

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský plán – tvorba webových stránek s nabídkou služeb v oblasti online marketingu a webového designu

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2022

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Alexej Litvinec / PPE 25

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lukáš Blažek Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 19.04.2022 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Lukášovi Blažkovi Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce byla tvorba podnikatelského plánu pro firmu Couple Company, s.r.o., která bude prostřednictvím svých firemních webových stránek nabízet služby v oblasti online marketingu a webového designu.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla autorem vypracována na základě rešerše knižních zdrojů odborné literatury od českých a zahraničních autorů, které se věnovaly tématice podnikatelského plánování a řízení firem, provoznímu plánování finančnímu plánování, analýze rizik a rizikovému managementu a marketingové komunikaci firem v online prostředí. V metodické části práce jsou popsány metody, které autor použil v procesu zpracování této závěrečné práce. V první kapitole analytické části autor použil model Lean Canvas za účelem analýzy daného podnikatelského záměru. V kapitole věnované marketingové komunikační strategii firmy, autor použil metodu pozorování za účelem provedení analýzy konkurenčních webových prezentací a online reklamních kampaní. V závěru dané kapitoly autor využil statistických údajů o výkonnosti jednotlivých klíčových slov za účelem provedení prognózy budoucího dosahu online reklamních kampaní na platformě Google Ads. V kapitole věnované finančnímu plánování autor vyhotovil kalkulaci výnosů a nákladů, výnosů a ziskovosti firmy za první tři roky existence firmy. Na základě výsledků kalkulace výnosů a nákladů autor provedl výpočet ukazatelů rentability vlastního kapitálu, tržeb a bodu zvratu. Dále autor vyhotovil plány peněžních toků Cash flow za první tři roky podnikatelských aktivit firmy. Za účelem analýzy rizik daného podnikatelského plánu, autor využil analýzu PESTEL a základní rizikovou analýzu scénářů. Na základě dosažených výsledků autor zformuloval doporučení pro danou firmu.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z prognózy dosahu reklamních kampaní vyplynulo, že reklamní kampaně společnosti mají potenciál měsíčně oslovit až 7952 zákazníků, z tohoto počtu 473 zákazníci přejdou na webové stránky firmy za účelem zjištění informací o službách či dokončení objednávky. Z kalkulace plánu výnosů a nákladů vyplynulo, že pokud firma dosáhne stanovených cílů, její čistý zisk v prvním roce bude činit 284 549 Kč, ve druhém roce 530 591 Kč a ve třetím roce firma dosáhne čistého zisku ve výši 544 452 Kč. Z výpočtů finančních ukazatelů za první rok existence firmy vyplývá, že rentabilita vlastního kapitálu činí 142,27 % a rentabilita tržeb dosahuje hodnot 43,11 %. Z výsledků rizikové analýzy scénářů možného vývoje vyplývá, že při naplnění pesimistického scénáře při kterém dojde k poklesu počtu realizovaných zakázek o 50 % čistý zisk společnosti bude činit 33 647 Kč. Pokud se naplní optimistický scénář a počet realizovaných zakázek firmy vzroste o 50 % oproti původnímu plánu, čistý zisk firmy bude činit 990 000 Kč.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě vyhodnocení výsledků získaných během zpracování dané bakalářské práce, autor zformuloval doporučení, pomocí kterých firma může zmírnit negativní dopad plynoucí z aktivit konkurenčních firem a upevnit své postavení na daném trhu.

První doporučení se týká rozšíření portfolia aktuálně nabízených služeb o nové služby z oblasti online marketingu, toto rozhodnutí umožní firmě oslovit nové zákazníky, kteří poptávají dané služby, což se kladně odrazí na ziskovosti firmy.

Dalším doporučením je orientace nabídky služeb firmy na anglicky mluvící zákazníky. Dané rozhodnutí poskytne firmě velkou konkurenční výhodu oproti firmám, které obsluhují pouze česky mluvící zákazníky. Nabídka služeb pro anglické zákazníky, poskytne firmě možnost vstupu na mezinárodní trhy, což je důležité pro její budoucí růst a rozvoj.

Poslední doporučení se týká rozšíření marketingových aktivit firmy o aktivity v oblasti vedení blogové rubriky v rámci SEO optimalizace webových stránek. Toto rozhodnutí firmě v dlouhodobé perspektivě zajistí možnost bezplatného oslovování zákazníků přes výsledky organického vyhledávání, v důsledku, čeho může firma upustit od propagace formou placených reklamních kampaní. Ušetřené finanční prostředky může firma reinvestovat do svého rozvoje a kvalifikaci zaměstnanců.

## KLÍČOVÁ SLOVA

podnikatelský plán, Lean Canvas, online marketing, firemní webové stránky

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The goal of this bachelor thesis was to create a business plan for Couple Company, s.r.o., which will offer online marketing and web design services through its company website.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part was prepared by the author on the basis of a search of book sources of literature from Czech and foreign authors, which dealt with the topics of business planning and management of companies, operational planning, financial planning, risk analysis and risk management and marketing communication of companies in the online environment. The methodological part of the thesis describes the methods used by the author in the process of preparation of this thesis. In the first chapter of the analytical part, the author used the Lean Canvas model in order to analyze the given business plan. In the chapter devoted to the marketing communication strategy of the company, the author used the observation method in order to conduct an analysis of competing websites and online advertising campaigns. At the end of the given chapter, the author used statistical data on the performance of individual keywords in order to make a forecast of the future reach of online advertising campaigns on the Google Ads platform. In the chapter devoted to financial planning, the author made a calculation of costs, revenues and profitability of the company for the first three years of the company's existence. On the basis of the results of the calculation of revenues and costs, the author calculated the indicators of return on equity, sales and turning point. In addition, the author made Cash flow projections of Cash flow for the first three years of the firm's business activities. In order to analyze the risks of the given business plan, the author used PESTEL analysis and basic risk scenario analysis. Based on the results obtained, the author formulated recommendations for the firm.

### 3. Result of research:

A forecast of the reach of the advertising campaigns showed that the company's advertising campaigns have the potential to reach up to 7,952 customers per month, of which 473 customers will go to the company's website to find out information about services or complete an order. The calculation of the revenue and cost plan showed that if the company achieves its targets, its net profit in the first year will be CZK 284 549, in the second year CZK 530 591 and in the third year the company will achieve a net profit of CZK 544 452. The calculation of financial ratios for the first year of the company's existence shows that the return on equity is 142,27 % and the return on sales is 43,11 %. The results of the risk analysis of scenarios of possible development show that if the pessimistic scenario is fulfilled, in which the number of realized orders will decrease by 50%, the net profit of the company will amount to CZK 33,647. If the optimistic scenario is fulfilled and the number of orders placed by the company increases by 50% compared to the original plan, the net profit of the company will amount to CZK 990 000.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the evaluation of the results obtained during the processing of the bachelor thesis, the author formulated recommendations by which the company can mitigate the negative impact resulting from the activities of competing companies and strengthen its position in the market.

The first recommendation concerns the expansion of the portfolio of services currently offered by new services in the field of online marketing, this decision will allow the company to reach new customers who demand the services, which will positively reflect on the profitability of the company.

Another recommendation is to orient the firm's service offering towards English-speaking customers. This decision will give the firm a great competitive advantage over firms that serve only Czech-speaking customers. Offering services to English-speaking customers will give the firm the opportunity to enter international markets, which is important for its future growth and development.

The last recommendation relates to the expansion of the firm's marketing activities to include activities in the area of maintaining a blog section as part of the SEO optimization of the website. In the long term, this decision will provide the firm with the possibility of reaching customers free of charge through organic search results, as a result of which the firm can move away from promoting itself through paid advertising campaigns. The saved funds can be reinvested in the company's development and employee qualification.

## KEYWORDS

business plan, Lean Canvas, online marketing, company website

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
M13 New Firms; Startups, M31 Marketing

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Alexej Litvinec
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PPE 25
Název BP:	Podnikatelský plán – tvorba webových stránek s nabídkou služeb v oblasti online marketingu a webového designu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část Teoretické aspekty a definice podnikatelského plánování, Provozní plánování, Finanční plánování, Metody analýzy rizik, Metoda Lean Canvas, Význam a struktura marketingového plánu při tvorbě podnikatelského plánu, Online marketingová komunikace, Metodika</li><li>3. Praktická část Představení projektu, Marketingový a prodejní plán, Provozní plán. Finanční plán, Analýza rizik podnikatelského plánu a návrhy opatření, Vyhodnocení podnikatelského plánu</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ABRAMS, R. <i>Biznes-plan na 100%: Strategija i taktika efektívneho biznesa</i>. Ruská Federace: Al'pina Pablišer, 2019. 500 s. ISBN 5961433277.</li><li>• KINGSNORTH, S. <i>Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing</i>. Londýn: Kogan Page Publishers, 2019. 384 s. ISBN 0749484233.</li><li>• PŘIKRYLOVÁ, J. <i>Moderní marketingová komunikace</i>: Praha: Grada, 2019. 344 s. ISBN 8027107873.</li><li>• SERGEEV, A. <i>Biznes-planirovanie</i>. Ruská Federace: Litres, 2021. 475 s. ISBN 9785042881831.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 2. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 4. 2022</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Lukáš Blažek, Ph.D.

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
ou, givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=KA  
- 10393535  
Datum: 2022.01.31 16:28:57  
+0100

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 31. 1. 2022

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1	Teoretické aspekty a definice podnikatelského plánování .....	3
2.1.1	Funkce podnikatelského plánu .....	4
2.1.2	Důvody pro tvorbu podnikatelského plánu .....	4
2.1.3	Struktura podnikatelského plánu .....	5
2.2	Provozní plánování .....	6
2.2.1	Stanovení cílů společnosti .....	6
2.2.2	Popis produkčního procesu podniku.....	7
2.3	Finanční plánování .....	7
2.3.1	Finanční plán .....	8
2.3.2	Ukazatele a výpočty .....	9
2.4	Analýza a řízení rizik .....	10
2.5	Model Lean Canvas .....	12
2.5.1	Struktura modelu Lean Canvas .....	12
2.6	Význam a struktura marketingového plánu v rámci podnikatelského plánování .....	15
2.6.1	Online marketingová komunikace.....	17
2.7	Metodika práce.....	18
3	Analytická část práce.....	21
3.1	Představení projektu.....	21
3.1.1	Charakteristika společnosti a projektu.....	21
3.1.2	Popis procesu poskytování služeb .....	22
3.1.3	Model Lean Canvas.....	24
3.2	Marketingový a prodejní plán .....	30
3.2.1	Stanovení zákaznického vyhledávacího chování .....	30
3.2.2	Analýza konkurenční online marketingové komunikace .....	31
3.2.3	Marketingová komunikační kampaň firmy Couple Company, s.r.o. ....	34
3.2.4	Prognóza dosahu reklamních kampaní .....	36
3.3	Provozní plán .....	38
3.4	Finanční plán.....	39
3.4.1	Zakladatelský rozpočet a počáteční rozvaha .....	39
3.4.2	Finanční plán výnosů a nákladů .....	39
3.4.3	Vyhodnocení ziskovosti v prvním roce .....	41
3.4.4	Plán peněžních toků – vývoj Cash flow .....	42

3.5	Analýza rizik podnikatelského plánu a návrhy opatření .....	42
3.6	Vyhodnocení podnikatelského plánu .....	45
4	Závěr .....	47
	Literatura .....	49
	Přílohy .....	I



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Struktura modelu Lean Canvas .....	13
Obrázek 2 Lean Canvas pro firmu Couple Company, s.r.o. ....	25
Obrázek 3 Struktura webových stránek Couple Company, s.r.o. ....	36
Obrázek 4 Prognózy výkonnosti českých reklamních kampaní.....	37
Obrázek 5 Prognóza výkonnosti ruských reklamních kampaní .....	37

# 1 Úvod

Každý podnikatel před začátkem jakýchkoliv podnikatelských aktivit, by měl mít jasnou představu o potřebách finančních, materiálních a lidských či intelektuálních zdrojů, za účelem úspěšné realizace plánovaného projektu. Dobrý podnikatel také musí delegovat efektivní využití těchto zdrojů napříč všemi procesy, které se ve firmě odehrávají.

V podmínkách tržní ekonomiky podnikatel nedosáhne stabilního úspěchu, pokud nebude předem plánovat jednotlivé kroky a odhadovat potenciální efektivitu svých rozhodnutí, sbírat a vyhodnocovat informace o aktuálním stavu odvětví do kterého se rozhodl vstoupit a monitorovat aktivity tržní konkurence. Na základě důkladné analýzy všech těchto informací, může dále podnikatel vyhodnotit možné perspektivy firmy na daném trhu, které se mohou skrývat v možných konkurenčních výhodách dané firmy či nepokryté poptávky ze strany konkurenčních firem.

Proces plánování poskytuje podnikateli širší náhled na budoucí aktivity firmy, politicko-ekonomické podmínky na trhu a aktivity prováděné tržní konkurencí, což podnikateli umožňuje lépe předpovídat možná rizika. Plánování je zejména důležité při prognóze vývoje firmy v dlouhodobém horizontu. Podnikatel bez propracovaného podnikatelského plánu nemůže včas reagovat na neustále se měnící tržní podmínky, v důsledku čeho neefektivně hospodaří se zdroji uvnitř firmy či přichází o nové podnikatelské příležitosti. Naopak rozhodnutí podnikatele na základě kvalitního podnikatelského plánu jsou konzistentní, rozvážná a flexibilní s ohledem na aktuální tržní situaci.

Podnikatelský plán odpovídá podnikateli na základní otázky jako je potřeba zdrojů (finančních, kapitálových, lidských) pro realizaci projektu, aktuální ekonomicko-politické podmínky v dané zemi, jaká je tržní konkurence v daném odvětví, či prostřednictvím jakého komunikačního kanálu se spotřebitel o výrobku dozví (Rajan, 2003, s. 552). V podmínkách současných vysoko konkurenčních kapitalistických ekonomik je pro podnikatele klíčové sestavení kvalitního podnikatelského plánu, za účelem úspěšného vedení firmy a zachování její konkurenceschopnosti. Firma nedosáhne dobrých výsledků, pod vedením podnikatele, který nemá propracovaný podnikatelský plán, a který proto neplánuje svá rozhodnutí a ani jejich důsledky.

Důležitý vliv na úspěšnost realizace podnikatelského záměru má i volba marketingových komunikačních kanálů, přes které bude podnikatel nebo firma nabízet své služby a oslovovat nové zákazníky. Pokud chce být firma na dnešních vysoce konkurenčních trzích úspěšná, měla by ke své marketingové komunikaci zvolit současné online marketingové nástroje, jako jsou webové stránky a online reklamní kampaně. Tyto nástroje umožňují podnikatelům přesné zacílení obchodní nabídky na motivované zákazníky a díky podrobným statistikám zobrazení reklamních kampaní v reálném čase, může firma efektivně řídit svůj marketingový rozpočet a včas reagovat na případné změny efektivity reklamních kampaní. Což firmám oproti konzervativním marketingovým kanálům zajišťuje značnou úsporu finančních prostředků.

Cílem této závěrečné práce je tvorba a vyhodnocení podnikatelského plánu pro společnost Couple Company, s. r o., která přes své firemní webové stránky bude nabízet služby v oblasti tvorby online reklamních kampaní a vývoje webových stránek.

První kapitola teoretické části definuje pojem podnikatelského plánování, jeho funkce při zajišťování chodu firmy a strukturu podnikatelského plánu. Druhá kapitola teoretické části seznamuje čtenáře s pojmem provozního plánování, zejména je zde kladen důraz na jeho význam a roli při plánování a řízení podnikatelských aktivit. Třetí kapitola teoretické části se zabývá finančním plánováním v podniku, zejména se zde autor snažil definovat pojem finančního plánování a přiblížit funkce, které finanční plán ve firmě plní. Ve čtvrté kapitole

teoretické části autor definoval pojem podnikatelského rizika a přiblížil PESTEL analýzu, jako nástroj pro analýzu možných rizik, které pro společnost mohou představovat negativní faktory vnějšího prostředí, které ovlivňují podnikatelské aktivity společnosti. V páté kapitole teoretické části autor představil model Lean Canvas, jako významný nástroj používaný po celém světě, při vyhodnocování podnikatelských záměrů. Poslední kapitola teoretické části pojednává o důležitosti marketingového plánování a marketingové komunikace při tvorbě podnikatelského plánu, zejména je zde kladen důraz na marketingovou komunikaci v online prostředí. V metodice autor popsal metody použité při sběru informací použitých pro tvorbu teoretické části a metody použité při analýze dat v procesu zpracování analytické části této práce.

V analytické části této práce se autor věnuje samotné tvorbě podnikatelského plánu a posouzení úspěšnosti realizace daného podnikatelského záměru. První kapitola analytické části čtenáři představuje projekt, popisuje právnickou osobu, přes kterou budou vykonávány podnikatelské aktivity a specifikuje služby, které budou zákazníkům poskytovány. Na konci této první kapitoly autor vyhodnocuje daný podnikatelský záměr pomocí modelu Lean Canvas. Ve druhé kapitole analytické části autor tvoří marketingový a prodejní plán společnosti Couple Company, s.r.o., v rámci kterého klade důraz na marketingovou komunikaci a prodej služeb firmy v online prostředí přes firemní webové stránky. Třetí kapitola analytické části je věnována provoznímu plánování, v rámci kterého autor stanovil krátkodobé a dlouhodobé cíle společnosti, přiblížil proces poskytování služeb a stanovil potřeby firmy v oblasti lidských zdrojů a technologického vybavení. Ve čtvrté kapitole analytické části se autor věnuje finančnímu plánování, v rámci kterého byla vyhotovená zahajovací rozvaha, kalkulace ziskovosti firmy za první tři roky, na základě které autor za první rok vypočítal ukazatelé rentability vlastního kapitálu firmy, rentability tržeb a bod zvratu. V rámci finančního plánu autor vyhotovil i plány peněžních toků Cash flow za první 3 roky existence firmy. V páté kapitole analytické části autor vyhodnotil možná rizika plynoucí z vnějšího okolí firmy, pomocí analýzy PESTEL. Na základě výsledků dané analýzy autor vyhotovil základní rizikovou analýzu, ve které zohlednil pesimistický, realistický a optimistický scénář úspěšně dokončených zakázek oproti stanovenému plánu na první rok. V závěru této kapitoly autor vytvořil seznam doporučených činností, pomocí kterých vedení firmy může zmírnit dopad negativních faktorů a upevnit své postavení na trhu. V poslední kapitole analytické části autor vyhodnotil výsledky získané v během procesu tvorby analytické části.

V závěru jsou shrnuty veškeré poznatky, doporučení a výsledky, kterých autor dosáhl během zpracování této závěrečné práce.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

První kapitola teoretické části je zaměřena na představení podnikatelského plánu, vymezení jeho funkcí uvnitř firmy a přiblížení jeho struktury. Ve druhé kapitole autor popisuje provozní plánování, jako důležitý instrument při řízení firmy. Ve třetí kapitole autor definuje pojem finančního plánování v podniku, cíle které finanční plán v podniku plní a vysvětluje důležité ukazatele a jejich výpočty, které tvoří součást finančního plánování. Čtvrtá kapitola je věnována analýze rizik. V páté kapitole autor představuje model Lean Canvas a jeho strukturu. Šestá kapitola je věnována marketingové komunikaci firmy. V metodice práce autor uvádí postupy a metody použité v této práci.

### 2.1 Teoretické aspekty a definice podnikatelského plánování

Podle Zuba (2022, s. 243) podnikatelský plán stručně a jasně popisuje podstatu a cíle budoucího podnikání, jedná se tedy o nejdůležitější instrument v procesu podnikatelského plánování. Díle autor pokračuje, že tento instrument umožňuje podnikateli provést analýzu různých situací, ke kterým v rámci podnikání může dojít, na základě které podnikatel dále stanovuje cíle firmy, způsoby jejich dosažení a potřebné zdroje pro tyto účely.

Podnikatelský plán je dokumentem, který podnikateli umožňuje efektivně řídit podnikatelský proces nebo firmu (Sergeev, 2021, s. 7). Dále autor uvádí, že podnikatelský plán je proto důležitou součástí strategického plánování, o který se podnikatelé a manažeři firmy opírají při svém rozhodování a kontrolování. Podle autora na podnikatelský plán lze nahlížet jako na samotný proces podnikatelského plánování a také jako na podpůrný instrument řízení firmy. Podle Abramsa (2019, s. 177) podnikatelský plán také plní funkci instrumentu, pomocí kterého podnikatel snižuje rizika případného neúspěchu firmy při realizaci stanovených cílů, prostřednictvím plánování a analýzy možných rizik.

Hlavním cílem tvorby podnikatelského plánu je plánování podnikatelských aktivit v krátkodobém, střednědobém a zejména dlouhodobém horizontu, v souladu s požadavky trhu a možnostmi firmy z hlediska dostupnosti zdrojů nutných pro dosažení stanovených cílů (Zub, 2020).

Sergeev (2021) ve své knížce uvádí, že jedním z hlavních úkolů podnikatelského plánu je zjištění celkové potřeby zdrojů (hlavně finančních) za účelem dosažení stanovených strategických cílů. Podnikatelský plán pomáhá podnikateli s řešením celé řady úkolů spojených s fungováním budoucí firmy, zejména (Sergeev, 2021):

- nalezení odvětví ve kterém bude firma provádět své podnikatelské aktivity, nalezení perspektivních trhů a definice role firmy na těchto trzích;
- stanovení celkových nákladů potřebných pro zajištění produkce a odbytu produktů, porovnání celkových nákladů na produkt s cenami jejich realizace za účelem vyhodnocení potenciální výnosnosti podnikatelského záměru;
- stanovení potřeb v oblasti lidského kapitálu a požadavků k zajištění vhodných pracovních podmínek s ohledem na stanovené cíle firmy;
- analýza dostupných materiálních a finančních prostředků firmy a vyhodnocení, zda jsou tyto dostupné zdroje dostačující ke splnění firmou stanovených cílů;
- vyhodnocení potenciálních rizik a negativních faktorů, které mohou představovat hrozbu pro splnění cílů stanovených v rámci podnikatelského plánu.

### 2.1.1 Funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán v současných podnicích plní pět následujících funkcí (Zub, 2019 s. 243).

**První funkce** podnikatelského plánu je spojená z možnosti jeho využití za účelem tvorby základní strategie firmy. Tato funkce hraje velkou roli v počátečních etapách podnikání nově vznikající firmy, nebo při vstupu na nové trhy či rozšiřování pole působnosti již působící firmy.

**Druhá funkce** podnikatelského plánu je orientována na sféru plánování. Plánování umožňuje podnikateli vyhodnotit možnosti firmy při osvojení nových trhů. Vhodné plánování umožňuje podnikateli mít větší kontrolu i nad procesy, které se odehrávají uvnitř samotné firmy.

**Třetí funkce** podnikatelského plánu napomáhá firmě k získávání dodatečných zdrojů financování v podobě věřitelských půjček. V současných ekonomických podmínkách se žádný větší projekt neobejde bez dodatečných zdrojů financování ze strany věřitelů v podobě půjček. Avšak proces vyřízení půjčky na podnikatelské účely není tak snadný, jak se na první pohled může zdát. Hlavní problém tkví v bezpečnostních mírách, pomocí kterých se banky a jiní věřitelé snaží zabezpečit své prostředky před rizikem nesplacení ze strany dlužníka. Tyto míry jsou často komplexní jako ručení majetkem společnosti či společníků, avšak velice důležitou roli při schválení půjčky hraje propracovaný podnikatelský plán, na základě kterého věřitel může posoudit perspektivu budoucí výdělečnosti firmy a s ní spojenou pravděpodobnost splacení půjčené částky.

**Čtvrtá funkce** podnikatelského plánu umožňuje zaujmout nové partnery či společníky, kteří do firmy vloží svůj vlastní kapitál, či vlastní technologie a know-how. Hlavní roli při rozhodování těchto potenciálních partnerů hraje opět propracovaný podnikatelský plán, který udává směr rozvoje společnosti ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

**Pátá funkce** nese informativní charakter, kdy na procesu tvorby podnikatelského plánu by se měl podílet co největší počet společníků a pracovníků firmy, což umožňuje zvýšit informovanost kolektivu o cílech firmy a jejím dalším vývoji, sjednotit úsilí napříč jednotlivými útvary firmy a zvýšit motivaci všech pracovníků za účelem dosažení stanovených cílů.

### 2.1.2 Důvody pro tvorbu podnikatelského plánu

Investice do jakéhokoliv projektu jsou vždy spojené s určitou mírou rizika. Z tohoto důvodu musí podnikatel vždy opírat svá rozhodnutí o podnikatelský plán, jelikož v procesu jeho tvorby, podnikatel znovu kriticky a objektivně posuzuje zamýšlený podnikatelský projekt, který díky propracovanému podnikatelskému plánu vidí v širších souvislostech (Abrams, 2019, s. 242). Autor dále uvádí, že tento styl plánování umožňuje předcházet chybným rozhodnutím, v důsledku čehož dochází ke snížení celkových rizik spojených s realizací podnikatelského projektu.

Podnikatelský plán je oficiální dokument, který je často používán bankovními institucemi a věřiteli, za účelem poskytnutí dodatečných finančních zdrojů (investic) na realizaci stanovených cílů firmy (Fotr, 2005, s. 305).

Podnikatelský plán tvoří základ dlouhodobé firemní strategie, v souladu, se kterou je vypracován systém efektivního řízení podniku.

Finální verze propracovaného podnikatelského plánu zhmotňuje podnikatelský nápad a slouží jako důležitý komunikační prostředek pomocí kterého je tato podnikatelská myšlenka jasnou formou předávána zainteresovaným stranám v podobě bankéřů a věřitelů, společníků a partnerů či klientů (Sergeev, 2021).

Hlavním požadavkem je, aby byla realizace podnikatelského nápadu popsána v podnikatelském plánu reálná s ohledem na dostupné zdroje a možnosti firmy (Sergeev, 2021).

### 2.1.3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není striktně definována, jelikož vždy záleží na hlavním účelu, pro který podnikatel daný podnikatelský plán sestavoval. Jak již bylo autorem uvedeno výše, tvorba podnikatelského plánu může mít několik motivů.

