

Projekt založení vlastního podnikatelského subjektu – podnikatelský plán

Bc. Michael Vodička



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Michael Vodička
Osobní číslo:	M230088
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt založení vlastního podnikatelského subjektu – podnikatelský plán

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíl práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši problematiky tvorby podnikatelského plánu, podnikání a marketingové podpory startupů.

II. Praktická část

- Zpracujte marketingové analýzy odvětví a konkurence pro zamýšlený podnikatelský záměr.
- Vypracujte podnikatelský plán a nastavte efektivní marketingové aktivity startupu zaměřeného na oblast venkovní reklamy.
- Podrobte podnikatelský záměr rizikové, nákladové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6.
BARROW, Collin; BARROW, Paul a BROWN, Robert. *The Business Plan Workbook: A step-by-step guide to creating and developing a successful business*. London: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8179-7.
HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-0-2414-3745-2.
SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0407-9.
ŠAFROVÁ, Drážilová. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá založením vlastního podnikatelského subjektu v oblasti venkovní reklamy. Cílem práce je vytvořit podnikatelský plán, který bude sloužit jako výchozí bod pro reálné uvedení podniku na trh. Teoretická část se věnuje základům podnikání, tvorbě podnikatelského plánu, marketingu a analýze podnikatelského prostředí. V praktické části jsou využity analytické nástroje jako PEST, SWOT analýza a Porterův model pěti sil. Na základě těchto analýz je následně sestaven podnikatelský plán, který je v závěru práce podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: podnikatelský plán, venkovní reklama, marketingová strategie, podnikatelské prostředí, konkurence

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the establishment of an own business entity in the field of outdoor advertising. The aim of the thesis is to create a business plan that serves as a starting point for the actual market launch of the business. The theoretical part focuses on the fundamentals of entrepreneurship, the creation of a business plan, marketing, and the analysis of the business environment. In the practical part, analytical tools such as PEST analysis, SWOT analysis, and Porter's Five Forces model are used. Based on these analyses, a business plan is subsequently created, which is subjected to cost, time, and risk analysis at the end of the thesis.

Keywords: business plan, outdoor advertising, marketing strategy, business environment, competition

Rád bych poděkoval svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a podporu během zpracování této práce.

Velké poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mi byli oporou nejen během psaní této práce, ale po celou dobu mého studia. Speciální díky patří mému příteli Petru Teleckému za cenné rady a úpravu textu.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 PODNIKÁNÍ.....	15
1.1 DEFINICE PODNIKÁNÍ	15
1.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	16
1.2.1 Podnikání fyzických osob	16
1.2.2 Podnikání právnických osob	17
1.3 DEFINICE PODNIKU	20
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	21
2.1 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	21
2.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	22
2.2.1 Titulní strana s představením společnosti	23
2.2.2 Shrnutí	23
2.2.3 Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy	23
2.2.5 Postavení firmy na trhu a její konkurence.....	24
2.2.6 Marketingový plán	24
2.2.7 Personální zdroje a organizační plán.....	24
2.2.8 Finanční plán	24
2.2.9 Rizika projektu	25
2.2.10 Přílohy	25
2.3 CHYBY V PODNIKATELSKÉM PLÁNU	25
3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ.....	27
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	27
3.1.1 Megatrendy	28
3.1.2 Makroprostředí.....	28
3.1.3 Mikroprostředí.....	29
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	30
4 MARKETING	32
4.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	32
4.1.1 Segmentace	32
4.1.2 Targeting	33
4.1.3 Positioning.....	33
4.2 MARKETINGOVÝ MIX	33
4.2.1 4P.....	34
4.2.2 4C	35
5 ŘÍZENÍ RIZIK	36
5.1 RIZIKO.....	36

5.2	PROCES ŘÍZENÍ RIZIK	37
5.2.1	Identifikace rizik.....	37
5.2.2	Analýza rizik	38
5.2.3	Zvládání rizik	39
5.2.4	Monitoring a kontrola.....	41
6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
7	ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ	44
7.1	PEST ANALÝZA.....	44
7.1.1	Politicko-právní faktory	44
7.1.2	Ekonomické faktory	45
7.1.3	Sociálně-demografické faktory	46
7.1.4	Technicko-technologické faktory.....	46
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	47
7.2.1	Současná konkurence	47
7.2.2	Potenciální konkurence	49
7.2.3	Substituty.....	50
7.2.4	Dodavatelé.....	50
7.2.5	Odběratelé	55
7.3	SWOT ANALÝZA.....	55
7.3.1	Silné stránky (S)	56
7.3.2	Slabé stránky (W).....	57
7.3.3	Příležitosti (O)	57
7.3.4	Hrozby (T).....	58
7.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ JEDNOTLIVÝCH ANALÝZ.....	58
8	PODNIKATELSKÝ PLÁN	60
8.1	SHRNUTÍ.....	60
8.2	POPIS PODNIKU	60
8.2.1	Mise, vize a cíl agentury.....	61
8.3	POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU A JEJÍ KONKURENCE	62
9	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	63
9.1	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	63
9.1.1	Cílový trh, zákazník a pozice agentury na trhu	63
9.1.2	Marketingové cíle.....	65
9.1.3	Zvolená marketingová strategie agentury	66
9.2	MARKETINGOVÝ MIX.....	67
9.2.1	Produkt (Customer value – Hodnota pro zákazníka)	67
9.2.2	Cena (Cost to customer – Náklady pro zákazníka)	68
9.2.3	Distribuce (Convenience – Pohodlná dostupnost)	70
9.2.4	Propagace (Communication – Komunikace)	71
10	PERSONÁLNÍ ZDROJE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	74

10.1	PERSONÁLNÍ ZDROJE	74
10.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	75
11	FINANČNÍ PLÁN	76
11.1	CELKOVÉ VSTUPNÍ VÝDAJE	76
11.2	CELKOVÉ FIXNÍ A VARIABILNÍ NÁKLADY	79
11.3	ODHAD ZISKŮ NA ZÁKLADĚ TYPIZOVANÝCH KAMPANÍ	81
11.4	BOD ZVRATU	84
11.5	VYHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	85
12	ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	87
12.1	ČASOVÁ ANALÝZA	87
12.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	88
12.2.1	Návrh opatření proti rizikům.....	90
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104

ÚVOD

Tématem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení společnosti v oblasti venkovní reklamy. Impulsem pro zpracování této práce pro mě byla nejen rodinná tradice v tomto oboru, ale také dlouhodobý zájem o možnosti, jak nově vznikající podnik může vstoupit na trh a být zároveň dostatečnou konkurencí zavedeným společnostem, které vznikly už v minulém století.

