o projektu společnosti Media train, s.r.o. Dokument je především určen pro potenciální investory a jeho cílem je prokázat mimo jiné dostatečnou ekonomickou návratnost finančních prostředků a životaschopnost společnosti.

4.3 Popis podnikatelské příležitosti

Společnost Media train, s.r.o. bude založena jako interaktivní agentura, která se zaměří na pronájem reklamních prostor v tunelu metra. Cílem podnikání je provoz reklamních ploch, prostřednictvím reklamního systému, který umožňuje zobrazení animace na sklo projíždějícího vlaku. Na uvedený systém má vlastnické právo neboli patent pouze několik málo firem po celém světě.

Tento projekt vznikl okolo roku 2001 a vyvinula ho společnost Submedia, LLC, se sídlem v New Yorku. Podle dostupných informací společnost přišla na nápad inzerovat v tunelu metra, protože všechny místa pro inzerci byla nepřístupná. Tyto místa již vlastnili jiné společnosti a tunel metra byl v tomto případě ještě nevyužitým místem. Společnost Submedia získala více než 100 inzerentů, včetně Coca-Cola, General Motors, Infiniti Motors, American Express, United Airlines a další velké firmy. Podle ředitele společnosti Peter Corrigan se většina velkých společností zaměřila na tuto reklamu kvůli snižující se účinnosti televizních reklam. Dále uvedl, že tato technologie, i když je nákladná umožňuje zobrazení jedné reklamy ve výši od 35 až 250 tisíc dolarů za měsíc. (ScienceX™, 2016)

4.3.1 Výběr právní formy podnikání

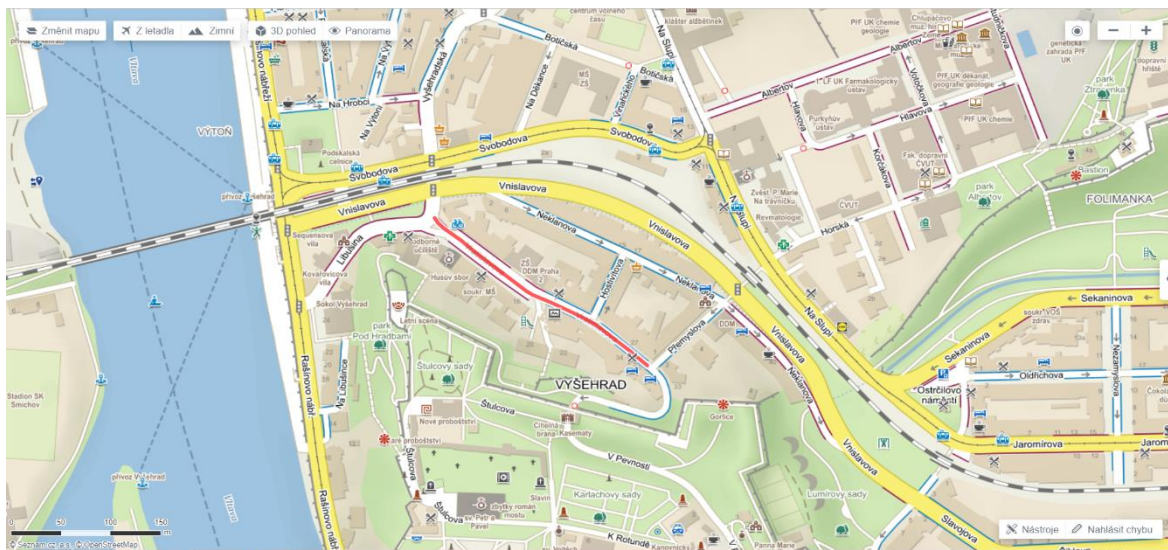
Po posouzení právních forem podnikání je pro účel založení marketingové agentury vybrána společnost s ručením omezeným. Důvodem této volby je rozsah a způsob ručení za podnikatelskou činnost a snadnější přístup k získání cizího kapitálu například ve formě bankovního úvěru. Dalším kritériem byl libovolný základní kapitál, a to ve výši nejméně 1 Kč.

4.3.2 Umístění provozovny

Umístění provozovny je vybráno na základě ceny, dostupnosti a dispozičního uspořádání. Pronajatý kancelářský prostor o velikosti 63 m² se nachází v ulici Vratislavova na Praze 2. Součástí nájmu jsou dva menší kancelářské prostory a jedna větší místnost o velikosti 27 m² s vlastním sociálním zařízením a kuchyňkou. Prostory jsou nabízeny bez

platby provize a jsou k dispozici k dlouhodobému užívání. Do ceny pronájmu není zahrnut kancelářský nábytek, který je třeba pořídit před zahájením činnosti.

Obrázek 3: Poloha provozovny



Zdroj:<https://mapy.cz/zakladni?x=14.4194276&y=50.0665789&z=17&l=0&source=stre&id=122743>

4.3.3 Produkt

Koncept tunelové reklamy byl inspirován takzvaným zoetrope. Zoetrope představuje válec, ve kterém jsou umístěny pruhy kreseb například lidí, zvířat apod., s rozfázovaným pohybem. Pokud se válec roztočí, je možné sledovat souvislý pohyb obrázků.

V tunelu metra mezi dvěma stanicemi jsou umístěny světelné LED panely ve výšce oken. Přibližná délka promítané reklamy je okolo 15–30 sekund. Vlak spouští pohyb obrázků při průjezdu tunelem. Technologie, která bude provozována v České republice je závislá na rychlosti jedoucího vlaku od 20 km/h. Poskytovatel systému uvádí, že počáteční instalace světelných displejů netrvá déle než 50 hodin a výměna jedné reklamní kampaně je možná prostřednictvím internetu nebo ručně v místě LED pilířů. Vzhledem k tomu, že v metru je postupně zaváděno připojení k internetu prostřednictvím wi-fi, bude možné reklamní kampaň řídit ze vzdáleného přístupu pomocí počítače.

Zařízení a komponenty

- LED pilíře, které umožňují projekci obrázků.
- Řídící systém, ve kterém jsou uložena data, která jsou promítána prostřednictvím LED pilířů.

- Čidla pro spuštění projekce při průjezdu vlakem.

Technické parametry

- Vysoké rozlišení – rozteč pixelů 1,905 mm.
- Velikost obrazu 4:3.
- Viditelný z jakéhokoli úhlu okna vlaku.
- Animace se spouští v různých rychlostech (20 km až 120 km/h)
- Ekonomicky výhodné – bez nákladů na tisk, LED pilíře nejsou funkční, pokud neprojede vlak.
- Vodotěsný a prachotěsný vodič.
- Životnost 100 000 hodin.
- Spotřeba energie 25 W/LED pilíř

Služby pro zákazníka.

- Instalace reklamy a zajištění plynulého chodu animace.
- Obsluha a údržba reklamní plochy.
- Garance rychlosti při neplánovaném servisu či opravě.

Obrázek 4: Umístění panelů v tunelu metra



Zdroj: https://pbs.twimg.com/profile_images/1721107603/our_pillars.jpg

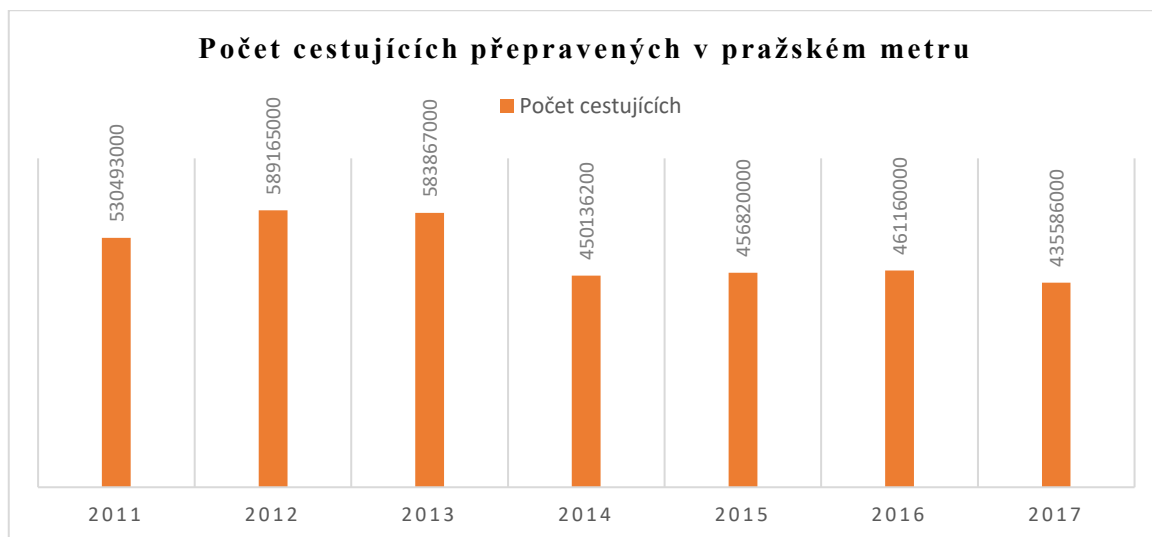
4.3.4 Užitek pro zákazníka

Výhodou takto promítané reklamy je, že má mnoho diváků na jednom místě, kteří cestují po celou dobu projekce ve vagonu. Nicméně zadavatelé také ocení reklamu, u které nemusejí vynaložit náklady na tisk jako je tomu u většiny reklam v metru.

Projekce reklamy je neobvyklá a inovativní, dále se také dá hovořit o novém médiu. Důležitý je i prostor metra, ve kterém společnost spatřuje konkurenční výhodu. Zde je možné cílit na různou skupinu lidí během jízdy do práce, do školy nebo za přáteli v různém časovém rozmezí. V zemích, kde tato technologie je již v provozu byl zaznamenán nárůst příjmů a pozitivní ohlas diváků.

Velkým pozitivem je prostor, který zatím v ČR nikdo k projekci reklamy nevyužívá. V níže uvedeném grafu je zobrazen počet přepravených cestujících za vybrané období.

Graf 1: Počet cestujících přepravených v období od 2011 do 2017 v pražském metru.



Zdroj: (Wikipedie, 2019), vlastní zpracování

Ve výše uvedeném grafu je zřejmé, že počet cestujících přepravených v pražském metru je od roku 2014 poměrně stejný, i když v roce 2017 je zaznamenán mírný pokles. Nejsilnějším rokem v uvedeném období je rok 2012, ve kterém pražské metro přepravilo 589 165 000 cestujících.

Pražské metro disponuje třemi linkami. Linka A má 17 stanic, celková délka je 17,13 km a vlak ji projede za cca 30 minut. Linka B má 24 stanic s celkovou délkou 25 704 m a vlak trasu projede za 42 minut. Linka C má 20 stanic a délka činí 22,41 km, jízdní doba činí 36 minut. Ve veřejně dostupných koncepcích se objevují další dvě budoucí linky. Linka D,

kteřá by měla zahrnovat 10 stanic s délkou 10,5 km. Linka E, která je zatím ve výhledových návrzích a není aktuální. (Wikipedie, 2019).

4.4 Cíle firmy a vlastníků

4.4.1 Základní údaje

Předpokládaný vznik společnosti s ručením omezeným je stanoven na leden 2020. Společnost bude založena za účelem podnikání v oblasti pronájem reklamních ploch konečnému spotřebiteli (zadavateli).

4.4.2 Cíle firmy a vlastníků společnosti

Hlavním cílem společnosti je dosáhnout stanovených cílů:

0 – 1 rok

- Získat ve výběrovém řízení pronájem reklamních prostor.
- Vybudovat zázemí firmy.
- Zprovoznit reklamní systém na trase metra C.
- Vybudovat stálou klientelu zadavatelů.

1 – 2 roky

- Společnost bude schopna pokrýt náklady.
- Spustit reklamní systém na trase metra B.
- Získat další klienty.

3 – 4 roky

- Společnost generuje zisk.
- Spustit reklamní systém na trase metra A.
- Vybudovat široké portfolio stálých zadavatelů.

4 – 5 let.

- Rozvoj podnikání - reklamní systém bude umístěn do železničních tunelů.
- Vývoj technologie - analýza možností v možné výrobě technologie.

4.4.3 Organizační struktura

Organizační struktura bude použita liniová, která je jedním z typů formální organizační struktury. Je převážně zvolena kvůli své jednoduchosti. Nadřízený má jasně přidělené podřízené a podřízený svého nadřízeného.

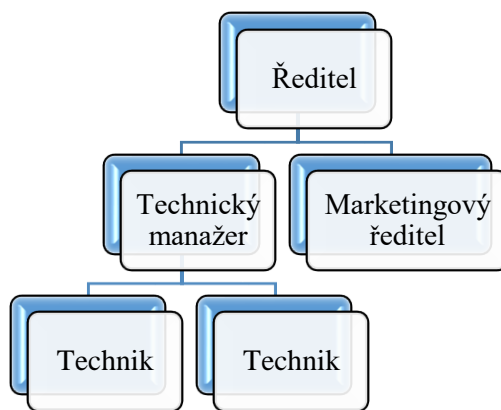
Vedení společnosti – společníci

- **Ředitel společnosti:** vedení a rozvoj společnosti, komunikace a jednání s dodavateli, ekonomika.
- **Marketingový ředitel:** zajištění plynulého chodu zakázek, komunikace a jednání se zadavateli, propagace společnosti.

Zaměstnanci

- **Technický manažer:** koordinátor montážních prací při umisťování reklamních nosičů, odpovědnost za chod nosičů, zadávání inzerce do systému.
- **Vedoucí technik:** dohled a odpovědnost za práci techniků, delegování práce mezi techniky.
- **Technik:** montáž a servis reklamního systému.
- **Asistent:** zajištění potřebných činností nadřízeného.
- **Administrativní pracovník:** administrativní práce spojené s činností společnosti.