Pokud podnikatel chce pomocí podnikatelského plánu získat dodatečné finanční prostředky od věřitelů (např. bankovních institucí), musí klást důraz na detailní popis produktu či služby, své předešlé zkušenosti s vedením podobných projektů, přičemž zásadní je, aby veškerá tvrzení byla podložena finančními ukazateli a výpočty (Fotr, 2005, s. 295).

O odlišný případ se jedná, pokud je podnikatelský plán zpracováván pro interní účely firmy či podnikatele. Zde podnikatel nemusí detailně vysvětlovat příčiny proč se rozhodl působit v daném oboru či jaké jsou jeho předešlé zkušenosti s vedením podobných projektů, jelikož cílem není na někoho udělat dojem (Sergeev, 2021). Dále autor pokračuje, že naopak se podnikatel musí soustředit na jasné stanovení střednědobých a dlouhodobých cílů firmy a možných rizik se kterými se společnost může setkat. Dále by se podnikatel měl zejména zaměřit na finanční plán, který mu umožní stanovit výši potřebných finančních prostředků, odhadovanou ziskovost, peněžní toky a návratnost investice.

#### **Struktura podnikatelského plánu (Zub, 2019, s. 247)**

**Titulní strana.** Tato strana obsahuje úvodní informaci o podnikatelském plánu, jako je název projektu, autory a datum vyhotovení.

**Shrnutí.** Tato kapitola slouží jako krátké shrnutí klíčových aspektů daného podnikatelského plánu, včetně výsledků, ke kterým autor dospěl.

**Charakteristika podnikatele (autora).** Zde je charakterizován autor podnikatelského plánu, jeho předešlé zkušenosti s řízením podobných projektů a motivace k sestavení tohoto podnikatelského plánu.

**Představení podnikatelského nápadu a produktu.** Zde se podnikatel věnuje přiblížení podnikatelské příležitosti a popisu produktu či služby. Hlavní důraz je kladen vysvětlení potřeb a problémů, které jsou prostřednictvím poskytované služby či prodaného produktu uspokojené či řešené. Jinými slovy, zde autor podnikatel popisuje svou hlavní konkurenční výhodu.

**Analýza trhů a konkurence.** V této kapitole se podnikatel věnuje analýze tržního prostředí (makroprostředí) ve kterém bude firma působit a konkurenci, která se na něm vyskytuje. Analýza makroprostředí je řešena pomocí PEST analýzy, která zkoumá politické (P), ekonomické (E), sociální (S) a technologické (T) jevy ovlivňující podnik.

**Marketingový plán.** V této kapitole se podnikatel zaměřuje na trhy, na kterých bude firma realizovat svou produkci. Hlavním úkolem podnikatele je definovat cílovou skupinu zákazníků, na základě které jsou následně vybírány marketingové komunikační kanály a celková marketingová strategie.

**Organizační plán.** V této kapitole je uvedena organizační struktura společnosti, která hraje důležitou roli při stanovení celkových mzdových a personálních nákladů.

**Finanční plán.** Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. V této části je číselně vyjádřena daná podnikatelská myšlenka. Podnikatel či věřitel zde najde informaci o celkové potřebě finančních zdrojů pro začátek podnikání (počáteční náklady) společně

s fixními a variabilními náklady. Finanční plán obsahuje i další finanční metriky jako je výkaz zisků ztrát, návratnost investice, výkaz Cash flow (tok peněz) nebo výpočet bodu zvratu.

**Přehled rizik a vývoj projektu.** V této kapitole autor uvádí rizika projektu a jejich možná řešení. Tím podnikatel dokládá, že provedl důkladnou analýzu před realizací podnikatelského záměru a že si uvědomuje možná rizika a postup jejich řešení. Dále podnikatel také uvádí dlouhodobý plán vývoje podniku a jeho klíčové aspekty.

**Přílohy.** V této závěrečné kapitole podnikatelského plánu jsou uvedené podpůrné dokumenty, jako jsou například technické nákresy, plány či smlouvy různého charakteru.

## 2.2 Provozní plánování

Provozní plánování vychází z dlouhodobých cílů společnosti, které byly stanoveny ve strategickém plánu firmy (What an Operating Plan, online na [www.thealternativeboard.com](http://www.thealternativeboard.com)). Dále autor článku uvádí, že provozní plán hraje důležitou roli i z hlediska řízení a motivace lidských zdrojů, jelikož jsou v něm definovány dílčí cíle a konkrétní postupy, pomocí kterých budou zaměstnanci plnit dlouhodobé cíle společnosti. Autor pokračuje, že tento dokument informuje zaměstnance firmy o jejich povinnostech a cílech, kterých mají v krátkodobém a střednědobém horizontu dosáhnout. Provozní plánování udává celkový směr, kterým by se měly ubírat firemní aktivity, za účelem úspěšného plnění cílů stanovených v dlouhodobé strategii firmy (What an Operating Plan, online na [www.thealternativeboard.com](http://www.thealternativeboard.com)). Provozní plán je důležitým dokumentem jak pro vedení, tak i pro případné investory, jelikož popisuje samotný proces fungování firmy.

Při tvorbě provozního plánu, vedení definuje zejména následující aspekty fungování firmy (Operations Plan, online na [www.grasshopper.com](http://www.grasshopper.com)):

**Kdo** je zodpovědný za plnění konkrétních stanovených úkolů? V této fázi probíhá stanovení potřebného počtu a kvalifikace lidského kapitálu.

**Co** budou jednotliví zaměstnanci v rámci svých pracovních aktivit dělat? Zde se týmům a zaměstnancům přiřazují konkrétní pracovní povinnosti.

**Kde** bude společnost vykonávat svou podnikatelskou činnost? V této části provozního plánu se popisují podnikatelské prostory a jejich vybavenost, které jsou potřebné pro výkon podnikatelských aktivit.

**Kdy** má společnost dosáhnout stanovených cílů? Zde se definuje časový horizont, ve kterém společnost musí dosáhnout svých operativních (krátkodobých a střednědobých) cílů.

**Kolik** prostředků firma na dosažení stanovených cílů potřebuje? V této části je definován rozpočet, který společnost hodlá na dosažení stanovených cílů vynaložit.

### 2.2.1 Stanovení cílů společnosti

Provozní plánování vychází ze strategických cílů společnosti, proto je při stanovení dílčích operativních cílů nutné dbát na to, aby jejich plnění napomáhalo k dosažení celofiremních strategických cílů.

Pokud mají operativní cíle efektivně napomáhat k plnění cílů dlouhodobých, musí se vedení firmy při jejich definici řídit pravidly SMART – specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické (realistic), časově ohraničené (time bound) (Jakubíková, 2013, s. 27).

**Specifické** cíle jasně stanovují finální stav, kterého firma chce prostřednictvím svých podnikatelských aktivit dosáhnout.

Stanovené cíle musí být **měřitelné**, jelikož jedině tak vedení firmy může vyhodnotit pokrok v oblasti plnění daného cíle, či měřit odchylky aktuálního stavu plnění cíle se stavem plánovaným.

Cíle, které vedení stanoví by měli být **realistické**, tedy složitost jejich dosažení by měla být stanovená s ohledem na technologickou vybavenost firmy, její finanční zdroje a kvalifikaci pracovníků.

Dosažení stanovení cílů by mělo být ohraničené konkrétním **časovým horizontem**.

Na základě výše uvedených pravidel SMART, vedení firmy stanovuje operativní cíle pro jednotlivé zaměstnance a týmy. Plnění těchto cílů musí být průběžně kontrolováno ze strany vedení.

## 2.2.2 Popis produkčního procesu podniku

V této části se vedení firmy zaměřuje na popis fungování podniku, na činnosti firmy, které přispívají k dosahování stanovených cílů a na zdroje, které podnik pro své aktivity potřebuje (Operations Plan, online na [www.grasshopper.com](http://www.grasshopper.com)).

Ze všeho nejdříve se zde uvádějí dodavatelé, kteří podniku dodávají potřebné materiály pro výrobu či poskytování služeb (Operations Plan, online na [www.grasshopper.com](http://www.grasshopper.com)).

Dále je zde kladen důraz na technologické vybavení podniku, které je nezbytné pro zajištění veškerých výrobních procesů či pro poskytování služeb (Operations Plan, online na [www.grasshopper.com](http://www.grasshopper.com)). U výrobního oddělení je důležitá vybavenost zejména výrobními stroji, naopak marketingové oddělení musí být vybaveno hlavně informačními technologiemi a potřebným programovým vybavením.

S výrobou a vybaveností podniku jsou také spojené náklady, které jsou hrazené z rozpočtů jednotlivých specializovaných oddělení podniku (Operations Plan, online na [www.grasshopper.com](http://www.grasshopper.com)).

V tomto dokumentu majitel či vedení firmy také popisuje provozní proces, celkový proces výroby či poskytování služeb. Tento bod je velice důležitý, jelikož případným investorům poukazuje na to, že se podnikatel a vedení firmy orientuje ve výrobních procesech či procesech poskytování služby.

Je také nutné specifikovat prostory ve kterých se podnikatelské aktivity budou vykonávat, počet a potřebnou kvalifikaci zaměstnanců a délku jejich pracovní doby (Operations Plan, online na [www.grasshopper.com](http://www.grasshopper.com)).

Takto stanovený provozní plán pomáhá vedoucím pracovníkům podrobně stanovit každodenní činnosti jednotlivých pracovníků a celých oddělení. Strukturovaný provozní plán umožňuje vedoucím pracovníkům určit, do jaké míry jednotliví pracovníci přispívají k plnění strategických cílů společnosti. Řízení výkonnosti zaměstnanců prostřednictvím provozního plánování zvyšuje efektivitu jednotlivých zaměstnanců a celých oddělení, což ve výsledku vede ke zvýšení ziskovosti podniku.

## 2.3 Finanční plánování

Finanční plánování je druh řídicí činnosti v podniku, spojený se zajištěním a využitím finančních zdrojů za účelem dosažení stanovených cílů firmy (Sergeev, 2021, s. 329). Dále



autor uvádí, že finanční plánování lze definovat jako proces tvorby a řízení finančních plánů napříč všemi útvary organizace, který zabezpečuje realizaci finanční strategie ve stanoveném časovém horizontu.

Finanční plánování představuje proces prognózování (odhadu) finančních výsledků firmy na základě analýzy finanční a investiční politiky firmy (Cherkasova, 2019, s. 5). Autorka pokračuje, že finanční plán organizace, je dokument popisující systém souvztažných finančních ukazatelů, které odrážejí předpokládaný přítok a odtok finančních zdrojů společnosti za konkrétní časový úsek.

Cílem finančního plánování je zvýšení efektivity využití dlouhodobých a krátkodobých finančních zdrojů uvnitř podniku (Sergeev, 2021, s. 329). Během procesu plánování dochází ke tvorbě opatření, které mají za cíl zvýšení výnosnosti kapitálu, stability firmy a snížení rizik.

Cíle finančního plánování v organizaci mohou být ovlivněny délkou časového horizontu pro který se finanční plán sestavuje, aktuálním finančním stavem firmy, výsledky marketingového průzkumu a také vnějšími faktory (Sergeev, 2021, s. 329).

**Hlavní úkoly finančního plánování** (Cherkasova, 2019, s. 5):

- zajištění nezbytných finančních zdrojů pro výrobní a investiční činnosti organizace;
- analýza efektivity investování a hospodaření s kapitálem organizace;
- nalezení nových možností zvýšení výnosnosti prostřednictvím šetrného hospodaření s finančními prostředky uvnitř organizace;
- racionalizace finančních vztahů s věřiteli;
- hospodaření se zdroji s ohledem na zájmy stakeholderů;
- kontrola nad aktuálním finančním stavem organizace a její solventností.

### **2.3.1 Finanční plán**

Finanční plán organizace je dokument, který obsahuje informace o odhadovaných nákladech a výnosech, peněžních tocích v organizaci a finančních metrikách, jako je bod zvratu či návratnost investic (Cherkasova, 2019, s. 25).

Vedení organizace sestavuje finanční plán, za účelem odhadu budoucích finančních výsledků organizace v souladu se kterými vytváří finanční strategii a organizuje racionální využívání finančních zdrojů (Cherkasova, 2019, s. 25).

Cherkasova (2019, s. 25) ve své knize píše, že cílem finančního plánu je zvýšení finanční stability organizace ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

Finanční plán plní v organizaci následující cíle (Cherkasova, 2019, s. 37):

- finanční plán se podílí na utváření podnikové strategie a udává směr rozvoje organizace;
- finanční plán odráží finanční stabilitu organizace a její schopnost splácet dluhy vůči věřitelům;
- finanční ukazatelé obsažené ve finančním plánu odráží aktuální finanční situaci organizace;
- pomocí finančního plánu lze efektivně řídit činnosti organizace;
- finanční plán je důležitý při získávání úvěrů od věřitelů.

Během procesu tvorby finančního plánu odpovídá podnikatel (vedení) na následující důležité otázky týkající se finančních zdrojů firmy (Cherkasova, 2019) :

- analyzuje se celkový majetek a zdroje financování společnosti (sestavění rozvahy);
- posuzují se možnosti a efektivita dodatečných zdrojů financování organizace formou emise akcií či půjček od věřitelů;
- stanovuje se plán racionálního hospodaření s finančními zdroji napříč jednotlivými odděleními organizace a za účelem investic (podíly v jiných společnostech nebo operace na finančních trzích);
- analyzuje se proveditelnost a efektivita investic do nových výrobních strojů za účelem zvýšení výrobních kapacit.

Finanční plánování je proces tvorby systému finančních plánů, které odrážejí všechny činnosti organizace a na základě kterých vedení firmy tvoří finanční strategii ve stanoveném časovém horizontu.

Finanční plán organizace odráží příjmy a výdaje finančních prostředků. Na základě zpracovaného finančního plánu může vedení firmy předem stanovit budoucí finanční výsledky odrážející činnosti organizace, v souladu se kterými vytvoří finanční strategii a organizuje efektivní rozdělování finančních zdrojů.

### 2.3.2 Ukazatele a výpočty

Na základě údajů o předpokládaných nákladech, výnosech a zisku, může podnikatel vyhodnotit efektivitu podniku pomocí finančních ukazatelů jako je – bod zvratu a ukazatele rentability.

#### **Bod zvratu**

Bod zvratu je základním analytickým nástrojem používaným v podnikové ekonomice. Bod zvratu v organizaci představuje objem produkce, při kterém jsou výnosy za realizované produkty rovny nákladům na výrobu a realizaci dané produkce (Synek, 2011, s. 136-137). Po dosažení bodu zvratu začíná organizace svými aktivitami generovat zisk.

Pokud podnik nabízí pouze jeden druh produktu, přičemž se předpokládá lineární růst nákladů, lze bod zvratu vyjádřit rovnicí následující tvaru (Synek, 2011, s. 137):

$$q (BZ) = \frac{F}{p - b} \quad (1)$$

**kde:**

**q** je množství produkce nutné pro dosažení bodu zvratu,

**F** jsou celkové fixní náklady (v Kč),

**p** je cena jednotky produktu (v Kč),

**b** jsou variabilní náklady na jednotku produktu (v Kč).

#### **Ukazatele rentability**

Rentabilitu lze definovat jako míru efektivitu vloženého kapitálu v organizaci a jeho schopnost k tvorbě nových zdrojů (Růčková, 2021, s. 51). Ukazatele rentability jsou používány za účelem vyhodnocení ziskovosti organizace s ohledem na důležité ukazatele jako jsou tržby (rentabilita

tržeb), aktiva (rentabilita aktiv) a vlastní kapitál (rentabilita vlastního kapitálu) (Růčková, 2021, s. 51). Ukazatele rentability se vypočítávají na základě informací obsažených ve výsledovce (čitatel zlomku) a bilanční rozvaze (jmenovatel zlomku).

**Rentabilita vlastního kapitálu – ROE** zhodnocuje výnosnost vloženého kapitálu do společnosti (Růčková, 2021, s. 53). Tento ukazatel je velice důležitý pro vlastníky a věřitele společnosti, jelikož pomocí ROE lze odvodit dobu návratnosti investice do společnosti a její rizikovost. Ukazatel je vypočítán na základě údajů o zisku po zdanění – EAT (výsledovka) a hodnotnosti vlastního kapitálu (rozvaha) (Růčková, 2021, s. 53):

$$ROE (\%) = \frac{EAT}{VK} \quad (2)$$

**kde:**

**ROE** je rentabilita vlastního kapitálu (%),

**EAT** je zisk po zdanění (Kč),

**VK** je hodnota vlastního kapitálu (Kč).

**Rentabilita tržeb – ROS** ukazuje jak se podílí celkové tržby na tvorbě zisku, neboli jakou výši zisku generuje každá tržba ve výši 1 Kč (Růčková, 2021, s. 56). ROS poměruje zisk po zdanění – EAT (výsledovka) s celkovými tržbami za realizaci produktů - výrobků, zboží, služeb (výsledovka) (Růčková, 2021, s. 56):

$$ROS (\%) = \frac{EAT}{T} \quad (3)$$

**kde:**

**ROS** je rentabilita tržeb (%),

**EAT** je zisk po zdanění (Kč),

**T** jsou celkové tržby za prodej zboží a služeb (Kč).

## 2.4 Analýza a řízení rizik

Rizikem rozumíme pravděpodobnost, že nastane nějaká nepříznivá událost, v podmínkách nejistoty (Abrams, 2019). Dále autor tvrdí, že nejistota znamená stav, kdy podnikatel přijímá svá rozhodnutí na základě neúplných či nepřesných informací což může vést k finančním ztrátám.

Podle Abramsa (2019) v podnikání se na riziko nahlíží, jako na hrozbu ztráty části kapitálu společnosti, snížení příjmů či vzniku dodatečných nákladů v důsledku chybných obchodních rozhodnutí. Veškeré podnikatelské aktivity jsou spojené s určitou mírou rizika.

Hlavní rizika pro firmu představují faktory vnějšího prostředí, které mají na obchodní aktivity přímý vliv, jako je například ekonomická situace dané země či legislativní procesy a nově přijaté zákony, zejména kvůli tomu, že nad nimi nemá vedení firmy žádnou kontrolu a nemůže je nijak ovlivnit (Zub, 2020). Každá firma a každý podnikatelský záměr je vystaven různým

druhům rizik, tato skutečnost vytvořila u vedení firem a podnikatelů potřebu v analýze a řízení rizik.

Riziko je součástí všech ekonomických procesů a je neoddělitelně spjaté s podnikatelskými aktivitami firem, z tohoto důvodu riziko napřímo ovlivňuje hospodářské výsledky a ziskovost firem (Zub, 2020). V procesu řízení rizik musí podnikatel ze všeho nejdříve identifikovat riziko, následně provést analýzu jeho závažnosti a dopadů na společnost, a nakonec učinit kroky a opatření s cílem odstranění tohoto rizika či zmírnění jeho negativních dopadů na dosažení stanovených cílů společnosti (Abrams, 2019).

Podle Abramsa (2019) proces řízení rizik lze charakterizovat, jako soubor činností a metod, které podnikatelům umožňují předvídat možná rizika, která se během realizace stanovených cílů mohou vyskytnout a včasné na ně reagovat za účelem jejich předcházení či zmírnění jejich negativních dopadů.

### **PESTEL analýza**

Za účelem prognózy a analýzy rizik v rámci vyhodnocení podnikatelského záměru, lze použít celou řadu metod. Nejčastěji však podnikatelé používají PESTEL analýzu, která je orientovaná na vnější faktory makroprostředí, které bezprostředně ovlivňují obchodní aktivity firmy (Perera, 2017, s. 2). Jelikož se vnější prostředí neustále mění, úspěch společnosti záleží na její schopnosti rychle reagovat a na tyto změny a přizpůsobit jim své obchodní aktivity.

PESTEL analýza se zaměřuje na analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických, ekologických a legislativních faktorů, které přímo ovlivňují podnikatelské aktivity společnosti (Perera, 2017, s. 8).

**Politické faktory (P).** Analýza politických faktorů je důležitá proto, že má politika země přímý vliv na prostředí, ve kterém firma vykonává své podnikatelské aktivity a její okolí (Perera, 2017, s. 8-10).

**Ekonomické faktory (E).** Analýza ekonomických faktorů vypovídá o ekonomické stabilitě dané země a koupěschopnosti jejího obyvatelstva, což může být stěžejní, pokud firma vstupuje na nové trhy (Perera, 2017, s. 10-12).

**Sociální faktory (S).** Analýza sociálních faktorů poukazuje na stáří populace a kulturní a náboženské zvyklosti daného národa. V souladu s těmito informacemi by firma měla upravit svou nabídku služeb a produktů (Perera, 2017, s. 12-13).

**Technologické faktory (T).** Analýza technologických faktorů, společnosti poskytuje informace o technologickém rozvoji dané ekonomiky či odvětví, o rozšíření využití současných technologií při výrobě a celkové dostupnosti technologií (Perera, 2017, s. 13-14). Na základě těchto informací může společnost stanovit potřebné návyky a technologické vybavení pro vstup na daný trh či do odvětví.

**Legislativní faktory (L).** Změny v legislativě jako je zavedení kvót či cla, mohou zapříčinit problémy s dodávkami materiálu či zvýšit náklady firmy na jeho dopravu. Legislativní změny ovlivňují výši zdanění v dané zemi, což má přímý vliv na ziskovost firmy (Perera, 2017, s. 14-15).

**Ekologické faktory (E).** Tyto faktory se zabývají vlivem podnikatelských aktivit společnosti na okolní prostředí. S těmito faktory mohou být spojené emisní kvóty pro výrobní podniky, speciální požadavky na zacházení s odpadem či omezení spotřeby energie a přírodních zdrojů při výrobním procesu. Všechny tyto faktory mají na společnost přímý vliv (Perera, 2017, s. 15-16).

## Rizikové scénáře

Dalším nástrojem, který podnikatelé často používají za účelem posouzení rizikovosti nového podnikatelského záměru je tzv. tvorba rizikových scénářů. V rámci této analýzy jsou posuzovány poznatky z provedené analýzy rizik např. PESTEL analýzy, s výsledky finanční analýzy podnikatelského záměru. Výsledkem této analýzy rizikovosti plánovaného projektu, je zpracování zpravidla tří scénářů, v závislosti na síle dopadu rizikových faktorů na daný projekt (Matveeva, 2020, s. 95). Pesimistický scénář popisuje stav, kdy firma nesplní stanovený cíl kvůli negativním dopadům rizikových faktorů (Matveeva, 2020, s. 95). Autorka uvádí, že realistický scénář popisuje stav, kdy firma přesně splní stanovený cíl. Dále autorka pokračuje, že optimistický scénář popisuje stav, ve kterém firma dosáhne lepších výsledků, než původně plánovala. Rizikové scénáře podnikatelům umožňují stanovit rizikovost projektu a vyhodnotit, zda projekt bude stále ziskový při určitém procentním vychýlení oproti stanovenému plánu kvůli negativnímu vlivu rizikových faktorů (Matveeva, 2020, s. 95).

## 2.5 Model Lean Canvas

Prvním krokem při plánování jakéhokoliv projektu, je jeho identifikace. Podnikatel musí pochopit v jaké etapě svého vývoje se projekt aktuálně nachází a jak se má postupovat v jeho dalším vývoji. Pro účely popisu aktuálního stavu projektu a stanovení plánu jeho budoucího vývoje, podnikatele nejčastěji používají model Lean Canvas.

Model Lean Canvas je specializovaný nástroj, který podnikatelům pomáhá s formulací a testováním hypotéz týkajících se vývoje a implementace projektu v reálných tržních podmínkách (Maurya, 2012, s. 19). Maurya (2012) ve své knize píše, že Model Lean Canvas pomáhá podnikatelům vyhodnotit aktuální stav projektu (podnikatelského záměru) a okolí podniku, a ve výsledku stanovit hlavní směr, kterým by se projekt měl ubírat. Autorka pokračuje, že model Lean Canvas je adaptací Business Model Canvas, který byl určen přednostně pro vyhodnocení podnikatelských plánů již existujících společností, jehož hlavním cílem bylo nalezení nedostatků a prostoru pro zlepšení a zavedení inovací.

Model Lean Canvas je určen pro analýzu nově vznikajících projektů, jako jsou starupy, které jsou většinou zatíženy vysokou mírou nejistoty. Pomocí modelu Lean Canvas může podnikatel testováním různých hypotéz potvrdit, nebo vyvrátit životaschopnost zamýšleného projektu.

Maurya (2012) tvrdí, že hlavní výhodou modelu Lean Canvas je, že poskytuje standardizovaný pohled na celkový rozsah zamýšleného projektu, včetně jeho hlavních konkurenčních výhod, potenciálních rizikových faktorů a stanovených cílů. Model Lean Canvas tak v rámci organizace funguje, jako standardizovaný komunikační prostředek mezi jednotlivými členy, kteří spolupracují daném projektu.

### 2.5.1 Struktura modelu Lean Canvas

Model Lean Canvas se skládá z devíti částí, přičemž každá s těchto částí reprezentuje významnou oblast podnikatelského plánu (Maurya, 2012, s. 49). Dále autorka uvádí, že jednotlivé kapitoly v šabloně Lean Canvas jsou očíslované (1-9), a hierarchicky na sebe navazují, takže by se jim podnikatel měl věnovat ve stanoveném pořadí.

Obrázek 1 Struktura modelu Lean Canvas

Příloha č. 2  
**Lean Canvas**  
 Podnikatelský plán na jedné straně papíru

Projekt:		Autor:		Datum:	
				Verze #	

<b>Problém</b> Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?	<b>Řešení</b> Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?	<b>Neférová výhoda</b> Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	<b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
<b>Existující alternativy</b> Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	<b>Indikátory</b> Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (ekvivalence, aktivace, konverze, tržby, doporučení)?	<b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše opišete vaše řešení pomocí již existujících?	<b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	<b>První vlašťovky</b> S kým můžete začít nejdříve?
<b>Struktura nákladů</b> Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?			<b>Cenový model</b> Jak naceníte vaše řešení problému?	