Hlavním cílem práce je sestavení podnikatelského plánu, na jehož základě bude možné firmu reálně založit, provozovat a dále rozvíjet. Dílčím cílem bylo podrobení vzniklého podnikatelského plánu nákladové, časové a rizikové analýze. Ty měly za úkol zjistit proveditelnost a udržitelnost navrženého modelu.

Práce je rozdělena na dvě části, kterými jsou teoretická a praktická, které byly rozděleny do celkem dvanácti kapitol.

Teoretická část práce je rozdělena do šesti kapitol. Úvodní kapitola obsahuje vymezení pojmu podnikání, jeho definici a rozdělení jednotlivých právních forem. Následuje kapitola, která se věnuje teoretickému uchopení samotného podnikatelského plánu a jeho hlavních součástí. Třetí kapitola se zaměřuje na podrobný popis metod a analýz podnikového prostředí, které budou aplikovány v praktické části práce. Předposlední kapitolou je marketing, který je rozebrán nejenom ze strategického hlediska, ale i z pohledu marketingového mixu. Poslední kapitola se věnuje řízení rizik a jeho náležitostem.

Praktická část se zaměřuje na samotné vytvoření podnikatelského plánu. Úvodem celé části jsou vypracované analýzy podnikatelského prostředí, za pomoci využití PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Na základě zjištěných informací byl sestaven samotný podnikatelský plán nově vznikající společnosti. Za účelem detailního provedení byl vytvořen marketingový plán, přehled personálních zdrojů a finanční plán. V závěru celé praktické části jsou výsledky podnikatelského plánu podrobeny časové a rizikové analýze. Ty mají za úkol vyzkoušení, zda je plán proveditelný v praxi.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán pro založení vlastního podnikatelského subjektu. Ten by měl sloužit jako nástroj vedoucí k vytvoření samostatně a plnohodnotně fungujícího podniku v oblasti venkovní reklamy.

Struktura diplomové práce má tradiční složení, které zahrnuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla vytvořena na základě literární rešerše z několika dostupných pramenů, které následně sloužily jako základ pro vypracování jednotlivých témat práce. Samotná teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů z oblasti podnikání, tvorby podnikatelského plánu, analýz podnikového prostředí, marketingu a řízení rizik. Jsou zde popsány klíčové aspekty podnikání, včetně právních forem, účelu a struktury podnikatelského plánu. Dále byly představeny v rámci analýzy podnikového prostředí nástroje, pomocí kterých se provádí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Předposlední částí je vymezení pojmu marketingu, které obsahuje hlubší pohled do oblasti marketingové strategie a marketingového mixu. Závěrečná část se věnuje řízení rizik, jež tvoří neoddělitelnou součást dohledu nad podnikatelskými subjekty.

Praktická část navazuje na teoretická východiska a aplikuje konkrétní analytické metody, kterými byli PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Tyto nástroje byly využity za účelem zhodnocení vnějších i vnitřních faktorů ovlivňujících podnikatelský záměr a konkurenční situaci na trhu. Doplnkově byly využity neformální rozhovory s odborníky z praxe, které poskytly praktický vhled do problematiky venkovní reklamy a podpořily formulaci některých závěrů práce. Na základě výstupů z provedených analýz byl sestaven podnikatelský plán, který zahrnuje popis podniku, marketingový plán a finanční plán. Finanční část byla následně podrobena analýze včetně výpočtu vstupních nákladů, bodu zvratu a odhadu výnosů z typizovaných zakázek. Součástí metodického postupu byla také časová a riziková analýza, která pomohla identifikovat možná ohrožení projektu a navrhnout opatření k jejich minimalizaci.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Z historie je známo, že podnikatelé neměli jednu z nejlepších pověstí. Byli většinou pokládáni za osoby, které přišly k většímu majetku a následně tento kapitál vkládaly do různorodých činností bez ohledu na následné dopady. V dnešní době jsou podnikatelé spíše opěvováni, díky svým úspěchům. O mnohých jsou psané pozitivní články nebo i natočené filmy o jejich pohádkových vzestupech navzdory osudu. Těmi nejznámějšími mohou být například Facebook, Nike nebo též Apple. Jejich zapříčiněním jsou lidé k podnikání přitahováni stále víc a víc (Svobodová a Andera, 2017).

Srpová (2020) zmiňuje dva typy motivace k podnikání, těmi jsou pull a push motivy. Mezi pull motivy jsou řazeny hlavně motivy pozitivního rázu. Tedy, že jsme přitahováni k podnikání, díky našemu inovativnímu nápadu nebo za účelem vytvoření podniku, který nám patří, a můžeme být pány svých vlastních rozhodnutí. U push motivů jsme k podnikání spíše tlačeni, a to hlavně z negativních důvodů. Ať už se jedná o naši nespokojenost s aktuálním zaměstnáním nebo o naši nezaměstnanost.