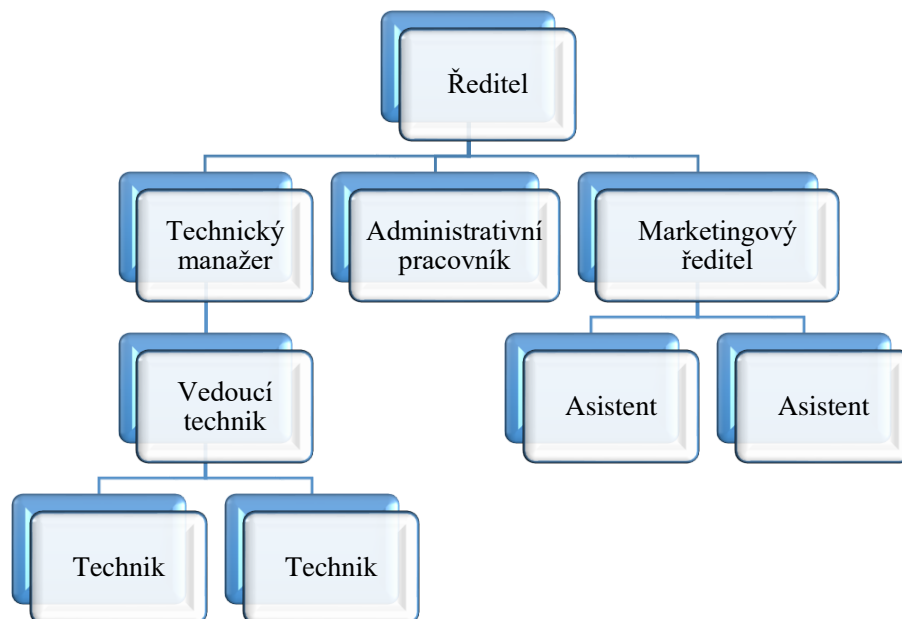
Obrázek 5: Plánovaná org. struktura při zahájení podnikání



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní pozice budou otevírány postupně v závislosti na potřebách společnosti a budoucímu vývoji. Podle očekávání majitelů by se měla organizační struktura změnit do dvou let od zahájení činnosti.

Obrázek 6: Očekávaná organizační struktura společnosti do dvou let.



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Dodavatelé

- **Zajištění reklamního systému**

Reklamní systém pro společnost Media train, s.r.o. bude zajišťovat společnost se sídlem v Číně. Tato společnost vyrábí LED pilíře, pomocí kterých se zobrazují animační snímky na okno vlaku. Podobnou technologii poskytuje pouze několik málo firem po celém světě, například společnost adtrackmedia, ovšem LED pilíře podle dostupných zdrojů vyrábí pouze společnost z Číny. Výhodou těchto pilířů je úspora. Projekce vznikne pouze při průjezdu vlaku, což výrazně sníží náklady oproti některým dalším reklamním systémům na trhu. Při porovnání s dalšími technologiemi se budoucí podnikatel zaměřil na několik firem s podobnými technologiemi a zjistil, že oproti vybrané technologii je ještě řada dalších systémů, které jsou promítány místo z LED pilířů z obrazovky. Další poněkud starší technologie, je zase závislá na tisku. Obrazy jsou umístěny vedle sebe v kovových rámech a při průjezdu vlaku vytváří dojem animace. Nevýhoda uvedených technologií spočívá také v kvalitě zobrazení obrazu, která oproti LED pilířům není tak dobrá.

- **Zajištění reklamních prostorů**

Pro účely promítání reklamy je nejvhodnější prostor tunel metra, proto dodavatel reklamních ploch bude Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s., který patří mezi hlavní provozovatele městské hromadné dopravy na území ČR. Dopravní podnik pronajímá prostory pro umístění reklamních nosičů v metru na základě výběrového řízení a následně smlouvy. Účastník výběrového řízení musí splnit stanovené podmínky do určitého data. Nevýhodou je, že tyto reklamní prostory nejsou doposud nabízeny, což může vést ke komplikovanějšímu jednání o pronájmu.

- **Zajištění kancelářského nábytku.**

Kancelářské vybavení bude nakoupeno od společnosti Arform s.r.o., která se specializuje pouze na kancelářský nábytek a potřeby.

- **Externí dodavatelé**

Revize zařízení a BOZP budou zajišťovat externí dodavatelé.

4.5 Potenciální trhy

4.5.1 Zákaznický segment

Cílový zákazník bude výhradně z firemního sektoru B2B. Zadavatelé (zákazníci) jsou především velké společnosti, které nabízejí své produkty či služby koncovým spotřebitelům nebo zákazníkům a oslovují je, prostřednictvím reklamy.

Jedná se o zákazníky s ekonomickou činností:

- Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách.
- Maloobchod s počítačovým a komunikačním zařízením ve specializovaných prodejnách.
- Maloobchod s ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách.
- Maloobchod s výrobky pro kulturní rozhled a rekreaci ve specializovaných prodejnách.
- Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách.

Společnost Nielsen Admosphere ve své tiskové zprávě uvádí, že zadavatel s nejvyšší hodnotou inzerce byl v roce 2018 Kaufland, jehož reklama dosáhla ceníkové hodnoty 1,7 miliard korun. Níže je uvedena ceníková hodnota reklamního prostoru v TOP 10 zadavatelů v roce 2018.

Tabulka 3: Ceníková hodnota reklamního prostoru v roce 2018 v Kč

Zadavatel	2017	2018	Růst v %
Kaufland ČR	996 602 000	1 724 949 000	73
Lidl Česká republika	1 227 751 000	1 488 780 000	21
Alza.cz	1 417 197 000	1 481 980 000	5
Procter & Gamble International Operations SA	1 234 053 000	1 341 375 000	9
Ferrero Česká	1 293 611 000	1 198 554 000	-7
SAZKA	1 120 357 000	1 136 675 000	1
Internet Mall	858 465 000	1 075 250 000	25
UNILEVER ČR	998 444 000	1 004 274 000	1
L'ORÉAL ČR	759 888 000	890 974 000	17
Mountfield	892 576 000	879 805 000	-1

Zdroj: (NIELSEN, 2019), vlastní zpracování

4.5.2 Cílový trh

Dle dostupných informací společnost BigBoard Praha, a.s. a Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s. uzavřeli smlouvu o nájmu vymezených prostor v pražském metru (BLÁHA, 2019). Dále je v uvedené smlouvě zmínka o společnosti euroAWK s.r.o., která užívá část majetku Dopravních podniků hl. m. Prahy, a.s.

Společnost RENCAR PRAHA, a.s. uzavřela v roce 1997 s Dopravním podnikem hl. m. Prahy, a.s. „Smlouvu o pronájmu ploch pro reklamní činnosti“. (DOPRAVNÍ PODNIK hlavního města Prahy, 2013). Společnost RENCAR PRAHA, a.s. je součástí uskupení firem společnosti JCDecaux.

Na základě těchto údajů je zřejmé, že tyto 3 společnosti nabízejí podobné služby a podnikají ve stejném oboru.

Společnost BigBoard Praha, a.s. ve své „Konsolidované účetní zprávě za rok 2017“ uvádí, že je největším poskytovatelem venkovní reklamy v ČR s cca 53% podílem na trhu. (MINISTERSTVO, 2019).

Níže je uvedena tabulka s ceníkovou hodnotou poskytnutého reklamního prostoru vybraných operátorů.

Tabulka 4: Ceníková hodnota poskytnutého reklamního prostoru v tis. Kč

Pořadí	Provozovatel	Médium	2017	2016	Růst v %
1	Skupina BigBoard	Outdoor	2 804 216	2 766 987	1,3
2	JCD	Outdoor	1 088 664	992 485	9,7
3	euroAWK	outdoor	540 277	511 689	5,6

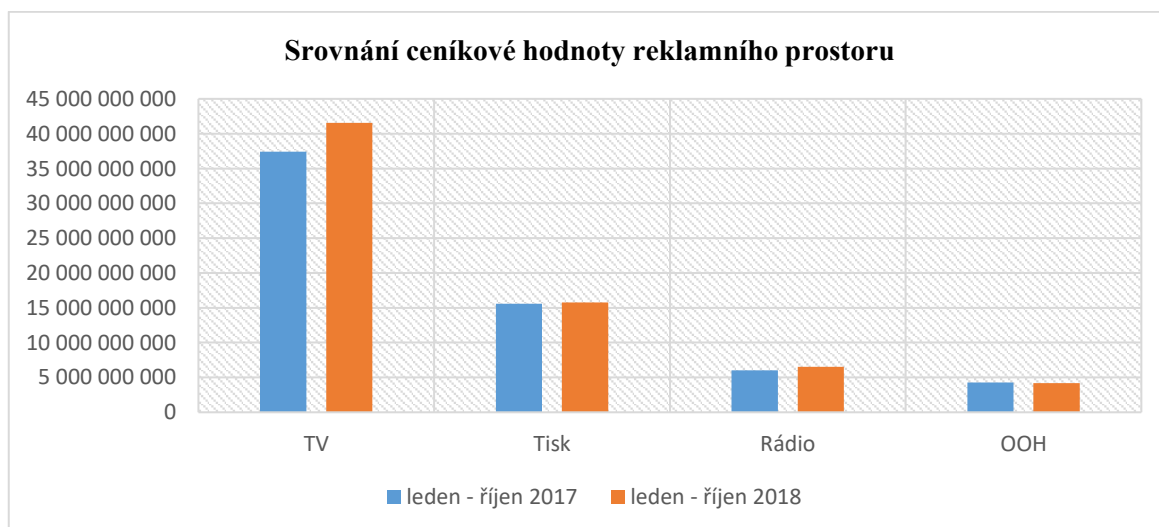
Zdroj: (MINISTERSTVO, 2019), vlastní zpravování

4.5.3 Růst trhu

Cílový trh a zákaznický segment má dlouhodobě rostoucí trend a je pravděpodobné, že bude růst i v budoucnu. Růstový potenciál je dán zejména technologickým vývojem a pokrokem, který umožňuje shlédnout reklamu například v mobilním zařízení, na internetu nebo na sociálních sítích.

V níže uvedeném grafu je zobrazeno srovnání ceníkové hodnoty reklamního prostoru.

Graf 2: Srovnání ceníkové hodnoty reklamního prostoru od ledna do října za období 2016, 2017 v Kč



Zdroj: (MINISTERSTVO, 2019), vlastní zpracování

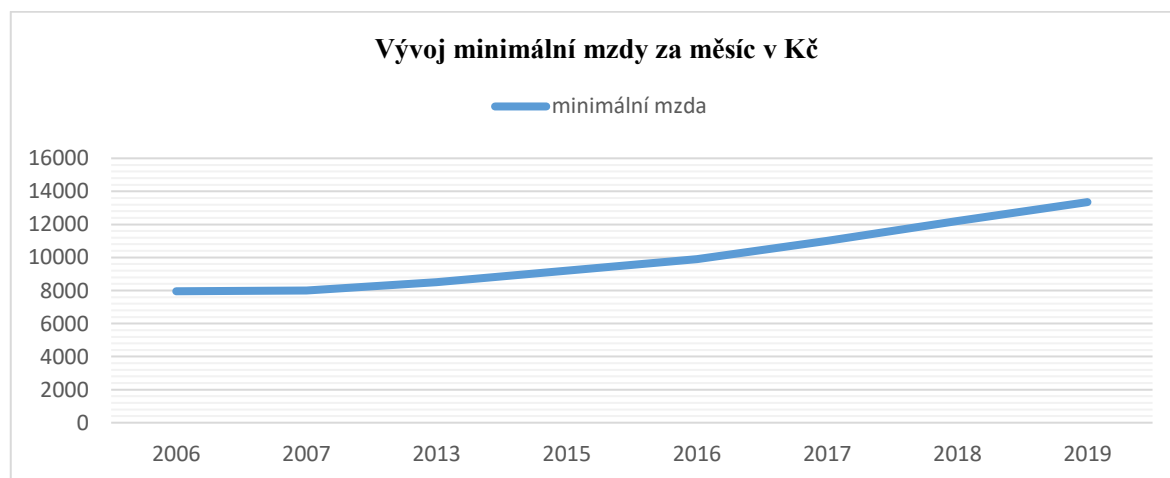
Graf ukazuje, že v uvedených letech je nejsilnějším mediatypem televize, nejnižší investice se vykazovali ve venkovní reklamě (Out of home), což v tomto případě by mohlo rozvíjet příležitost pro nová média. Tento media typ je prozatím inzerován převážně formou tištěných plakátů a někdy i na nevhodných místech. Dále se začíná rozvíjet forma LCD obrazovek, která nezatěžuje zadavatele výdaji na tisk.

4.6 PEST analýza

Politicko – legislativní faktory

Politické faktory, které mohou mít vliv na podnik jsou daňová politika, vstup na zahraniční trhy, ochrana životního prostředí nebo také minimální mzda. Legislativní faktor ovlivňuje zejména občanský zákoník, daňové zákony a různé vyhlášky či zákony, které souvisí s podnikatelskou činností.

Graf 3: Vývoj minimální mzdy v Kč od roku 2006 – 2019 v Kč



Zdroj: (MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2018), vlastní zpracování

Omezení reklamy

Od ledna 2019 jsou v účinnosti pravidla, která omezují reklamu v ulicích Prahy. Pravidla se týkají poutačů na veřejném osvětlení a stožárů, které povolují pouze tři velikosti reklamních ploch. Světelná reklama není v této regulaci zahrnuta.

Úplný zákaz reklamních poutačů platí v památkové rezervaci. (LEDERER, 2017)

Toto omezení se úplně netýká společnosti Media train, s.r.o., ale je zřejmé, že bude mít na ní dopad. Hrozba by mohla vyvstat z pozice společností, které by mohly mít zájem se

účastnit výběrového řízení na pronájem reklamních prostor v tunelu metra, kvůli poklesům zisku z uvedeného omezení.