Zdroj: [www.ctt.muni.cz](http://www.ctt.muni.cz) (2022)

**Zákazníci.** V této části musí podnikatel definovat cílovou skupinu zákazníků (customer segments), kterým je produkce firmy přednostně určená (Belostrotskaya, online na [www.kachestvo.pro](http://www.kachestvo.pro)). Nejčastější chyba, které se začínající podnikatelé dopouští je, že své zákazníky v této části definují ze široka. Naopak by podnikatel v této části měl co nejpřesněji definovat své cílové zákazníky, aby mohl následně stanovit problémy, se kterými se zákazníci potýkají, a které by měl produkt řešit (Belostrotskaya, online na [www.kachestvo.pro](http://www.kachestvo.pro)). Je tedy lepší, pokud podnikatel vybere úzce definovanou skupinu zákazníků a vytvoří pro ně specializovaný produkt, který uspokojí potřeby zákazníků, než když se bude snažit o vytvoření univerzálního produktu s malou přidanou hodnotou, pro co velký počet spotřebitelů.

Dále autorka uvádí, že v této části je velice důležité, aby podnikatel definoval rozdíly mezi zákazníky, kteří budou produkt či službu používat – users, a těmi kdo za něj bude platit - customers. Pokud podnikatel analyzuje projekt určený přesnostně dětem, může očekávat že tento produkt budou využívat hlavně děti, budou tedy v pozici „user“, avšak předplatné budou hradit jejich rodiče, kdy na rodiče bude společnost nahlížet jako na segment „customer“ (Belostrotskaya, online na [www.kachestvo.pro](http://www.kachestvo.pro)). Tato definice je pro společnost zásadní, jelikož má značný vliv na pozdější komunikaci produktu ze strany firmy směrem k zákazníkům. Co se týká marketingové komunikace produktu ve výše uvedeném příkladu, bude muset firma nejspíše zvolit dvě odlišné komunikační strategie, kdy první bude určená dětskému segmentu zákazníků a druhá bude cílit na jejich rodiče, kteří za produkt budou platit.

V kolonce „První vlašťovky“ (early adopters) by podnikatel měl uvést segment zákazníků, který má největší motivaci ke koupi produktu, jelikož na tyto zákazníky by se měla firma zaměřit ze všeho nejdříve (Belostrotskaya, online na [www.kachestvo.pro](http://www.kachestvo.pro)). Zákazníci z řad „prvních

vlaštovek“ jsou na počáteční etapě vývoje a prodeje produktu, pro firmu nejdůležitější, jelikož jako první budou produkt či službu využívat a zprostředkovat firmě zpětnou vazbu o svých zkušenostech a kvalitách produktu. Jsou tedy cenným zdrojem informací, které může společnost využít v rané fázi vývoje produktu, za účelem jeho vylepšení.

**Problém.** Tato část je zaměřena na definici aktuálních problémů potenciálních zákazníků, na které společnost chce cílit (Maurya, 2012, s. 27). Autorka tvrdí, že podnikatel by měl odpovědět i na otázky jaké jsou aktuálně na trhu možnosti řešení těchto problémů, například produkty (řešení) od konkurence.

Opět je častou chybou podnikatelů, že své úvahy v této části zakládají na předpokládané funkcionalitě, kterou by mohl daný produkt potenciálně zákazníkovi nabídnout (Belostrotskaya, online na [www.kachestvo.pro](http://www.kachestvo.pro)). Správný postup je naopak začít od úvah – s jakými problémy se potenciální zákazníci potýkají, které by daný produkt měl vyřešit.

Ve fázi definice problému, je nejlepší způsob, aby se firma obrátila na zákaznický segment „prvních vlaštovek“ a probrala s nimi, jakou funkcionalitu by od zamýšleného produktu očekávali či požadovali. Na základě tohoto průzkumu může firma dále upravovat vlastnosti svého produktu.

V procesu definice problémů u cílových segmentu, může vedení firmy dojít k závěru, že každý segment zákazníků má odlišné problémy, které firma musí svým produktem vyřešit. V tom případě je na místě, aby firma přistoupila k tvorbě unikátních modelů Lean Canvas pro každý z cílových segmentů (Belostrotskaya, online na [www.kachestvo.pro](http://www.kachestvo.pro)). Na základě těchto unikátních modelů může firma dospět k názoru, že pro každý cílový segment, je nutné vyrobit produkt s odlišnými vlastnostmi.

Vhodným a často používaným nástrojem za účelem definice zákaznických potřeb (problémů), je analýza analogických konkurenčních produktů a jejich funkcionality (Maurya, 2012, s. 27-28). Autorka pokračuje, že tato metoda vyplývá z předpokladu, že daná potřeba zákazníků nevznikla nedávno a je zde již nějakou dobu, zákonitě si této skutečnosti museli všimnout i konkurenční aktéři na trhu, kteří v současnosti nabízejí svou variantu produktu, který řeší tento problém.

**Řešení.** V této části musí podnikatel ke každému problému z části „Problém“ přiřadit vlastnosti svého produktu, které pomohou zákazníkům s řešením těchto jednotlivých problémů.

**Unikátní nabídka hodnoty.** V této části musí podnikatel výstižně popsat v čem je nabízené řešení (produkt) unikátní neboli jakými unikátními hodnotami nabízené řešení (produkt) disponuje, které přesvědčí zákazníky k jeho koupi (Belostrotskaya, online na [www.kachestvo.pro](http://www.kachestvo.pro)). Autorka tvrdí, že kromě toho by zde měl být definován konkrétní přínos produktu pro zákazníka. Tuto část je vhodné formulovat v podobě výstižného marketingového hesla, které je lehce zapamatovatelné.

**Cenový model.** V této části podnikatel stanoví cenu (nacení) své unikátní řešení (produkt) (Maurya, 2012, s. 51). Autorka uvádí, že při stanovení ceny může podnikatel vycházet z ceny podobného nebo stejného produktu nabízeného konkurencí. Cenotvorba produktu také úzce závisí na analýze cílového segmentu zákazníků, například znalost průměrné výše příjmů zákazníků do jisté míry určuje, kolik budou zákazníci schopni za produkt maximálně zaplatit (Belostrotskaya, online na [www.kachestvo.pro](http://www.kachestvo.pro)).

**Cesty k zákazníkům.** Tato část je věnována procesu propagace produktu směrem k zákazníkům. Podnikatel by měl zde stanovit svou marketingovou strategii a marketingové kanály prostřednictvím kterých bude komunikace probíhat (Belostrotskaya, online na [www.kachestvo.pro](http://www.kachestvo.pro)).

kachestvo.pro). Zde by firma měla především vzít v potaz, na jakou věkovou skupinu (generaci) produkt cílí a dle toho zvolit vhodný komunikační marketingový kanál.

**Indikátory.** V této části musí podnikatel stanovit indikátory, dle kterých bude posuzovat úspěšnost investičního projektu (Maurya, 2012). Nemusí se vždy jednat o zisk, jelikož začínající startupy jsou často na začátku své životnosti ztrátové. Jako alternativní indikátory úspěchu může podnikatel stanovit míru konverzí na webových stránkách, počet dokončených objednávek či počet odběratelů firemního profilu na sociálních sítích.

S měřením úspěšnosti projektu také souvisí i stanovení konkrétních cílů v konkrétním časovém horizontu. Firma by tedy v této části měla definovat dosažení cílů nejen z hlediska kvalitativního a kvantitativního, ale i určit časový horizont, do kdy mají být dosažené tyto cíle. Díky tomu má vedení firmy lepší přehled o úspěšnosti vývoje daného projektu.

**Struktura nákladů.** V této části by měl podnikatel stručně uvést hodnoty fixních a variabilních nákladů (Maurya, 2012). Výši počátečních nákladů nezbytných pro nastartování projektu. Aktuální výši disponibilních prostředků určených pro chod firmy. Náklady může vedení firmy dále dělit na investiční náklady nutné pro spuštění projektu a náklady nutné pro zajištění chodu a vývoje projektu (Belostrotskaya, online na [www.kachestvo.pro](http://www.kachestvo.pro)).

Celkovou výši odhadovaných nákladů může vedení firmy dále porovnávat s očekávanými výnosy, na základě čeho lze odvodit minimální požadovaný počet objednávek, pro dosažení bodu zvratu. Toto srovnání pomáhá vedení firmy odpovědět na otázku, jaký počet zákazníků musí oslovit se svou obchodní nabídkou.

**Neférová výhoda.** Tato část popisuje aspekty produktu, nebo i celého projektu, které jsou unikátní, a které nikdo z konkurenčních hráčů na trhu nemůže získat nebo napodobit (Maurya, 2012). Může se jednat o patentovanou myšlenku, unikátní spolupráci se známou osobností či unikátní partnerství (spolupráci) se známou značkou.

## 2.6 Význam a struktura marketingového plánu v rámci podnikatelského plánování

Pojem marketing představuje, v rámci podnikatelského plánování, systém organizace podnikatelských činností, jejichž hlavním cílem je prodej zboží a služeb koncovým zákazníkům, za účelem maximalizace zisku společnosti (Abrams, 2019, s. 208). Organizace uskutečňuje prodej svých produktů a služeb na základě výsledků komplexní analýzy tržního prostředí a potřeb zákazníků.

Hlavním znakem marketingu, je orientace veškerých produkčních činností organizace na požadavky a uspokojování potřeb zákazníků (Abrams, 2019, s. 208).

Marketingový plán tvoří důležitou část podnikatelského plánu organizace a budoucí marketingové aktivity firmy, by měly být zohledněny při sestavování rozpočtu firmy.

Marketingový plán tvoří společně s finančním plánem a plánem výroby základy podnikatelského plánu organizace. Marketingový plán přímo ovlivňuje následující části podnikatelského plánu (Abrams, 2019, s. 128):

- shrnutí podnikatelského záměru – opodstatnění podnikatelského záměru z hlediska marketingu (dostupnost komunikačních kanálů, předpokládaná návratnost reklamních prostředků);
- analýza trhu – definice cílových skupin zákazníků a tržní konkurence;
- produkční plán – analýza dostupnosti potřebných zdrojů;



- strategické plánování – určuje komunikační strategii a vystupování organizace na trhu;
- přílohy – dodatečné podklady k podnikatelskému záměru.

V širším pojetí, marketingový plán stanovuje tržní cíle organizace a metody jejich úspěšného dosažení, je proto důležitou součástí dlouhodobého strategického plánu rozvoje organizace (Abrams, 2019, s. 124). Úzkým pojetím marketingového plánu rozumíme, soubor taktických opatření, jež mají za cíl v krátkém čase zlepšit postavení podniku na trzích, na kterých aktuálně působí (Abrams, 2019, s. 124).

Marketingový plán je pro vedení organizace navigačním nástrojem, který obsahuje informace o současném postavení organizace na trhu v porovnání s konkurencí a budoucí cíle organizace – tedy kde by organizace chtěla v budoucnu být a jaké postavení na daném trhu chce zaujímat (Abrams, 2019). Kromě výše uvedených informací, marketingový plán obsahuje také výčet prostředků, pomocí kterých organizace bude dosahovat svých stanovených cílů – jedná se o různé marketingové a komunikační nástroje.

Marketingový plán plní následující funkce uvnitř organizace (Abrams, 2019, s. 187):

- systematizuje a zprostředkovává zaměstnancům ucelený pohled na budoucí rozvoj a směřování organizace;
- umožňuje stanovení cílů organizace a sledování stavu jejich realizace;
- marketingový plán umožňuje koordinaci práce uvnitř organizace;
- umožňuje odhalení a odstranění zbytečných činností které nepřispívají k dosažení stanovených cílů;
- přispívá ke zlepšení hospodaření s časem a rozdělování zdrojů;
- mobilizuje lidské zdroje uvnitř společnosti.

Hlavními cíly marketingového plánu je uvedení aktivit podniku do souladu s aktuální situací a podmínkami na trhu, identifikace cílových skupin zákazníků, stanovení potřeb zákazníků a definice způsobů jejich uspokojení (Abrams, 2019, s. 84). Autor pokračuje, že obsah marketingového plánu se odvíjí od typu vyráběné produkce, velikosti podniku a vnějších tržních faktorů (míra tržní konkurence, typy trhů na kterých firma působí atd.).

Marketingový plán je důležitý nástroj v manažerském rozhodování. Jedná se o systém opatření, které jsou definovány v časovém horizontu a vynaloženými finančními zdroji a které realizuje odpovědná osoba (vedení firmy/manažer) v souladu s výsledky marketingového výzkumu organizace.

Účelem marketingového plánu je odhalit, jakým způsobem bude daný podnik ovlivňovat svými aktivitami a produkcí trh, na kterém působí a jak bude reagovat na podnikatelské aktivity tržní konkurence, aby úspěšně zabezpečil prodeje svého zboží a služeb (Abrams, 2019, s. 185).

V současných podmínkách vysoké konkurence je marketingová komunikace jednou z hlavních funkcí organizace, z tohoto důvodu patří sestavení marketingového plánu mezi prioritní činnosti vedení společnosti.

Marketingový plán slouží jako základní nástroj pro utváření obchodních vztahů s budoucími partnery, proto by měl dobře zpracovaný marketingový plán poskytovat jasnou představu o distribuci produkce společnosti, způsobech stanovení cen na zboží a služby a metodách podpory prodeje (Abrams, 2019). Všechny tyto aspekty by následně měla společnost zohlednit při realizaci své marketingové politiky.

Marketingový plán se vytváří na základě informací získaných v předchozích částech podnikatelského plánu. Zaměřuje se zejména na výsledky průzkumu trhu s ohledem na nový podnikatelský záměr, definuje profil cílového zákazníka, popisuje silné a slabé stránky konkurenčních podniků, přičemž také zohledňuje i jiné vnější tržní faktory, například kulturní zvyklosti, politické prostředí, nebo geografickou polohu.

Marketingový plán firma využívá jak pro vnitřní organizaci činností firmy, tak i za účelem vyjednávání se svými partnery a investory.

### **2.6.1 Online marketingová komunikace**

Jedním z nejčastěji využívaných typů reklamy, při firemní marketingové komunikaci v online prostředí je kontextová reklama (Příkrylová, 2019). Kontextová reklama je speciálním druhem online reklamy, ve kterém hraje důležitou roli kontext obsahové náplně webové stránky, kterou zákazník navštíví, ve vztahu k reklamnímu sdělení společnosti (Jurašková, 2012, str. 193). Autork také uvádí, že kontextová reklama může být zobrazována jak v podobě grafického banneru, nebo textového sdělení.

Kontextová reklama se dále dělí na tematickou reklamu a reklamu ve výsledcích vyhledávání.

Důležitým znakem tematické reklamy je těsná provázanost tématu obsahové náplně webových stránek s tématem obsahu reklamního sdělení (Pelsmacker, 2010, s. 205). Dále autor pokračuje, že zobrazování tematických reklam je umožněno díky funkcionalitě současných vyhledávačů, kdy vyhledávací robot na základě klíčových slov analyzuje obsah webových stránek, na základě čeho určí jejich tematické zaměření. V souladu s daným tematickým zaměřením webových stránek, vyhledávače následně umístí vhodné reklamní sdělení ve formě grafických bannerů či textového sdělení.

Reklama ve výsledcích vyhledávání je v současné době jedním z nejpoblárnějších typů online reklamy. Hlavním znakem reklamy ve vyhledávání je, že se tato reklama zobrazuje na základě klíčových slov obsažených ve vyhledávacím dotazu potencionálního zákazníka (Jurašková, 2012, str. 199). Jednou z výhod vyhledávací reklamy pro podnikatele je, že podnikatel neplatí za zobrazení reklamního sdělení uživateli, ale až za jeho bezprostřední interakci s touto reklamní nabídkou – jinými slovy inzerent platí až za bezprostřední kliknutí zákazníka na reklamní sdělení a jeho přechod na firemní webové stránky či internetový obchod. Díky tomu se zvyšuje efektivita výdajů na reklamu, jelikož podnikatel v tomto případě platí pouze za zákazníky, kteří jsou motivováni k uskutečnění koupě, nikoliv za ty zákazníky, kteří viděli reklamní sdělení, ale nepodnikli žádnou akci.

Využití možností cílení vyhledávací reklamy pomocí vhodných klíčových slov, je nejlepší způsob, jakým mohou podnikatelé oslovit své potencionální zákazníky s obchodní nabídkou v online prostředí. Pro účely cílení reklamních sdělení pomocí klíčových slov se využívají specializované reklamní nástroje, které nabízejí všechny velké vyhledávací systémy (Google, Bing či Seznam) (Zahálka, online na [www.tomaszahalka.cz](http://www.tomaszahalka.cz)). Celosvětově nejvíce používaným nástrojem pro cílení (targeting) reklamních sdělení je Google Ads od společnosti Google LLC.

Tyto nástroje umožňují tvorbu reklamního sdělení s využitím klíčových slov, která jsou tematicky blízka obsahu webových stránek s nabídkou konkrétního zboží či služeb. Analýza klíčových slov by měla být zohledněna již ve stádiu tvorby obsahu webových stránek – při tvorbě obsahu webových stránek by měla být zvolena taková klíčová slova, která jsou často vyhledávána či mají vysokou míru prokliku a zároveň zapadají do kontextu obsahové náplně stránek (Kingsnorth, 2019). Autor také uvádí, že využití analýzy klíčových slov při tvorbě obsahu webových stránek, zajistí že obsahové sdělení na stránkách bude stejné, jako obsah reklamního sdělení ve výsledcích vyhledávání, což zvýší kvalitu reklamního sdělení a tím i jeho

dosah a také zlepši uživatelskou zkušenost s reklamou dané společnosti, jelikož po přechodu na firemní stránky přes toto reklamní sdělení zákazník obdrží přesně to, co firma ve své reklamě komunikovala.

Celý proces tvorby a zacílení reklamního sdělení ve výsledcích vyhledávání, se skládá ze tří na sebe navazujících kroků – analýza a výběr vhodných klíčových slov, tvorba obsahu webových stránek na základě vybraných klíčových slov a tvorba reklamního sdělení, které je relevantní obsahu cílové webové stránky.

Velkou výhodou vyhledávací reklamy na platformě Google je, že se reklamní nabídky zobrazují v horní části stránky s výsledky vyhledávání, tedy i nad organickými (nereklamními) výsledky vyhledávání, což dává podnikatelům velkou konkurenční výhodu. Další výhodou cílené reklamy, je že podnikatel sám určuje, na jaká klíčová slova se reklamní sdělení bude zobrazovat a tím velice přesně zacílit svou nabídku na konkrétní motivované zákazníky.

Cena za proklik na reklamní nabídku se odvíjí od popularity klíčových slov obsažených ve vyhledávacím dotazu potenciálního zákazníka, přičemž platí čím častěji je klíčové slovo vyhledávané (populární), tím vyšší cenu musí inzerent zaplatit (Kingsnorth, 2019).

Hlavním přínosem vyhledávací reklamy pro organizaci je to, že využití těchto reklamních kampaní v rámci celkové marketingové komunikační strategie, umožňuje firmě dosáhnout velice rychlých výsledků, jelikož každý přechod zákazníka na firemní webové stránky lze sledovat v reálném čase. Jelikož vedení firmy dokáže analyzovat efektivitu reklamních vyhledávacích kampaní v reálném čase, razantně se zde snižují rizika případných chyb v plánování reklamních kampaní – v případě zjištění odchylek při realizaci stanoveného plánu, může vedení firmy vnést požadovaná vylepšení a tím operativně zamezit finančním ztrátám z důvodu snížené efektivitě reklam, což u jiných typů reklamních sdělení není proveditelné.

Kontextová reklama je druh obchodní reklamy, která díky možnostem cílení pomocí klíčových slov, propaguje omezenou obchodní nabídku potenciálním zákazníkům, kteří jsou velice motivováni k uskutečnění koupě (Jurašková, 2012). To je hlavní výhoda a důvod, proč je tento typ reklamní komunikace tak populární u současných společností.

## 2.7 Metodika práce

V této kapitole jsou uvedené postupy a metody, kterých autor užil v procesu sběru informací či při analýze získaných dat, za účelem splnění stanovených cílů této bakalářské práce. V teoretické části autor shrnul znalostní bázi, která je nezbytná pro pochopení všech aktivit, které autor učinil v analytické části této práce. V první kapitole teoretické části autor definuje podstatu podnikatelského plánu a představuje ho, jako důležitý instrument pro řízení firmy. zejména zde autor klade důraz na funkce, které podnikatelský plán plní v rámci řízení firmy a jeho strukturu. Druhá kapitola teoretické části je zaměřena na podstatu provozního plánování a na důležité aspekty, které podnikatel musí zohlednit při tvorbě provozního plánu. Třetí kapitola teoretické části práce, se zaměřuje na oblast finančního plánování v podniku, přičemž hlavní důraz zde autor klade na stanovení úkolů, které finanční plán pomáhá vedení firmy plnit. V této kapitole autor uvádí i příklady využití finančního plánu při řízení organizace. V závěru této kapitoly autor uvádí důležité ukazatele často využívané při finančním plánování, mezi které patří: bod zvratu, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Čtvrtá kapitola je věnována analýze a řízení rizik, na začátku autor definuje pojem podnikatelského rizika, kdy se dále věnuje PESTEL analýze, jako jedné z metod definice možných rizik, plynoucích z faktorů vnějšího prostředí, které přímo ovlivňují společnost. V páté kapitole se autor věnuje popisu modelu Lean Canvas, jako současného instrumentu pro předběžné vyhodnocení podnikatelského záměru. Druhá část kapitoly je věnována popisu funkcí jednotlivých polí

šablony Lean Canvas. V poslední kapitole teoretické části autor popisuje význam marketingového plánu v rámci podnikatelského plánování. Ve druhé části této kapitoly se autor zaměřuje na online marketingovou komunikaci a na její výhody pro současné podnikatele.

Autor zpracoval teoretickou část této závěrečné práce, na základě rešerše knižních zdrojů odborné literatury od českých a zahraničních autorů. Poznatky získané z této odborné literatury se vztahovaly k oborům podnikatelského plánování a řízení firem, provozního plánování, finančního plánování, analýzy rizik a rizikového managementu a marketingové komunikace firem v online prostředí. Knižní zdroje autor čerpal z veřejné knihovny v Praze, knihovny Akademie věd České republiky a knižního repozitáře Google books. V ojedinělých případech autor jako zdroj informací pro tuto závěrečnou práci využíval specializované webové stránky.

Začátek analytické části je zaměřen na představení projektu. V první kapitole analytické části autor charakterizuje podnikatelský záměr, představuje právnickou osobu Couple Company, s.r.o., přes kterou budou vykonávány veškeré podnikatelské aktivity a definuje služby, které tato společnost bude svým zákazníkům poskytovat. Dále autor popisuje jednotlivé etapy procesu poskytování služeb v oblasti tvorby reklamních kampaní a vývoje webových stránek. V závěru této první kapitoly autor využívá model Lean Canvas, jako osvědčený nástroj pro celkovou analýzu podnikatelského záměru, zejména nalezení jeho silných a slabých stránek, hrozeb a konkurenčních výhod společnosti. V rámci analýzy podnikatelského záměru pomocí modelu Lean Canvas autor definoval charakteristické znaky cílové skupiny zákazníků, na základě kterých byla určena cílová skupina zákazníků tzv. „prvních vlaštovek“, kterým budou služby společnosti nabídnuté v první řadě. Významným poznatkem této analýzy bylo zjištění hlavních tržních konkurentů, kteří v budoucnu mohou pro společnost představovat velkou hrozbu. Posledním důležitým zjištěním této analýzy bylo stanovení marketingové komunikační strategie, prostřednictvím které firma bude propagovat své služby cílové skupině zákazníků.

Druhá kapitola analytické části je věnována marketingové komunikační strategii firmy. Zde autor ze všeho nejdříve určil marketingové komunikační kanály, které bude firma používat k propagaci svých služeb. Dále autor použil metodu pozorování za účelem analýzy vzhledu a obsahu webových stránek a reklamních kampaní dvou konkurenčních firem. Na základě výsledků získaných během analýzy konkurenčních komunikačních kanálů, autor navrhl strukturu webových stránek a stanovil obsah online reklamních kampaní. V závěru této kapitoly autor na základě statistických údajů platformy Google Ads o efektivitě jednotlivých klíčových slov, provedl prognózu dosahu reklamních kampaní, která autorovi poskytla údaje o budoucí návštěvnosti firemních webových stránek.

Ve třetí kapitole analytické části autor stanovil dlouhodobé a krátkodobé cíle společnosti, uvedl počet pracovníků a upřesnil potřební technologické a programové společnosti.

V kapitole věnující se finančnímu plánování autor provedl analýzu daného podnikatelského záměru po finanční stránce. Ze všeho nejdříve autor provedl kalkulaci nákladů a výnosů za první tři roky podnikatelských aktivit společnosti Couple Company, s.r.o. Z této analýzy autor získal údaje o celkových nákladech, výnosech a zejména ziskovosti firmy v jednotlivých letech. Tyto údaje autor následně použil k výpočtu ukazatelů, které hodnotí celkovou efektivitu daného podnikatelského záměru, zejména se jedná o ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability tržeb (ROS) a ukazatel bodu zvratu. Dále autor zpracoval analýzu peněžních toků, která poskytuje přehled o příjmech a výdajích za jednotlivé měsíce a celé roky.

V páté kapitole autor provedl PESTEL analýzu, za účelem objevení možných rizik plynoucích z faktorů vnějšího prostředí, které mohou mít negativní vliv na dosažení stanovených cílů v tomto podnikatelském plánu. Výsledky PESTEL analýzy autor využil při vyhotovení základní rizikové analýzy, ve které autor posuzoval tři scénáře možného vývoje v prvním roce – pesimistický, realistický a optimistický a jejich dopad na úspěšnost dosažení

stanovených cílů v tomto podnikatelském záměru. Výsledky PESTEL analýzy a základní rizikové analýzy autor využil jako podklad k formulaci doporučených aktivit, které umožní firmě zmírnit dopad negativních faktorů a posílí její konkurenční postavení na trhu.

V závěru práce jsou shrnuty veškeré výsledky a poznatky, kterých autor dosáhnul během zpracování analytické části této závěrečné práce.

### **3 Analytická část práce**

První kapitola analytické části je věnována představení podnikatelského záměru a jeho vyhodnocení pomocí modelu Lean Canvas. Ve druhé kapitole se autor věnuje tvorbě marketingové komunikační strategie a prognóze její efektivity. Ve třetí kapitole autor vytvořil provozní plán společnosti. Ve čtvrté kapitole autor vyhotovil finanční analýzu daného podnikatelského záměru. V páté kapitole autor vyhodnotil možná rizika, na základě kterých byla provedena základní riziková analýza a formulace doporučení. V šesté kapitole autor na základě získaných výsledků vyhodnotil daný podnikatelský záměr.