Svobodová a Andera (2017) hovoří také o dvou typech motivací a těmi jsou podnikání na základě příležitostí a podnikání z nutnosti. Stejně jako Srpová uvádí, že při podnikání na základě příležitostí nejsme tlačeni k podnikání příčinou vnějších jevů. Tedy, že máme nápad, který je inovativní nebo máme zájem o vlastní nezávislost. U podnikání z nutnosti, jsme k němu tlačeni naší nespokojeností v aktuálním zaměstnání nebo neúspěšným hledáním zaměstnání na trhu práce.

1.1 Definice podnikání

Definice podnikání může být těžko uchopitelná z důvodu, že každá osoba jej vnímá rozdílně. Dle nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) v § 420 odst. 1 je definice podnikání následovná:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Tato definice však ani zřídka nevystihuje to, čím podnikání může být. V realitě se setkáváme s mnohem větším spektrem možností definic nebo úvah, které nelze obsáhnout v jedné větě zákona. Hlavním důvodem vzhledu definice v zákoně je, že pracuje

s podnikáním pouze v rámci motivace k zisku. Ten však nemusí být v dnešní době tím hlavním důvodem, proč chtějí lidé podnikat (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Srpová (2020) hovoří o tom, že podnikání přispívá k tvorbě hodnot pro společnost, kterými podporuje jak hospodářský růst, tak i rozšiřování pracovních příležitostí. Ruku v ruce je i pomoc k regulaci cen, bránění monopolizaci na trhu nebo poskytování širšího výběru produktů spotřebitelům, díky kterým může lépe reagovat na jejich potřeby.

1.2 Právní formy podnikání

Před začátkem podnikatelské činnosti musíme vykonat značné množství úkolů, abychom jsme jej mohli zahájit. Jedním z těchto kroků je výběr té správné právní formy podnikání. Jedná se o důležité rozhodnutí, jelikož se jím budeme muset po zbytek našich aktivit řídit. Nejedná se ovšem o nevratné rozhodnutí. S odstupem času máme možnosti přeměnit námi zvolený typ právní formy na jiný. Společně s tím se však nevyhneme náležitým komplikacím a dalším výdajům (Srpová, 2020). Ve finální formě se jedná o ochranný mechanismus, který má zjednodušit jednotlivé procesy napříč organizací. Může mít i funkci na ochranu samotného podnikatele, aby měl možnost rozdělit jeho osobní a podnikatelský majetek. (Šafrová Drášilová, 2019).

Při volbě právní formy jsou v Obchodním zákoníku akceptovány dvě možnosti výběru. Podnikání může probíhat buď jako činnost fyzických osob, kdy jednotlivci podnikají pod svým jménem a nesou plnou odpovědnost za své závazky. V druhém případě se jedná o podnikání právnických osob, kdy je vytvořen nový právní subjekt, například společnost s ručením omezeným (Veber a Srpová, 2012).

1.2.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob (dále jen „FO“) představuje nejjednodušší formu podnikání v ČR. Tato právní forma je charakteristická osobní účastí podnikatele na chodu organizace a jeho přímým ručením za veškeré závazky. Největší předností u podnikání FO je její hbitost. Význačnými součástmi je nižší vstupní kapitál, absence povinného zápisu do obchodního rejstříku a menší administrativní i regulační zátěž než v případě podnikání právnických osob. V opačném případě je však podnikatel podroben ručením za všechny své závazky celým svým majetkem (Šafrová Drášilová, 2019).

Základním pojmem v této právní formě podnikání je „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“. Tento pojem se objevuje v právních předpisech upravujících daň z příjmů,

sociální pojištění, příspěvky na podporu zaměstnanosti a systém veřejného zdravotního pojištění. Mezi zástupce této kategorie lze zařadit například živnostníky, osoby působící v zemědělství nebo soudní znalce (Srpová, 2020).

1.2.2 Podnikání právnických osob

Již z požadavků daných zákonem lze dovozovat, že při vytváření právnické osoby (dále jen „PO“), musíme počítat se složitějším postupem v rámci samotného založení. Společně s tím bude jak časově, tak i kapitálově náročnější i její samotná administrativa a chod. PO se v mnoha ohledech liší od FO. Může jím být rozdíl právní subjektivity, oblast odpovědnosti, fungování nebo samotné založení v rámci právního řádu ČR.

Jedním z prvních a větších rozdílů je založení PO. Právní způsobilost PO získává až svým vznikem, jak stanovuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Celý proces začíná zakladatelským právním jednáním, jehož výsledkem je sepsání zakladatelské listiny v písemné podobě. Tento dokument obsahuje klíčové informace, jako je název, sídlo, předmět podnikání a složení statutárního orgánu. V případě neuvedení doby trvání, PO se automaticky považuje za založenou na dobu neurčitou. K jejímu vzniku dochází zápisem do veřejného rejstříku, konkrétně do obchodního rejstříku (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Mezi rozdíly, které se řadí mezi výhody PO, jsou její možnosti převoditelnosti. Podnikání FO nelze převádět dále, ovšem PO lze převést například na potomka, který má zájem v daném odvětví podnikání následovat kroky svých rodičů. Dalším způsobem převedení může být i prodání PO jinému zájemci. Prodej může probíhat částečně za pomoci podílu, nebo jako celek (Malíková, 2022).

Mezi nevýhody PO je již dříve zmíněná vyšší finanční náročnost spojená se samotným založením organizace a jejím provozem. Zatímco u FO se jedná o jednorázový poplatek 1000 Kč za vytvoření živnostenského listu, u PO musíme brát v úvahu i další poplatky. Tím výraznějším je například notářský zápis. Dále lze musíme zahrnout i kapitál na vedení účetnictví nebo pronájem sídla organizace. Další nevýhodou je i ta, že PO nemá možnost přerušování podnikatelské činnosti. Nelze ji přerušit ani v případě, kdy nevykonává žádnou aktivitu. Je to z toho důvodu, že je povinná vést podvojný účetnictví, sestavit účetní závěrku a podat daňové přiznání k dani z příjmů právnických osob. Složitější je i samotné ukončení podnikání. Například likvidace společnosti s ručením omezeným představuje složitý

administrativní a právní proces, který často vyžaduje odborné poradenství, například ze strany právníka (Bartůšková, 2019).