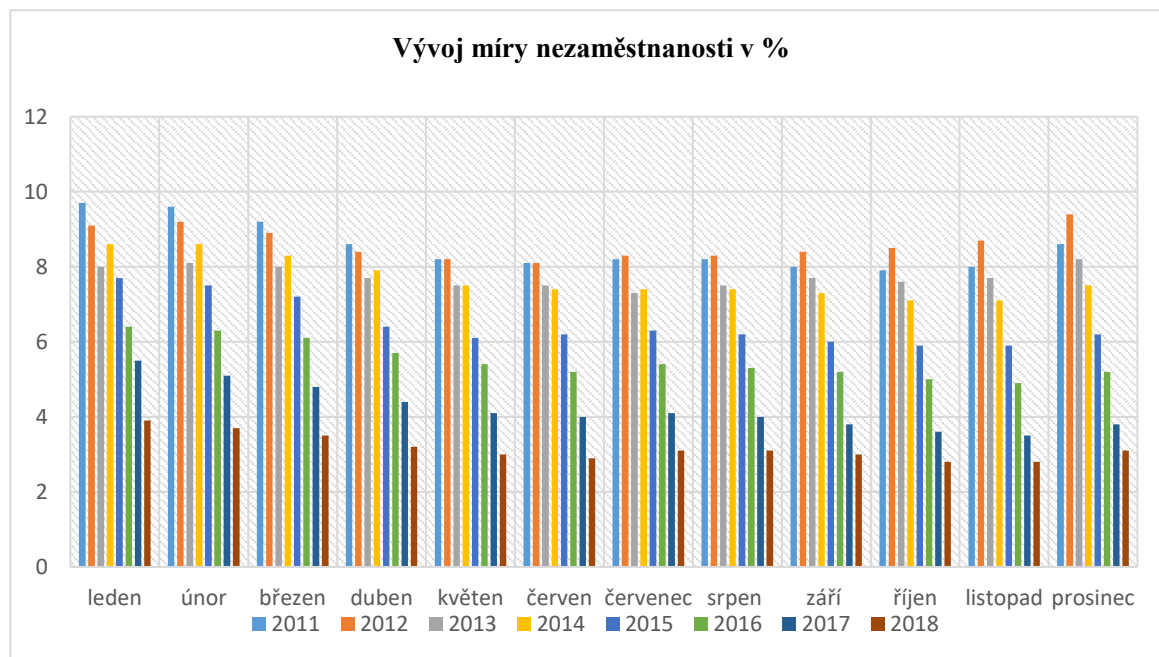
Sociální faktor

Sociální faktory nejsou v této fázi pro podnikatelský záměr významným kritériem.

Ekonomický faktor

Tento faktor je důležitý z hlediska odhadování cen, které se vztahují k pracovní síle, produktům a službám. Vybranými ekonomickými faktory jsou míra nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt, daň z příjmů právnických osob, daň z přidané hodnoty a devizový kurz.

Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti v % od roku 2011–2018



Zdroj: (KURZYCZ, 2019), vlastní zpracování

Z výše zobrazeného grafu je zřejmé, že míra nezaměstnanosti má dlouhodobě klesající tendenci. Rok 2018 je z uvedených let ten nejnižší, což znamená, že zdroje volných pracovních míst nadále sílí. Je otázkou, zdali je tento stav prospěšný pro všechny. Z pohledu začínajícího podnikatele se zdá být velmi těžké nalézt vhodné zaměstnance, což může být velmi nákladné.

Vývoj ceny elektřiny

Převážnou část nákladů zahrnuje cena za elektrickou energii, proto by společnost měla sledovat vývoj cen elektřiny. V níže uvedeném obrázku je zachycen vývoj cen elektřiny za 1 rok v měně CZK 1 MWh.

Obrázek 7: Elektřina-vývoj cen elektřiny od 1.4.2018 - 1.3.2019 v CZK/1 MWh



Zdroj: (KURZYCZ, 2019)

Z uvedeného grafu je patrné, že vývoj cen od roku 2019 za elektrickou energii má klesající tendenci oproti předchozím měsícům v roce 2018. Nicméně cena na trhu se odvíjí zejména od ceny emisních povolenek a ceny černého uhlí, které pokud budou růst, bude se zvyšovat i cena za elektrickou energii.

Daň z přidané hodnoty

V roce 2019 jsou v ČR tři základní sazby DPH. Základní sazba 21 %, první snížená sazba DPH je 15 % a druhá snížená sazba DPH je 10 %.

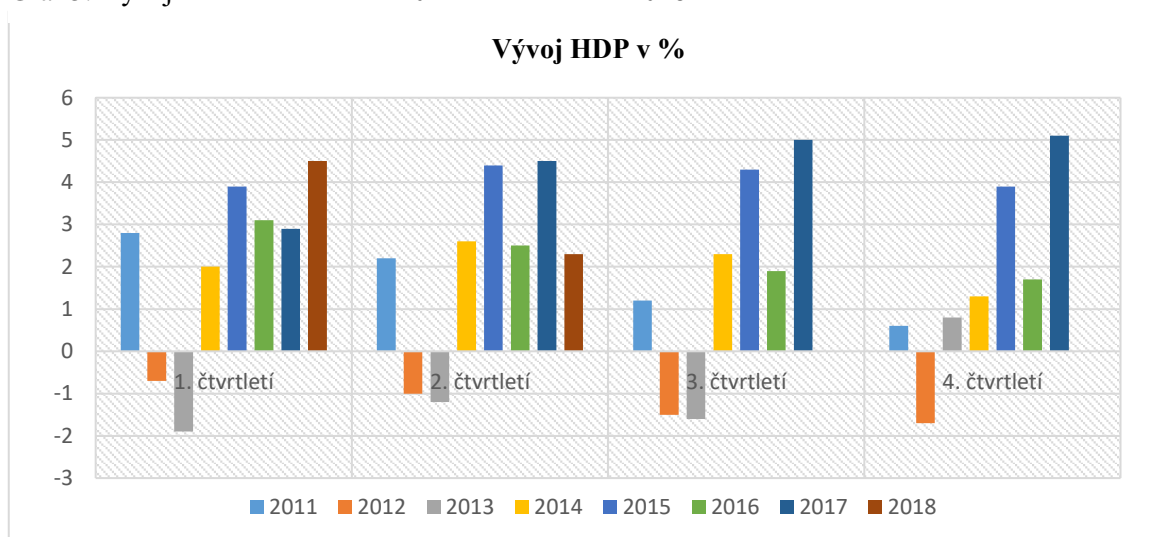
Daň z příjmů právnických osob

Prímá daň, která se vztahuje na společnosti, družstva, akciové společnosti a další subjekty, které mají sídlo řídicích a statutárních orgánů v ČR. Sazby je ve výši 19 %.

Hrubý domácí produkt

Ukazatel hrubého domácího produktu je používán pro určování výkonnosti ekonomiky států. Z uvedeného grafu vyplývá, že Česká republika se od roku 2014 drží v plusových hodnotách.

Graf 5: Vývoj HDP v % od roku 2011 do 2. čtvrtletí 2018

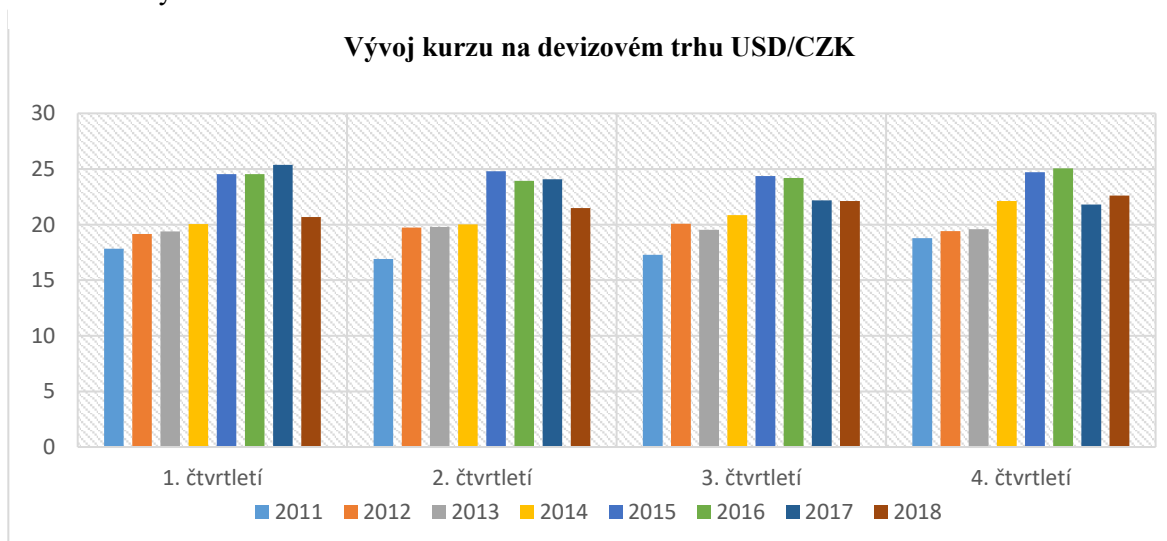


Zdroj: (FINANCE.CZ, 2019), vlastní zpracování

Devizový kurz

Společnost Media train, s.r.o. bude nakupovat od dodavatelů z Číny, tudíž je nezbytné mít přehled o vývoji USD.

Graf 6: Kurzy devizového trhu USD/CZK od roku 2011 do roku 2018



Zdroj: (ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2019), vlastní zpracování

V roce 2015, 2016 a 2017 byl kurz nejvyšší za celé sledované období. V roce 2018 se během roku udržel na nižší hranici oproti například roku 2015, ale v posledním roce je zřejmé, že kurz roste.

Technologické a technické faktory

Je velmi významným faktorem, neboť společnost bude postavená na technologii, kterou je potřeba stále zlepšovat a modernizovat. V době, kdy je možné sledovat obraz ve 4K a LCD televizory zobrazují reklamy na různých místech v nejlepším možném rozlišení, bude velmi složité udržet krok s dobou. Tato oblast je velmi rychle se rozvíjející.

Shrnutí PEST analýzy

Tabulka 5: Shrnutí PEST analýzy

Příležitosti	Hrozby
<i>Politicko-legislativní faktory</i>	
Zvýšení útraty lidí.	Růst nákladů na zaměstnance.
	Potenciální konkurence.
<i>Ekonomické faktory.</i>	
Tendence růstu HDP.	Nedostatek kvalifikované pracovní síly.
	Růst kurzu USD.
	Potenciální riziko krize, závislosti na všeobecných ekonomických podmínkách.
	Ceny za elektrickou energii.
<i>Technologické a technické faktory</i>	
Zájem o nové technologie.	Zvýšení finančních prostředků na inovace.

Zdroj: vlastní zpracování.

4.7 Porterův model pěti sil

Stávající konkurence na trhu

V České republice zatím není žádná společnost, která nabízí pronájem reklamních prostor v tunelu metra.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že odvětví trhu, ve kterém se společnost bude nacházet je velmi náročné na finanční prostředky, technologii a získání smlouvy s dopravními podniky, byla by nová konkurence znevýhodněna a vstup by mohl být pro nového konkurenta náročný.

Hrozba substitutů

Podle dostupných informací, jsou na trhu tři reklamní systémy, které umožňují animaci reklamy v tunelu metra. Každá z nich má trochu jinou technologii, ale všechny umožňují animaci na okno vlaku a jsou umístěny v tunelu metra. První z nich je tzv. **systém nepřetržitého zobrazení**. Systém je založen na podsvícených plakátech s lentikulární optickou projekcí, který poskytuje iluzi pohybu tím, že se mění obrazy v závislosti na pohybu pozorovatele. Další systém je nazýván jako **přesný zobrazovací systém**. Tato technologie spočívá v podsvícených plakátech používající xenonové výbojky, které v daném okamžiku blikají, aby se projevil efekt pohybujícího se obrazu umístěného centrálně v okně vlaku. Poslední systém je založen na předních osvětlených plakátech s použitím xenonových výbojek, které společně blikají přibližně při rychlosti vlaku, aby poskytly „stuhu“ obrazů, které se pomalu pohybují kolem vlaku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé, poskytující reklamní systém je omezené množství. Výhodou tohoto projektu je, že v případě pořízení této technologie je třeba pouze vyměňovat zastaralé nefunkční komponenty, které je možné pořídit v Číně na zakázku od různých společností. Další výhodou je, že systém lze inovovat a vyvíjet i v České republice, proto je otázkou, zda by nebylo lepší zaměřit se i na výrobu technologie na míru společnosti a tím eliminovat dodavatele této technologie.

Nevýhodou je závislost na jediném dodavateli, který poskytuje vhodné prostory. Na druhou stranu jsou zde jistá interní omezení a povinnost dodržovat zásady transparentnosti při uzavírání smluv. Výběrová řízení jsou veřejná a pokud zájemce splní podmínky je pravděpodobné, že získá zakázku a uzavře smlouvu na několik let.

Vyjednávací síla zákazníků

Vzhledem k tomu, že odběratelé budou velké a silné společnosti, mají v tomto případě velkou vyjednávací sílu.

V tomto případě je také možné, že malé množství zadavatelů bude kupovat většinu výstupů, tudíž budou mít velkou vyjednávací sílu a společnost bude tlačena k přizpůsobení nabídky jejich požadavkům.

Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Tabulka 6: Shrnutí Porterova modelu pěti sil.