#### **3.1 Představení projektu**

V dané kapitole autor představil společnost a popsal nabízené služby. Dále autor popsal proces poskytování služeb. V závěru této kapitoly autor použil model Lean Canvas ke zhodnocení tohoto podnikatelského záměru.

##### **3.1.1 Charakteristika společnosti a projektu**

Za účelem realizace podnikatelského záměru, popsaného v této závěrečné práci, autor práce využije již dříve vytvořenou společnost s ručením omezeným Couple Company, s.r.o, přes kterou však v současné době nejsou prováděny žádné podnikatelské činnosti. Veškeré podnikatelské aktivity společnosti Couple Company, s.r.o., budou prováděny personálem, který se skládá ze dvou lidí – jedná se o autora dané závěrečné práce a zároveň jednatele společnosti Couple Company, s.r.o. a dalšího společníka firmy.

Podnikatelské aktivity společnosti Couple Company, s.r.o. se budou soustředit na poskytování komplexních služeb v oblasti tvorby webových stránek a online marketingu. Portfolio služeb firmy v oblasti tvorby webových stránek, zahrnuje tvorbu grafického návrhu webových stránek, tvorbu textového obsahu webových stránek (copywriting) a vývoj webových stránek dle grafické předlohy a jejich následnou publikaci na webový hosting, pod příslušnou doménou. Služby v oblasti online marketingu budou zahrnovat zejména nastavení kontextových reklamních kampaní ve vyhledávači Google a tvorbu textových reklamních sdělení s ohledem na analýzu klíčových slov, cílovou skupinu zákoníků a specifikace produktu, či poskytovaných služeb.

Společnost Couple Company s.r.o. chce nabídkou svých služeb v oblasti tvorby webových stránek a online reklamy, cílit zejména na segment trhu B2B, tedy na malé a střední firmy a podnikatele (OSVČ), kteří projevují zájem o vstup do online prostředí s nabídkou svého produktu či služby. Skutečnost, že pracovníci společnosti Couple Company s.r.o. ovládají kromě jazyka českého i ruský jazyk, představuje pro společnost značnou konkurenční výhodu, díky které může společnost rozšířit cílovou skupinu svých zákazníků o ruskojazyčné klienty, kteří aktivně podnikají na území České republiky a chtějí se svou nabídkou produktů a služeb oslovit zákazníky i v online prostředí.

Hlavním cílem služeb v oblasti online marketingové komunikace a propagace poskytovaných společností Couple Company s.r.o., je zvýšení dosahu obchodní nabídky klientských firem a nalezení nových zákazníků, kteří jsou motivováni k nákupu. Dílčím cílem, který by měli plnit služby v oblasti online marketingu od společnosti Couple Company, s.r.o., je budování firemní identity klientských společností v online prostředí a v důsledku toho zvýšení celkového povědomí mezi zákazníky o nabídce zboží a služeb. Snahou společnosti Couple Company s.r.o. je poskytovat marketingové služby v takové kvalitě, aby klient měl co nejkratší návratnost svých prostředků, které investoval do marketingové komunikace. Pokud budou klienti se

službami spokojeni, je větší pravděpodobnost, že budou s firmou dlouhodobě spolupracovat na tvorbě své online marketingové strategie.

Firma Couple Company s.r.o. má aktuálně kanceláře na Praze 3, odkud vede své podnikatelské aktivity, a kde by se v budoucnu mohly uskutečňovat osobní schůzky s klienty. Specifika daného odvětví a poskytovaných služeb, však neomezuji aktivity firmy pouze na oblast Prahy. Díky moderním technologiím a komunikačním prostředkům, může firma přijímat zakázky z celé České republiky. Z tohoto důvodu vedení firmy zvolilo firemní webové stránky, jako hlavní prodejní kanál, přes který bude probíhat propagace nabízených služeb a veškerá komunikace se zákazníky, prostřednictvím formulářů a online chatu. Díky tomu si firma zajistí značnou flexibilitu v oblasti poskytování služeb, což jí umožní oslovit i jiné regiony se svou nabídkou.

### **3.1.2 Popis procesu poskytování služeb**

Jak již bylo výše uvedeno, společnost se bude zaměřovat na poskytování služeb rozdělených do dvou hlavních kategorií. První kategorie poskytovaných služeb se zaměřuje na služby v oblasti webového designu a webového vývoje. Druhá kategorie poskytovaných služeb je orientovaná na reklamní propagaci v online prostředí, zejména se jedná o tvorbu kontextových vyhledávacích reklam.

Začátek procesu poskytování jakýchkoliv služeb z nabídky firmy je vždy stejný, hlavním úkolem specialistů ze společnosti Couple Company, s.r.o. je zahájení úvodního dialogu s klientem, ve kterém se stanoví:

- hlavní cíle, kterých klient chce dosáhnout – většinou se jedná o oslovení určitého počtu zákazníků či dosažení určitého počtu objednávek ve stanoveném časovém horizontu;
- definují se veškerá specifika nabízeného produktu či služby, včetně konkurenčních výhod a nedostatků;
- stanoví se cílová skupina zákazníků, na které budou cílit reklamní kampaně;
- na základě předběžné analýzy výše uvedených informací se stanovuje potřebný rozpočet pro dosažení stanovených cílů.

#### **Proces poskytování webových služeb**

Na základě získaných informací v rámci úvodního dialogu s klientem, popsaném v prvním kroku, webový specialista může zahájit přípravný proces tvorby webových stránek.

V procesu tvorby webových stránek pro klienta, se specialista nejdříve zaměřuje na analýzu webových stránek konkurence, která na trhu nabízí stejný či podobný produkt / službu. V tomto kroku se posuzuje vzhled (design) a struktura firemních stránek. Zejména se však klade důraz na analýzu obsahové části jednotlivých podstránek, ze kterých se web konkurence skládá a na klíčová slova, která se na stránkách nejčastěji vyskytují. Jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce, klíčová slova slouží jako hlavní vyhledávací nástroj, díky kterému jsou stránky ve vyhledávacích zobrazeny.

Z údajů získaných v procesu analýzy konkurenčních webových stránek, webový specialista zahajuje vlastní analýzu klíčových slov, kdy se zaměřuje zejména na výběr klíčových slov, které mají vysokou míru měsíčního vyhledávání (jsou často vyhledávané) a přitom co nejnižší míru konkurence – konkurenti na trhu je na svých webových stránkách nevyužívají, což má za výsledek nižší cenu za proklik, kterou klient zaplatí. Dalším důležitým faktorem výběru klíčových slov, je jejich přímý vztah k propagovanému produktu či službě - zvolená klíčová slova by měla přímo charakterizovat produkt a jeho vlastnosti. Vybraná klíčová slova,

specialista dále rozděluje dle významu a tématu do několika skupin, každá z těchto tematicky orientovaných skupin bude v budoucnu tvořit obsahovou náplň samostatné webové stránky. Závěrečnou etapou analýzy klíčových slov, je tvorba hierarchické struktury webových stránek. Do této závěrečné etapy také patří i tvorba textového obsahu (copywritingu) jednotlivých stránek, který by měl obsahovat tematicky orientovaná klíčová slova z jednotlivých skupin.

Dále specialista přechází ke tvorbě grafického vizuálního prototypu pomocí specializovaného grafického nástroje. V tomto kroku webový designer při tvorbě webové vizualizace, zohledňuje prvky firemní identity společnosti, například barevné provedení již existujícího firemního loga, specifické parametry nabízeného produktu a charakteristické rysy cílové skupiny zákazníka. Cílem je, aby návštěvník pouhým pohledem na vizuální styl webových stránek, dostal základní informace o sféře obchodních činností dané společnosti a vlastnostech nabízených produktů a služeb.

Tvorba grafické vizualizace zamýšleného projektu, v tomto případě webových stránek, je velice důležitým krokem, jelikož se jedná o prvotní vizualizaci přání zákazníka, a projekt se v této fázi obvykle ještě několikrát mění na základě výsledku kontrol a konzultací se zákazníkem. Změna vzhledu webových stránek je v grafickém návrhu mnohem snazší a rychleji proveditelná, než je tomu u reálných webových stránek. Využitím grafického prototypování je celý proces vývoje webových stránek méně pracný, díky čemu je i rychlejší a méně nákladný pro klienta.

Závěrečnou etapou tvorby webových stránek, je bezprostřední vývoj webových stránek webovým specialistou dle vyhotoveného finálního grafického prototypu. V této fázi vývojář pomocí kódu přesně replikuje veškerý vizuál a vkládá již předpřipravený textový obsah. Nakonec se hotové webové stránky publikují nahráním všech souborů daného webu na webový hosting (úložiště s přístupem k internetu) pod příslušnou webovou doménou (cesta/název stránek – např. [www.alza.cz](http://www.alza.cz)).

### **Proces poskytování online marketingových služeb**

V prvním kroku marketingový specialista na základě konzultace se zákazníkem stanoví maximální denní a měsíční reklamní rozpočet, který je klient ochoten na svou online marketingovou komunikaci vynaložit.

Dále marketingový specialista provádí analýzu vyhledávacích reklam přímé konkurence, která nabízí stejné produkty a služby, jako firma klienta. Marketingový specialista se zaměřuje zejména na obsah reklamních sdělení, která jsou umístěná na předních pozicích ve výsledcích vyhledávání, jelikož tento faktor svědčí o kvalitní tvorbě reklamy, které oslovuje zákazníky.

V další fázi marketingový specialista zahajuje analýzu klíčových slov, na základě kterých se bude obchodní sdělení zobrazovat. Důležitým faktorem, při výběru klíčových slov je, aby dané klíčové slovo charakterizovalo činnost, nebo produkt společnosti. V případě, že chce společnost propagovat několik produktů, jsou klíčová slova rozdělená do několika kategorií, na základě kterých jsou následně vytvořené odlišné reklamní kampaně.

Na základě výsledku analýzy klíčových slov, je následně zahájen proces bezprostředního nastavení a tvorby reklamních kampaní. Tento proces se skládá ze dvou hlavních etap, první etapa se týká nastavení a zacílení reklamní kampaně, ve druhé etapě dochází k bezprostřední tvorbě reklamního sdělení s využitím vhodných klíčových slov.

Ve fázi nastavení a cílení reklamních kampaní, se marketingový specialista zaměřuje na stanovení maximálního denního a měsíčního rozpočtu na danou reklamní kampaň, pokud bude rozpočet vyčerpán, reklamní kampaně se přestanou zobrazovat. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, výše reklamního rozpočtu má přímý vliv na pozici a frekvenci zobrazování reklamních kampaní, platí tedy, čím má firma větší rozpočet na svou online marketingovou



komunikaci, tím více lidí se svou obchodní nabídkou osloví. Dále v tomto kroku marketingový specialista definuje cílovou skupinu zákazníků, kterým se má reklamní sdělení zobrazovat. Cílení reklamních kampaní se dosahuje pomocí uvedení jednotlivých charakteristik potenciálních zákazníků, jako je – průměrný věk, pohlaví a zájmy. Vhodným cílením, lze zamezit zbytečným finančním výdajům v důsledku oslovení nevhodných zákazníků, například pokud firma nabízí své služby zákazníkům v Praze, musí skrýt zobrazování svých reklam pro zákazníky z jiných měst.

Následuje proces tvorby samotného reklamního sdělení. Zde marketingový specialista vytváří reklamní sdělení, které je stručné a přesně charakterizuje obchodní nabídku firmy, přičemž v samotném textu musí být co nejhojněji použita klíčová slova, která byla získána v předchozím kroku analýzy klíčových slov. Dané reklamní sdělení se zobrazí vždy, pokud bude vyhledávací dotaz obsahovat klíčové slovo stejné, nebo podobné klíčovému slovu obsaženému v reklamním sdělení. Takové cílení pomocí klíčových slov, patří k hlavním výhodám vyhledávacích reklam, jelikož na ně reagují pouze motivovaní zákazníci, u kterých je větší pravděpodobnost úspěšného dokončení objednávky.

Vytvořením online marketingové kampaně proces marketingového specialisty nekončí, jelikož je nutné reklamní kampaně s ohledem na jejich efektivitu neustále optimalizovat, přidáváním nových klíčových slov a cílením na nové zákazníky, což v dlouhodobém horizontu zvyšuje jejich efektivitu a návratnost marketingových investic.

Dlouhodobým cílem společnosti Couple Company s.r.o., je orientace na zákazníky, kteří budou poptávat komplexní „balík“ služeb, tedy tvorbu webové prezentace a následné nastavení vyhledávacích online reklamních kampaní.

### **3.1.3 Model Lean Canvas**

Autor této závěrečné práce použil ke zpracování jednotlivých důležitých milníků podnikatelského záměru, metodu Lean Canvas. Autor zvolil metodu Lean Canvas díky výhodám, které tato metoda podnikatelům poskytuje při posuzování a analýze nového podnikatelského záměru.

Z výhod, které byly popsány v teoretické části, chce autor vyzdvihnout zejména jednoduchost použití modely Lean Canvas pro posouzení životaschopnosti a konkurenceschopnosti nového podnikatelského záměru, kterou ocení zejména začínající podnikatelé.

Další předností modelu Lean Canvas je jeho stručnost, celé posouzení podnikatelského záměru se tedy odehrává na několika polích, které jsou umístěné na jedné straně A4, z čeho vyplývá hned několik dílčích výhod. Ze všeho nejdříve model Lean Canvas šetří čas podnikatele, ve srovnání s konzervativními nástroji podnikatelského plánování. Další výhodou je malý prostor pro popsání jednotlivých aspektů podnikatelského záměru, což nutí podnikatele, aby se soustředil pouze na důležité faktory, které mají velký vliv na úspěch dosažení stanovených podnikatelských cílů. V neposlední řadě je hlavní výhodou posuzování podnikatelského záměru pomocí metody Lean Canvas, že pomocí tohoto nástroje získává podnikatel obecný nadhled, nad všemi důležitými aspekty úspěšné realizace podnikatelského záměru, díky čemu může lépe vyhodnotit jeho konkurenceschopnost a úspěšnost jeho realizace.

Obrázek 2 Lean Canvas pro firmu Couple Company, s.r.o.

<b>Lean Canvas</b> Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na <a href="http://www.leancanvas.cz">www.leancanvas.cz</a>		Projekt: Podnikatelský záměr - Couple Company, s.r.o.	Autor: Alexej Litvinec	Datum: 7.4.2022
				Verze # 1
<b>Problém</b> Jaké jsou 1-3 nejdůležitější problémy vašich zákazníků?  Nedostatek potřebných znalostí a návyků v oblastech online marketingu a webového designu.  Nedostatek finančních prostředků, zejména u malých firem, za účelem zřízení vlastního marketingového oddělení.	<b>Řešení</b> Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?  Poskytování kvalitních služeb v oblasti online marketingu a webového vývoje.  Zajištění celkové online marketingové komunikace s klientem vč. tvorby webových stránek.  Ušetření značných finančních výdajů na zřízení interního marketingového oddělení.	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?  Pracovníci společnosti Couple Company, s.r.o. ovládají ruský jazyk.  Díky tomu může společnost oslovit, kromě českých klientů i ruský mluvící zákazník.  Což této společnosti umožní vstoupit na nový trh s menší konkurencí.	<b>Neférová výhoda</b> Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?  Odborné znalosti a návyky pracovníků firmy v oblasti online marketingu a webového vývoje.  Unikátnost vzhledu webových stránek a efektivita reklamních kampaní.	<b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?  Malé a střední firmy či OSVČ, které nabízejí své produkty a služby ve fyzickém světě, ale mají zájem o oslovení potenciálních zákazníků v online prostředí.  Tyto podnikatelské subjekty však nemají dostatečné znalosti v oblasti online marketingu a zároveň nemají dostatek financí pro zaměstnání interních marketingových specialistů.
<b>Existující alternativy</b> Jak zákazníci řeší své problémy dnes?  Služby konkurenčních společností.  Nástroje pro samostatnou tvorbu webových stránek - Wix.com, shoptet.cz  Konzervativní reklamní agentury - tištěná reklama	<b>Indikátory</b> Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (aktivace, konverze, tržby, doporučení)?  Počet dokončených objednávek každý měsíc.  Počet stálých zákazníků, kteří využívají podpírné a optimalizační služby.  Návštěvnost webových stránek na základě reklamních kampaní.	<b>Srozumitelný opis</b> Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?  Multijazyčná marketingová společnost se zaměřením na webový vývoj a PPC kampaně.	<b>Cesty k zákazníkům</b> Jak se dostanete ke svým zákazníkům?  Důraz na propagaci služeb prostřednictvím webových stránek a online reklamních kampaní ve vyhledávání.  Podpírná letáková kampaň v prvozonně rodinné účetní firmy Victory Point, s.r.o.	<b>První vlašťovky</b> S kým můžete začít negotivě?  Podnikatelské subjekty, kteří jsou klienty rodinné účetní firmy Victory Point s.r.o., ve které autor pracuje, a kteří mají zájem o oslovení nových zákazníků v online prostředí.
<b>Struktura nákladů</b> Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?  Náklady na pořízení pracovních notebooků. Náklady na programové vybavení a licence - grafické programy, program pro vývoj webových stránek. Mzdové náklady. Náklady na propagaci služeb v online a offline prostředí.		<b>Cenový model</b> Jak naceníte vaše řešení problému?  Veškeré příjmy společnosti budou plynout z poskytování služeb v oblasti webového vývoje a tvorby PPC reklam. Služby v oblasti webového vývoje jsou oceněné s ohledem na složitost projektu. Cena tvorby jedné reklamní kampaně je fixní. Firma také účtuje za podporu a optimalizaci na měsíční bázi		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

## Definice spotřebitelské potřeby

Před zahájením procesu zpracování podnikatelského záměru pomocí modelu Lean Canvas, se autor rozhodl jasně definovat spotřebitelskou potřebu, kterou bude firma Couple Company, s.r.o. prostřednictvím poskytování svých odborných služeb řešit.

Z hlediska autora, je potřeba spotřebitelů na trhu jasná – jedná se o potřebu rozšířit své podnikatelské aktivity na nové trhy, konkrétně se jedná o online prostředí, s cílem oslovit nové zákazníky a tím zvýšit své prodeje a výsledný zisk společnosti.

## Zákazníci

Jelikož firma nabízí služby v oblasti tvorby firemních webových stránek a online reklamních kampaní, z toho vyplývá, že cílovou skupinu zákazníků budou tvořit podnikatelské subjekty, jako jsou aktivní firmy a podnikatelé (OSVČ).

Charakteristickým znakem zákazníků společnosti Couple Company, s.r.o. je, že tyto podnikatelské subjekty musí projevovat zájem o rozšíření svých podnikatelských aktivit do online prostředí, ale pro tuto expanzi nemají potřebné znalosti, či potřebné zdroje – například vlastní marketingové oddělení. Výše uvedené znaky odpovídají charakteristice zejména malých či středních firem a samostatně výdělečných osob, kteří na rozdíl od velkých společností nemají finanční prostředky na interní marketingové oddělení, z tohoto důvodu jsou nuceni poptávat služby externích marketingových společností.

Dle typu poptávaných služeb autor dále rozděluje tyto zákazníky do tří kategorií.

První kategorii tvoří zákazníci, kteří dosud nemají vlastní firemní webové stránky, ani potřebné znalosti, které by jim umožňovaly tyto stránky vytvořit interními prostředky.

Do druhé kategorie spadají podnikatelské subjekty, kteří sice vlastní firemní webové stránky mají, avšak potřebují odbornou pomoc s vytvořením online reklamních kampaní, které by propagovaly jejich produkty a služby v online prostředí.

Ve třetí kategorii jsou zákazníci, kteří u firmy Couple Company s.r.o. budou poptávat komplexní balíček služeb, který se skládá z návrhu a vývoje firemních webových stránek a následné tvorby online reklamních kampaní ve vyhledávání. Dlouhodobým cílem společnosti Couple Company, s.r.o. bude cílení zejména na zákazníky z této třetí kategorie, za účelem poskytování komplexních online marketingových služeb.

Na základě výše uvedených informací, autor práce definuje potenciálního zákazníka společnosti Couple Company, s.r.o., jako – „Malou či střední společnost, nebo OSVČ bez interního marketingového týmu a bez potřebných znalostí v oblasti online marketingové komunikace, která chce rozšířit své podnikatelské aktivity do online prostředí. A přitom poptává buď služby v oblasti tvorby webových stránek, služby v oblasti tvorby online reklamních kampaní či komplexní balíček služeb, který zahrnuje obě výše uvedené služby“.

**První vlašťovky.** Jelikož je autor této práce aktivním pracovníkem rodinné účetní firmy Victory Point, s.r.o., která poskytuje služby více než 50 podnikatelským subjektům, mezi kterými jsou malé i střední firmy a OSVČ, využije klientskou databázi firmy Victory Point, s.r.o., za účelem přednostní nabídky služeb společnosti Couple Company, s.r.o., v oblasti webového designu a online marketingu, těmto podnikatelským subjektům. Takovým způsobem autor zajistí přístup společnosti Couple Company, s.r.o. ke klientům s vysokou mírou důvěry, čímž se zvyšuje pravděpodobnost úspěšného uskutečnění zakázek na začátku působení společnosti Couple Company, s.r.o.

### **Problém**

Hlavní bariérou pro současné společnosti, které chtějí rozšířit dosah svých obchodních aktivit i do online prostředí, je nedostatek potřebných znalostí v oblasti webového designu / vývoje a tvorby online reklam. Z tohoto důvodu jsou společnosti nucené využívat služeb externích marketingových společností, jako je Couple Company, s.r.o., které se specializují na webový vývoj a online marketing.

Společnosti by výše uvedenou bariéru mohly odstranit, vytvořením vlastních marketingových oddělení, kde by zaměstnaly specialisty na online marketing a webový vývoj, zde však narážejí na nový problém, který tkví v tom, že zřízení a financování vlastního marketingového týmu je mnohem nákladnější a často méně výhodné než využívání služeb externích specialistů.

**Existující alternativy.** V současné době na trhu existuje řada alternativ, které by v budoucnu mohly představovat konkurenční hrozbu pro firmu Couple Company, s.r.o..

Jako hlavní alternativu poskytovaným službám společnosti Couple Company, s.r.o., je nutné brát nabídku služeb konkurenčních marketingových společností, které se zaměřují na webový vývoj a tvorbu reklamních kampaní. Tyto společnosti jsou často na trhu již delší dobu a mají loajální zákaznickou základnu a povědomí o jejich značce a službách je již zformované.

Za další alternativu a potenciální konkurenci je nutné považovat nástroje na tvorbu webových stránek, které nabízejí zákazníkům možnost samostatné tvorby webových stránek na základě předpřipravených grafických šablon. Tyto nástroje umožňují klientům bez speciálních znalostí v oblasti webového vývoje a designu, tvořit funkční webové stránky. Za hlavního představitele tohoto nástroje na celosvětové úrovni se považuje společnost Wix.com, která nabízí svým zákazníkům tisíce webových šablon a snadný editor pro jejich úpravu. Předním představitelem

tohoto nástroje na českém trhu je společnost shoptet.cz, která se specializuje hlavně na tvorbu online obchodů, ale funkcionality tohoto nástroje umožňují tvorbu i informačních firemních stránek.

V neposlední řadě je nutné brát v úvahu konzervativní reklamní agentury, které se specializují na fyzickou (tištěnou) reklamu či reklamní polepy a bannery. S těmito reklamními agenturami by do jisté míry mohla společnost Couple Company, s.r.o. soutěžit o přízeň potenciálních zákazníků. Jejich vliv by však byl ve srovnání se dvěma výše uvedenými konkurenty minimální, jelikož firmy mají často tendenci využívat online a fyzickou reklamu současně, v podobě silného marketingového nástroje, ve snaze oslovit co největší počet zákazníků v online prostředí i mimo něj.

### **Cenový model**

Veškeré příjmy společnosti Couple Company, s.r.o., budou generovány prostřednictvím poskytování služeb v oblasti vývoje webových stránek a tvorby online marketingových kampaní. Tyto příjmy lze dále dělit dle specifik poskytovaných služeb na několik zdrojů.

Služby v oblasti návrhu a vývoje webových stránek, jsou pro společnost Couple Company, s.r.o. prvním zdrojem příjmů. Tato služba se skládá ze dvou dílčích služeb, zaprvé se jedná o návrh a vývoj webových stránek, druhou část tvoří údržba webových stránek (např. aktualizace pluginů, pravidelné zálohování obsahu webových stránek a kontrola zabezpečení).

Na základě analýzy nabídky služeb v oblasti tvorby webových stránek na míru, konkurenčních společností, se rozhodlo vedení firmy Couple Company, s.r.o. oceňovat provedenou práci v oblasti tvorby webových stránek, na základě fixní ceny za tvorbu a vývoj jedné webové stránky. Výsledná cena tvorby komplexních firemních webových stránek, se stanoví na základě součinu ceny jedné stránky a celkového počtu jednotlivých stránek, ze kterých se skládá web. Z analýzy konkurenčních nabídek tvorby webových stránek vyplynulo, že se cena vývoje webu o rozsahu 10 stran pohybuje od 15 000 Kč až do 25 000 Kč, což v přepočtu na 1 dílčí webovou stránku činí od 1 500 Kč do 2 000 Kč. Například společnost ANT studio s.r.o., na svém webu uvádí, že minimální rozpočet pro tvorbu firemního webu o přibližné velikosti 10 stran je 15000 Kč, pokud však má zákazník zájem o kvalitní originální webovou prezentaci, musí počítat s cenou od 25 000 Kč do 50 000 Kč (www.antstudio.cz, 2022). Portál Webfusion ve svém článku věnovaném cenotvorbě služeb v oblasti tvorby webových stránek, uvedl, že se obvyklá cena vývoje webových stránek u českých agentur v závislosti na komplexnosti projektu, pohybuje od 20 000 Kč do 300 000 Kč. (www.webfusion.cz, 2022).