Než přejdeme k samotnému členění PO, je třeba zdůraznit, že všechny její typy musí být zapsány do 90 dnů od jejich založení do obchodního rejstříku (Malíková, 2022). Obchodní zákoník rozlišuje právnické osoby na osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva (Veber a Srpová, 2012).

Osobní společnosti jsou charakteristické přímou účastí podnikatelů na řízení firmy a zpravidla také neomezeným ručením společníků za závazky společnosti. Mezi ně se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.

Kapitálové společnosti jsou charakteristické tím, že společníci či zakladatelé mají primárně povinnost vložit kapitál, přičemž jejich odpovědnost za závazky společnosti je buď omezená, nebo zcela vyloučena. Mezi ně spadá společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Družstva jsou v dnešní době nejméně běžnou právní formou podnikání. Jedná se o společnosti s proměnlivým počtem členů, jejichž cílem je buď podnikání, nebo zajištění hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů (Veber a Srpová, 2012).

1.2.2.1 Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost často zkráceně „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“, spadá mezi osobní společnosti. Slouží k podnikání minimálně dvou fyzických nebo právnických osob. V případě ručení, společníci ručí za své závazky společně a nerozdílně. Jsou povinni ručit i svým osobním majetkem. Při jejím založení není potřeba žádný základní kapitál (Malíková, 2022). Vznik se provádí na základě společenské smlouvy, která musí upravovat podíly a vzájemné právní vztahy společníků. Zisk je rozdělován podle dohody nebo rovným dílem a podléhá dani z příjmů. Stejně jako zisk je rovnoměrně rozdělena i ztráta. Pro úspěšné fungování v. o. s. je nezbytná důvěra a transparentnost mezi společníky, což ztěžuje jejich výběr (Šafrová Drášilová, 2019).

1.2.2.2 Komanditní společnost

Dle Vebera a Srpové (2012) má **komanditní společnost** spadá mezi osobní společnosti a její název můžeme zkracovat na „kom. spol.“ nebo „k. s.“. V případě této PO platí, že jeden nebo více společníků (komanditisté) ručí za závazky společnosti pouze do výše svého

nesplaceného vkladu, zatímco ostatní společníci (komplementáři) odpovídají celým svým majetkem.

Statutárním orgánem společnosti jsou zpravidla komplementáři, pokud splňují zákonné požadavky. Společenská smlouva však může výslovně stanovit, že tuto funkci může zastávat i komanditista (Šafrová Drášilová, 2019). Zisk se rozděluje stejně jako ručení mezi komanditisty a komplementáře. Podíl komanditistů podléhá dani z příjmů PO, zatímco komplementáři svůj zisk zdaňují v rámci daně FO. Řízení společnosti a statutární pravomoci náleží komplementářům (Malíková, 2022).

1.2.2.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným patří již do dalšího typu PO a tím jsou kapitálové společnosti. Její název můžeme zkracovat následovně „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“. Jedná se o nejmladší a v aktuální době nejčastěji volenou formu podnikání. Jednou z hlavních předností je omezené ručení společníků. Ti za závazky společnosti odpovídají pouze do výše nesplacených vkladů, nikoli celým svým majetkem (Srpová, 2020). Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že minimální základní kapitál na založení je v zákonu o obchodních společnostech stanoven na 1 Kč. Ovšem také zmiňuje, že v praxi je nutno počítat s několika tisíci korunami, aby byly pokryté přinejmenším náklady spojené se založením společnosti.

Nejvyšším orgánem je valná hromada, která je tvořena všemi společníky. Za pomoci hlasování se následně rozhoduje o jednotlivých záležitostech napříč podnikem. Statutární orgán se zaměřuje na každodenní aktivity. Ten je tvořen jednatelem nebo skupinou jednatelů, kteří jsou uvedeni v obchodním rejstříku. V případě větších firem je ustanovena i dozorčí rada, která dohlíží na činnost jednatelů (Šafrová Drášilová, 2019).

1.2.2.4 Akciová společnost

Akciová společnost je starším typem kapitálové společnosti než společnost s ručením omezeným. Její název můžeme najít též pod zkratkami „akc. spol.“ nebo „a.s.“. V porovnání s ostatními PO se jedná o méně oblíbenou formu obzvlášť kvůli nastavení základního kapitálu. Ten činí 2 000 000 Kč nebo 80 000 eur. V případě společníků (akcionářů), musí mít alespoň jednoho. Maximální množství již není dále uvedeno (Bartůšková, 2019).

Zákonem stanovené orgány této formy PO jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada je tvořena všemi společníky a podílí se na volbě

představenstva. Kontrolu činnosti představenstva má následně na starost kontrolní orgán, dozorčí rada (Šafrová Drášilová, 2019).

1.3 Definice podniku

S podnikáním se neoddělitelně pojí i termín podnik. Jeho definice není jednoduše formulovatelná, jelikož se může lišit dle úhlu pohledu. V obecné rovině je tento pojem chápán jako subjekt, který přeměňuje vstupy na výstupy v podobě produktů a služeb. V širším pojetí se můžeme bavit o organizovaném celku, který zahrnuje aktiva, zdroje, práva nebo další statky, které slouží k provozu podnikatelských aktivit. Z pohledu práva je definice podniku následující. Jedná se o celek zahrnující hmotné, osobní i nehmotné složky podnikání, včetně majetku, práv a dalších aktiv, která podnikatel vlastní a využívá k provozování podniku (Srpová a Řehoř, 2010).