Síla (Faktor)	Body	Hrozba/Příležitost
(1 bod = nejnižší, 5 bodů = nejvyšší)		
Stávající konkurence na trhu.	5	Příležitost
Hrozba vstupu nových konkurentů.	2	Hrozba
Hrozba substitutů.	2	Příležitost
Vyjednávací síla dodavatelů.	4	Hrozba
Vyjednávací síla zákazníků.	4	Hrozba

Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Analýza konkurence

Společnost Media train, s.r.o. nemá doposud žádného hlavního konkurenta, neboť v ČR není žádný konkurent, který by nabízel totožné služby. Proto je třeba se zabývat konkurenty, kteří nabízejí podobné služby ve stejné lokalitě. V této oblasti je konkurence velkou hrozbou, proto do analýzy budou zahrnuty společnosti, které jsou významné pro poskytování reklamních prostor v MHD v Praze a je pravděpodobné, že by o tuto službu mohli mít zájem.

BigBoard Praha a.s.

Akciová společnost je poskytovatelem prémiových reklamních ploch na českém reklamním trhu. Na trhu působí od roku 2012. Společnost také spolupracuje s O2 media. Spolupráce se týká produktu pro plánování a vyhodnocování OOH (venkovní reklama) kampaní. Jejím cílem je propojit jej s online prostředím za účelem zajištění zadavatelům efektivní kombinaci mediálních útrat v OOH i online kampaní. Dále je společnost zakladatelem online média Flowee.cz. Uvedené médium představuje webový magazín.

Společnost v roce 2017 dosáhla čistých konsolidovaných tržeb ve výši 1 062 mil. Kč.

Tabulka 7: Tržby z hlavní činnosti od roku 2017 a 2016 v Kč.

	2017	2016
Tržby z hlavní činnosti	1 061 773	1 029 914

Zdroj: (MINISTERSTVO, 2019), vlastní zpracování

Silné stránky

- Silné postavení na trhu.
- Zavedená firmy.
- Vybudované obchodní vztahy.
- Zkušenosti v dané oblasti.
- Široké portfolio nabízených služeb.
- Smlouva s Dopravním podnikem hl. m. Prahy o nájmu vybraných reklamních prostor.
- Rozvoj podnikání a investice do inovací.

Slabé stránky

- Snížení reklamních příjmů z reklamních ploch kolem dálnic.
- Omezení billboardů v Praze.

RENCAR PRAHA, a.s.

Akciová společnost působí na trhu od roku 1990. Podnikatelská činnost se zaměřuje především na oblast reklamy na dopravních prostředcích v celé ČR. Dále vytváří Fond rozvoje, který slouží na financování významných projektů v oblasti nových technologií. V letech 2014-2015 společnost realizovala pilotní projekt v nově otevřené stanici metra Národní třída. Projekt spočíval v osazení obrazovek po obou stranách vstupních eskalátorů a pod eskalátory na nástupišti.

Společnost vede soudní spor s Dopravními podniky hl. m. Prahy. Dopravní podniky tvrdí, že uzavřená smlouva je nevýhodná a neplatná.

V uvedené tabulce jsou zobrazeny výnosy běžného roku z hlavních oborů produkce společnosti od roku 2016 do 2017.

Tabulka 8: Rozpis podle hlavních oborů produkce (tis. Kč)

Výnosy	2017	2016
Tržby za prodej zboží.	0	0
Prodej vlastních reklamních zařízení.	4 890	3 537
Prodej reklamy na MHD (DP Praha)	120 514	119 618
Prodej Digitální reklamy na MHD (DP Praha)	1 358	2 165
Prodej reklamy na MHD (DP Plzeň)	16 880	19 867
Prodej reklamy na MHD (DP Ostrava)	13 470	13 198
Prodej reklamy na MHD (ost. města)	9 690	5 296
Tržba za tisk plakátů.	24 135	24 676
Tržba za instalaci.	46 264	42 570

Zdroj: (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2019), vlastní zpracování

Silné stránky

- Silné postavení na trhu.
- Zavedená firmy.
- Vybudované obchodní vztahy.
- Zkušenosti v dané oblasti.
- Investice do oblasti digitální reklamy

Slabé stránky

- Soudní spory s Dopravními podniky hl. m. Prahy.
- Odliv stávajících konkurentů.
- Omezení billboardů v Praze.

EuroAWK

Firma zanikla na konci roku 2017.

4.8.1 Potenciální konkurenti

Společnosti zabývající se pronájmem reklamních prostor umístěných na majetku Dopravních podniků hl. m. Prahy, jsou potenciálními konkurenty společnosti Media train, s.r.o., pokud by nebyla schopná získat pronájem všech tunelových prostor v metru. Výhodou

je zatím fakt, že společnosti se kromě pronájmu reklamních ploch zabývají jinými reklamními aktivitami, do kterých investují své finanční prostředky.

4.9. SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je získat informace o silných a slabých stránkách společnosti a dále také o hrozbách a příležitostech. Váha je stanovena v intervalu od 1 do 5. Hodnota pět představuje nejvyšší váhu a hodnota 1 nejnižší váhu.

Tabulka 9: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Váha	Slabé stránky	Váha
Zavedení nové reklamní technologie na českém trhu.	5	Minimální zkušenosti ve vyjednávání s velkými zákazníky.	5
Prostor pro reklamní systém.	4	Neznámá společnost.	2
Připravený systém k okamžitému spuštění reklam.	3	Slabá vyjednávací síla vůči dodavatelům a zadavatelům.	5
Odhodlání vybudovat prosperující společnost.	5	Orientace na jednu podnikatelskou činnost.	5
Odkoupení technologie přímo od výrobce.	4	Závislost na jednom dodavateli.	5
Žádná přímá konkurence.	4	Omezené možnosti v rozvoji společnosti.	4
Příležitosti	Váha	Hrozby	Váha
Využití reklamního systému v jiných vlakových tunelech.	4	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.	5
Substituty.	2	Růst měny na devizovém trhu.	2
Přímá konkurence zatím na trhu nepůsobí.	5	Ekonomická situace trhu se může zhoršit.	5
Spolupráce s Dopravními podniky hl. m. Prahy, a.s.	5	Legislativní změny.	4
Výstavba nové trasy metra.	4	Vysoké nároky výběrového řízení.	5
Zvýšení útraty lidí.	1	Hrozba vstupu nových konkurentů	1
Zájem o nové technologie.	4	Vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků (zadavatelů).	5

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí SWOT analýzy

Na základě sestavené SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Společnost vnímá silné stránky převážně v zavedení nové reklamní technologie a umístění reklamního systému v tunelu metra, v nichž spatřuje i konkurenční výhodu. Silné stránky by měly být posilovány příležitostmi, které jsou spatřovány ve zvýšeném zájmu o nové technologie a budoucí možnou spolupráci s dodavatelem reklamních prostor. Uvedenými skutečnostmi společnost může snížit případné hrozby jako jsou vysoké nároky při výběrovém řízení, snížení vyjednávací síly dodavatelů a zadavatelů, ale také lze potlačit vznik nové konkurence.

Nedostatkem, a tudíž i slabou stránkou společnosti je začínající neznámá společnost s minimálními zkušenostmi ve vyjednávání s velkými zadavateli reklam a orientací na jednoho dodavatele reklamního prostoru. Některé uvedené nedostatky jsou posíleny silnými stránkami společnosti jako jsou: neexistence konkurence, zajímavá technologie, umístění reklamního systému v tunelu metra a odhodlání vybudovat prosperující firmu. Příležitosti, které by měly některé slabé stránky potlačit jsou informace o budoucí výstavbě nové trasy metra nebo nová příležitost v umístění reklamního systému do tunelu metra.

Hrozby, které společnost nemůže ovlivnit jsou převážně legislativní změny, růst měny na devizovém trhu, ekonomickou situaci a vysoké nároky výběrového řízení.

4.10. Marketingová strategie – marketingový mix

4.10.1 Produkt

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4. 3. 3, produkt je zatím jedinečný na českém trhu. Reklamní systém byl v počátku založen na jednoduchosti a postupem času se vyvíjel. Společnost Media train, s.r.o., bude provozovat technologii, která je doposud nejnovější na trhu. Vzhledem k rychle se rozvíjejícím technologiím bude společnost v budoucnu nucena tuto technologii inovovat, aby si držela pozici na trhu.

Obrázek 8: Ukázka produktu



Zdroj: https://www.todostartups.com/wp-content/uploads/2017/09/Secuencia-02_4.jpg;

4.10.2 Cena

Cena za pronájem reklamních ploch se v pražském metru pohybuje v rozmezí od 20 000 Kč do 165 000 Kč za jeden měsíc s ohledem na počet kusů a umístění reklamy. Moderní obrazovky, které jsou umístěny v některých městských hromadných prostředcích jsou hodnoceny od deseti až třiceti sekundového spotu cenou od 150 Kč za kus.

Společnost si je vědoma zajímavé technologie, ale zároveň si uvědomuje problematiku nově vznikající společnosti, proto cena bude stanovena pro zadavatele nižší, ale zároveň s ohledem na náklady na provoz společnosti.

Předpokládá se, že v průběhu jízdy mezi stanicemi mohou být zobrazeny nanejvýš dvě 15sekundové reklamy. Dále se cena bude odvíjet od času, ve kterém se zobrazí. Určí se cena

za zobrazení během tzv. dopravní špičky a mimo špičku. Dopravní špička podle společnosti je průměrně 10 hodin denně a mimo špičku 9 hodin po dobu 20 dní v měsíci. Vlakové soupravy jezdí přibližně každé 3 minuty ve špičce a mimo špičku okolo 8 minut. Na základě těchto údajů je vypočten počet možných zobrazení v jednom dnu a v jednom tunelu metra. Níže uvedená tabulka zobrazuje ukázkou stanovení ceny na trase metra C a možného počtu zobrazení za měsíc. Celkový obrát za trasu a další trasy v metru jsou uvedeny v (Příloha 9: Optimistická varianta – tržby v Kč.), ve které je zobrazena nejen cena, ale také počet možných zobrazení při využití plné kapacity reklamního systému.

Tabulka 10: Stanovení ceny za zobrazení reklamy na trase C.

Trasa C				
Špička				
Maximální počet zobrazení reklamy v 1 tunelu (30sekund)	Cena za 15sekundové zobrazení v 1 tunelu	Počet (15sekundové) zobrazení za 1 den	Počet tunelů na trase	Počet (15sekundové) zobrazení za měsíc
2	40	150	19	57000
Sobota - Neděle				
2	35	150	19	11400
Mimo špičku				
2	20	67	19	25460
Sobota - Neděle				
2	15	67	19	5 092

Zdroj: vlastní zpracování

4.10.3 Distribuce

Umístění reklamního systému je velice lukrativním místem, a to nejen kvůli divákům, ale také vůči konkurentům, pokud společnost bude schopna si pronajmout všechny tunely v metru nebo získat smlouvu o smlouvě budoucí na pronájem dalších linek metra. Systém umožňuje nahrávat reklamní kampaně od zadavatelů buď prostřednictvím vzdáleného přístupu přes internet nebo přímo v místě, kde se systém nachází. Čímž odpadají náklady například na tisk, jako je tomu u většiny reklamních prostorů. Zadavatel u této technologie bude nucen pouze dodávat reklamní spoty.

Se zadavateli bude sepsána smlouva na období jednoho roku i déle. Po podpisu smlouvy získá vyhrazený reklamní prostor v tunelu metra pro promítání reklamy.

4.10.4 Propagace

Webové stránky

Pro účely propagace budou založeny webové stránky, které budou obsahovat stručné a přehledné informace o nabízených službách a informace o společnosti. Vytvořen bude také facebookový profil společnosti.

Propagace v místě služby

V průběhu projekce reklamy bude v určitých intervalech umístěn kontakt na webové stránky, což by mělo umožnit menším potenciálním zadavatelům dozvědět se o podmínkách společnosti, případně jí kontaktovat.

Spolupráce s médii

Vytvoření tiskové zprávy a oslovení novinářů. Cílovým médiem bude deník Metro, MF DNES, Hospodářské noviny, Pražský deník, E15. Cílem této kampaně bude dát o společnosti vědět. Dále by mělo být v zájmu společnosti oslovit i internetový portál seznam.cz.

4.11. Harmonogram realizace

Podnikatelský plán obsahuje v této verzi pouze stručný nástin harmonogramu. V případě realizace podnikatelského záměru by harmonogram obsahoval podrobnější zpracování v další verzi.

4.11.1 Harmonogram před vznikem společnosti

- Vypracování společenské smlouvy, podpis a vyřešení nezbytných formalit, které jsou nutné zajistit před vznikem společnosti.
- Zpracování a příprava dokumentů pro možnost zahájení jednání s Dopravními podniky hl. m. Prahy o případném nájmu reklamních prostor v tunelu metra.
- Dohoda o dodání reklamního systému.
- Zajištění pronájmu kancelářských prostor a vybavení kanceláře.
- Příprava dokumentů k získání podnikatelského úvěru.

4.11.2 Prvních 12 měsíců po zahájení podnikání

- Získání podnikatelského úvěru.

- Obchodní aktivity – zajištění prostředků ke komunikaci se zákazníky (webové stránky, e-mailové adresy a osobní komunikace).
- Účast ve výběrovém řízení vypsáném Dopravními podniky hl. m. Prahy, a.s.
- Zajištění provozu společnosti například daňová a mzdová agenda, vedení účetnictví a pojištění.
- Nákup kancelářského nábytku.
- Stanovení pravidel pro chod společnosti.
- Nákup reklamního systému.
- Zajištění zadavatelů reklamy pro zkušební provoz.
- Volba klíčových zadavatelů reklamy.
- Zajištění zobrazení ve vyhledávačích Googlu a Seznamu.
- Spuštění reklamní inzerce vybraných zadavatelů.
- Spuštění inzerce na trase metra C.
- Analýza současného stavu zaměstnanců, případný nábor pracovníků.