Jelikož firma Couple Company, s.r.o. nemá na trhu vybudovanou pověst, ani stálou klientskou základnu, rozhodl se autor práce, jako představitel vedení firmy, stanovit fixní cenu za tvorbu 1 stránky na minimální hranici 1 500 Kč. Autor si od tohoto kroku slíbují, že nízká cena přiláká nové zákazníky, kteří využijí služeb společnosti.

V rámci svých služeb v oblasti webového vývoje, společnost Couple Company, s.r.o., bude provádět i podporu a údržbu již hotových webových stránek. Cena za tuto službu bude fixní, ve výši 500 Kč a bude splatná na měsíční bázi. Služby v oblasti údržby webových stránek, budou automaticky účtovány všem zákazníkům, kteří si u společnosti Couple Company, s.r.o. objednali tvorbu webových stránek.

Další službou, která bude společnosti Couple Company, s.r.o. generovat značnou část příjmů, jsou služby v oblasti nastavení a tvorby online reklamních kampaní ve vyhledávání, které se dále dělí na služby týkající se tvorby reklamních kampaní a na služby týkající se optimalizace a údržby reklamních kampaní.

Z analýzy nabídky konkurenčních služeb v oblasti tvorby a správy reklamních kampaní ve vyhledávání (PPC reklam) vyplynulo, že se průměrná cena za vytvoření vyhledávací reklamní kampaně pohybuje od 5 000 Kč do 10 000 Kč. Marek Pech na svých webových stránkách nabízí tvorbu reklamních kampaní pro střední projekty od 6 500 Kč a za tvorbu reklamních kampaní pro větší projekty požaduje částku v minimální výši 9 500 Kč (www.marekpech.cz, 2022). Společnost PLACEMENT.CZ, s.r.o. na svých stránkách uvádí cenu za tvorbu online reklamních kampaní v rozmezí od 5 000 Kč do 10 000 Kč (www.placement.cz, 2022). V zájmu zachování konkurenceschopnosti nabídky služeb společnosti Couple Company, s.r.o., autor práce stanovil, že cena služby vytvoření jedné reklamní kampaně bude ve výši 5 000 Kč, což představuje dolní práh průměrné tržní nabídky stejných služeb od konkurenčních firem. Se službami v oblasti online tvorby reklamních kampaní, souvisí i služby zaměřené na údržbu a optimalizaci výkonnosti již aktivních reklamních kampaní. Danou službu budou automaticky odebírat klienti, kteří si u společnosti Couple Company, s.r.o. objednali tvorbu PPC reklam. Za optimalizační služby reklamních kampaní si bude společnost měsíčně účtovat 1 000 Kč.

## **Řešení**

Jak již bylo výše uvedeno, hlavními problémy potenciálních zákazníků společnosti Couple Company s.r.o., je nedostatek znalostí v oblasti online marketingu a nedostatek zdrojů, za účelem samostatné tvorby online marketingové komunikační kampaně s cílem oslovení nových zákazníků v online prostředí.

Tyto problémy hodlá společnost Couple Company, s.r.o. vyřešit, poskytováním kvalitních služeb v oblasti vývoje webových stránek a tvorby online reklamních kampaní ve vyhledávání. Zákazníci také mohou využít komplexní balíček služeb, který zahrnuje tvorbu firemní prezentace s následným nastavením online reklam, tímto způsobem specialisté společnosti Couple Company, s.r.o. zajistí komplexní marketingovou komunikaci klientské firmy.

Využívání služeb v oblasti online marketingu nabízených společností Couple Company s.r.o., klientským společenstvem ušetří značné finanční prostředky, které by jinak musely investovat do zařízení a mezd pracovníků interního marketingového oddělení.

## **Jedinečná hodnota nabídky**

Hlavním faktorem, který odlišuje poskytované marketingové služby společnosti Couple Company, s.r.o., je znalost ruského jazyka. Díky tomu může společnost, na rozdíl od svých konkurentů, oslovit se svou obchodní nabídkou jak česky mluvící zákazníky, tak i rusky mluvící zákazníky.

Rusky mluvící diaspora je v České republice hojně zastoupená a často rusky mluvící podnikatelé nemluví česky, což by mohlo představovat značnou bariéru při komunikaci s českými marketingovými společnostmi, a také důvod, kvůli kterému by si rusky mluvící klienti nikdy české marketingové společnosti nevybrali.

Naopak díky jazykovým znalostem svého personálu, chce společnost Couple Company, s.r.o. na takové klienty cílit svou obchodní nabídkou, což jí umožní vstup na nový trh, u kterého předpokládá nižší konkurenci.

## **Cesty k zákazníkům**

Jako hlavní komunikační kanál za účelem oslovení potenciálních zákazníků, bude společnost Couple Company, s.r.o., využívat své firemní webové stránky ve dvou jazykových verzích – české a ruské. Na tyto webové stránky budou směřovat online reklamní kampaně, které také budou ve dvou jazykových variantách, s cílem oslovení česky a rusky mluvících klientů.

Autor jako hlavní komunikační kanál zvolil reklamní kampaně napojené na webové stránky, kvůli výhodám přesného zacílení reklamních sdělení, což zvyšuje efektivitu vynaložených finančních prostředků na marketingovou komunikaci. Využití firemních webových stránek při komunikaci s klienty, má i další výhodu, jelikož webové stránky v tomto případě hrají roli „vitríny“, díky čemu se klient může na příkladě firemního webu přesvědčit o schopnostech webových vývojářů a copywriterů. Pokud se klientovi budou vizuálně líbit webové stránky společnosti Couple Company, s.r.o., je velmi pravděpodobné, že si klient nechá vytvořit i svůj web od těchto specialistů.

Jako další marketingový kanál, sloužící k oslovení potenciálních zákazníků, bude firma využívat reklamní letáky, které umístí do rodinné účetní firmy Victory Point, s.r.o., ve které pracuje autor této práce a zároveň jednatel společnosti Couple Company, s.r.o. Tyto letáky budou sloužit k oslovení podnikatelů, kteří využívají účetních služeb výše zmíněné společnosti.

### **Indikátory**

Jako hlavní indikátor, při posouzení úspěšnosti plnění stanovených cílů projektu, bude autor považovat počet dokončených objednávek služeb v každém měsíci. Dlouhodobým cílem společnosti je dosažení minimálně 5 objednávek vývoje webových stránek a 10 objednávek tvorby online reklamních kampaní. S tím, že cílem vedení v budoucnu je tyto počty úměrně zvyšovat rozšiřování a růstu společnosti.

Dalším indikátorem úspěšnosti společnosti, je počet stálých zákazníků, které od firmy odebírají služby v oblasti údržby a optimalizace webových stránek a reklamních kampaní. Dlouhodobým cílem, je zvyšovat počet takovýchto stálých zákazníků, jelikož jsou platby za údržbu a optimalizaci účtovány měsíčně a představují pro společnost stálý zdroj příjmů.

Na začátku svého působení může společnost Couple Company, s.r.o., jako indikátor úspěšnosti využít i ukazatel návštěvnosti firemních webových stránek, ze kterého může odvodit, zda je reklamní nabídka konkurence schopná a dokáže zaujmout zákazníky.

### **Struktura nákladů**

Jelikož je podnikatelská činnost společnosti Couple Company, s.r.o. spojená s informačními technologiemi, ze všeho nejdříve musí společnost nakoupit pracovní notebooky.

Dále musí firma investovat do programového vybavení, které je nezbytné pro poskytování služeb, zejména se jedná o licence na grafické programy a specializovaný software pro tvorbu webových stránek.

Firma bude poskytovat své služby ve sdílených kancelářských prostorech na Praze 3, tyto prostory budou také sloužit k pořádání schůzek s klienty. Za užívání těchto kancelářských prostor bude firma platit měsíční nájemné.

Na začátku svého působení firma nebude mít žádné zaměstnance, avšak postupem času může firma zaměstnat nové specialisty, díky čemu firmě vzniknou mzdové náklady.

Poslední důležitou nákladovou položkou firmy, budou náklady na reklamní propagaci služeb. Jedná se o online vyhledávací reklamní kampaně napojené na webové stránky a návrh designu a potisk reklamních letáků umístěných v kancelářích účetní firmy Victory Point, s.r.o..

### **Neférová výhoda**

Hlavní konkurenční výhodou neboli „neférovou výhodou“, kterou se poskytované služby společnosti Couple Company, s.r.o. liší od konkurenčních služeb, jsou znalosti a odborné návyky zaměstnanců firmy.

Oba zaměstnanci působí poměrně dlouhou dobu v nadnárodních marketingových společnostech, kde si během výkonu své práce osvojili řadu specializovaných marketingových nástrojů a technik. Díky těmto zkušenostem mají webové stránky vytvořené zaměstnanci společnosti Couple Company, s.r.o. unikátní styl a reklamní kampaně jsou tvořené originálními texty, díky čemu velice efektivně oslovují zákazníky.

Výše uvedené profesionální návyky zaměstnanců zajistí, že se obchodní nabídka klientské společnosti neztratí mezi nabídkami konkurence a úspěšně osloví potenciálního zákazníka.

## **3.2 Marketingový a prodejní plán**

V první části této kapitoly se autor zaměřuje na popsání vyhledávacího procesu potenciálních zákazníků, prostřednictvím kterého zákazníci přijdou do styku s obchodní nabídkou společnosti Couple Company, s.r.o.

Na základě stanovení podoby vyhledávacího procesu, autor v této kapitole provedl analýzu tržních konkurentů, jejíž hlavním cílem bylo nalezení komunikačních kanálů, které konkurence používá za účelem oslovení zákazníků. V rámci analýzy konkurence se autor práce soustředil také na analýzu podoby konkurenční marketingové komunikace, zejména na vzhled a obsah webových stránek a podobu online reklamních kampaní.

Na základě výsledků získaných analýzou konkurenční marketingové analýzy, autor práce dále stanovil marketingové komunikační kanály, prostřednictvím kterých bude firma Couple Company, s.r.o. propagovat své služby a oslovovat nové zákazníky.

V závěru této kapitoly autor provedl prognózu návštěvnosti budoucích firemních stránek s nabídkou služeb v oblasti online marketingu a webového vývoje, která se zakládala na analýze klíčových slov a statistických údajích o návštěvnostech platformy Google Ads, s cílem odhadnout počet úspěšně dokončených objednávek na webových stránkách.

### **3.2.1 Stanovení zákaznického vyhledávacího chování**

Dříve, než autor práce přistoupí k analýze marketingové komunikace konkurenčních firem, je nutné definovat, na jaké komunikační kanály, by se měl autor při své analýze zaměřit. Jelikož autor usiluje o to, aby byl marketingový rozpočet využit co nejefektivněji, musí pro propagaci služeb společnosti Couple Company, s.r.o. zvolit komunikační kanály, které mají potenciál oslovit co největší počet relevantních zákazníků.

Autor z pozice jednatele firmy Couple Company, s.r.o. stanovil následující požadavky, které by měl vybraný komunikační kanál splňovat:

- populární a hodně využívaný potenciálními zákazníky;
- potenciál oslovení širokého publika zákazníků;
- možnost zacílení obchodního sdělení dle úzce definovaných vlastností zákoníků;
- snadná analýza efektivity reklamních kampaní na základě statistických údajů;
- možnost propagace i při malém rozpočtu.

Na základě analýzy dostupných marketingových kanálů, autor vyhodnotil, že výše uvedeným požadavkům nejlépe odpovídá využití firemních webových stránek a online reklamních kampaní ve vyhledávání, které na ně budou napojeny, a to hned z několika důvodů.

Jelikož žijeme v době nebyvalého rozvoje informačních technologií, drtivá většina spotřebitelů si vyhledává informace o společnostech, zboží a službách prostřednictvím internetu. Díky tomu

forma propagace služeb prostřednictvím firemních webových stránek splňuje hned dva požadavky autora této práce. Za prvé vyhledávání služeb na internetu je u potenciálních zákazníků velice oblíbené a za druhé reklamní kampaně společnosti mají potenciál oslovit širokou skupinu potenciálních zákazníků z řad stálých uživatelů internetového vyhledávání.

Další výhodou využití online reklamních kampaní v marketingové komunikaci firmy, jsou rozšířené možnosti jejich nastavení, které umožňují zacílení reklamního sdělení tak, aby se zobrazovalo pouze zákazníkům, kteří splňují stanovené požadavky či mají požadované rysy ve svém spotřebitelském chování. Tuto funkci využije autor k zacílení reklamní nabídky na zákazníky z řad malých a středních firem a OSVČ, kteří mají reálný zájem o služby v oblasti online marketingu, díky čemuž předejde zbytečným výdajům za zobrazení reklamních nabídek irelevantní skupině zákazníků, čímž zvýší efektivitu hospodaření s finančními prostředky na marketingové aktivity.

Reklamní platformy, přes které probíhá tvorba online reklam ve vyhledávání, poskytují marketingovým specialistům přístup ke statistikám výkonnosti aktivních reklamních kampaní v reálném čase, zejména se jedná o informace o: počtech zobrazení reklam, míře prokliku na reklamní nabídku (přechod na webové stránky), celkové aktuální útratě a informace o vyhledávacích dotazech, přes které zákazníci nejčastěji vyhledávají služby firmy.

Výhodou online reklamních kampaní je, že inzerent není nijak omezen, co se týká velikosti marketingového rozpočtu. Inzerent platí pouze za proklik na reklamní kampaně neboli přechod na webové stránky skrze reklamní sdělení, nikoliv za zobrazení reklam ve vyhledávání.

Veškeré výše uvedené výhody využití spojení firemních webových stránek a online vyhledávacích kampaní, jako hlavního marketingového komunikačního kanálu, umožňují marketingovým specialistům firmy přesně oslovit potřebné zákazníky se svou obchodní nabídkou tím zvýšit efektivitu hospodaření s finančními zdroji firmy.

Spojení webových stránek a online reklamních kampaní, jako hlavního marketingového kanálu je pro komunikaci se zákazníky společnosti Couple Company, s.r.o. tou nejlepší volbou, jelikož výše uvedené výhody, by společností nemohl poskytnout žádný jiný konzervativní marketingový komunikační kanál.

### **3.2.2 Analýza konkurenční online marketingové komunikace**

V rámci analýzy konkurenčních marketingových kanálů a podoby konkurenční marketingové komunikace, se autor zaměří na analýzu obsahu a struktury konkurenčních webových stránek a analýzu podoby konkurenčních online reklamních kampaní ve vyhledávání.

Aby byl proces analýzy konkurence maximálně přiblížen k reálným podmínkám, autor práce se vžil do role zákazníka, který poptává služby v oblasti tvorby webových stránek v Praze. Za tímto účelem autor do vyhledávače Google.com zadal požadavek v přesném znění „tvorba webových stránek Praha“, ze kterého je na základě použitých klíčových slov jasně patrné, o jaké služby autor projevil zájem a v jaké lokalitě by měly být poskytnuté. Toto doslovné znění vyhledávacího požadavku autor zvolil, jelikož se firma Couple Company, s.r.o. také bude zaměřovat na poskytování služeb v oblasti tvorby webových stránek v Praze. Jedná se tedy o reprezentativní vyhledávací dotaz, který v budoucnu budou používat klienti společnosti Couple Company, s.r.o..

Hlavním požadavkem pro výběr konkurenčních nabídek z výsledků vyhledávání bylo jejich vysoké umístění ve výsledcích vyhledávání. Důvodem pro stanovení tohoto požadavku je skutečnost, že vyhledávací systémy umisťují reklamní nabídky a webové stránky ve výsledcích vyhledávání, na základě analýzy mnoha kvalitativních parametrů, jako je například kvalita a



shoda jejich obsahu s obsahem zadaného vyhledávacího dotazu. Tak autor zajistí, že bude analyzovat pouze nejkvalitnější a nejvíce konkurenceschopné konkurenční webové stránky a reklamní kampaně.

Autor bude provádět analýzu konkurence na příkladu webových stránek a online reklam dvou společností [effectiveonline.cz](http://effectiveonline.cz) a [mytimi.cz](http://mytimi.cz), jejichž nabídky služeb se zobrazily v reklamním bloku, který se nacházel v horní části první stránky výsledků vyhledávání.

### **Analýza webových stránek effectiveonline.cz**

Společnost Effective online, s.r.o., na svém webu [effectiveonline.cz](http://effectiveonline.cz) nabízí služby v oblasti tvorby webových stránek a online marketingu ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022). Web [effectiveonline.cz](http://effectiveonline.cz) se skládá z mnoha dílčích stránek, které společně utvářejí jeho strukturu. Každá dílčí stránka je věnována určitému tématu či popisu konkrétních služeb z nabídky společnosti Effective online, s.r.o.

**Úvodní stránka** je tvořena několika sekcemi s názvy a popisem jednotlivých poskytovaných služeb, každá sekce je zakončena tlačítkem, které po kliknutí směřuje zákazníka na stránku dané služby, kde je služba podrobněji popsána ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022).

Stránka **Naše služby** obsahuje přehled poskytovaných služeb, s možností přechodu na individuální stránku konkrétní služby, za účelem zjištění dodatečných informací ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022).

Na stránce s názvem **Performance** společnost Effective nabízí služby v oblasti tvorby online reklamních kampaní ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022). Zde jsou také popsány jednotlivé druhy reklamních kampaní. Stránka je zakončena kontaktním formulářem.

Stránka **Emailing** je zaměřena na nabídku služeb v oblasti e-mail marketingu a e-mailové komunikace. Firma zde popisuje jednotlivé výhody, které klienti získají, pokud tuto službu odeberou ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022). Na závěr této stránky, společnost popisuje proces průběhu spolupráce s klientem, během poskytování této služby.

Na stránce **Design** společnost popisuje své poskytované služby v oblasti webového designu. Služby v oblasti designu společnost dělí do dvou dílčích služeb, jedná se o UX design a CID design. UX design se zaměřuje na budování přívětivého rozhraní pro návštěvníky webu. CID design se zaměřuje na budování firemní identity a značky v online prostředí ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022).

Stránka **Web** popisuje poskytované služby v oblasti vývoje webových stránek, která zahrnuje samotný vývoj webu, tvorbu textového obsahu (copywriting). Dodatečnou službou popsanou na této stránce je i SEO optimalizace, tedy optimalizace obsahové náplně stránek pomocí klíčových slov, za účelem dosahování vyšších pozic ve výsledcích vyhledávání ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022).

Na stránce **Analýza** je popsána nabídka služby v oblasti celkové analýzy existujících webových stránek a online reklamních kampaní, za účelem zvýšení jejich efektivity při oslovování zákazníků ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022).

Na stránce **Copywriting** je odděleně popsána nabídka služeb v oblasti tvorby textových obsahů pro webové stránky na základě analýzy klíčových slov ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022).

Stránka **Naši klienti** popisuje klientské společnosti, se kterými firma Effective, s.r.o. spolupracovala ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022). Cílem této stránky je zvýšení důvěryhodnosti společnosti v očích potenciálních zákazníků.

V **Blogové** rubrice společnost informuje návštěvníky o novinkách a užitečných informacích z oboru online marketingu ([www.effectiveonline.cz](http://www.effectiveonline.cz), 2022). Tato rubrika je důležitá pro SEO

optimalizaci firemních webových stránek, která má vliv na jejich zobrazování v organických (neplacených) výsledcích vyhledávání.

Na stránce **Kontakt** jsou uvedené základní informace o firmě a jiné kontaktní informace (www.effectiveonline.cz, 2022).

### **Analýza webových stránek mytimi.cz**

Společnost myTimi využívá webové stránky, jako hlavní marketingový kanál, přes který propaguje své služby v oblasti online marketingu a oslovuje nové zákazníky.

Hlavní stránkou celého webu je **Úvodní stránka**, kde společnost poskytuje návštěvníkovi základní informace o sobě, svých zkušenostech a nabídce svých služeb (www.mytimi.cz, 2022).

Na stránce **Marketing** se nachází přehled všech služeb, které společnost nabízí v oblasti online marketingu (www.mytimi.cz, 2022). Níže jsou popsány výhody vyplývající ze zahájení spolupráce s danou firmou pro potenciálního zákazníka. Nakonec firma v závěru nabízí možnost využití měsíčního paušálu na její služby v několika různých verzích tarifu.

Stránka **Marketingový audit** obsahuje informace o službě, v rámci které se firma zabývá vyhodnocením struktury webových stránek, textového obsahu z hlediska SEO optimalizace a efektivity online marketingových kampaní (www.mytimi.cz, 2022).

Na stránce **Tvorba webu** firma nabízí své služby v oblasti tvorby webových stránek na míru potřebám klienta (www.mytimi.cz, 2022).

Služby v oblasti tvorby textového obsahu pro webové stránky, jsou popsány na stránce **Copywriting** (www.mytimi.cz, 2022).

Na stránce **SEO** jsou popsány služby v oblasti optimalizace textového obsahu na základě analýzy klíčových slov, za účelem zlepšení zobrazovacích pozic webu v organických výsledcích vyhledávání (www.mytimi.cz, 2022).

Služby v oblasti tvorby webového designu a grafických prototypů jsou popsány na stránce **Grafika** (www.mytimi.cz, 2022).

Na stránce **Správa žoviálních sítí** společnost nabízí služby v oblasti tvorby reklam na sociálních sítích a vedení firemních profilů na sociálních sítích (www.mytimi.cz, 2022).

Stránka **Animace** je věnována tvorbě grafických animací, které lze použít na webové prezentaci (www.mytimi.cz, 2022).

Na stránce **Ceník** jsou obsaženy informace o cenách za poskytované služby (www.mytimi.cz, 2022).

Rubrika **Blog** je věnována užitečným informacím a novinkám z oboru online a off-line marketingu (www.mytimi.cz, 2022).

Stránka **Reference** obsahuje recenze zkušeností od klientů, kteří s firmou již spolupracovali (www.mytimi.cz, 2022).

Na stránce **Případové studie** jsou příklady odvedené práce firmou myTimi (www.mytimi.cz, 2022).

Stránka **Časté dotazy** obsahuje odpovědi a důležité informace pro zákazníky (www.mytimi.cz, 2022).

Stránka **Kontakt** obsahuje informace o firmě a její členech (www.mytimi.cz, 2022).

## **Analýza reklamních kampaní konkurenčních společností**

Porovnáním online reklamních kampaní obou společností, s jejich webovými prezentacemi, autor zjistil, že obsahová podoba reklamního sdělení je tvořena na základě klíčových slov, které jsou obsažené na webové stránce konkrétní propagované služby.

Každé reklamní sdělení se vždy specializuje na konkrétní nabízenou službu, přičemž po prokliku je zákazník směřován na podstránku, která obsahuje informace o dané službě. Z toho vyplývá, že pokud firma nabízí několik služeb či produktů, musí vytvořit i stejný počet reklamních sdělení.

Při tvorbě reklamních sdělení společnosti Couple Company, s.r.o., by autor měl vycházet z obsahové náplně podstránek popisujících konkrétní služby, přičemž by v textu reklamního sdělení měl použít stejná klíčová slova, která tvoří textový obsah cílové stránky.

### **Shrnutí výsledků analýzy konkurenční online marketingové komunikace**

Z analýzy online marketingové komunikace konkurenčních firem vyplynulo, že konkurenční firmy jako hlavní marketingový komunikační kanál v online prostředí používají své firemní webové stránky.

Základem obou posuzovaných konkurenčních webů je hlavní stránka (Úvodní stránka), na které firmy návštěvníkům poskytují obecné informace o společnosti a poskytovaných službách.

Dále následují stránky služeb, na kterých firmy popisují jednotlivé poskytované služby v oblasti online marketingu a webového vývoje.

Důležitými stránkami na obou analyzovaných firemních webech, jsou také stránky poskytující informace o společnosti a týmu pracovníků a stránky s kontaktními údaji.

Analýza konkurenční marketingové komunikace v online prostředí poukázala, že webové prezentace obou firem mají velice podobnou strukturu, a dokonce i obsahovou náplň jednotlivých stránek. Na základě této informace, autor usoudil, že daná struktura webových stránek je standardem prezentace služeb v daném odvětví, která vykazuje největší efektivitu v oblasti oslovování nových zákazníků, čemuž nasvědčuje její hojné využití z řad konkurenčních společností. Výše uvedenou strukturu se autor rozhodl využít jako základ, při návrhu a tvorbě webových stránek společnosti Couple Company, s.r.o.

### **3.2.3 Marketingová komunikační kampaň firmy Couple Company, s.r.o.**

Na základě informací získaných analýzou marketingové komunikace konkurenčních firem, se vedení firmy rozhodlo za účelem propagace svých služeb a komunikaci se zákazníky, zvolit jako hlavní marketingový kanál spojení webových stránek a online reklamních kampaní.

Hlavním cílem komunikace firmy prostřednictvím těchto marketingových kanálů, je bezprostřední nabídka a prodej služeb v oblasti online marketingu. Dílčím cílem je budování podvědomí o značce a nabídce firmy mezi potenciálními zákazníky.

Realizace marketingové komunikační kampaně firmy, se dělí na dvě etapy. V první etapě se pracovníci firmy soustředí na návrh obsahové struktury webových stránek a jejich vývoj. Ve druhé etapě marketingový specialista vytvoří online reklamní kampaně ve vyhledávání, na základě obsahu jednotlivých stránek s nabídkou služeb.

#### **Tvorba struktury a vývoj webových stránek**

Aby webové stránky efektivně plnily svou funkci v rámci komunikační strategie firmy, musí být pro zákazníky přehledné a zároveň poskytovat dostatek informací o nabídce služeb společnosti.

Nejdůležitějším krokem při vývoji webových stránek je tvorba jejich struktury. Struktura webových stránek znázorňuje jejich celkovou složitost a definuje jednotlivé stránky, ze kterých se web skládá. Na základě struktury webových stránek se dále tvoří veškerý textový obsah stránek, který má dále vliv na podobu reklamních kampaní.

Při tvorbě struktury webových stránek autor vychází z výsledků analýzy konkurenčních webových stránek. Zejména se autor rozhodl zachovat hierarchickou strukturu webových stránek, kterou využívají oba konkurenční weby. Během tvorby hierarchické struktury webových stránek společnosti Couple Company, s.r.o. autor využil poznatků získaných analýzou konkurenčních webových prezentací, na které promítl specifika poskytovaných služeb dané společnosti a požadovanou funkcionalitu stránek, ze strany vedení společnosti. Výsledkem je unikátní struktura firemních webových stránek, která odpovídá všem stanoveným požadavkům ze strany vedení a komplexně zprostředkuje informace o společnosti a její nabídce služeb.