Podniky lze rozdělit do čtyř hlavních kategorií podle velikosti, a to na mikropodniky, malé, střední a velké podniky. Hlavními kritérii pro toto členění jsou počet zaměstnanců, roční obrát a bilanční suma roční rozvahy. Počet zaměstnanců je povinný ukazatel, zatímco u zbývajících dvou kritérií si podnik může zvolit jedno z nich. Podniky s více než 250 zaměstnanci a ročním obrátem přesahujícím 50 milionů eur spadají do kategorie velkých podniků (Evropská komise, 2015).

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrát	nebo	Bilanční suma roční rozvahy
Střední podnik	< 250	≤ 50 milionů EUR	nebo	≤ 43 milionů EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 milionů EUR	nebo	≤ 10 milionů EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony EUR	nebo	≤ 2 miliony EUR

Obrázek 1 – Rozdělení podniků

(Zdroj: Evropská komise, 2015)

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Když jsme seznámeni s definicí a druhy podnikání, tak se můžeme přesunout k samotnému podnikatelskému plánu. Jedná se o další důležitou část při zakládání nebo rozšiřování již existujícího podniku. Aktuálně máme v hlavě určitou představu toho, v čem chceme podnikat a jak by naše podnikání mělo vypadat. Přesto se nám v průběhu času tato představa může mnohokrát změnit a můžeme se postupně přesouvat od jednoho plánu k dalšímu. Záleží na tom, který bude mít větší šanci k úspěchu a uskutečnění. Za tímto účelem se tvoří podnikatelský plán, anglicky zvaný business plan (Šafrová Drášilová, 2019). Červený et al. (2014) uvádí, že podnikatelský plán lze chápat jako písemný dokument, který slouží jako opora pro podnikatele při zahájení činnosti, ale též i pro již fungující podniky.

Barrow et al. (2018) ve své literatuře uvádí, že je tvorba podnikového plánu časově náročná. Zmiňují, že k jeho vytvoření je potřeba okolo 200 až 400 hodin. Spíše než mávnutí rukou nad touto částí, se vyplatí nad jeho vytvořením strávit více času a věnovat se jednotlivým detailům. To totiž může být jedním z rozhodujících faktorů našeho úspěchu v poli podnikání. Po jeho vytvoření budeme mít jasně daný plán, který nás povede celou cestou. Zanedbání tvorby podnikatelského plánu má často za důsledek neúspěch novým nebo menších firem. Ať už se jedná o jejich neschopnost vkročení mezi ostatní podniky nebo jejich následný růst (Barrow et al., 2018).

Srpová (2011) ve své knize uvádí následující definici podnikatelského plánu:

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík, 2011 by Srpová, 2011)

2.1 Účel podnikatelského plánu

Naším hlavním cílem u sestavování podnikatelského plánu by mělo být ucelení si naší počáteční vize. V případě, že budeme postupovat dle jasné struktury, tak nám může zároveň sloužit i jako mapa našich budoucích kroků, díky které budeme schopni náš podnik uvést do chodu (Havlová, 2023).

Svobodová a Andera (2017) udává šest bodů, které plně shrnují účel tvorby podnikatelského plánu. Jednotlivé body se zaměřují na určení potřebného kapitálu pro spuštění podnikání a odhad budoucích zisků, oproti výdajům. Pomáhá zjistit, zda plánované

finanční prostředky stačí, nebo bude nutné jejich navýšení. Umožní nám také rozhodnout, zda podnikání rozjet samostatně, nebo ve spolupráci s dalšími partnery. Z plánu vyplynou klíčové kroky, které je nutné zajistit před vstupem na trh, a zároveň si ověříme, zda existuje reálná poptávka po našem produktu či službě a jaký výnos můžeme očekávat. Veber a Srpová (2012) zmiňují, že podnikatelský plán má i velký význam při žádosti o úvěr v bance.

2.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura není v žádné z literatur jasně dána. Díky tomu ji lze najít ve více formách a u samotné tvorby si ji každý podnikatel může přizpůsobit dle svých potřeb. Také závisí na požadavcích, které jednotliví investoři nebo banky mají. Například v dnešní době se klade větší důraz na jednoduše vizualizované podnikatelské plány, které jsou zpracovány pouze ve formě prezentací (Srpová, 2011). Koráb et al. (2007) souhlasí s tvrzením, že struktura podnikatelského plánu není jasně daná, a tak může záležet na individuálních aspektech. Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že v případech, kdy nejsou stanovená kritéria, která musíme splnit, tak by měl stačit obecný obsah s nejdůležitějšími informacemi.

Při výběru dané struktury se bude diplomová práce částečně držet na základě literatury od autorky Šafrové Drášilové (2019), v závěru však bude využito částí z jiných zdrojů. Struktura by měla obsahovat následující části:

- titulní strana s představením společnosti;
- shrnutí;
- profesní a osobní údaje o vlastnících firmy;
- popis podniku;
- postavení firmy na trhu a její konkurence;
- marketingový plán;
- personální zdroje a organizační plán;
- finanční plán;
- rizika projektu;
- přílohy.

2.2.1 Titulní strana s představením společnosti

V rámci této části je důležité udělat kvalitní první dojem. Titulní stránka podnikatelského plánu měla působit profesionálně a přehledně. Z žádných důvodů bychom neměli vynechat název našeho projektu nebo firmy. Společně s tím musíme uvést i jméno autora, označení dokumentu jako podnikatelského plánu a případně místo a datum vypracování. V případě, že podnik nebo produkt disponuje vlastním logem, jeho umístění na titulní stranu může přispět k lepší zapamatovatelnosti. Celkově by design titulní strany měl být jednoduchý, ale reprezentativní (Šafrová Drášilová, 2019). Srpová (2011) hovoří i o uvedení prohlášení, které by mělo uvádět informaci o tom, že obsah plánu je důvěrný a celý jeho obsah spadá pod autorská práva autora.