4.11.3 Druhý rok

- Nákup reklamního systému a následná montáž na trase metra A.
- Získávání nových zadavatelů a obchodních kontaktů.
- Kontrola a případné úpravy v podnikatelském plánu.
- Příprava a shromáždění finančních prostředků na nákup a montáž reklamního systému na trasu metra B.

Tabulka 11: Plánovaný stav zaměstnanců

Rok	Očekávaný stav	Pesimistický stav	Optimistický stav
1	ředitel (společník) marketingový ředitel (společník) technický manažer technik technik	ředitel (společník) marketingový ředitel (společník) technický manažer technik technik	ředitel (společník) marketingový ředitel (společník) asistent manažera technický manažer vedoucí technik technik
2	ředitel (společník) marketingový ředitel (společník) administrativní pracovník asistent technický manažer vedoucí technik technik	ředitel (společník) marketingový ředitel (společník) administrativní pracovník asistent technický manažer vedoucí technik technik	ředitel (společník) marketingový ředitel (společník) asistent manažera administrativní pracovník technický manažer vedoucí technik technik 2x
3	ředitel (společník) marketingový ředitel (společník) administrativní pracovník asistent technický manažer vedoucí technik technik 3x	ředitel (společník) marketingový ředitel (společník) administrativní pracovník asistent technický manažer vedoucí technik technik 3x	ředitel (společník) marketingový ředitel (společník) marketingový manažer asistent manažera asistent ředitele 2x administrativní pracovník technický manažer vedoucí technik technik 4x

Zdroj: vlastní zpracování

4.12 Finanční plán

Pomocí finančního plánu vyhodnotí podnikatel reálnost a životaschopnost podnikatelského plánu, dále je také vodítkem pro dosažení stanovených cílů společnosti v různém období. Finanční plán je zpracován na 3 roky.

4.12.1 Zahajovací rozvaha

Počáteční investice před zahájením činnosti firmy je stanovena na částku 63 530 Kč. Firma se stane plátcem DPH, a proto ceny budou uvedeny bez DPH. Výčet jednotlivých položek počáteční investice je uveden v (Příloha 1: Položky počáteční investice)

Tabulka 12: Počáteční náklady

Počáteční náklady	
Zřizovací náklady	3 530,-
Vybavení nad 40 000,-	42 000,-
Vybavení pod 40 000,-	40 963,-
První nájemné za kancelář	18 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové zřizovací výdaje obsahují 2 000 Kč (sepsání notářského zápisu), 1 000 Kč (sepsání notářského zápisu o osvědčení pro zápis do rejstříku), 300 Kč (odměna za zápis do rejstříku), 100 Kč (výpis z Rejstříku trestů), 30, Kč (podpis na souhlasu s umístěním sídla), 100 Kč (výpis z katastru nemovitostí).

Vybavením nad 40 000 Kč se rozumí nákup počítačové sestavy. Odpisy tohoto majetku jsou uvedeny v (Příloha 2: Odpisový plán – 1. odpisová třída).

Hodnota majetku, jehož pořizovací cena je nižší než 40 000 Kč, je uveden v (Příloze 3: Výčet kancelářského vybavení).

Tabulka 13: Počáteční rozvaha

Aktiva	KČ	PASIVA	KČ
Dlouhodobý majetek	42 000	Vlastní kapitál	3 042 000
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	3 042 000
Dlouhodobý hmotný majetek	42 000	Rezervní fond	
Dlouhodobý finanční majetek		Kapitálový fond	
Oběžná aktiva	8 000 000	Cizí zdroje	5 000 000
Zásoby		Rezervy	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Krátkodobý finanční majetek		Bankovní úvěry a výpomoci	5 000 000
Aktiva celkem	8 042 000	Pasiva celkem	8 042 000

Zdroj: vlastní zpracování.

Na výdaje, které jsou spojené s uskutečněním podnikatelského záměru je třeba částka ve výši 6 332 493 Kč. Vklad společníků do firmy z vlastních zdrojů činí 3 mil. Kč, proto je třeba požádat o podnikatelský úvěr ve výši 5 mil. Kč. Podnikatelský úvěr bude zřízen na 10 let, s možností splacení úvěru kdykoli bez poplatků. Společnost také očekává vyšší úrokovou sazbu okolo 10 %. Amortizační schéma je uvedeno v (Příloze 5: Amortizační schéma úvěru).

4.12.2 Plánované finanční výkazy

Tabulka 14: Rozvaha na období 3 let v Kč

	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
AKTIVA			
Dlouhodobý majetek	33 600	16 800	0
Dlouhodobý hmotná majetek	42 000	33 600	16 800
Oprávkový majetek	-8 400	-16 800	-16 800
Krátkodobý finanční majetek	30 311 203	77 785 089	159 284 747
Bankovní účet	30 311 203	77 785 089	159 284 747
Hotovost	0	0	0
Náklady příštích období	0	0	0
Celkem	30 344 803	77 801 889	159 284 747
PASIVA			
Vlastní kapitál	25 658 530	50 853 186	84 904 468
Základní kapitál	3 042 000	3 042 000	3 042 000
Rezervní fond			
Výsledek hospodaření	22 616 530	47 811 186	81 862 468
Zisk/Ztráta minulých let		22 607 530	70 418 716
Cizí zdroje	4 686 273	4 341 173	3 961 563
Dlouhodobé úvěry	4 686 273	4 341 173	3 961 563
Celkem	30 344 803	77 801 889	159 284 747

Zdroj: vlastní zpracování.

4.12.3 Výkaz zisků a ztrát

Tabulka 15: Výkaz zisků a ztrát od roku 2020 do 2022 v Kč

	Výkaz zisků a ztrát		
	2020	2021	2022
Výnosy	39 174 960	72 164 600	119 586 720
Tržby z vlastní činnosti	39 174 960	72 164 600	119 586 720
Náklady	16 558 430	24 353 214	37 724 252
Provozní náklady	7 942 587	15 644 023	26 091 225
Nájemné za kancelář	18 000	18 000	18 000
Nájemné 20 % DP	7 942 587	11 952 797	20 465 064
Energie	2 268 654	3 671 426	5 606 361
Mobilní telefon	1 500	1 500	1 500
Internet/Wifi	300	300	300
Pořízení reklamního systému	6 270 000	5 280 000	7 590 000
Mzdové náklady celkem	1 782 950	2 933 764	3 582 110
Mzdové náklady	1 768 800	2 910 480	3 553 680
Zákonné pojištění za zam.	14 150	23 284	28 430
Vstupní náklady	44 493		
Zřizovací náklady	3 530		
Zařízení provozovny	40 963		
Náklady na propagaci	10 000	10 000	10 000
Odpisy DHM	8 400	16 800	16 800
Nákladové úroky	500 000	468 627	434 117
Výsledek hospodaření	22 616 530	47 811 186	81 862 468

Zdroj: vlastní zpracování.

Předpokládané mzdové náklady

Ve mzdových nákladech jsou zohledněny odvody na sociálním pojištění 6,5 % a zdravotním pojištění 4,5 %, které jsou sraženy zaměstnancům z hrubé mzdy. Dále je zohledněno sociální pojištění ve výši 6,5 % a zdravotní ve výši 9 %, které hradí zaměstnavatel.

Zákon také stanovuje zaměstnavateli hradit zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. Pojistné je vypočítáno z hrubé mzdy a sazba činí 8 ‰.

Očekávané mzdové náklady jsou popsány pro období tří let a jsou sestaveny v níže uvedené tabulce.

Tabulka 16: Očekávané mzdové náklady v Kč

Pozice	Super hrubá mzda za rok		
	2020	2021	2022
Ředitel	482 400	482 400	482 400
Marketingový ředitel	482 400	482 400	482 400
Technický manažer	482 400	482 400	482 400
Vedoucí technik		402 000	402 000
Technik	321 600	321 600	964 800
Administrativní pracovník		369 840	369 840
Asistent		369 840	369 840
Celkem	1 768 800	2 910 480	3 553 680

Zdroj: vlastní zpracování.

Očekávané náklady na propagaci

Vzhledem k tomu, že propagaci si společnost bude vytvářet sama, propagační náklady se očekávají ve výši 10 000 Kč za jeden rok.

Předpokládané náklady na reklamní prostor

V tomto případě je velmi obtížné stanovit cenu za pronájem reklamního prostoru, jelikož tunel metra zatím není uveden jako reklamní prostor a o ceně v případě realizace by musela společnost jednat s majitelem prostoru.

Pokud by podnikatel vzal v úvahu cenu, za kterou se pronajímají prostory ve stanici metra nyní, zvolil by nájemní podmínky společnosti, která je nyní provozovatelem digitální reklamy v metru. Cena, kterou odvádí společnost je stanovena sazbou 20 % z čistého zisku za rok.

Předpokládané náklady na reklamní systém

Náklady na reklamní systém se odhadují v přepočtu na české koruny okolo 2 200 Kč za jeden LED pilíř včetně dopravy a příslušenství. K zobrazení 15sekundové reklamy je zapotřebí 150 LED pilířů v každém tunelu.

Předpokládané náklady na trasu metra C činí 6 270 000 Kč, na trasu B činí 7 590 000 Kč a na trasu A činí 5 280 000 Kč.

Předpokládané náklady na elektrickou energii

Předpokládané náklady jsou sestaveny tak, aby byly co nejpřesnější. V příloze č. 6, 7, 8 je zobrazena očekávaná celková cena elektrické energie za roční provoz reklamního systému na jednotlivých trasách metra.

Předpokládané výnosy z vlastní činnosti

Předpokládané výnosy jsou stanoveny za tři stanice metra a rozepsány v (Příloho 5: Předpokládaný obrat za reklamu na trase metra v Kč). Tabulka zobrazuje předpokládané výnosy pouze za jedno zobrazení reklamy v průběhu celé jízdy. Nicméně, reálná vytíženost reklamního systému je nastavena na dvě zobrazení reklamy při průjezdu jednoho vagonu tunelem metra. V tomto případě by obrat společnosti byl dvojnásobný.

4.12.4 Cash flow

K sestavení výkazu o peněžních tocích je použita nepřímá metoda výpočtu Cash flow. Ve výkazu jsou zobrazeny informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků společnosti.

Tabulka 17: Výkaz Cash flow od roku 2020 do 2022 v Kč

Cash flow v Kč			
	2020	2021	2022
Počáteční stav peněžních prostředků	8 000 000	30 311 203	77 785 089
Zisk/ztráta	22 616 530	47 811 186	81 862 468
Odpisy	8 400	16 800	16 800
Úbytek zásob	0	0	0
Přírůstek zásob	0	0	0
Provozní cash flow	22 624 930	47 827 986	81 879 268
Úbytek krátkodobých závazků	0	0	0
Přírůstek krátkodobých závazků	0	0	0
Cash flow z investiční činnosti	0	0	0
Přírůstek dlouhodobých dluhů	0	0	0
Úbytek dlouhodobých dluhů	- 313 727	- 354 100	- 379 610
Vklady do vlastní kapitálu			
Cash flow z finančních činností	- 313 727	- 354 100	- 379 610
Cash flow celkem	22 311 203	47 473 886	81 499 658
Stav peněžních prostředků (PS+CF celkem)	30 311 203	77 785 089	159 284 747

Zdroj: vlastní zpracování.

4.13 Návratnost investice

Vývoj hospodaření firmy ukazuje, že společnost je již v prvním roce finančně stabilní. Z výsledku hospodaření, který je zobrazen v (Tabulka 14: Výkaz zisků a ztrát od roku 2020 do 2022 v Kč) je zřejmé, že již v roce 2020 je schopna pokrýt náklady společnosti a generovat zisk. Výkaz o peněžních tocích (Tabulka 16: Výkaz Cash flow od roku 2020 do 2022 v Kč) zobrazuje stav peněžních prostředků ve výši 30 mil. Kč v roce 2020, což po odvedení 19 % daně z příjmu právnických osob činí 24 552 075 Kč, z této částky je možné uhradit podnikatelský úvěr.

4.14 Bod zvratu

Pro výpočet bodu zvratu je vypočítána hodnota variabilních nákladů, která se skládá ze mzdových a zřizovacích nákladů a nájemného. Nájemné se platí ročně 20 % z čistého zisku. Dalším variabilním nákladem je cena za elektrickou energii, která je ovlivňována množstvím produkce. Fixní náklady jsou stanoveny z celkové hodnoty pořízeného reklamního systému, nákladů na propagaci, odpisů, nákladových úroků a také z nájemného za kancelářský prostor.

Tabulka 18: Analýza bodu zvratu od roku 2020 do 2022.

Analýza bodu zvratu			
	2020	2021	2022
Variabilní náklady	9 750 230	18 557 987	27 718 600
Fixní náklady	6 808 200	5 795 227	8 070 717
Tržby	39 174 960	72 164 400	119 586 720
Variabilní náklady/Tržby	0,25 %	0,26 %	0,23 %
<i>$BOD\ ZVRATU = FN / (1 - Variabilní\ náklady / Tržby)$</i>			
BOD ZVRATU	9 077 600	22 289 335	10 481 451

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky analýza bodu zvratu lze odhadnout, že už v prvním roce provozu by měla společnost být v zisku, o čemž vypovídá hodnota bodu zvratu, která činí 9 077 600 Kč a je evidentně o hodně nižší než očekávané výnosy, které činí 39 174 960 Kč. V dalších sledovaných letech je tento stav neměnný a společnost i nadále má rostoucí tendenci.

4.15. Pesimistická a optimistická úvaha

Pesimistická varianta

Pesimistická úvaha zobrazuje stav, ve kterém by se společnost mohla nacházet v případě, že o reklamní prostor budou mít zájem zadavatelé v tzv. špičce, což je nejvyšší vytiženost stanic metra a lukrativní pozice reklamy, která zasáhne největší počet cestujících. Zároveň by ale neměli zájem neobsadit reklamní prostory v době mimo špičku, což by vedlo ke snížení tržby.