**Hlavní stránka** je první stránkou na webu, kterou zákazník po přechodu na web vidí, z tohoto důvodu tato stránka bude obsahovat obecné informace o společnosti Couple Company, s.r.o. a její službách. Cílem této stránky bude seznámení zákazníka se společností, zprostředkování informací o nabídce služeb a zvýšení důvěryhodnosti společnosti v očích zákazníka. Dílčím cílem hlavní stránky, bude povzbuzení zájmu zákazníka o nabídku služeb společnosti, což se ve výsledku projevuje tak, že zákazník přechází na dílčí stránky s podrobným popisem služeb, za účelem zjištění více informací a vytvoření objednávky.

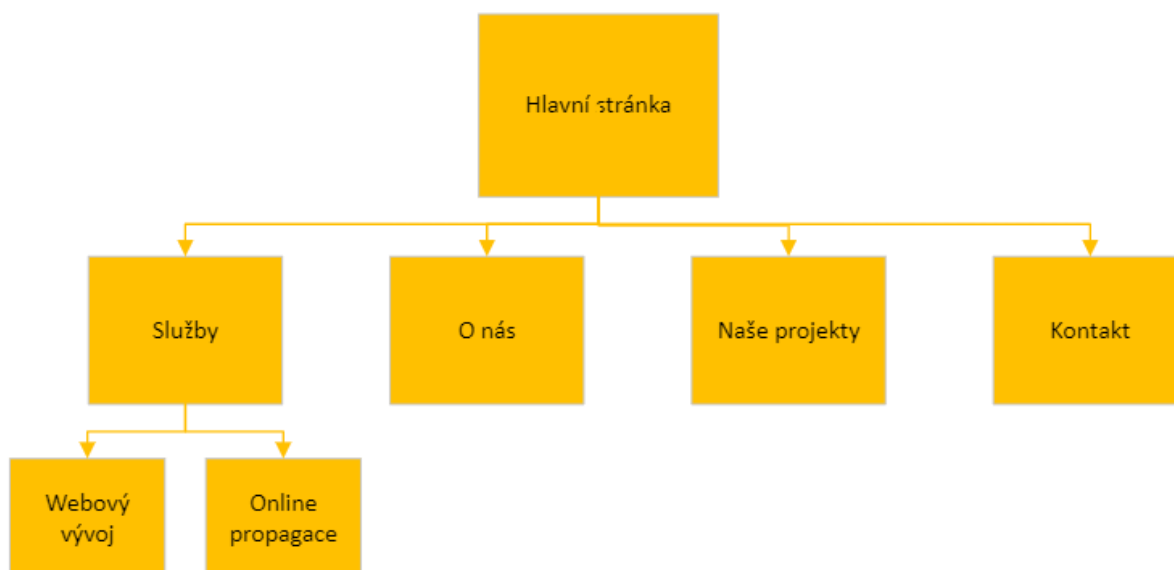
Webové stránky společnosti dále budou tvořit dvě stránky s nabídkou služeb. První stránka **Webový vývoj** popisuje služby v oblasti webového designu a webového vývoje a tvorbou textového obsahu webových stránek (copywriting). Druhá stránka **Online propagace** poskytuje informace o službách spojených s tvorbou a optimalizací reklamních kampaní a tvorbou textového obsahu reklamních sdělení.

Na stránce **O nás** budou zprostředkovány informace o firmě a jednotlivých členech týmů, zejména informace o jejich profesionálním zaměření a délce jejich praktických zkušeností.

Stránka **Naše projekty** bude obsahovat vzory webových stránek, které společnost navrhla pro své klienty a analýzy efektivity reklamních kampaní vytvořených marketingovými specialisty společnosti. Cílem této stránky je prokázat odbornou způsobilost pracovníků společnosti Couple Company, s.r.o., což slouží k budování důvěry mezi společností a klienty.

Na stránce **Kontakt** budou obsaženy informace o sídle firmy a adrese, na které se nacházejí kancelářské prostory, včetně kontaktů na jednotlivé pracovníky firmy.

Obrázek 3 Struktura webových stránek Couple Company, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V rámci tvorby firemních webových stránek, jako hlavního marketingového komunikačního kanálu, chce vedení společnosti využít svou hlavní konkurenční výhodu, kterou tvoří znalost ruského jazyka. Z tohoto důvodu budou vytvořené dvě verze webových stránek, jedná v českém jazyce a druhá v jazyce ruském.

### **Tvorba reklamních kampaní ve vyhledávání**

V rámci své propagace společnost Couple Company, s.r.o. využije celkem dvě reklamní sestavy. První reklamní sestava bude orientována na propagaci služeb v oblasti webového designu, druhá reklamní sestava bude propagovat služby v oblasti tvorby online reklam.

Reklamní sdělení budou tvořena s ohledem na textový obsah webových stránek daných služeb, přičemž velký důraz se bude klást na využití klíčových slov, pro správné zacílení reklamních sdělení.

Za účelem zvýšení efektivity a dosahu nabídky firmy skrze online reklamu, budou vytvořeny reklamní kampaně ve dvou jazykových provedeních, které budou orientovány na české a ruské klienty.

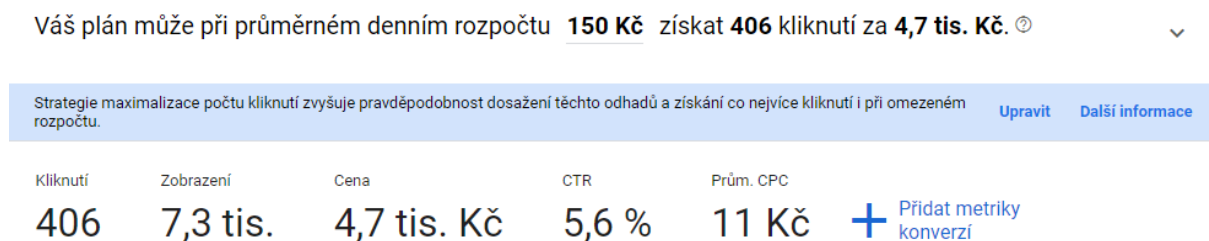
### **3.2.4 Prognóza dosahu reklamních kampaní**

V rámci plánování online marketingové komunikační strategie společnosti Couple Company, s.r.o., se autor této práce rozhodl analyzovat, dosah reklamních kampaní, při omezeném měsíčním marketingovém rozpočtu ve výši 10 000 Kč. Jako hlavní metriku za účelem této analýzy autor zvolil počet přechodů (konverzí) zákazníků na firemní webové stránky s nabídkou služeb.

Pro tyto účely autor vytvořil celkem dvě prognózy. První prognóza byla orientovaná na dosah českých reklamních kampaní, druhá prognóza se zaměřovala na výkonnost ruských reklamních kampaní. Obě prognózy byly založené na základě statistických údajů o historické návštěvnosti webových stránek, na základě specifických klíčových slov užitých při tvorbě reklamních kampaní a textového obsahu webu. Pro účely této analýzy autor použil klíčová slova, která mají přímý vztah k firmou poskytovaným službám, a která se budou s velkou pravděpodobností vyskytovat i ve vyhledávacích dotazech potenciálních klientů.

Cílem této prognózy je na základě statistických údajů o výkonnosti zvolených klíčových slov, odhadnout přibližný počet potenciálních klientů, které může firma Couple Company, s.r.o. měsíčně oslovit se svou nabídkou služeb. Na základě těchto údajů, může vedení firmy posoudit, zda o nabízené služby bude na trhu zájem ze strany zákazníků.

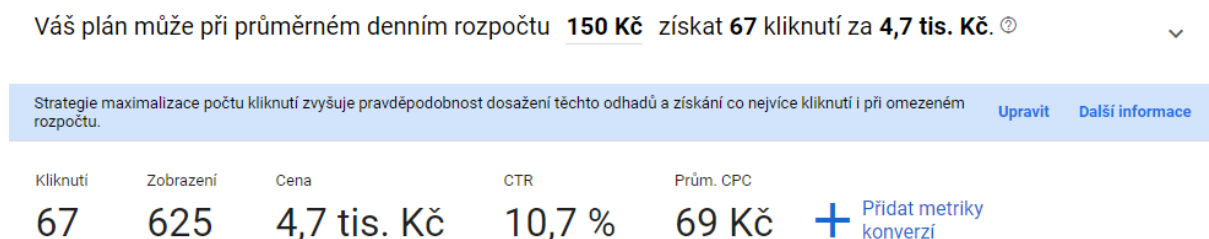
Obrázek 4 Prognózy výkonnosti českých reklamních kampaní



Zdroj: Google Ads (2022)

Z prognózy výkonnosti českých reklamních kampaní vyplývá, že firma Couple Company, s.r.o. svým reklamním sdělením měsíčně osloví až 7 300 potenciálních klientů, bezprostředně na webové stránky s nabídkou služeb přejde 406 zákazníků (www.ads.google.com, 2022).

Obrázek 5 Prognóza výkonnosti ruských reklamních kampaní



Zdroj: Google Ads (2022)

Z prognózy výkonnosti reklamních kampaní, které cílí na rusky mluvící klienty vyplývá, že firma má potenciál každý měsíc oslovit se svou nabídkou až 625 zákazníků, přičemž 67 zákazníků ve výsledku přejde na webové stránky s nabídkou služeb (www.ads.google.com, 2022).

Z výsledků obou prognóz vyplývá, že má firma Couple Company, s.r.o. potenciál prostřednictvím online reklamních kampaní oslovit s nabídkou svých služeb až 7 925 potenciálních zákazníků měsíčně. Z tohoto celkového počtu oslovených až 473 zákazníků ve výsledku přejde bezprostředně na webové stránky za účelem zjištění dodatečných informací o službách či učinění objednávky. Zákazníci, kteří uskuteční přechod na webové stránky, jsou pro firmu velice důležité, jelikož se jedná o velice motivované klienty k uskutečnění objednávky. Odhadované celkové měsíční náklady na propagaci formou online reklamní kampaně činí 9 400 Kč, což splňuje podmínku dodržení maximálního stanoveného rozpočtu vedením firmy na online marketingové kampaně. Posledním postřehem výsledků prognóz je, že české reklamní kampaně při stejném rozpočtu oslovují až 6krát více potenciálních zákazníků než ruské reklamní kampaně. Dle prognózy ruských reklamních kampaní, mají ruští zákazníci až 2krát větší míru konverze, než čeští zákazníci (10,7 % CTR oproti 5,6 % CTR), což může být objasněno tím, že mají ruští klienti mnohem menší výběr společností poskytujících dané služby než čeští klienti.

### 3.3 Provozní plán

Dlouhodobým strategickým cílem vedení společnosti Couple Company, s.r.o., je dosažení minimálního měsíčního počtu 5 objednávek služeb v oblasti webového designu a 10 objednávek služeb v oblasti tvorby online reklamních kampaní.

Na počáteční etapě rozvoje společnosti Couple Company, s.r.o., vedení počítá s tím, že tým specialistů bude tvořen pouze dvěma zaměstnanci. Tyto limitace společnosti v oblasti lidských zdrojů a s nimi spojená maximální výkonnost specialistů, znemožňují zpracování stanoveného počtu objednávek ve strategickém cíli společnosti.

Z tohoto důvodu se vedení firmy rozhodlo stanovit operativní cíl, který bude zohledňovat aktuální produkční možnosti firmy. Operativním cílem pro pracovníky firmy, bude dosažení minimálního měsíčního počtu 2 objednávek služeb v oblasti webového vývoje a minimálně 5 objednávek tvorby a optimalizace online marketingových kampaní. Daného cíle by vedení firmy chtělo dosáhnout do 6 měsíců od zahájení činnosti společnosti.

Za účelem splnění legislativních požadavků pro poskytování služeb v oblasti online marketingu, autor založil právnickou osobu Couple Company, s.r.o., jménem které bude jednat a přes kterou budou zákazníkům poskytovány služby. Pro výkon výše uvedených služeb nejsou potřebná žádná dodatečná povolení a licence, jelikož služby v oblasti online marketingu spadají pod předmět podnikání “výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona”, který vedení zvolilo při založení firmy.

Jak již bylo výše uvedeno, firma bude na začátku svého působení zaměstnávat dva specialisty. Tým se skládá z webového specialisty, který ve firmě bude vykonávat činnosti spojené s grafickým návrhem a tvorbou webových stránek a marketingového specialisty, který ve firmě bude tvořit textový obsah pro webové stránky, nastavovat online reklamní kampaně a tvořit podobu reklamních sdělení. Oba specialisté jsou kompetentní k výkonu daných funkcí, jelikož mají s oborem online marketingu dlouholeté zkušenosti, které získali během svého působení v nadnárodních marketingových korporacích.

Veškeré podnikatelské aktivity budou vykonávány ve sdílených kancelářských prostorech na Praze 3, ve kterých bude také probíhat i jednání s novými klienty a prezentace klientům odvedené práce. S využíváním těchto kancelářských prostor, jsou spojené náklady na pronájem.

Aby firma mohla zahájit své podnikatelské aktivity v oblasti poskytování online marketingových služeb, musí investovat do technického vybavení. Zejména se jedná o nákup dvou pracovních notebooků značky Dell ([www.alza.cz](http://www.alza.cz), 2022) a dvou myší značky Logitech ([www.alza.cz](http://www.alza.cz), 2022). Dále je nutné zakoupit licenci na grafický program Adobe XD ([www.adobe.com](http://www.adobe.com), 2022), který bude webový specialista používat pro grafický návrh webů a licenci na program Bricks ([www.bricksbuilder.io](http://www.bricksbuilder.io), 2022) pro tvorbu webových stránek na bázi CMS Wordpress.

Proces poskytování služeb se bude skládat z několika fází. V první fázi pracovníci obdrží objednávku skrze objednávkový formulář umístěný na webových stránkách. Ve druhé fázi pracovníci vyhodnotí obsah objednávky a dle typu poptávaných služeb, bude objednávka přidělena buď marketingovému specialistovi či webovému vývojáři. Následuje proces poskytování služby. Po vyhotovení webových stránek či vytvoření reklamních kampaní nastává proces revize provedené práce, během které pracovníci obdrží zpětnou vazbu od zákazníka, na základě které provedou příslušné změny a vylepšení. Po schválení výsledku práce ze strany zákazníka se objednávka považuje za dokončenou. Na závěr nastává poskytování poprodejních služeb v oblasti údržby a optimalizace webových stránek a reklamních kampaní.

### 3.4 Finanční plán

V úvodu této kapitoly autor vyhotovil počáteční rozvahu, na základě které byla vyhotovena kalkulace výnosů, nákladů a ziskovosti za první tři roky existence firmy. Na základě výsledků kalkulace autor vypočítal ukazatelé rentability kapitálu a tržeb a bod zvratu v prvním roce. V závěru kapitoly autor vyhotovil plány peněžních toků Cash flow za první tři roky obchodních aktivit firmy.

#### 3.4.1 Zakladatelský rozpočet a počáteční rozvaha

Za účelem úspěšného zahájení podnikatelských aktivit společnosti Couple Company, s.r.o., bude třeba počátečních investic ve formě základního kapitálu ve výši 200 000 Kč. Celková částka bude zajištěna vkladem ze strany autora této práce, jakožto majitele firmy.

Část základního kapitálu společnosti v celkové výši 95 975 Kč, bude použita na nákup pracovního vybavení pro zaměstnance firmy a tvorbu firemních webových stránek, konkrétně se jedná o nákup výpočetní techniky v celkové hodnotě 43 758 Kč (2 notebooky, 2 monitory a 2 kancelářské myši) a nákup grafického softwaru a programu pro tvorbu webových stránek v celkové výši 22 217 Kč (tabulka 1, 2022). I přes to, že firemní webové stránky společnosti Couple Company, s.r.o. budou tvořeny interně, jejich cena je vyčíslená ve výši 30 000 Kč, což je výše průměrné měsíční mzdy webového specialisty na trhu, která charakterizuje čas, který specialista stráví tvorbou těchto stránek.

Zbytek finančních prostředků ze základního kapitálu společnosti ve výši 104 025 Kč, budou uloženy na firemním bankovním účtu (tabulka 1, 2022). Tato zbývající částka bude použita zejména na financování propagačních aktivit společnosti, jako jsou reklamy ve vyhledávání či tisk reklamních letáků.

Tabulka 1 Počáteční rozvaha

Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobá aktiva</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	
Výpočetní technika	43 758 Kč	Základní kapitál	200 000 Kč
Specializovaný software a licence	22 217 Kč		
Firemní webové stránky	30 000 Kč		
<b>Oběžná aktiva</b>			
Peníze na bankovním účtu	104 025 Kč		
<b>Celková aktiva</b>	<b>200 000 Kč</b>	<b>Celková pasiva</b>	<b>200 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

#### 3.4.2 Finanční plán výnosů a nákladů

V této podkapitole autor vytvořil kalkulaci výnosů, nákladů a ziskovosti firmy za první 3 roky její existence.

##### Přímé náklady

Firma bude nabízet svým zákazníkům celkem dvě služby. První služba bude orientována na online propagaci, druhá služba se zaměřuje na návrh designu a vývoj webových stránek. V prvním roce svého působení, vedení firmy plánuje dosáhnout celkového ročního počtu 60 objednávek služeb v oblasti tvorby reklamních kampaní a 24 objednávek služeb v oblasti webového vývoje (příloha 1, 2022).

Z těchto dvou poskytovaných služeb, vstupují přímé náklady pouze do procesu poskytování služeb v oblasti návrhu webových stránek a webového vývoje. Z největší části se na přímých



nákladech podílí náklady na nákup fotobanky a jiných grafických podkladů pro tvorbu designu webových stránek ve výši 1 000 Kč (příloha 1, 2022). Další položkou přímých nákladů, jsou náklady na webhosting, který slouží pro publikaci webových stránek v online prostředí, ve výši 468 Kč (příloha 1, 2022). Poslední část přímých nákladů tvoří náklady na registraci domény webových stránek ve výši 219 Kč (příloha 1, 2022). Celkové přímé náklady na tvorbu webových stránek pro jednoho zákazníka tvoří 1 687 Kč (příloha 1, 2022).

S ohledem na růst povědomí o službách firmy a zkušenosti pracovníků, vedení firmy počítá v dalších letech s růstem počtu objednávek a úspěšně dokončených zakázek, což bude mít vliv na růst přímých nákladů.

### **Nepřímé náklady**

Celkové nepřímé náklady v prvním roce jsou vyčísleny ve výši 268 217 Kč (příloha 1, 2022). Největší položkou nepřímých nákladů, jsou náklady na marketingovou propagaci v měsíční výši 12 000 Kč (příloha 1, 2022). Měsíční náklady na propagaci jsou tvořené náklady na online reklamy ve vyhledávání ve výši 10 000 Kč a náklady na reklamní letáky s nabídkou služeb ve výši 2 000 Kč (příloha 1, 2022). Další významnou položkou nepřímých nákladů, tvoří náklady na pronájem části kancelářských prostor na Praze 3, v celkové měsíční výši 5 000 Kč (příloha 1, 2022). Do nepřímých nákladů také spadají i náklady za vedení účetnictví externí účetní firmou v měsíční výši 2 000 Kč (příloha 1, 2022). Náklady na licence grafického programového vybavení měsíčně dosahují 1 477 Kč a za software pro tvorbu webových stránek firma měsíčně platí 374 Kč (příloha 1, 2022). Dále jsou do nepřímých nákladů zahrnuty odpisy webových stránek, které se odpisují v délce 3 let, ve výši 500 Kč každý měsíc, pojištění odpovědnosti pracovníků firmy 500 Kč za měsíc a platby za služby internetového připojení ve výši 500 Kč každý měsíc (příloha 1, 2022). Na začátku působení společnosti, veškeré práce budou vykonávány samostatně majitelem a jeho společníkem v rámci příjvídělku k jejich hlavnímu zaměstnání. Z tohoto důvodu firmě nevznikají žádné mzdové náklady a zdravotní a sociální pojištění, které by jinak musely být zahrnuty do nepřímých nákladů. Veškeré podnikatelské aktivity budou vykonávány přes právnickou osobu Couple Company, s.r.o., kde je zákonem stanovená daňová sazba ve výši 19 %. Pokud by společnost v prvním roce splnila stanovený cíl a dosáhla hrubého provozního zisku ve výši 351 295 Kč, musela by odvést na dani celkem 66 746 Kč (příloha 1, 2022).

Ve druhém roce svého působení, plánuje vedení firmy upustit od propagace formou tištěných letáků, jelikož předpokládá, že během prvního roku marketingových aktivit, její služby získají dostatečné povědomí mezi zákazníky. Tím dojde ke snížení měsíčních nákladů na marketingovou propagaci z 12 000 Kč na 10 000 Kč, což ve výsledku sníží celkové roční nepřímé náklady z 268 217 Kč na 244 217 Kč (příloha 2, 2022).

Ve třetím roce svého působení, plánuje vedení společnosti v rámci zvýšení produkčních kapacit firmy najmout pracovníka na stálý úvazek, kterému bude vyplácena měsíční mzda ve výši 30 000 Kč. Nepřímé náklady firmy se z tohoto důvodu zvýší o 30 000 Kč ve formě výplaty hrubé mzdy, 2 700 Kč na odvody zdravotního pojištění a 7 500 Kč na odvody sociálního pojištění (příloha 3, 2022). Celkové nepřímé náklady společnosti oproti 2. roku vzrostou z 244 217 Kč na 726 617 Kč (příloha 3, 2022).

### **Výnosy**

Za účelem zachování konkurenceschopnosti nabídky služeb společnosti Couple Company, s.r.o., stanovilo vedení firmy cenu za své služby na úrovni dolní hranice konkurenčních cenových nabídek, která byla zjištěna v důsledku analýzy konkurenčních nabídek služeb. Cena za tvorbu jedné reklamní kampaně byla stanovena ve výši 5 000 Kč (příloha 1, 2022). Cena za tvorbu standardního webu o rozsahu 10 stran, byla stanovena ve výši 15 000 Kč (1 500 Kč za

1 stránku) (příloha 1, 2022). Po odečtení přímých nákladů, činí hrubá marže za tvorbu standardního webu 13 313 Kč a za tvorbu jedné reklamní kampaně 5 000 Kč. Pokud společnost splní stanovený cíl ve výši 60 dokončených zakázek tvorby reklamních kampaní a 24 dokončených zakázek vývoje webových stránek, bude čistý zisk celkem činit 284 549 Kč (příloha 1, 2022).

### 3.4.3 Vyhodnocení ziskovosti v prvním roce

Z analýzy nákladů a výnosů v prvním roce podnikání vyplývá, že pokud společnost Couple Company, s.r.o. realizuje plánovaný počet úspěšně dokončených zakázek, tedy 60 zakázek tvorby reklamních kampaní a 24 zakázek vývoje webových stránek, bude daný podnikatelský záměr ziskový (příloha 1, 2022).

Na základě výše uvedené kalkulace, autor provedl analýzu efektivity daného podnikatelského záměru, prostřednictvím výpočtu ukazatelů – rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability tržeb (ROS) a bodu zvratu.

Výpočtem rentability vlastního kapitálu, chtěl autor zjistit, jaká část čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

$$ROE (\%) = \frac{EAT}{VK}$$

$$ROE (\%) = \frac{284\,549}{200\,000}$$

$$ROE (\%) = 142,27 \%$$

Rentabilita vlastního kapitálu činí 142,27 %.

Výpočtem rentability tržeb chce autor zjistit, kolik korun čistého zisku firmy připadá na každou korunu tržeb.

$$ROS (\%) = \frac{EAT}{T}$$

$$ROS (\%) = \frac{284\,549}{660\,000}$$

$$ROS (\%) = 43,11 \%$$

Rentabilita tržeb činí 43,11 %.

Výpočtem bodu zvratu, chce autor práce zjistit, jaký počet zakázek jednotlivých služeb musí firma úspěšně vykonat, aby dosáhla stavu, kdy se její tržby rovnají celkovým nákladům. Tedy stavu ve kterém společnost dosáhne nulového zisku.

$$q (BZ) = \frac{F}{p - b}$$

$$q (BZ - weby) = \frac{268\,217}{15\,000 - 1\,687}$$

$$q (BZ - weby) = 20$$

nebo

$$q (BZ - r. k.) = \frac{268\,217}{5\,000 - 0}$$

$$q (BZ - r. k.) = 53$$

Z vypočítaných ukazatelů je patrné, že pokud firma splní stanovené cíle na první rok, dosáhne rentability vlastního kapitálu ve výši 142,27 % a rentability tržeb ve výši 43,11 %.

Výše uvedené metriky naznačují, že má podnikatelský záměr velký potenciál, jelikož z celkového stanoveného plánu 60 zakázek tvorby reklamních kampaní a 24 zakázek vývoje webů, musí firma pro dosažení bodu zvratu splnit buďto 20 zakázek webových stránek či 53 zakázek reklamních kampaní.

Jelikož však firma nabízí obě tyto služby zároveň, je velice pravděpodobné, že se na zisku budou podílet zakázky obou těchto služeb v různých početních proporcích. Pro dosažení bodu zvratu bude firmě stačit, pokud úspěšně dokončí pouze část z plánovaného počtu obou služeb. Tato skutečnost poskytuje firmě značnou rezervu a flexibilitu v případě, že se nepodaří realizovat stanovený plán počtu úspěšně dokončených objednávek obou služeb.

#### **3.4.4 Plán peněžních toků – vývoj Cash flow**

Příjmy společnosti by generovali tržby z prodeje služeb v oblasti webového vývoje a tvorby reklamních kampaní. Pokud by se firmě v prvním roce podařilo splnit stanovený plán dokončení 60 objednávek tvorby reklamních kampaní a 24 objednávek tvorby webových stránek, celkové příjmy firmy by činily 660 000 Kč (příloha 4, 2022).

Z výkazů peněžních toků vyplývá, že největší výdajovou položkou v prvních dvou letech, tvoří přímé náklady na marketingovou komunikaci, za které firma v prvním roce zaplatí 144 000 Kč (příloha 4, 2022), ve druhém a třetím roce 120 000 Kč (příloha 5, 2022). Ve třetím roce se vedení firmy rozhodlo navýšit produkční kapacity formou zaměstnání nového specialista na plný úvazek, z tohoto důvodu firmě vznikly nepřímé mzdové náklady, které ve výkazu peněžních toků za 3. rok tvoří největší výdajovou položku ve výši 360 000 Kč (příloha 6, 2022).