2.2.2 Shrnutí

Anglicky se tato část může nazvat i Executive Summary. Hlavním úkol by mělo být uchycení čtenáře k přečtení celého textu. Slouží ke stručnému shrnutí hlavních myšlenek plánu, jaké má cíle a jakým výsledkům jsme se za jeho pomoci dostali. I přesto, že je na začátku práce, tak se jeho sepsání nechává až po dokončení všech důležitých částí práce, abychom mohli psát o jasných faktech, které práce obsahuje. Abychom se vyvarovali delšímu textu než je jedna stránka, tak by měl obsahovat pouze na stručné a objektivní fakta, která jsou podložena klíčovými čísly z provedených analýz (Šafrová Drášilová, 2019). Pro jednodušší představu by mělo shrnutí obsahovat odpovědi na tyto otázky o tom, co děláme, proč je to důležité, jaké jsou naše cíle a jaká máme čísla (Dědková, 2025).

2.2.3 Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy

Jedná se o představení všech osob podílejících se na projektu. Informace by neměly přesahovat odstavec textu a měly by být dobře strukturované. Hlavně by se měly týkat pracovní kariéry v dané profesi, do které projekt spadá. V případě, že nemáme moc co nabídnout, tak můžeme uvést naše vzdělání nebo působení v praxi. Naopak bychom se měli vyvarovat informacím, které nejsou nijak spojené s projektem, například koníčky nebo náš osobní život (Šafrová Drášilová, 2019).

2.2.4 Popis podniku

Dle Šafrové Drášilové (2019) se tato část může dělit na tři části. V první části musíme komplexně definovat jak náš produkt nebo služba bude řešit námi charakterizovaný problém. V druhé části se musíme zaměřit na samotný produkt nebo službu a podrobně jej popsat

a vysvětlit. Poslední část má za úkol představit, jaké materiální zdroje a prostory budou pro provoz podniku nezbytné. Zároveň bychom měli být v průběhu těchto částí schopni vysvětlit, jaké procesy v podniku probíhají, jak na sebe navazují a jaký bude jejich logický sled. Srpová a Svobodová (2011) hovoří i o stanovení vizí, cílů a mise podniku k této části podnikatelského plánu.

2.2.5 Postavení firmy na trhu a její konkurence

Tato část by měla obsahovat analýzu tržního prostředí a konkurence našeho podniku. Analýzy bychom měli provádět za pomoci již zavedených nástrojů, které nám ulehčí práci se získanými daty. Cílem je představit naši připravenost na zapojení se do trhu a znalost všech aspektů s ní spojených. Důraz je kladen na vynechání negativních zpráv, jako jsou například námitky na konkurenci (Šafrová Drášilová, 2019).

2.2.6 Marketingový plán

Při tvorbě marketingového plánu bychom měli navazovat na informace získané v předchozí části. Jedná se o část, ve které se věnujeme naší vybrané cílové skupině. Zjišťujeme, jak ji nejprve zaujmout a následně udržet její věrnost našemu produktu. (Dědková, 2025).

2.2.7 Personální zdroje a organizační plán

Tato část může být vytvořena samostatně nebo může být obsažena již v předchozí části, u které jsme se zabývali popisem podniku. Hlavní úkol, který bychom touto částí měli splnit, je stručný popis toho, kolik pracovníků a jaké specifické profese budou pro realizaci plánu nezbytné. Tomuto popisu musí ovšem předcházet vyhranění jednotlivých činností a úkolů, které budou v podniku probíhat. Následně budeme moci splnit i druhou část, která se zabývá organizací, a nastavíme firemní hierarchii (Šafrová Drášilová, 2019). Jejich zpracování by mělo být důkladné, jelikož na něj mohou nahlížet i investoři (Svobodová a Andera, 2017).

2.2.8 Finanční plán

Finanční plán je klíčovou součástí business plánu, poskytující přehled o nákladech, příjmech, ziskovosti a financování. Obsahuje rozpočet zahajovacích nákladů a provozních výdajů, odhad příjmů a určení bodu zvratu, tedy okamžiku dosažení zisku. Důležitý je také cashflow plán, sledující peněžní toky, a plán financování, který určuje potřebu externích zdrojů. Správně zpracovaný finanční plán pomáhá podnikatelům i investorům předvídat

finanční vývoj a minimalizovat rizika, přičemž veškeré údaje musí být podloženy realistickými výpočty a strategií (Komerční banka, 2025).

2.2.9 Rizika projektu

Každý projekt s sebou nese určitá rizika, jejichž identifikace a řešení jsou klíčové pro jeho úspěch (Šafrová Drášilová, 2019). Analýza rizik v podnikatelském plánu zahrnuje tři hlavní oblasti – tržní rizika, která ovlivňují poptávku a konkurenceschopnost, operační rizika, týkající se dodavatelského řetězce, kvality a personálního řízení a finanční rizika, jako jsou kolísání příjmů či přístup k financování (Komerční banka, 2025). Prezentace těchto faktorů nejen potvrzuje důkladnou přípravu podnikatele, ale také zvyšuje důvěryhodnost projektu v očích investorů, kteří očekávají strategii na minimalizaci těchto výzev.

2.2.10 Přílohy

Podle Srpové (2011) přílohy podnikatelského plánu slouží k doložení klíčových informací o firmě a podporují celkovou důvěryhodnost dokumentu. Mohou obsahovat například životopisy důležitých osobností, finanční výkazy, tržní analýzy, technickou dokumentaci či smlouvy. Kromě těchto administrativních a ekonomických podkladů lze připojit také marketingové materiály, fotografie produktů nebo reference zákazníků, které mohou podpořit prezentaci podnikání. Rozsah příloh se liší podle konkrétního případu, přičemž některé dokumenty lze uvést pouze v seznamu s poznámkou o jejich dostupnosti (Komerční banka, 2025).