Tabulka 19: Pesimistická varianta – tržby v Kč.

Trasa C						
Špička						
Maximální množství reklamy v 1 tunelu	Cena za 1 zobrazení reklamy v 1 tunelu	počet zobrazení za 1 den	počet tunelů	Počet zobrazení za měsíc	Obrat za měsíc	Obrat za rok
1	40	150	19	57 000	2 280 000	27 360 000
Sobota, neděle						
1	35	150	19	11 400	399 000	4 788 000
Obrat za reklamu ve stanici metra C						32 148 000
Trasa A						
1	40	150	16	48 000	1 920 000	23 040 000
Sobota, neděle						
1	35	150	16	9 600	336 000	4 032 000
Obrat za reklamu ve stanici metra A						27 072 000
Trasa B						
1	40	150	23	69 000	2 760 000	33 120 000
Sobota, neděle						
1	35	150	23	13 800	483 000	5 796 000
Obrat za reklamu ve stanici metra B						38 916 000

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta

Optimistická varianta je založena na úvaze maximálního využití kapacity systému, tedy zajištění promítání dvou reklam v jednom tunelu metra po celé trase. Tržby jsou uvedeny v (Příloha 9: Optimistická varianta – tržby v Kč). Provozní náklady jsou upraveny o výši mezd, protože v tomto případě bude zapotřebí větší množství zaměstnanců, dále je z čistého zisku odečten nájem za reklamní prostor ve výši 20 % z čistého zisku.

4.15.1 Výkaz zisků a ztrát

Níže uvedená tabulka zobrazuje výkaz zisků a ztrát u optimistické a pesimistické varianty. Provozní náklady představují součet všech nákladů na provoz a 20 % nájem za poskytnutí reklamního prostoru, který se mění s výší výnosů. Výnosy ukazují hodnoty zobrazené v (Tabulce 18: pesimistická úvaha tržby v Kč.) a (Příloha 9: Optimistická varianta – tržby v Kč).

Tabulka 20: Výkaz zisků a ztrát - pesimistická, optimistická varianta v tis. Kč

	Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč					
	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Výnosy	78 348	144 328	239 173	32 148	59 220	98 136
Tržby z vlastní činnosti	78 348	144 328	239 173	32 148	59 220	98 136
Náklady	25 015	39 045	62 886	15 153	21 764	34 243
Provozní náklady	15 621	30 012	49 697	6 537	13 055	22 610
Nájemné za kancelář	18	18	18	18	18	18
Nájemné 20 % DP	13 333	26 320	44 071	4 248	9 363	16 984
Energie	2 268	3 671	5 606	2 268	3 671	5 606
Mobilní telefon	1	1	1	1	1	1
Internet/Wifi						
Pořízení reklamního systému	6 270	5 280	7 590	6 270	5 280	7 590
Mzdové náklady celkem	2 560	3 257	5 138	1 782	2 933	3 582
Mzdové náklady	2 540	3 232	5 097	1 768	2 910	3 553
Zákonné pojištění za zam.	20	25	40	14	23	28
Vstupní náklady	44			44		
Zřizovací náklady	3			3		
Zařízení provozovny	41			41		
Náklady na propagaci	10	10	10	10	10	10
Odpisy DHM	8	16	16	16	16	16
Nákladové úroky	500	468	434	500	468	434
Výsledek hospodaření	53 334	105 283	176 286	16 995	37 456	63 893

Zdroj: vlastní zpracování

4.15.2 Výkaz o peněžních tocích

Tabulka 21: Pesimistická, optimistická varianta - Cash flow v tis. Kč

Cash flow v Kč v tis. Kč.	Pesimistická varianta			Optimistická varianta		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Počáteční stav peněžních prostředků	8 000	24 689	61 808	8 000	61 028	165 974
Zisk/ztráta	16 994	37 455	63 892	53 334	105 283	176 286
Odpisy	8	16	16	8	16	16
Úbytek zásob	0	0	0	0	0	0
Přírůstek zásob	0	0	0	0	0	0
Provozní cash flow	17 003	37 472	63 909	53 342	105 300	176 303
Úbytek krátkodobých závazků	0	0	0	0	0	0
Přírůstek krátkodobých závazků	0	0	0	0	0	0
Cash flow z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0
Přírůstek dlouhodobých dluhů	0	0	0	0	0	0
Úbytek dlouhodobých dluhů	- 313	- 354	- 379	- 313	- 354	- 379
Vklady do vlastního kapitálu						
Cash flow z finančních činností	- 313	- 354	- 379	- 313	- 354	- 379
Cash flow celkem	16 689	37 118	63 529	53 028	104 946	175 923
Stav peněžních prostředků (PS+CF celkem)	24 689	61 808	125 337	61 028	165 974	341 989

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí výkazu Cash flow – pesimistická varianta

Výkaz Cash flow zobrazuje v prvním roce stav peněžních prostředků, které vypovídají o tom, že společnost není ztrátová i v případě pesimistické varianty. V prvním roce po 19 % zdanění vykazuje stav peněžních prostředků ve výši 19 998 604 Kč. Za těchto podmínek by společnost byla schopna uhradit bankovní úvěr a zároveň by měla dostatečné peněžní prostředky, v případě nenadálé situace.

Shrnutí výkazu Cash flow – optimistická varianta

Z výkazu je zřejmé, že v prvním roce podnikání by byla společnost schopna nejen uhradit své závazky, ale také i bez finančních obtíží pokrýt náklady na všechny tři trasy metra a maximalizovat svůj zisk již v druhém roce podnikání. Po odvedení daně z příjmů právnických osob ve výši 11 595 tis. Kč, by stav peněžních prostředků v roce 2020 činil přibližně 49 433 tis. Kč. Dále na pořízení dalších reklamních systémů by byla třeba částka ve výši 12 870 tis. Kč, přičemž zůstatková hodnota peněžních prostředků po pořízení reklamního systému by v tomto případě činila 36 563 tis. Kč.

4.15.3 Analýza bodu zvratu

Tabulka 22: Pesimistická a optimistická úvaha – Analýza bodu zvratu v tis. Kč

Analýza bodu zvratu						
v tis. Kč						
	Pesimistická varianta			Optimistická varianta		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Variabilní náklady	8 344	15 969	26 172	18 207	33 232	54 816
Fixní náklady	6 808	5 795	8 070	6 808	5 795	8 070
Tržby	32 148	59 220	98 136	78 349	144 328	239 173
Variabilní náklady/Tržby	0,26 %	0,27 %	0,27 %	0,23 %	0,23 %	0,23 %
<i>BOD ZVRATU = FN / (1 - Variabilní náklady / Tržby)</i>						
BOD ZVRATU	9 200	7 938	11 054	8 841	7 525	10 480

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí bodu zvratu – pesimistická varianta

Výše uvedená tabulka zobrazuje bod zvratu, který je v případě pesimistické varianty stanoven v částce 9 200 tis. Kč. Tržby jsou ve stejném roce mnohem vyšší což znamená, že společnost i v případě pesimistické varianty vykazuje dále zisk. V dalších letech se tento stav opakuje.

Shrnutí bodu zvratu – optimistická varianta

Analýza bodu zvratu v optimistické variantě značí nižší bod zvratu v porovnání s pesimistickou variantou, což značí o rychlejší ziskovosti společnosti. Společnost vykáže

zisk, pokud budou tržby vyšší než 8 841 tis. Kč. V průběhu sledovaného období jsou tržby společnosti o mnoho vyšší než její bod zvratu.

4.16. Rizika podnikatelské činnosti a opatření k jejich eliminaci

Závěrem analýzy rizik je popsat rizika, která by mohla negativně ovlivnit realizaci podnikatelského záměru. U každého rizikového faktoru je ohodnocena pravděpodobnost rizika. Hodnoty jsou stanoveny od 1 do 5, přičemž jedna odpovídá velmi malé pravděpodobnosti a hodnota pět vyjadřuje vysokou pravděpodobnost. Následně je vyřešeno opatření k eliminaci rizika.

Tabulka 23: Analýza rizik

Rizikový faktor	Hodnota	Opatření
Žádost o úvěr bude zamítnuta.	3	Možnost ručení nemovitostí.
Příliš pozitivní finanční plán.	4	Přepracování plánu nebo ukončení činnosti.
Přesah nákladů.	2	Tvorba rezervy.
Nevhodně zvolená strategie.	3	Analýza dosavadní strategie, případná změna nebo ukončení činnosti.
Riziko krize.	4	Tvorba finanční rezervy.
Riziko neúspěchu ve výběrovém řízení.	4	Umístění reklamního systému do železničních tunelů.
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.	5	Zvýšení aktivity hledání kvalifikovaných zaměstnanců nebo snížení požadavků.
Nedostatek finanční prostředků.	4	Umístění reklamního systému pouze na jednu linku metra.
Ztráta klíčových osob.	2	Zvýšení motivace pro udržení těchto osob.
Spolupráce se společníkem.	4	Stanovení si jasných podmínek v počátku podnikání.

5. Závěr

Cílem diplomové práce bylo sestavit podnikatelský plán pro založení reklamní agentury a posouzení skutečných možností pro založení a provozování nové společnosti.

Teoretická část práce definuje základní pojmy, které jsou součástí podnikatelské činnosti. Účelem této kapitoly bylo získat znalosti z odborné literatury a internetových zdrojů pro zpracování vlastní práce. V první podkapitole jsou uvedeny definice jednotlivých podob podnikání a vhodná kritéria, která jsou nápomocna při rozhodování podnikatele o vhodné právní formě, včetně některých legislativních úprav podnikání. U každé právní formy jsou následně vytyčeny výhody a nevýhody při podnikání.

Problematika podnikatelského plánu je uvedena v následující kapitole, ve které je definován cíl sestavení podnikatelského plánu a jeho předpoklady. Struktura plánu je nedílnou součástí této kapitoly a jsou zde řešeny jednotlivé body struktury, které pomáhají podnikatelským subjektům utřídit myšlenky a přispívají k odhalení a vyhodnocení rizik.

Marketingový mix je řešen v marketingovém plánu z několika odborných literatur a od různých autorů. Dále také pojednává o produktu, ocenění, jeho distribuci a propagaci. K identifikaci faktorů, které ovlivňují prostředí společnosti je použita PEST analýza. Další analýzy, které jsou vybrány a popsány jsou analýza konkurence a analýza trhu. Porterův model pěti sil, jehož pomocí lze stanovit pět vlivů, které přímo i nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost firmy je uveden v následující kapitolech. Závěr teoretické části je věnován finančnímu plánu, jehož předpokladem je zjistit hospodaření společnosti, reálnost podnikatelského záměru a návratnost investice. Poslední kapitola pojednává o podnikatelském riziku.

V praktické části je sestaven konkrétní podnikatelský záměr, který souvisí se založením marketingové a reklamní agentury. Podnikatelská činnost se týká provozování reklamních ploch v tunelu metra. Tento záměr není zatím nabízen žádnou společností v České republice, a proto jedním z cílů této diplomové práce bylo zjistit, jestli je vůbec možné tuto službu na českém trhu realizovat.

Struktura podnikatelského plánu byla zpracována na základě teoretické části, která začíná titulním listem a pokračuje úvodem do podnikatelského plánu. Podstatné údaje o podnikatelském plánu jsou uvedené v popisu podnikatelské příležitosti, kde je jako právní forma vybrána společnost s ručením omezeným se sídlem v Praze a názvem Media train, s.r.o. Zakladatelé jsou dva společníci, kteří ve společnosti budou mít jasně definované

pozice. Podnikatelský záměr spočívá v provozování reklamních ploch, prostřednictvím reklamního systému, který umožňuje zobrazení reklamy na sklo projíždějícího vlaku. Přibližná délka promítané reklamy je okolo patnácti až třiceti sekund a animaci spouští projíždějící vlak. Následně jsou v této kapitole uvedeny služby pro zákazníka a parametry systému. Výhodou takto promítané reklamy je umístění reklamního systému, neboť umožňuje sledovat, velkému množství cestujících, reklamy během jízdy. Podle výzkumu v roce 2017 pražské metro přepravilo 435 586 000 cestujících.

Dále jsou stanoveny cíle vlastníků společnosti a zobrazena očekávaná organizační struktura během dvou let. Následně jsou vybráni dodavatelé kancelářského nábytku, reklamního systému a prostoru, který je potřeba k realizaci záměru. Pro účel promítání reklamy je nejvhodnějším prostorem tunel pražského metra.

Zákazník, cílový trh a zákaznický segment je vymezen v další části. Cílový zákazník bude výhradně z firemního sektoru B2B, bude to velká společnost, která nabízí své produkty či služby koncovým spotřebitelům a oslovuje zákazníky prostřednictvím reklamy. Podle ceníkové hodnoty reklamního prostoru největším zadavatelem v roce 2018 byla společnost Kaufland ČR.

Na základě PEST analýzy byly identifikovány faktory, které mají vliv na podnik. Nejvýznamnější faktor je spatřen ve vývoji cen elektřiny, neboť převážnou část nákladů ponese výdaje na elektrickou energii. Porterův model pěti sil byl použit ke stanovení pěti vlivů, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Z modelu vyplynuly vlivy, které ukazují značnou hrozbu pro společnost, neboť závislost na jediném dodavateli, který poskytuje vhodné prostory, může být pro společnost hrozbou. Další hrozbu představují odběratelé, kteří by mohly mít velkou vyjednávací sílu a společnost by mohla být tlačena k nechtěnému přizpůsobení se požadavkům zadavatelů.