Konečný zůstatek by v prvním roce, po dobu 4 měsíců klesal, od pátého měsíce je patrný růst konečného zůstatku v jednotlivých měsících (příloha 4, 2022). Růst konečného zůstatku by byl dle prognózy vedení způsoben vlivem marketingových aktivit a s nimi spojeným zvyšováním poptávky po službách firmy.

Konečný zůstatek na konci prvního roku činí 388 574 Kč (příloha 4, 2022), na konci druhého roku 724 878 Kč (příloha 5, 2022) a ve třetím roce je konečný zůstatek 906 891 Kč (příloha 6, 2022). Na základě těchto výpočtů, lze hovořit o pozitivním vývoji salda Cash flow v dlouhodobém horizontu, zejména vlivem nízkých nákladů a poměrně vysoké marže z prodeje služeb.

Saldo Cash flow na konci každého roku by se z 50 % používalo na výplatu odměn majiteli firmy a společníkovi, zbylých 50 % by se reinvestovalo do modernizace a rozšiřování firmy. Zejména by investice byly směřovány na zvýšení marketingového rozpočtu, modernizaci technologického vybavení firmy a nábor a zvýšení kvalifikace lidských zdrojů.

Tyto investice by zajistili zvýšení dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy.

### **3.5 Analýza rizik podnikatelského plánu a návrhy opatření**

V této kapitole autor vyhotovil PESTEL analýzu a analýzu scénářů možného vývoje, na základě výsledků obou analýz autor zformuloval doporučení pro danou společnost.

#### **PESTEL analýza**

Aktivity společnosti ovlivňuje celá řada vnějších faktorů, zejména faktory politické, ekonomické, sociální technologické, ekologické a legislativní.

**Politické faktory.** Válka na Ukrajině a s ní spojené sankce vůči ruské ekonomice a podnikatelským aktivitám, může zapříčinit odliv ruských mluvících podnikatelů z České republiky, které jsou pro firmu důležitým zdrojem zakázek, v tomto vysoce konkurenčním prostředí. Tento faktor může negativně ovlivnit ziskovost firmy.

**Ekonomické faktory.** Období recese může mít na poskytované služby pozitivní vliv, jelikož podnikatelé upustí od konzervativních nástrojů reklamní propagace s nízkou efektivitou, za účelem využití online marketingových nástrojů s podrobnými metrikami a možností přesného cílení obchodní nabídky. Díky těmto výhodám online marketingu, klienti dosáhnou značné úspory finančních prostředků na propagaci. Tím firma získá nové klienty.

**Sociální faktory.** Služby společnosti jsou orientovány na využití moderních technologií při propagaci v online prostředí. Je zde tedy hrozba, že kvůli nepochopení dané technologie a její výhod, může dojít u odmítnutí těchto služeb u starší generace podnikatelů. Jelikož však drtivá většina firem využívá internetové technologie ke svému podnikání, z hlediska autora je podnikání v tomto oboru velice perspektivní.

**Technologické faktory.** Začátek 21. století je spojen s velkým rozvojem informačních technologií a jejich průnikem do mnoha odvětví, který trvá až do současnosti. Na základě této informace autor předpokládá růst vlivu online prostředí na životy běžných lidí, což se bude odrážet i na digitalizaci a podobě budoucího podnikání. Díky této tendenci autor počítá s budoucím zvýšením zájmu podnikatelů o služby v oblasti propagace v online prostředí.

S rozvojem technologií se na trhu objevují nové nástroje, které umožňují uživatelům bez speciálních znalostí intuitivní tvorbu webových stránek ve vizuálních editorech. Díky jednoduchému používání tyto technologie snižují bariéry pro vstup nových firem do daného odvětví, což má za výsledek razantní růst konkurence na trhu. Danou skutečnost autor považuje za významné riziko pro realizaci podnikatelského záměru.

**Ekologické faktory.** Narozdíl od konzervativních reklamních agentur, které při tvorbě reklamních plakátů spotřebovávají papír a další materiály, online reklama nevytváří odpad.

**Legislativní faktory.** Potenciálním rizikem by byly změny v oblasti daňového zatížení právnických osob, což by při zvýšení sazby daně negativně ovlivnilo ziskovost firmy.

Z analýzy PESTEL vyplývá, že největším rizikem pro firmu Couple Company, s.r.o., jsou konkurenční firmy, kteří na trhu nabízejí stejné služby v oblasti online marketingu. Tyto konkurenční firmy přebírají potenciální zákazníky společnosti Couple Company, s.r.o., což může mít negativní dopad na počet úspěšně dokončených objednávek a ziskovost podniku.

### **Základní riziková analýza a scénáře možného vývoje**

Za účelem provedení předběžné rizikové analýzy, autor vytvořil plány nákladů a tržeb, ve kterých zohlednil několik scénářů – pesimistický, realistický a optimistický.

Tabulka 2 Základní riziková analýza za 1. rok

Plán nákladů	Pesimistický	Realistický	Optimistický
<b>1. rok</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>150%</b>
Počet reklamních kampaní	30	60	90
Počet prodaných webů	12	24	36
Přímé náklady	20 244 Kč	40 488 Kč	60 732 Kč
Nepřímé náklady	268 217 Kč	268 217 Kč	268 217 Kč
Celkové náklady	288 461 Kč	308 705 Kč	328 949 Kč
EBIT	41 539 Kč	351 295 Kč	661 051 Kč
Úrok	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Daň z příjmu	7 892 Kč	66 746 Kč	125 600 Kč
Čistý zisk	<b>33 647 Kč</b>	<b>284 549 Kč</b>	<b>535 451 Kč</b>
Plán tržeb	Pesimistický	Realistický	Optimistický
<b>1. rok</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>150%</b>
Počet reklamních kampaní	30	60	90
Počet prodaných webů	12	24	36
Náklady na prodané služby	20 244 Kč	40 488 Kč	60 732 Kč
Tržby z prodeje služeb	330 000 Kč	660 000 Kč	990 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V případě realizace pesimistického scénáře, by společnost v prvním roce úspěšně realizovala pouze 30 zakázek tvorby reklamních kampaní a 12 zakázek vývoje webů, což tvoří pouze 50% oproti plánovanému počtu realizovaných zakázek v prvním roce, který stanovilo vedení firmy (tabulka 2, 2022). I v případě realizace tohoto pesimistického scénáře, by byla společnost stále zisková, avšak její čistý zisk na konci roku by činil pouze 33 647 Kč (tabulka 2, 2022).

Pokud by se však vedení společnosti podařilo realizovat optimistický scénář, tedy zvýšit počet úspěšně dokončených zakázek o 50% oproti plánu, na 90 zakázek tvorby reklamních kampaní a 36 zakázek vývoje webových stránek, čistý zisk společnosti by činil 535 451 Kč (tabulka 2, 2022). Realizace optimistického scénáře by byla považována za velký úspěch, vezmeme-li v úvahu to, že výdělků z činností firmy jsou pro majitele a jeho společníka brány jako přivýdělek k hlavnímu zaměstnání.

### Návrhy opatření a doporučení

Jelikož hlavní riziko pro společnost z hlediska autora představují konkurenční firmy s nabídkou služeb v oblasti online marketingu, tuto podkapitolu autor věnuje doporučením aktivit, kterými by společnost Couple Company, s.r.o. mohla rozšířit své portfolio zákazníků a tím zlepšit svou konkurenceschopnost a postavení na trhu.

Na rizika spojená s nabídkou konkurenčních společností, by firma mohla reagovat například zvýšením kvality svých služeb a rozšířením portfolia nabízených služeb, orientací nabídky služeb na anglicky mluvící zákazníky, rozšíření marketingových aktivit o blogovou rubriku v rámci SEO optimalizace.

### Rozšíření portfolia poskytovaných služeb

V současnosti vedení firmy plánuje poskytování služeb v oblasti tvorby online reklamních kampaní a webového vývoje. V budoucnu by však společnost mohla rozšířit portfolio svých služeb i o nové služby v oblasti SEO optimalizace a vedení sociálních sítí (SMM). Tím by společnost oslovila novou skupinu zákazníků, kteří by generovali dodatečné zakázky a tím pozitivně ovlivnili ziskovost firmy.

## **Orientace na anglicky mluvící zákaznky**

Kromě jazyka českého a ruského, by firma v budoucnu mohla orientovat své služby na anglicky mluvící klienty. Díky tomu by firma získala další konkurenční výhodu oproti společnostem, kteří poskytují své služby pouze českým klientům, jelikož by díky službám v anglickém jazyce mohla vstoupit na mezinárodní trh. Expanze na nové trhy, je velice důležitá pro budoucí rozvoj společnosti a posílení jejího konkurenčního postavení na trhu.

## **Vedení blogové rubriky v rámci marketingových aktivit**

Aktivity v oblasti marketingové komunikace se zákazníky, by společnost Couple Company, s.r.o. mohla rozšířit o blogovou rubriku na webových stránkách, ve které by publikovala články o online marketingu a rady pro klienty. Blogová rubrika je důležitým prvkem v oblasti SEO optimalizace, která zajistí zobrazování firemních stránek v bezplatných organických výsledcích vyhledávání. V dlouhodobém horizontu může blogová rubrika obsahující kvalitní články, zdarma generovat velký počet přechodů motivovaných zákazníků na firemní webové stránky. Z tohoto důvodu může firma postupně upustit od marketingové propagace formou placených reklam, a tyto ušetřené prostředky dále investovat do rozvoje firmy a zaměstnanců.

## **3.6 Vyhodnocení podnikatelského plánu**

Aby byla investice do tohoto projektu ze strany autora této práce, jako vlastníka firmy, považována za úspěšnou, musela by firma splnit stanovený cíl dokončení minimálně 60 zakázek reklamních kampaní a 24 zakázek tvorby webových stránek (příloha 1, 2022). Pokud by se podařilo splnit daný cíl, firma by v prvním roce své činnosti dosáhla čistého zisku ve výši 284 549 Kč, což by pro majitele představovalo rentabilitu vlastního kapitálu ve výši 142 % (příloha 1, 2022).

Tomu, že je realistické dosáhnout daného počtu objednávek obou služeb nasvědčují i výsledky prognózy dosahu reklamních kampaní provedené autorem, dle kterých mají reklamní sdělení potenciál přivést na stránky s nabídkou služeb až 473 zákazníků měsíčně. Pro dosažení stanoveného cíle by stačilo, kdyby z tohoto celkového počtu, pouze 5 zákazníků dokončilo objednávku služeb v oblasti tvorby reklamních kampaní a 2 zákazníci by si objednali tvorbu a vývoj webových stránek.

Z analýzy PESTEL vyplynulo, že významné riziko pro realizaci podnikatelského záměru a dosažení stanovených cílů, představuje nabídka online marketingových služeb od konkurenčních firem. Z tohoto důvodu autor v rámci předběžné rizikové analýzy vyhodnotil i pesimistický scénář, při kterém by vlivem konkurence firma v prvním roce splnila pouze 50 % od stanoveného počtu objednávek, tedy 30 objednávek služeb tvorby reklamních kampaní a 12 objednávek služeb vývoje webových stránek (tabulka 2, 2022). I při realizaci pesimistického scénáře by firma dosáhla čistého zisku ve výši 33 647 Kč (tabulka 2, 2022). Toto zjištění je pro vlastníka firmy velice pozitivní, jelikož z něj vyplývá, že má společnost šanci ustát i výrazný propad tržeb o 50 % aniž by se dostala do ztráty. Daná rezerva poskytuje vedení firmy značnou flexibilitu při rozhodování a poukazuje na stabilitu a konkurenceschopnost tohoto podnikatelského záměru.

Za účelem snížení rizik, které pro firmu představují konkurenční společnosti s identickou nabídkou služeb, může vedení firmy podniknout řadu kroků, které autor v této práci doporučil. Znalost ruského jazyka poskytuje firmě velkou konkurenční výhodu, díky čemuž může se svou nabídkou oslovit novou skupinu zákazníků. Dále může společnost neustále rozšiřovat portfolio svých služeb, o nové služby z oblasti online marketingu. čímž také osloví nové zákazníky. Orientace služeb na anglicky mluvící zákaznky firmě umožní expanzi na mezinárodní trhy, což je důležité pro její budoucí rozvoj a růst. Nakonec jako marketingový nástroj v rámci

oslovování zákazníků může společnost využít blogovou rubriku ve vztahu k SEO optimalizaci stránek, která firmě v dlouhodobé perspektivě bude generovat bezplatné návštěvy stránek s organickými výsledky vyhledávání. Ušetřené finanční prostředky za reklamní kampaně, mohou být reinvestovány do rozvoje firmy a zvýšení kvalifikace pracovníků, což také zvýší její konkurenční schopnost.

Také je nutné brát v úvahu to, že ceny za poskytování služeb byly vedením firmy stanovené na minimální hranici konkurenční nabídky, s růstem zkušeností specialistů a celkovém povědomí o firmě a její nabídce, by došlo ke zvýšení cen za poskytované služby, což by pozitivně ovlivnilo ziskovost firmy.

S ohledem na to, že je sféra informačních technologií a zejména online marketingu v současnosti na vzestupu a s přihlédnutím k výše uvedeným metrikám autor práce považuje tento podnikatelský záměr za perspektivní a realizovatelný.

## 4 Závěr

Tato závěrečná práce byla věnována tvorbě podnikatelského plánu, jehož cílem bylo vyhodnocení úspěšnosti realizace podnikatelského záměru v oblasti tvorby online marketingové společnosti s nabídkou služeb přes firemní webové stránky orientované na tvorbu online reklamních kampaní a vývoje webových stránek.

Hlavní konkurenční výhodou této firmy je, že její pracovníci ovládají ruský jazyk, proto se kromě českých klientů může zaměřit své podnikatelské aktivity i na rusky mluvící zákazníky.

Autor vypracoval teoretickou část této práce na základě rešerše odborné literatury. Tato literatura rozšířila poznatky autora v oboru podnikatelského plánování, finančního plánování, analýzy rizik a online marketingové komunikace. Veškeré znalosti obsažené v teoretické části této práce, autor využil při zpracování analytické části této práce.

Analytická část této práce se zaměřuje na definici daného podnikatelského záměru a následnou analýzu jeho proveditelnosti.

První kapitola analytické části je věnována představení projektu. Na začátku této kapitoly autor popisuje právnickou osobu Couple Company, s.r.o., přes kterou bude realizovat své podnikatelské aktivity. Důležitou součástí této podkapitoly je představení služeb, které firma bude poskytovat svým zákazníkům, jedná se o služby v oblasti tvorby reklamních kampaní a vývoje webových stránek. Jako cílovou skupinu zákazníků společnosti Couple Company, s.r.o. autor vybral podnikatelské subjekty. V závěru této kapitoly autor za účelem celkového zhodnocení podnikatelského záměru použil metodu Lean Canvas, která autorovi poskytla informace zejména o hlavních konkurenčních výhodách, silných a slabých stránkách tohoto projektu. V rámci vyhotovení modelu Lean Canvas autor na základě analýzy konkurenčních nabídek stanovil ceny jednotlivých služeb.

Ve druhé kapitole analytické části se autor zaměřuje na podobu prodejního a marketingového plánu. Na začátku této kapitoly je definován proces zákaznického vyhledávacího chování, na základě kterého autor přišel k závěru, že nejvhodnějším marketingovým kanálem k propagaci služeb firmy jsou webové stránky a reklamní kampaně. Dále autor provedl analýzu marketingové komunikace dvou konkurenčních společností, ve které se soustředil zejména na obsahovou náplň jejich webových stránek a podobu online reklamních kampaní. Na základě výsledků analýzy konkurenční marketingové komunikace autor vytvořil strukturu webových stránek společnosti Couple Company, s.r.o. a podobu online reklam ve vyhledávání. V závěru této kapitoly autor na základě statistických údajů o výkonnosti klíčových slov platformy Google Ads, provedl prognózu dosahu reklamních kampaní. Z této prognózy vyplynulo, že reklamní kampaně mají potenciál měsíčně oslovit až 7 925 zákazníků ze kterých 473 bezprostředně přejde na firemní stránky společnosti.

V provozním plánu autor stanovil dlouhodobý (strategický) a krátkodobý (operativní) cíl. Dále zde autor přiblížil počet pracovníků společnosti, jejich specializaci, pracovní zkušenosti a náplň práce. V této kapitole se nachází i výčet potřebného technického vybavení, které specialisté potřebují pro výkon své práce. Na závěr této kapitoly je přiblížen proces poskytování služeb.

Kapitolu finančního plánování autor zahájil představením počáteční rozvahy, ve které se na straně aktiv nacházela dlouhodobá a oběžná aktiva v hodnotě 200 000 Kč (tabulka 1, 2022). Strana pasiv byla tvořena vkladem finančních prostředků od autora této práce, jako majitele dané firmy v ekvivalentní výši 200 000 Kč (tabulka 1, 2022). Dále autor vypočítal kalkulace ziskovosti podniku za první 3 roky jeho existence. Z kalkulace za první rok vyplývá, že při prodeji 60 služeb v oblasti tvorby reklamních kampaní a 24 služeb tvorby webových stránek dosáhne firma čistého zisku ve výši 284 549 Kč a rentability vlastního kapitálu ve výši 142 %



(příloha 1, 2022). V dalších letech autor počítá s nárustem počtu objednávek jednotlivých služeb v důsledku zvýšení povědomí o společnosti a zkušeností u specialistů firmy. Pokud firma ve druhém roce splní stanovený plán ve výši 84 zakázek tvorby reklamních kampaní a 36 zakázek vývoje webů, čistý zisk na konci roku bude činit 530 591 Kč (příloha 2, 2022). Ve třetím roce plánuje vedení firmy rozšíření produkčních možností, prostřednictvím zaměstnání dalšího specialisty na plný úvazek. Od tohoto kroku si vedení firmy slibuje splnění plánu ve výši 120 dokončených zakázek tvorby online reklamních kampaní a 60 zakázek vývoje webů, díky tomu firma v tomto roce dosáhne čistého zisku ve výši 554 452 Kč (příloha 3, 2022).

Za účelem zjištění potenciálních rizik, autor práce provedl analýzu PESTEL, ze které vyplynulo, že hlavní riziko pro dosažení stanovených cílů společnosti, představují konkurenční společnosti s nabídkou stejných služeb. S využitím těchto poznatků autor dále provedl základní rizikovou analýzu, ve které zohlednil pesimistický a optimistický scénář splnění stanoveného počtu zakázek v prvním roce. Při naplnění pesimistického scénáře rizikové analýzy, by prodeje firmy v důsledku působení negativních faktorů spadli o 50 %, i v tomto případě by však firma dosáhla čistého zisku ve výši 33 647 Kč (tabulka 2, 2022). Pokud by se však naplnil optimistický scénář a firma by splnila původní plán na 150 % čistý zisk firmy na konci prvního roku by činil 535 451 Kč (tabulka 2, 2022).

Z výsledků výše uvedené rizikové analýzy vyplývá, že má společnost značnou rezervu při splnění stanoveného plánu počtu úspěšně dokončených zakázek. Tato skutečnost činí daný podnikatelský plán odolným vůči případným negativním faktorům, v důsledku kterých se sníží počet zakázek oproti stanovenému plánu.

Autor dále doporučil několik činností, kterými by firma Couple Company, s.r.o. mohla snížit negativní dopady způsobené činnostmi konkurenčních firem a zároveň upevnit své postavení na trhu. Rozšířením portfolia aktuálně nabízených služeb, o služby v oblasti SMM a SEO optimalizace, by společnost oslovila nové zákazníky a v důsledku toho zvýšila svou ziskovost. Dále by firma mohla orientovat své služby i na anglicky mluvící zákazníky, tím by získala přístup k novým zákazníkům na mezinárodních trzích, což je pro budoucí rozvoj a růst společnosti velice důležité. Nakonec by mohla do své marketingové komunikace se zákazníky zahrnout aktivity v oblasti SEO optimalizace, čím by si zajistila bezplatný přítok nových klientů na firemní stránky z organických výsledků vyhledávání. Ušetřené peněžní prostředky by vedení firmy mohlo reinvestovat do růstu kvalifikace specialistů.

S ohledem na výše uvedené údaje, zejména na analýzu ziskovosti v jednotlivých letech a na výsledky základní rizikové analýzy, autor považuje daný podnikatelský záměr za perspektivní a realizovatelný.

## Literatura

### Odborné knihy a časopisy

ABRAMS, R. *Biznes-plan na 100%: Strategija i taktika ěffektivnogo biznesa*. 1. vyd. Ruská Federace: Al'pina Pablišer, 2019. 500 s. ISBN 5961433277.

DE PELSMACKER, P. et. al. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 8024702541.

FOTR, J. et. al. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 978-80-247-0939-0.

CHERKASOVA, J. et. al. *Finansovoe planirovanie*. 1. vyd. Moskva: LitRes, 2019. 256 s. ISBN 978-5-7638-3500-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. dop. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURAŠKOVÁ, O. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 8024782030.

KINGSNORTH, S. *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. 2. vydání. Londýn: Kogan Page Publishers, 2019. 384 s. ISBN 0749484233.

MATVEEVA, L. et. ad. *Investicionnyj menedzhment v uslovijakh riska i neopredelennosti: Uchebnoe posobie dlja bakalavriata i magistratury*. Moskva: Jurajt, 2020. 298 s. ISBN 978-5-534-04586-4.

MAURYA, A. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. USA: O'Reilly Media, 2012. 207 s. ISBN 1449305172.

PERERA, R. *The PESTLE Analysis*. USA: Independently published, 2017. 27 s. ISBN 1549790544.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 8027107873.

RAJAN, D. et. al. *Malyj biznes: Biznes-plan predprinimatelja*. 1. vyd. Petrohrad: Neva, 2003. 608 s. ISBN 5-7654-2669-7.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. 7. akt. vyd. Praha: Grada, 2021. 172 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

SERGEEV, A. *Biznes-planirovanie 4-e izd., ispr. i dop. Učebnik i praktikum dlja SPO*. 4. vydání. Ruská Federace: Litres, 2021. 475 s. ISBN 9785042881831.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. akt. a roz. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. 978-80-247-3494-1.

ZUB, A. et. al. *Planirovanie i proektirovanie organizacij. Teoriya i praktika. Učebnik*. 1. vyd. Moskva: Prospekt, 2020. 472 s. ISBN 978-5-392-31163-7.

ZUB, A. *Prinyatie upravlencheskih reshenij. Učebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata*. 2. dop. vyd. Moskva: Yurajt, 2019. 332 s. ISBN 978-5-534-06006-5.