2.3 Chyby v podnikatelském plánu

Během tvorby podnikatelského plánu se vyplatí dbát na jeho důkladné vytvoření. Nejenom z toho důvodu, abychom se vyvarovali následným problémům při zahájení samotného podnikání, ale i v případě, kdy jej musíme předvádět někomu jinému. Mnoho investorů a bank pokládá podnikatelský plán za vizitku celého projektu a lidí, kteří se na jeho tvorbě podíleli. Nejčastěji se chybuje v rámci formálnosti plánu, špatně nastavených finančních odhadech, nejasném vyhranění našich cílů, nebo nedůsledném průzkumu konkurence (Šafrová Drášilová, 2019).

- **Formální chyby** – bezchybný jazyk a precizní úprava nezachrání slabý obsah, naopak špatná gramatika, překlipy a chaotická struktura mohou znehodnotit i kvalitní plán. V případě, že si nejsme schopni pohlídat základní formální

stránku, tak mohou mít investoři pochybnosti o naší pečlivosti nebo důvěryhodnosti (Šafrová Drášilová, 2024).

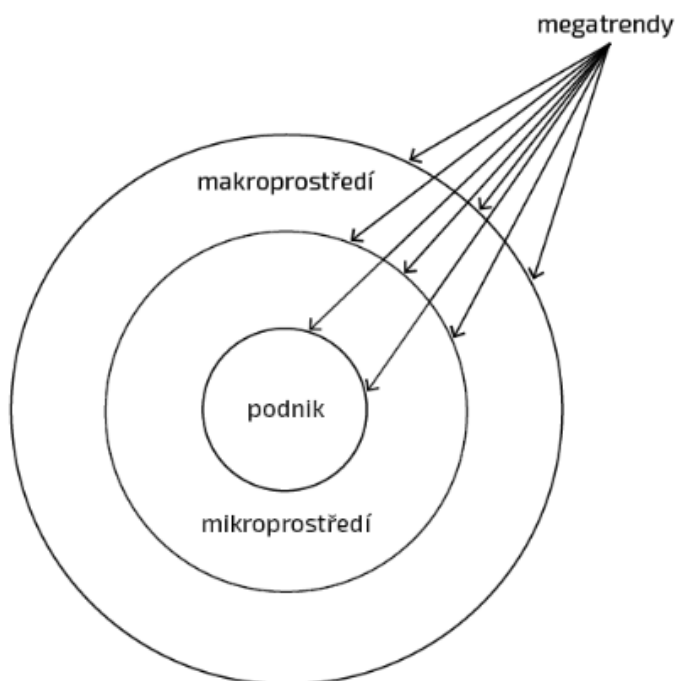
- **Nerealistické finanční odhady** – v případě, kdy nejsme schopni spočítat finance na papíře, tak v praxi to nebude o nic lehčí. Zároveň bychom se měli vyvarovat úmyslnému zkreslování, abychom mohli před investory vypadat důvěryhodně. Pracovat bychom měli s realistickými odhady. Ty nám většina literatur radí nadhodnocovat, jelikož musíme počítat i s neočekávanými výdaji. V případě odhadu výnosů bychom se měli držet spíše při zemi (Langerová, 2019).
- **Nejasná specifikace cílů** – když nejsme schopni investorům předvést jasně vytvořenou strategii nebo cíle firmy, tak mohou získat dojem o našem nezájmu v rámci dlouhodobého růstu. Zároveň můžeme přehlédnout důležité části, které mohou ovlivnit i celý chod samotného plánu (Kandler, 2014).
- **Podcenění nebo zesměšňování konkurence** – analýza konkurence je zásadním krokem při vstupu na trh. Konkurence, která již na trhu působí, nám může sloužit jako výzva nebo i vodítko ke správnému zapadnutí na trh. Proto bychom neměli mít velké mínění o našem produktu a brát s úctou i naše okolí (Šafrová Drášilová, 2019).

3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ

Při vstupování do podnikání je potřeba vytvořit i analýzu podnikového prostředí. Jejím vytvořením se můžeme vyhnout nebo alespoň očekávat určité okolnosti, které nás po vstupu na trh mohou čekat a mohli by nás zpomalit. Analýza podnikatelského prostředí slouží jako nástroj zpětné vazby, který podnikateli umožňuje sledovat účinnost realizovaných opatření a reagovat na změny, jež mohou ovlivnit chod podniku (Červený, 2014). Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že se jedná se o analýzu, která nám ukáže jak vnější, tak i vnitřní okolí působící na náš podnik. Může být součástí podnikatelského plánu nebo ji můžeme vytvořit samostatně. Z důvodu přehlednosti ji budeme dělit na analýzu vnějšího prostředí a vnitřního prostředí.

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Při tvoření analýzy vnějšího prostředí se zabýváme vlivy, které jsou mimo náš podnik. Pomocí této analýzy se zabýváme samotným okolím našeho podniku, ale též z ní můžeme získat informace o možných příležitostech nebo případně i hrozbách pro náš podnik. Dle Šafrové Drášilové (2019) se při této části analýzy zabýváme třemi částmi okolí podniku. Jednotlivými částmi jsou megatrendy, makroprostředí, mikroprostředí.



Obrázek 2 – Okolí podniku

(Zdroj: Šafrová Drášilová, 2019)

3.1.1 Megatrendy

Jedná se o faktory, které působí globálně na všechny firmy a odvětví. V případě rozlišování záležitostí na tom, o jakém odvětví je aktuálně řeč. Ovlivňují veškeré vrstvy podniku a nelze je ovládat. Podnik je může tedy pouze využít ke svému dobru nebo se jím přizpůsobit. V případě přizpůsobení mají největší problémy hlavně velké firmy, které plánují do budoucna. U menších firem se s přizpůsobením se bojuje jednodušeji. Hlavně díky tomu, že neplánují tolik dopředu a často na ně nepůsobí v tak velkém rozsahu. V opačném, negativním efektu, nám mohou způsobovat potíže a mohou též vést k zániku některých firem. Díky neustálému vývoji se v dnešní době dostávají do popředí hlavně technické megatrendy. Těmi může být digitalizace, automatizace výroby nebo i šíření vysokorychlostního internetu. Dalšími megatrendy jsou spojené s environmentálními problémy. Může pod ně spadat globální oteplování, znečišťování oceánů nebo postupné stárnutí populace (Šafrová Drášilová, 2019).