V analýze konkurence není analyzována přímá konkurence, protože žádná společnost doposud totožnou službu nenabízí. Nicméně nepřímá konkurence existuje a skládá se z významných společností, které poskytují pronájem reklamních ploch na majetku Dopravních podniků hlavního města Prahy, a.s., konkrétně v prostoru metra. Zde vyvstává otázka, proč žádná ze společností prostor v tunelu metra doposud nevyužila?

SWOT analýza zachycuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky patří například zavedení nové reklamní technologie a prostor, ve kterém by se reklama promítala. Pokud by společnost byla úspěšná ve výběrovém řízení a získala by k pronájmu tunely metra, zamezila by hrozbě nové konkurence. Slabá stránka spočívá

v nově vznikající a neznámé společnosti a minimální zkušenosti ve vyjednávání s velkými společnostmi, zejména při výběrovém řízení na pronájem prostoru v tunelu metra.

Další kapitola se týká marketingového mixu. Zde je představen a znázorněn produkt, cena, distribuce a propagace. V podkapitole cena jsou charakterizovány ceny za pronájem reklamních prostor v pražském metru a za pronájem deseti až třiceti sekundového zobrazení pomocí tzv. moderní obrazovky. Následně je stanovena cena za zobrazování reklamy společností Media train, s.r.o.

Harmonogram realizace je zpracován před vznikem společnosti, v prvních 12 měsících po zahájení podnikání a ve druhém roce podnikání. Podle stanoveného cíle vlastníků by společnost měla v prvním roce poskytovat reklamu v tunelu metra na trase C, ve druhém roce na trase A a ve třetím roce na trase B. Na základě stanovených cílů a harmonogramu byl sestaven plánovaný stav zaměstnanců na období tří let, ve třech variantách.

Na základě finančního plánu je zjištěna reálnost a životaschopnost podnikatelského plánu, dále je vodítkem pro dosažení stanovených cílů společnosti v různém období. Finanční plán je zpracován na období tří let a obsahuje zahajovací rozvahu společnosti, ve které jsou popsány zřizovací výdaje a výdaje potřebné v počátku podnikání. Počáteční investice před zahájením činnosti firmy je stanovena ve výši 63 000 Kč. Na výdaje, které jsou spojené s uskutečněním podnikatelského záměru je třeba částka ve výši 6 332 493 Kč. Překážka, která pravděpodobně vznikne v počátku podnikání, se týká získání podnikatelského úvěru ve výši 5 000 000 Kč, proto je třeba počítat s vyšší úrokovou sazbou a v případě potřeby ručení vlastní nemovitostí. Vklad společníků do firmy z vlastních zdrojů činí 3 000 000 Kč. Následně je sestavena počáteční rozvaha, která zobrazuje stav aktiv a pasiv podniku. Plánované finanční výkazy zahrnují rozvahu, která zobrazuje stav aktiv a pasiv a výkaz zisků a ztrát. V této části jsou popsány i jednotlivé očekávané náklady a předpokládané výnosy z vlastní činnosti. Nedílnou součástí je také výkaz o peněžních tocích, který informuje o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků společnosti po dobu tří let. Podkladem pro analýzu bodu zvratu byly fixní a variabilní náklady. Dále jsou zde vypracovány dvě varianty, které zobrazují možné situace, ve kterých by se společnost mohla nacházet. Jedná se o pesimistickou a optimistickou variantu. Pesimistická varianta je založena na nižších tržbách a optimistická varianta zobrazuje maximální možné využití kapacit společnosti. Následně jsou tyto varianty analyzovány.

V prvním roce podnikání společnost předpokládá výnos ve výši 39 174 950 Kč. Cena za jednu zobrazenou reklamu se pohybuje od 15 do 40 Kč. V nákladech, které činí v prvním roce podnikání 16 558 430 Kč je mimo jiné zohledněn výdaj za elektrickou energii ve výši 2 268 654 Kč a nájemné za reklamní prostor ve výši 7 942 587 Kč. V dalších sledovaných letech se předpokládá pořízení reklamních systémů do dalších tunelů na trasách metra A a B. V těchto letech společnost vykazuje výsledek hospodaření ve výši 47 811 186 Kč a v roce 2022 činí 81 862 468 Kč. Následně jsou vytvořeny úvahy, které jsou zpracovány v optimistické a pesimistické variantě. Optimistická varianta zobrazuje situaci maximálního využití kapacity systému, tedy zajištění promítání dvou reklamních bloků v jednom tunelu metra po celé trase. Po třech letech na všech trasách metra by vykazovala výsledek hospodaření v hodnotě 176 286 578 Kč. Pesimistická varianta je založena na předpokladu, ve kterém zadavatelé budou mít zájem zobrazit reklamy pouze v tzv. špičce, což představuje největší vytiženost stanic metra cestujícími. V tomto případě společnost vykazuje kladný výsledek hospodaření ve všech sledovaných letech. Společnost by již v prvním roce podnikání vykazovala i v případě pesimistické varianty zisk a byla by schopna nejenom pokrýt náklady, ale i uhradit podnikatelský úvěr v plné výši.

V závěru vlastní práce jsou identifikována rizika, která jsou dále ohodnocena dle pravděpodobnosti vzniku. K jednotlivým rizikům jsou vytvořena opatření k jejich eliminaci.

V závěru celé diplomové práce je nutno shrnout celý podnikatelský záměr a zhodnotit skutečné možnosti pro založení a provozování nové společnosti.

Tento záměr, i když je značně náročný na realizaci, se jeví jako životaschopný a realizovatelný. Z finančního plánu je zřejmé, že i při nízké ceně za zobrazení reklamy vykazuje společnost zisk, kterým pokryje nejen náklady, ale také může uhradit své závazky o mnoho let dříve, než očekávala. Po zhodnocení celého podnikatelského plánu je třeba zmínit, že i když se tento projekt jeví jako velmi slibná investice má i velmi zásadní překážky.

Jedna z hlavních překážek je získání reklamního prostoru. Reklamní systém má své podmínky, při kterých je schopen zobrazit kvalitní animaci na okno vagónu v průběhu jízdy vlaku. Musí být umístěn na stěnách tunelu, vlak musí dosáhnout určité rychlosti a tunel musí být dostatečně dlouhý. Tento vhodný prostor vlastní společnost Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s., a proto společnost, která by měla zájem získat tento prostor se nejprve musí zúčastnit výběrového řízení. Další velmi komplikovaná situace nastává v jednání

s vlastníkem prostoru metra, protože tunel metra doposud nebyl nikým určen jako prostor k pronájmu. V této diplomové práci jsou stanoveny náklady na reklamní prostor sazbou 20 % z čistého výnosu společnosti za rok, což při plném pokrytí tunelů na všech trasách metra reklamním systémem činí 20 465 064 Kč, v optimistické variantě náklady za pronájem činí 44 071 645 Kč a u pesimistické varianty jsou tyto náklady 16 984 131 Kč, což by pravděpodobně mohlo vést k úspěšnému jednání o vytvoření nového reklamního prostoru k pronájmu.

Na českém trhu doposud neexistuje přímá konkurence a na základě osobního průzkumu je zjištěno, že společnosti, které v současné době provozují reklamní plochy na majetku Dopravního podniku hlavního města Prahy, a. s. se o tuto technologii již zajímali. Dominantní společnost BigBoard Praha, a.s., prostřednictvím ředitele společnosti uvedla, že komunikace s dodavatelem, který dodával technologii do metra v Madridu proběhla. Dále společnost tvrdí, že v tuto chvíli nasazení podobné technologie je neprůchozí, protože Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s. má stále uzavřenou smlouvu se společností Rencar, která prodává reklamu na jejím majetku. Nasazení podobné technologie je podmíněno vyřešením soudního sporu mezi společností Rencar a Dopravními podniky hl. m. Prahy, a.s.

Na základě analýzy konkurentů bylo z dostupných zdrojů zjištěno, že reklamu v prostorách pražského metra měla také v pronájmu společnost EuroAWK, s.r.o., která vedla soudní spor s Dopravními podniky hlavního města Prahy, a.s. a ke konci roku 2017 ukončila svou činnost.

Tyto společnosti jsou významnými hráči na trhu, proto je pravděpodobné, že při vypsání výběrového řízení na pronájem reklamních prostor v tunelu metra nově vznikající společnost nebude jedinou společností, která bude mít o tento prostor zájem a pravděpodobně se dostane do značné nevýhody.

V tomto případě je několik možností k řešení zjištěných informací. Jedna z možností je setrvat a zúčastnit se výběrového řízení nebo uplatnit reklamní systém v jiném vlakovém tunelu, upevnit pozici na trhu a v budoucnu se zúčastnit dalšího výběrového řízení na pronájem prostoru v tunelu metra, neboť do budoucna se předpokládá rozšíření stanic metra.

Další rizika, která jsou v podnikatelském plánu uvedena se zdají být řešitelná a za podmínky včasného odhalení by neměla realizaci podnikatelského plánu ohrozit.

6. Seznam knižních zdrojů

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha : Vydavatelství Grada Publishing a.s. s. 278. ISBN 978-80-247-1535-3.

HNILICA, Jiří Jiří Fotr. 2009. *Aplikovaná analýza rizika.* Praha : Vydavatelství Grada Publishing, a.s. s. 264. ISBN 978-80-247-2560-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing strategie a trendy.* Praha : Vydavatelství Grada Publishing, a.s. s. 269. ISBN 978-89-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu, 2., přepracované a rozšířené vydání.* Praha : Vydavatelství Grada Publishing, a.s. s. 288. ISBN 978-80-271-0955-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. 2001. *Ocenění podniku. 2. přepracované a doplněné vydání.* Praha : Vydavatelství C. H. Beck. s. 304. ISBN 80-7179-529-1.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. 2008. *Podnikatelský plán.* Brno : Vydavatelství Computer Press. s. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management. 12.* Praha : Vydavatelství Grada Publishing. s. 792. ISBN 978-80-247-1359-5.

KRUPKA, Jaroslav. 2012. *Česká reklama: od pana Vajíčka po falešné soby.* BRNO : Vydavatelství BizBooks. s. 264. ISBN 978-80-265-0046-9.

MÁČE, Miroslav. 2013. *Účetnictví a finanční řízení.* Praha : Vydavatelství Grada Publishing, a.s. s. 552. ISBN 978-80-247-4574-9.

MAREK, Petr. 2009. *Studijní průvodce financemi podniku.* Praha : Vydavatelství Ekopress. s. 634. ISBN 978-80-86929-49.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky.* Praha : Vydavatelství GRADA. s. 208. ISBN 978-80-247-5316-4.

PELSMACKER, de Patrick, Maggie GEUENS, Joeri van den BERGH. 2003. *Marketingová komunikace.* [překl.] z angl. orig. přek. Vlasta Šafaříková. Praha : Vydavatelství Grada Publishing, a.s. s. 600. ISBN 80-247-0254-1.

PRAŽSKÁ, Lenka JINDRA Jiří aj. 1997. *Obchodní podnikání.* Praha : Vydavatelství Management Press. s. 880. ISBN 80-85943-48-4.

RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi 5. aktualizované vydání.* Praha : Vydavatelství Grada Publish, a.s. s. 160. ISBN 978-80-247-9931-5.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha : Vydavatelství Grada Publishing. s. 200. ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠIMAN, J PETERA, P. 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi. 1 vydání.* Praha : Vydavatelství C.H. Beck. s. 216. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠVARC, Zbyněk. 2014. *Základy obchodního práva po rekodifikaci soukromého práva. 4., vyd.* Plzeň : Vydavatelství Aleš Čeněk. s. 510. ISBN 978-80-7380-504-3.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha : Vydavatelství Grada. s. 336. ISBN 978-80-247-4520-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka. 2012. *Psychologie reklamy. 4., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha : Vydavatelství (EXPERT) Grada. s. 288. ISBN 978-80-271-0955-5.

YOUNG, Miles. 2018. *Ogilvy o reklamě v digitálním věku.* [překl.] Vlastimil JUPPA. Praha : Vydavatelství Svojtka & Co. s. 288. ISBN 978-80-256-2156-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Vydavatelství Grada Publishing, a.s. s. 240. ISBN: 978-80-247-2049-4.

7. Seznam internetových zdrojů

BLÁHA, Michal. *Smlouva o nájmu, Smlouva číslo 6904019*. [Online] Hlídač státu. [Citace: 2. 3 2019.] Dostupné z WWW: <https://www.hlidacstatu.cz/Detail/6904019?Q=Bigboard%20a%20dopravn%C3%AD%20podniky>.

ČESKÁ, spořitelna a.s. *Podnikatelský plán krok za krokem, proč mít podnikatelský plán* [Online]. (PDF). Česká spořitelna, a.s. [Citace: 27. 9 2018.] Dostupné z WWW: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf.

ČESKÁ, národní banka. *Kurzy devizového trhu*. [Online] Kurzy devizového trhu – měsíční průměry. [Citace: 23. 2 2019.] Dostupné z WWW: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=USD.

ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). *Zákony pro lidi. cz.* [Online]. [Citace: 22. 9 2018.] Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p94-2>.

DOPRAVNÍ, podnik hlavního města prahy. Přehled smluv uzavřených v 2. pololetí 2013. [Online] [Citace: 3. 3 2019.] Dostupné z WWW: <http://www.dpp.cz/zverejnenesmlouvy/smlouvy-za-2-pololeti-2013/>.

FINANCE.cz. *Finanční a operativní leasing*. [Online]. [Citace: 2. 10 2018.] Dostupné z WWW: <https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/leasing/abeceda-leasingu/financni-a-operativni/>.

FINANCE.cz. *Vývoj hrubého domácího produktu.* [Online]. [Citace: 21. 2 2019.] Dostupné z WWW: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>.