### Internetové zdroje

Adobe.com [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.adobe.com/cz/products/xd/pricing/individual.html>

*Alza.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/dell-inspiron-15-5505-silver-d6634376.htm>

*Alza.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/27-samsung-t35f-d6175973.htm>

*Alza.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/eternico-wireless-2-4-ghz-double-bluetooth-mouse-msb500-bila-d6321204.htm>

*Antstudio.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.antstudio.cz/>

BELOSTROTSKAYA, N. *Biznes-model' Osterval'dera i Lean Canvas: neklassicheskie podhody planirovaniya* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/biznes-model-ostervaldera-i-lean-canvas-neklassicheskie-podkhody-planirovaniya/>

*Bricksbuilder.io* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://bricksbuilder.io/>

*Effectiveonline.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://effectiveonline.cz/>

*Google Ads* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: [https://ads.google.com/intl/cs\\_cz/home/](https://ads.google.com/intl/cs_cz/home/)

Lean Canvas: Podnikatelský plán na jedné straně papíru [online]. In: . [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.ctt.muni.cz/media/3324907/priloha-c-2-lean-canvas.pdf>

*Marekpech.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://marekpech.cz/>

*Mytimi.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/>

Operations Plan [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://grasshopper.com/academy/developing-a-business-plan/operations-plan/>

*Placement.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://placement.cz/>

The Alternative Board. What an Operating Plan Is and Why You Absolutely Need One [online]. 27.2.2020 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.thealternativeboard.com/blog/operating-plan>

*Webfusion.cz* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://webfusion.cz/>

ZAHÁLKA, T. *Co je PPC? A jak na PPC reklamy a kampaně!* [online]. 2019 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://tomaszahalka.cz/ppc-kampane-reklamy/>

## Seznam příloh

Příloha 1 Kalkulace ziskovosti za 1. rok .....	I
Příloha 2 Kalkulace ziskovosti za 2. rok .....	II
Příloha 3 Kalkulace ziskovosti za 3. rok .....	III
Příloha 4 Cash flow za 1. rok .....	IV
Příloha 5 Cash flow za 2. rok .....	V
Příloha 6 Cash flow za 3. rok .....	VI

## Přílohy

Příloha 1 Kalkulace ziskovosti za 1. rok

<b>Prodej služeb</b>		<b>Kalkulace za 1. rok</b>
Plánovaný počet prodaných reklamních kampaní		<b>60</b>
Plánovaný počet prodaných webů		<b>24</b>
Cena za tvorbu reklamní kampaně	<b>5 000 Kč</b>	
Cena za tvorbu webu	<b>15 000 Kč</b>	
Tržby - webový vývoj		360 000 Kč
Tržby - online propagace		300 000 Kč
<b>Celkové tržby za poskytnuté služby</b>		<b>660 000 Kč</b>
<b>Přímé náklady - webový vývoj</b>	<b>1 687 Kč</b>	<b>40 488 Kč</b>
Fotobanka a grafika pro webový design	1 000 Kč	
Webhosting	468 Kč	
Registrace domény	219 Kč	
<b>Přímé náklady - online propagace</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Celkové přímé náklady</b>	<b>1 687 Kč</b>	<b>40 488 Kč</b>
Hrubá marže po přímých nákladech (webový vývoj)	13 313 Kč	319 512 Kč
Hrubá marže po přímých nákladech (propagace)	5 000 Kč	300 000 Kč
<b>Celková hrubá marže po přímých nákladech</b>		<b>619 512 Kč</b>
<b>Nepřímé náklady</b>		<b>268 217 Kč</b>
Náklady na marketingovou propagaci	12 000 Kč	144 000 Kč
Náklady na služby externí účetní	2 000 Kč	24 000 Kč
Odpisy webových stránek	500 Kč	6 000 Kč
Program na tvorbu webových stránek	374 Kč	4 493 Kč
Grafické programové vybavení	1 477 Kč	17 724 Kč
Nájemné části kancelářských prostor	5 000 Kč	60 000 Kč
Pojištění odpovědnosti	500 Kč	6 000 Kč
Internetové připojení	500 Kč	6 000 Kč
Hrubá mzda (za 1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč
Odvody zdravotního pojištění (1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč
Odvody sociálního pojištění (1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč
<b>Hrubý provozní zisk</b>		<b>351 295 Kč</b>
<b>Další náklady a případně výnosy</b>		<b>66 746 Kč</b>
Daň z příjmu právnických osob (19%)	5 562 Kč	66 746 Kč
<b>Čistý zisk</b>		<b>284 549 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Příloha 2 Kalkulace ziskovosti za 2. rok

<b>Prodej služeb</b>		<b>Kalkulace za 2. rok</b>
Plánovaný počet prodaných reklamních kampaní		<b>84</b>
Plánovaný počet prodaných webů		<b>36</b>
Cena za tvorbu reklamní kampaně	<b>5 000 Kč</b>	
Cena za tvorbu webu	<b>15 000 Kč</b>	
Tržby - webový vývoj		540 000 Kč
Tržby - online propagace		420 000 Kč
<b>Celkové tržby za poskytnuté služby</b>		<b>960 000 Kč</b>
<b>Přímé náklady - webový vývoj</b>	<b>1 687 Kč</b>	<b>60 732 Kč</b>
Fotobanka a grafika pro webový design	1 000 Kč	
Webhosting	468 Kč	
Registrace domény	219 Kč	
<b>Přímé náklady - online propagace</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Celkové přímé náklady</b>	<b>1 687 Kč</b>	<b>60 732 Kč</b>
Hrubá marže po přímých nákladech (webový vývoj)	13 313 Kč	479 268 Kč
Hrubá marže po přímých nákladech (propagace)	5 000 Kč	420 000 Kč
<b>Celková hrubá marže po přímých nákladech</b>		<b>899 268 Kč</b>
<b>Nepřímé náklady</b>		<b>244 217 Kč</b>
Náklady na marketingovou propagaci	10 000 Kč	120 000 Kč
Náklady na služby externí účetní	2 000 Kč	24 000 Kč
Odpisy webových stránek	500 Kč	6 000 Kč
Program na tvorbu webových stránek	374 Kč	4 493 Kč
Grafické programové vybavení	1 477 Kč	17 724 Kč
Nájemné části kancelářských prostor	5 000 Kč	60 000 Kč
Pojištění odpovědnosti	500 Kč	6 000 Kč
Internetové připojení	500 Kč	6 000 Kč
Hrubá mzda (za 1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč
Odvody zdravotního pojištění (1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč
Odvody sociálního pojištění (1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč
<b>Hrubý provozní zisk</b>		<b>655 051 Kč</b>
<b>Další náklady a případně výnosy</b>		<b>124 460 Kč</b>
Daň z příjmu právnických osob (19%)	10 372 Kč	124 460 Kč
<b>Čistý zisk</b>		<b>530 591 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Příloha 3 Kalkulace ziskovosti za 3. rok

<b>Prodej služeb</b>		<b>Kalkulace za 3. rok</b>
Plánovaný počet prodaných reklamních kampaní		<b>120</b>
Plánovaný počet prodaných webů		<b>60</b>
Cena za tvorbu reklamní kampaně	<b>5 000 Kč</b>	
Cena za tvorbu webu	<b>15 000 Kč</b>	
Tržby - webový vývoj		900 000 Kč
Tržby - online propagace		600 000 Kč
<b>Celkové tržby za poskytnuté služby</b>		<b>1 500 000 Kč</b>
<b>Přímé náklady - webový vývoj</b>	<b>1 687 Kč</b>	<b>101 220 Kč</b>
Fotobanka a grafika pro webový design	1 000 Kč	
Webhosting	468 Kč	
Registrace domény	219 Kč	
<b>Přímé náklady - online propagace</b>	<b>0 Kč</b>	<b>0 Kč</b>
<b>Celkové přímé náklady</b>	<b>1 687 Kč</b>	<b>101 220 Kč</b>
Hrubá marže po přímých nákladech (webový vývoj)	13 313 Kč	798 780 Kč
Hrubá marže po přímých nákladech (propagace)	5 000 Kč	600 000 Kč
<b>Celková hrubá marže po přímých nákladech</b>		<b>1 398 780 Kč</b>
<b>Nepřímé náklady</b>		<b>726 617 Kč</b>
Náklady na marketingovou propagaci	10 000 Kč	120 000 Kč
Náklady na služby externí účetní	2 000 Kč	24 000 Kč
Odpisy webových stránek	500 Kč	6 000 Kč
Program na tvorbu webových stránek	374 Kč	4 493 Kč
Grafické programové vybavení	1 477 Kč	17 724 Kč
Nájemné části kancelářských prostor	5 000 Kč	60 000 Kč
Pojištění odpovědnosti	500 Kč	6 000 Kč
Internetové připojení	500 Kč	6 000 Kč
Hrubá mzda (za 1 zaměstnance)	30 000 Kč	360 000 Kč
Odvody zdravotního pojištění (1 zaměstnance)	2 700 Kč	32 400 Kč
Odvody sociálního pojištění (1 zaměstnance)	7 500 Kč	90 000 Kč
<b>Hrubý provozní zisk</b>		<b>672 163 Kč</b>
<b>Další náklady a případně výnosy</b>		<b>127 711 Kč</b>
Daň z příjmu právnických osob (19%)	10 643 Kč	127 711 Kč
<b>Čistý zisk</b>		<b>544 452 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Příloha 4 Cash flow za 1. rok

1. rok	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc
<b>Počátečný zůstatek</b>	104 025 Kč	81 674 Kč	64 322 Kč	56 971 Kč	57 932 Kč	72 207 Kč
<b>Příjmy</b>						
Tržby	0 Kč	5 000 Kč	15 000 Kč	25 000 Kč	40 000 Kč	50 000 Kč
<b>Výdaje</b>						
Fotobanka a grafika pro webový design	0 Kč	0 Kč	0 Kč	1 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Webhosting	0 Kč	0 Kč	0 Kč	468 Kč	936 Kč	936 Kč
Registrace domény	0 Kč	0 Kč	0 Kč	219 Kč	438 Kč	438 Kč
Náklady na marketingovou propagaci	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Náklady na služby externí účetní	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Odpisy webových stránek	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Program na tvorbu webových stránek	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč
Grafické programové vybavení	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč
Nájemné části kancelářských prostor	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Pojištění odpovědnosti	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Internetové připojení	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Hrubá mzda (za 1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odvody zdravotního pojištění (1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odvody sociálního pojištění (1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Daň z příjmu právnických osob (19%)	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>81 674 Kč</b>	<b>64 322 Kč</b>	<b>56 971 Kč</b>	<b>57 932 Kč</b>	<b>72 207 Kč</b>	<b>96 482 Kč</b>
	<b>7. měsíc</b>	<b>8. měsíc</b>	<b>9. měsíc</b>	<b>10. měsíc</b>	<b>11. měsíc</b>	<b>12. měsíc</b>
	96 482 Kč	139 069 Kč	186 657 Kč	239 244 Kč	296 832 Kč	364 419 Kč
	70 000 Kč	75 000 Kč	80 000 Kč	85 000 Kč	95 000 Kč	120 000 Kč
						<b>660 000 Kč</b>
	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč
						<b>24 000 Kč</b>
	1 404 Kč	1 404 Kč	1 404 Kč	1 404 Kč	1 404 Kč	1 872 Kč
						<b>11 232 Kč</b>
	657 Kč	657 Kč	657 Kč	657 Kč	657 Kč	876 Kč
						<b>5 256 Kč</b>
	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
						<b>144 000 Kč</b>
	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
						<b>24 000 Kč</b>
	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
						<b>6 000 Kč</b>
	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč
						<b>4 493 Kč</b>
	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč
						<b>17 724 Kč</b>
	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
						<b>60 000 Kč</b>
	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
						<b>6 000 Kč</b>
	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
						<b>6 000 Kč</b>
	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
						<b>0 Kč</b>
	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
						<b>0 Kč</b>
	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
						<b>0 Kč</b>
	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	66 746 Kč
						<b>66 746 Kč</b>
	<b>139 069 Kč</b>	<b>186 657 Kč</b>	<b>239 244 Kč</b>	<b>296 832 Kč</b>	<b>364 419 Kč</b>	<b>388 574 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)



Příloha 5 Cash flow za 2. rok

2. rok	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc
<b>Počátečný zůstatek</b>	194 287 Kč	210 562 Kč	231 836 Kč	258 111 Kč	289 385 Kč	325 660 Kč
<b>Příjmy</b>						
Tržby	40 000 Kč	45 000 Kč	50 000 Kč	55 000 Kč	60 000 Kč	80 000 Kč
<b>Výdaje</b>						
Fotobanka a grafika pro webový design	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč
Webhosting	936 Kč	936 Kč	936 Kč	936 Kč	936 Kč	1 404 Kč
Registrace domény	438 Kč	438 Kč	438 Kč	438 Kč	438 Kč	657 Kč
Náklady na marketingovou propagaci	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Náklady na služby externí účetní	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Odpisy webových stránek	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Program na tvorbu webových stránek	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč
Grafické programové vybavení	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč
Nájemné části kancelářských prostor	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Pojištění odpovědnosti	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Internetové připojení	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Hrubá mzda (za 1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odvody zdravotního pojištění (1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odvody sociálního pojištění (1 zaměstnance)	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Daň z příjmu právnických osob (19%)	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>210 562 Kč</b>	<b>231 836 Kč</b>	<b>258 111 Kč</b>	<b>289 385 Kč</b>	<b>325 660 Kč</b>	<b>380 248 Kč</b>
<b>7. měsíc</b>	<b>8. měsíc</b>	<b>9. měsíc</b>	<b>10. měsíc</b>	<b>11. měsíc</b>	<b>12. měsíc</b>	<b>Celkem</b>
380 248 Kč	439 835 Kč	504 423 Kč	582 323 Kč	665 224 Kč	748 124 Kč	
85 000 Kč	90 000 Kč	105 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	130 000 Kč	<b>960 000 Kč</b>
3 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč	<b>36 000 Kč</b>
1 404 Kč	1 404 Kč	1 872 Kč	1 872 Kč	1 872 Kč	2 340 Kč	<b>16 848 Kč</b>
657 Kč	657 Kč	876 Kč	876 Kč	876 Kč	1 095 Kč	<b>7 884 Kč</b>
10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	<b>120 000 Kč</b>
2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	<b>24 000 Kč</b>
500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	<b>6 000 Kč</b>
374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	<b>4 493 Kč</b>
1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	<b>17 724 Kč</b>
5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	<b>60 000 Kč</b>
500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	<b>6 000 Kč</b>
500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	<b>6 000 Kč</b>
0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>0 Kč</b>
0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>0 Kč</b>
0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	<b>0 Kč</b>
0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	124 460 Kč	<b>124 460 Kč</b>
<b>439 835 Kč</b>	<b>504 423 Kč</b>	<b>582 323 Kč</b>	<b>665 224 Kč</b>	<b>748 124 Kč</b>	<b>724 878 Kč</b>	

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

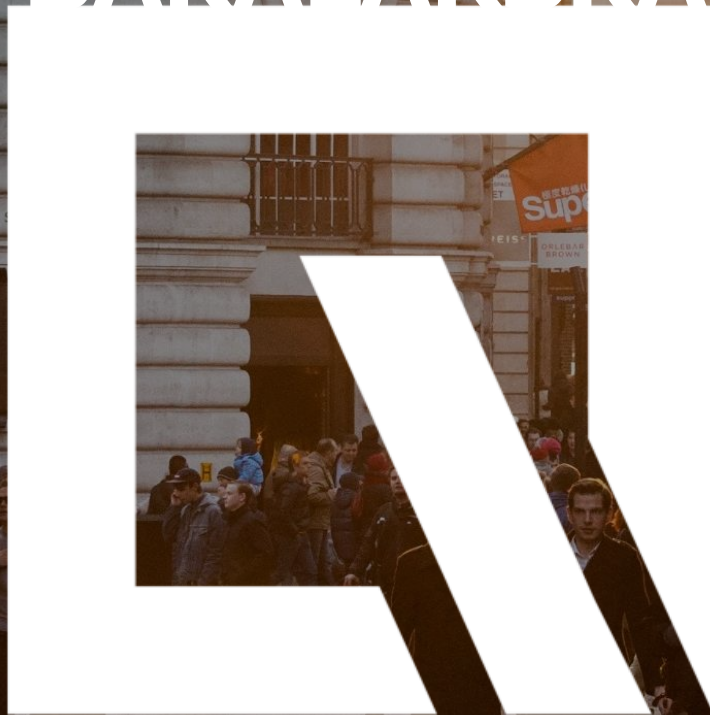
Příloha 6 Cash flow za 3. rok

3. rok	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc
<b>Počátečný zůstatek</b>	194 287 Kč	185 362 Kč	181 436 Kč	195 824 Kč	215 211 Kč	252 912 Kč
<b>Příjmy</b>						
Tržby	55 000 Kč	60 000 Kč	80 000 Kč	85 000 Kč	105 000 Kč	110 000 Kč
<b>Výdaje</b>						
Fotobanka a grafika pro webový design	2 000 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
Webhosting	936 Kč	936 Kč	1 404 Kč	1 404 Kč	1 872 Kč	1 872 Kč
Registrace domény	438 Kč	438 Kč	657 Kč	657 Kč	876 Kč	876 Kč
Náklady na marketingovou propagaci	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Náklady na služby externí účetní	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Odpisy webových stránek	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Program na tvorbu webových stránek	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč
Grafické programové vybavení	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč
Nájemné části kancelářských prostor	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Pojištění odpovědnosti	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Internetové připojení	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Hrubá mzda (za 1 zaměstnance)	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Odvody zdravotního pojištění (1 zaměstnanec)	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč
Odvody sociálního pojištění (1 zaměstnanec)	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč
Daň z příjmu právnických osob (19%)	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>185 362 Kč</b>	<b>181 436 Kč</b>	<b>195 824 Kč</b>	<b>215 211 Kč</b>	<b>252 912 Kč</b>	<b>295 613 Kč</b>
	<b>7. měsíc</b>	<b>8. měsíc</b>	<b>9. měsíc</b>	<b>10. měsíc</b>	<b>11. měsíc</b>	<b>12. měsíc</b>
	295 613 Kč	351 626 Kč	412 640 Kč	491 966 Kč	589 606 Kč	705 558 Kč
	125 000 Kč	130 000 Kč	150 000 Kč	170 000 Kč	190 000 Kč	240 000 Kč
	5 000 Kč	5 000 Kč	6 000 Kč	7 000 Kč	8 000 Kč	11 000 Kč
						<b>60 000 Kč</b>
	2 340 Kč	2 340 Kč	2 808 Kč	3 276 Kč	3 744 Kč	5 148 Kč
						<b>28 080 Kč</b>
	1 095 Kč	1 095 Kč	1 314 Kč	1 533 Kč	1 752 Kč	2 409 Kč
						<b>13 140 Kč</b>
	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
						<b>120 000 Kč</b>
	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
						<b>24 000 Kč</b>
	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
						<b>6 000 Kč</b>
	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč	374 Kč
						<b>4 493 Kč</b>
	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč	1 477 Kč
						<b>17 724 Kč</b>
	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
						<b>60 000 Kč</b>
	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
						<b>6 000 Kč</b>
	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
						<b>6 000 Kč</b>
	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
						<b>360 000 Kč</b>
	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč	2 700 Kč
						<b>32 400 Kč</b>
	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč
						<b>90 000 Kč</b>
	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	127 711 Kč	127 711 Kč
						<b>127 711 Kč</b>
	<b>351 626 Kč</b>	<b>412 640 Kč</b>	<b>491 966 Kč</b>	<b>589 606 Kč</b>	<b>705 558 Kč</b>	<b>738 739 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2022)



# BAKALÁŘSKÁ



# PRÁCE

**Podnikatelský plán – tvorba webových stránek s nabídkou služeb  
v oblasti online marketingu a webového designu**

Alexej Litvinec, PPE 25



# Cíl práce

**Hlavním cílem** této bakalářské práce byla tvorba podnikatelského plánu pro firmu Couple Company, s.r.o., která bude prostřednictvím svých firemních webových stránek nabízet služby v oblasti online marketingu a webového designu.

# Metodika práce – teoretická část

- **teoretická část je zpracována** na základě rešerše knižních zdrojů odborné literatury a specializovaných internetových zdrojů;
- **tématika zdrojů odborné literatury** se věnovala oborům podnikatelského plánování, finančního plánování a online marketingové komunikace firem.

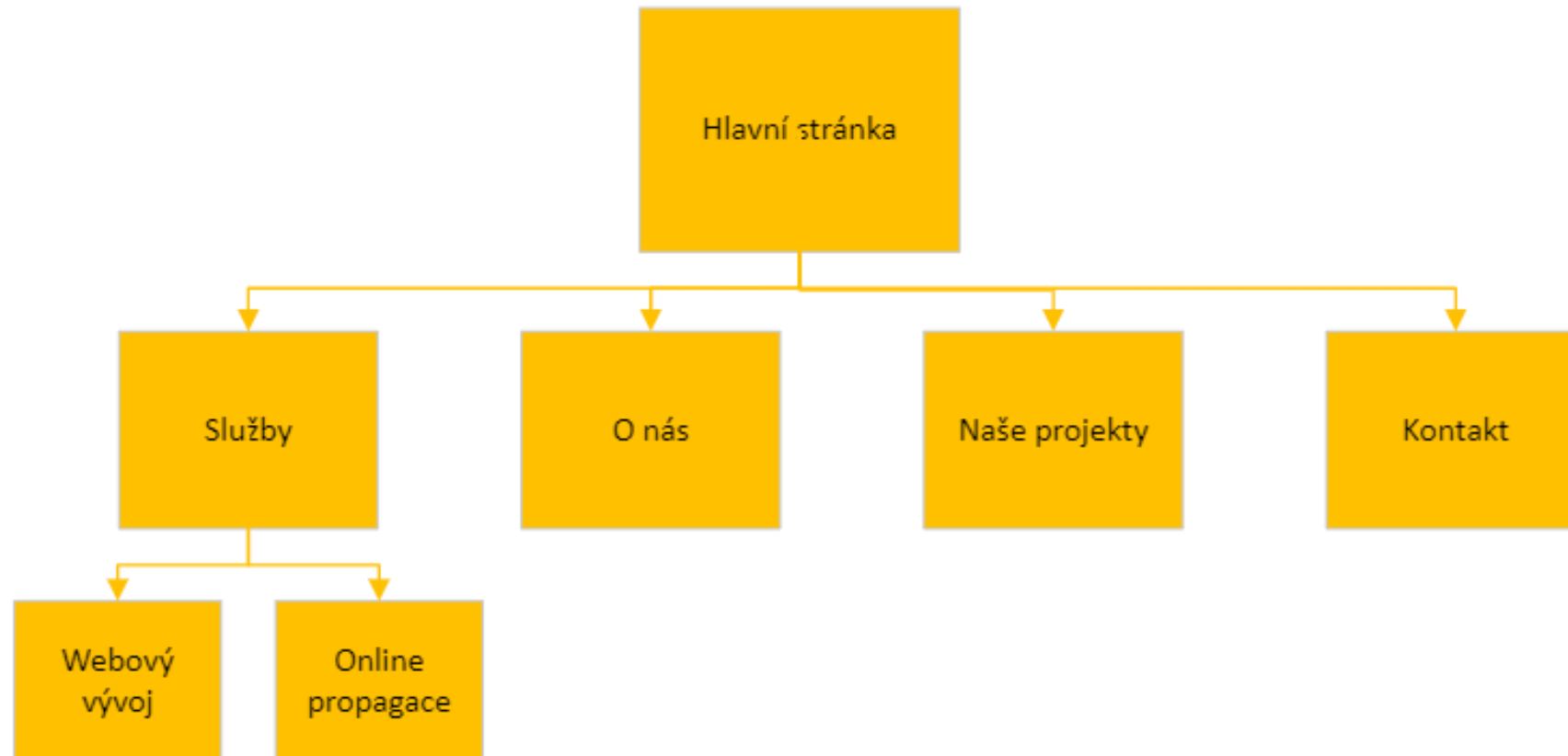
# Metodika práce – praktická část

- **model Lean Canvas** autor použil, jako osvědčený nástroj pro celkovou analýzu podnikatelského záměru;
- **metoda pozorování** byla použita k analýze vizuální a obsahové části konkurenčních webových stránek a online reklamních kampaní;
- **prognóza úspěšnosti budoucích reklamních kampaní** byla zpracována na základě statistických údajů o efektivitě jednotlivých klíčových slov z rozhraní Google Ads;
- v rámci **finanční analýzy podnikatelského záměru** autor provedl výpočet následujících ukazatelů: kalkulace nákladů a výnosů, Cash flow, ukazatele rentability (ROE, ROS) a bod zvratu;
- autor vyhodnotil **rizikovost projektu** pomocí analýzy PESTEL a základní rizikové analýzy scénářů.

# Postup řešení

- **předběžné zhodnocení podnikatelského záměru** pomocí modelu Lean Canvas;
- **návrh obsahu firemních webových stránek a reklamních kampaní** na základě výsledků analýzy konkurenčních marketingových komunikačních kanálů v online prostředí;
- **prognóza výkonnosti online reklamních kampaní** na základě statistických dat platformy Google Ads;
- **sestavení finančního plánu firmy** – finanční plán výnosů a nákladů, Cash flow, ukazatele rentability (ROE, ROS) a bodu zvratu;
- **vyhotovení rizikové analýzy podnikatelského záměru** – analýza hrozeb z vnějšího prostředí pomocí PESTEL analýzy a posouzení tří scénářů v prvním roce pesimistického, realistického a optimistického.

## Výsledek č. 1 : Struktura webových stránek Couple Company, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2022



## Výsledek č. 2 : Prognóza efektivity reklamních kampaní

Váš plán může při průměrném denním rozpočtu **150 Kč** získat **406** kliknutí za **4,7 tis. Kč.** [?](#)

Strategie maximalizace počtu kliknutí zvyšuje pravděpodobnost dosažení těchto odhadů a získání co nejvíce kliknutí i při omezeném rozpočtu.

[Upravit](#)
[Další informace](#)

Kliknutí	Zobrazení	Cena	CTR	Prům. CPC	
406	7,3 tis.	4,7 tis. Kč	5,6 %	11 Kč	<a href="#">+</a> Přidat metriky konverzí

Váš plán může při průměrném denním rozpočtu **150 Kč** získat **67** kliknutí za **4,7 tis. Kč.** [?](#)

Strategie maximalizace počtu kliknutí zvyšuje pravděpodobnost dosažení těchto odhadů a získání co nejvíce kliknutí i při omezeném rozpočtu.

[Upravit](#)
[Další informace](#)

Kliknutí	Zobrazení	Cena	CTR	Prům. CPC	
67	625	4,7 tis. Kč	10,7 %	69 Kč	<a href="#">+</a> Přidat metriky konverzí

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## Výsledek č. 3 : Základní riziková analýza v 1. roce

Plán nákladů	Pesimistický	Realistický	Optimistický
<b>1. rok</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>150%</b>
Počet reklamních kampaní	30	60	90
Počet prodaných webů	12	24	36
Přímé náklady	20 244 Kč	40 488 Kč	60 732 Kč
Nepřímé náklady	268 217 Kč	268 217 Kč	268 217 Kč
Celkové náklady	288 461 Kč	308 705 Kč	328 949 Kč
EBIT	41 539 Kč	351 295 Kč	661 051 Kč
Úrok	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Daň z příjmu	7 892 Kč	66 746 Kč	125 600 Kč
<b>Čistý zisk</b>	<b>33 647 Kč</b>	<b>284 549 Kč</b>	<b>535 451 Kč</b>
Plán tržeb	Pesimistický	Realistický	Optimistický
<b>1. rok</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>150%</b>
Počet reklamních kampaní	30	60	90
Počet prodaných webů	12	24	36
Náklady na prodané služby	20 244 Kč	40 488 Kč	60 732 Kč
Tržby z prodeje služeb	330 000 Kč	660 000 Kč	990 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

# Doporučení

- 1. Rozšíření portfolia poskytovaných služeb** o služby v oblasti SMM a SEO optimalizace. Díky tomuto kroku společnost osloví nové zákazníky.
- 2. Orientace na anglicky mluvící zákazníky.** Tím společnost získá velkou konkurenční výhodu a bude moci nabízet své služby na mezinárodních trzích.
- 3. Vedení blogové rubriky v rámci SEO optimalizace webových stránek.** Díky tomuto kroku by se webové stránky firmy mohly zobrazovat v organických výsledcích vyhledávání, což by generovalo bezplatné konverze na stránky. Díky tomu by firma mohla ušetřené peníze za placené reklamy reinvestovat do rozvoje firmy.

# Závěr

V procesu zpracování této bakalářské práce měl autor možnost osobně projít všemi etapami komplexní tvorby podnikatelského plánu a analýzy podnikatelského záměru. Díky čemu získal **neocenitelné jak teoretické, tak i praktické znalosti.**

Z prognózy efektivity reklamních kampaní vyplývá, že firma může měsíčně oslovit až **7 925 zákazníků**, z nichž na stránky přejde až **473** zákazníků.

Z kalkulace ziskovosti firmy vyplývá že má firma potenciál dosáhnout čistého zisku v **1. roce** ve výši **284 549 Kč**, ve **2. roce 530 591 Kč** a **třetím 544 452 Kč.**

Z výsledků provedené základní rizikové analýzy ziskovosti firmy v 1. roce, vyplývá, že i při **poklesu tržeb o 50 %** bude čistý zisk firmy činit **33 647 Kč**, pokud se naplní optimistický scénář a tržby **vzrostou o 50 %** bude čistý zisk firmy činit **535 451 Kč.**





**DĚKUJI VÁM ZA  
POZORNOST**