IPODNIKATEL.cz. *Vše o leasingu.* [Online]. [Citace: 3. 10 2018.] Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Financovani/vse-o-leasingu.html>.

IPODNIKATEL.cz. *Cenová strategie - jak stanovit cenu produktů.* [Online]. [Citace: 1. 10 2018.] Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu.html>.

KOSTKOVÁ, Lucie. 2010. *Trh reklamních agentur.* Brno, 2010. Diplomová práce (Ing). Mendelova univerzita v Brně. Provozně ekonomická fakulta. Dostupné také z WWW: https://is.mendelu.cz/lide/clovek.pl?zalozka=13;id=1702;studium=41422;zp=24536;download_prace=1;lang=cz

KURZY.cz. *BigBoard Praha, a.s. , IČO 24226491 - data ze statistického úřadu.* [Online]. [Citace: 17. 2 2019.] Dostupné z WWW: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/24226491/bigboard-praha-as/statisticky-urad/>.

KURZYCZ. 2019. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019 - 5 let.* [Online]. [Citace: 21. 2 2019.] Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>.

LEDERER, Benedikt. *Praha omezí reklamu v ulicích, poutače na kandelábrech v centru zmizí.* [Online]. iDNES.cz. [Citace: 5. 3 2019.] Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/praha/zpravy/reklama-sloupy-na-ulici-omezeni.A170627_2335474_praha-zpravy_rsr.

MANAGEMENT, mania. *Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P).* [Online] Wilmington (DE), [Citace: 15. 10. 2019.] <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p1>.

MEDIAGURU. *TV spoty jsou stále klíčové pro dosažení zásahu.* [Online]. [Citace: 15. 10 2019.] Dostupné z WWW: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/02/tv-spoty-jsou-stale-klicove-pro-dosazeni-zasahu/>.

MINISTERSTVO, práce a sociálních věcí. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy.* [Online]. [Citace: 21. 2 2019.] Dostupné z WWW: <https://www.mpsv.cz/cs/871>.

MINISTERSTVO, spravedlnosti. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin.* [Online] [Citace: 4. 3 2019.] Dostupné z WWW: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=00506397](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=00506397).

MINISTERSTVO, spravedlnosti. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin.* [Online]. [Citace: 17. 2 2019.] Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52984039&subjektId=701627&spis=89192>.

NIELSEN, admosphere. *Českému reklamnímu trhu se v roce 2018 opět dařilo. Tisková zpráva.* [Online]. [Citace: 21. 2 2019.] Dostupné z WWW: <https://www.nielsen-admosphere.cz/press/ceskemu-reklamnimu-trhu-se-v-roce-2018-opet-darilo-televize-zustava-nejsilnejsim-mediatypem/>.

SCIENCEEX™. *Hi-tech tunnels ads, an alternative to TV.* [Online]. Copyright 2006 by United Press International. [Citace: 28. 2 2019.] Dostupné z WWW: <https://phys.org/news/2006-04-hi-tech-tunnels-ads-alternative-tv.html>.

WIKIPEDIE, Příspěvatelé. *Zákon o obchodních korporacích.* [Online]. [Citace: 28. 9 2018.] Dostupné z WWW: https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Z%C3%A1kon_o_obchodn%C3%ADch_korporac%C3%ADch&oldid=14488272.

WIKIPEDIE, Příspěvatelé. *Metro v Praze.* [Online]. [Citace: 3. 6 2019.] Dostupné z WWW: https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Metro_v_Praze&oldid=17016991.

8. Seznam obrázků

Obrázek 1: Využití SWOT analýzy při strategii.....	25
Obrázek 2: Základní struktura přehledu cash flow	30
Obrázek 3: Poloha provozovny.....	34
Obrázek 4: Umístění panelů v tunelu metra	35
Obrázek 5: Plánovaná org. struktura při zahájení podnikání.....	38
Obrázek 6: Očekávaná organizační struktura společnosti do dvou let.	39
Obrázek 7: Elektřina - vývoj cen elektřiny od 1.4.2018 - 1.3.2019 v CZK/1 MWh	45
Obrázek 8: Ukázka produktu	54

9. Seznam tabulek

Tabulka 1: Různé typy PR a veřejnost.....	21
Tabulka 2: PEST analýza.....	22
Tabulka 3: Ceníková hodnota reklamního prostoru v roce 2018 v Kč.....	41
Tabulka 4: Ceníková hodnota poskytnutého reklamního prostoru v tis. Kč	42
Tabulka 5: Shrnutí PEST analýzy.....	47
Tabulka 6: Shrnutí Porterova modelu pěti sil.	49
Tabulka 7: Tržby z hlavní činnosti od roku 2017 a 2016 v Kč.	50
Tabulka 8: Rozpis podle hlavních oborů produkce (tis. Kč)	51
Tabulka 9: SWOT analýza podniku.....	52
Tabulka 10: Stanovení ceny za zobrazení reklamy na trase C.	55
Tabulka 11: Plánovaný stav zaměstnanců	58
Tabulka 12: Počáteční náklady	59
Tabulka 13: Počáteční rozvaha	60
Tabulka 14: Rozvaha na období 3 let v Kč.....	60
Tabulka 15: Výkaz zisků a ztrát od roku 2020 do 2022 v Kč	61
Tabulka 16: Očekávané mzdové náklady v Kč	62
Tabulka 17: Výkaz Cash flow od roku 2020 do 2022 v Kč	63
Tabulka 18: Analýza bodu zvratu od roku 2020 do 2022.....	64
Tabulka 19: Pesimistická varianta – tržby v Kč.	65
Tabulka 20: Výkaz zisků a ztrát - pesimistická, optimistická varianta v tis. Kč	66

Tabulka 21: Pesimistická, optimistická varianta - Cash flow v tis. Kč	67
Tabulka 22: Pesimistická a optimistická úvaha – Analýza bodu zvratu v tis. Kč	68
Tabulka 23: Analýza rizik.....	69

10. Přílohy

Příloha 1: Počáteční náklady.....	82
Příloha 2: Odpisový plán - 1. odpisová třída	82
Příloha 3: Výčet kancelářského vybavení.....	82
Příloha 4: Amortizační plán úvěru.....	83
Příloha 5: Předpokládaný obrat za reklamu na trase metra v Kč.....	84
Příloha 6: Předpokládaná cena za spotřebu elektrické energie na trase C za rok.....	85
Příloha 7: Předpokládaná cena za spotřebu elektrické energie na trase A za rok.....	85
Příloha 8: Předpokládaná cena za spotřebu elektrické energie na trase B za rok.....	85
Příloha 9: Optimistická varianta - tržby v Kč.	86

Příloha 1: Počáteční náklady.

Počáteční náklady	
Zřizovací náklady	3 530,-
Dlouhodobý finanční majetek	42 000,-
Nájemné za kancelář	18 000,-
Celkem počáteční náklady	63 530,-

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Odpisový plán - 1. odpisová třída

Počet let	Sazba %	Odpis v Kč	Oprávky v Kč	Zůstatková cena v Kč
1	20	8 400	8 400	33 600
2	40	16 800	25 200	16 800
3	40	16 800	42 000	0

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3: Výčet kancelářského vybavení

Položka	počet	Cena
Kancelářský stůl	2	5 832 Kč
Skříň	2	6 390 Kč
Jednací stůl	1	12 000 Kč
Kancelářské křeslo	2	5 554 Kč
Konferenční židle	6	3 588 Kč
Tiskárna HP	1	4 599 Kč
Kancelářské potřeby		3 000 Kč
Celkem		40 963 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4: Amortizační plán úvěru

Období	počáteční dluh	Úroková platba	Anuitní platba	Splátka	Konečný dluh
0	5 000 000	0	0	0	5 000 000
1	5 000 000	500 000	813 727	313 727	4 686 273
2	4 686 273	468 627	813 727	354 100	4 341 173
3	4 341 173	434 117	813 727	379 610	3 961 563
4	3 961 563	396 156	813 727	417 571	3 543 992
5	3 543 992	354 399	813 727	459 328	3 084 664
6	3 084 664	308 466	813 727	505 261	2 579 403
7	2 579 403	257 940	813 727	555 787	2 023 616
8	2 023 616	202 362	813 727	611 365	1 412 251
9	1 412 251	141 225	813 727	672 502	739 753
10	739 753	73 975	813 727	739 753	0

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 5: Předpokládaný obrat za reklamu na trase metra v Kč

Trasa C						
Špička						
Počet zobrazení reklamy v 1 tunelu	Cena za 1 zobrazení v 1 tunelu	Počet zobrazení za 1 den	Počet tunelů	Počet zobrazení za měsíc	Obrat za měsíc	Obrat za rok
1	40	150	19	57 000	2 280 000	27 360 000
Sobota, neděle						
1	35	150	19	11 400	399 000	4 788 000
Mimo špičku						
1	20	67	19	25 460	509 200	6 110 400
Sobota, neděle						
1	15	67	19	5 092	76 380	916 560
Obrat za reklamu ve stanici metra C						39 174 960
Trasa A						
Špička						
Počet zobrazení reklamy v 1 tunelu	Cena za 1 zobrazení v 1 tunelu	Počet zobrazení za 1 den	Počet tunelů	Počet zobrazení za měsíc	Obrat za měsíc	Obrat za rok
1	40	150	16	48 000	1 920 000	23 040 000
Sobota, neděle						
1	35	150	16	9 600	336 000	4 032 000
Mimo špičku						
1	20	67	16	21 440	428 800	5 145 600
Sobota, neděle						
1	15	67	16	4 288	64 320	771 840
Obrat za reklamu ve stanici metra A						32 989 440
Trasa B						
Špička						
Počet zobrazení reklamy v 1 tunelu	Cena za 1 zobrazení v 1 tunelu	Počet zobrazení za 1 den	Počet tunelů	Počet zobrazení za měsíc	Obrat za měsíc	Obrat za rok
1	40	150	23	69 000	2 760 000	33 120 000
Sobota, neděle						
1	35	150	23	13 800	483 000	5 796 000
Mimo špičku						
1	20	67	23	30 820	616 400	7 396 800
Sobota, neděle						
1	15	67	23	6 164	92 460	1 109 520
Obrat za reklamu ve stanici metra B						47 422 320

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6: Předpokládaná cena za spotřebu elektrické energie na trase C za rok

Položka	Bez DPH [Kč/rok]	DPH [Kč/rok]	Včetně DPH [Kč/rok]
Celková platba	2 268 653,49	476 417,23	2 745 070,72
Z toho za silovou elektřinu	833 661,15	175 068,84	1 008 729,99
Z toho za distribuci	1 142 747,73	239 977,02	1 382 724,75
Z toho za ostatní regulované služby	278 452,61	58 475,05	336 927,65
Z toho daň z elektřiny	13 792,01	2 896,32	16 688,33

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7: Předpokládaná cena za spotřebu elektrické energie na trase A za rok

Položka	Bez DPH [Kč/rok]	DPH [Kč/rok]	Včetně DPH [Kč/rok]
Celková platba	1 402 771,42	294 582,00	1 697 353,41
Z toho za silovou elektřinu	702 153,60	147 452,26	849 605,86
Z toho za distribuci	563 824,94	118 403,24	682 228,18
Z toho za ostatní regulované služby	125 178,55	26 287,50	151 466,05
Z toho daň z elektřiny	11 614,32	2 439,01	14 053,33

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8: Předpokládaná cena za spotřebu elektrické energie na trase B za rok

Položka	Bez DPH [Kč/rok]	DPH [Kč/rok]	Včetně DPH [Kč/rok]
Celková platba	1 934 934,73	406 336,29	2 341 271,02
Z toho za silovou elektřinu	1 009 013,10	211 892,75	1 220 905,84
Z toho za distribuci	767 235,62	161 119,48	928 355,10
Z toho za ostatní regulované služby	141 990,29	29 817,96	171 808,25
Z toho daň z elektřiny	16 695,73	3 506,10	20 201,83

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9: Optimistická varianta - tržby v Kč.

Trasa C						
Špička						
Počet zobrazení reklamy v 1 tunelu	Cena za 1 zobrazení v 1 tunelu	Počet zobrazení za 1 den	Počet tunelů	Počet zobrazení za měsíc	Obrat za měsíc	Obrat za rok
2	40	150	19	114 000	4 560 000	54 720 000
Sobota, neděle						
2	35	150	19	11 400	798 000	9 576 000
Mimo špičku						
2	20	67	19	25 460	1 018 400	12 220 800
Sobota, neděle						
2	15	67	19	5 092	152 760	1 833 120
Obrat za reklamu ve stanici metra C						78 349 920
Trasa A						
Špička						
Počet zobrazení reklamy v 1 tunelu	Cena za 1 zobrazení v 1 tunelu	Počet zobrazení za 1 den	Počet tunelů	Počet zobrazení za měsíc	Obrat za měsíc	Obrat za rok
2	40	150	16	48 000	3 840 000	46 080 000
Sobota, neděle						
2	35	150	16	9 600	672 000	8 064 000
Mimo špičku						
2	20	67	16	21 440	857 600	10 291 200
Sobota, neděle						
2	15	67	16	4 288	128 640	1 543 680
Obrat za reklamu ve stanici metra A						65 978 880
Trasa B						
Špička						
Počet zobrazení reklamy v 1 tunelu	Cena za 1 zobrazení v 1 tunelu	Počet zobrazení za 1 den	Počet tunelů	Počet zobrazení za měsíc	Obrat za měsíc	Obrat za rok
2	40	150	23	69 000	5 520 000	66 240 000
Sobota, neděle						
2	35	150	23	13 800	966 000	11 592 000
Mimo špičku						
2	20	67	23	30 820	1 232 800	14 793 600
Sobota, neděle						
2	15	67	23	6 164	184 920	2 219 040
Obrat za reklamu ve stanici metra B						94 844 640

Zdroj: vlastní zpracování