3.1.2 Makroprostředí

Jedná se o druhé nejrozsáhlejší prostředí působící na náš podnik, které nejsme schopni naším působením ovlivnit. Podobně jako u megatrendů zde závisí na velikosti podniku. V případě menších podniků nás nezajímají globální vlivy nebo okolnosti na kontinentu, na kterém se náš podnik nachází. Spíše se zajímáme o vlivy z našeho okolí nebo v rámci našeho státu. Podle Srpové (2011) je hlavním cílem analýzy makroprostředí identifikovat a vyhodnotit vnější faktory, které ovlivňují činnost podniku, a zároveň z nich odvodit možné příležitosti a hrozby pro jeho další rozvoj. Abychom mohli dané okolnosti zjišťovat, tak byly vytvořeny nástroje k jejich analyzování. Společně s tím nám pomohou, abychom nevynechali oblasti, které nám nejsou tolik blízké (Váchal a Vochozka, 2013). Jednotlivé vlivy můžeme v těchto analýzách dělit na pozitivní a negativní. Jednou z hlavních analýz používaných v tomto prostředí je **PEST analýza**. Ta se rozděluje na následující faktory:

- **Politicko-právní faktory** – zahrnují právní a regulační prostředí, ve kterém se podnik nachází. Do tohoto prostředí spadá stabilita legislativy, daňové a regulační podmínky, místní vyhlášky a další právní aspekty ovlivňující podnikání (Šafrová Drášilová, 2019).
- **Ekonomické faktory** – obsahují klíčové ukazatele stavu hospodářství státu nebo země. Těmi může být HDP, nezaměstnanost, inflace nebo úrokové sazby (Váchal a Vochozka, 2013).

- **Sociálně-demografické faktory** – se zabývají demografickými trendy (stárnutí obyvatel, porodnost), úrovní vzdělání nebo zdravotnictví, kulturou nebo i náboženstvím. Kulturní hodnoty významně ovlivňují úroveň produktivity, kvalitu výkonu i celkový růst podniku (Perera, 2018).
- **Technicko-technologické faktory** – mají za úkol sledovat obecné technologické trendy, technickou vyspělost regionu, stav infrastruktury nebo investice vlády do vědy a výzkumu (Váchal a Vochozka, 2013).

Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že díky neustálému vývoji všech analýz, existují i další varianty PEST analýzy. Můžeme například tvořit PESTLE analýzu, která přidává i legislativní a ekologické faktory.

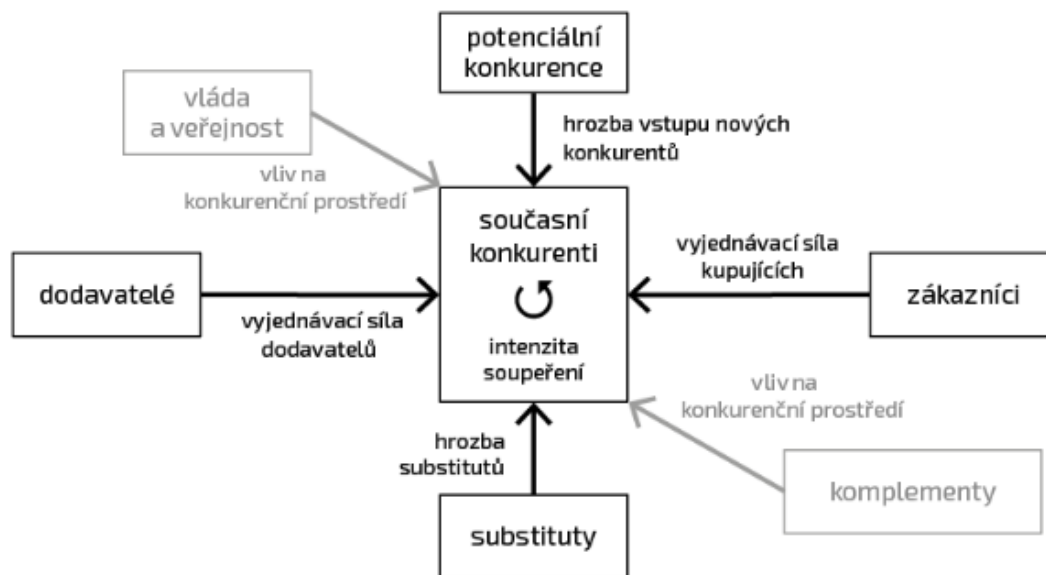
3.1.3 Mikroprostředí

V poslední části analýzy vnějšího prostředí podniku se budeme věnovat, tak zvanému mikroprostředí. Jedná se o prostředí, které je v nejbližším možném okolí našeho podniku. Díky tomu jej, na rozdíl od megatrendů a makroprostředí, můžeme alespoň částečně ovlivňovat k našemu prospěchu. Mezi hlavní prvky analýzy mikroprostředí patří hodnocení konkurence, zákazníků a dodavatelů, které pomáhá definovat efektivní strategie a minimalizovat slabiny (Šafrová Drášilová, 2019).

Podle Srpové (2011) sem spadá **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**, v rámci konkurenčního prostředí. Jedná se o výčet sil, které přímo ovlivňují podnik a mohou představovat jak hrozby, tak i příležitosti. Jejich působení může být souběžné nebo také samostatné. Síly se dělí na následující:

- **Současná konkurence** – zahrnuje firmy, které již na trhu existují a věnují se stejnému odvětví. V tomto případě můžeme rozlišovat několik druhů vztahů. Může se jednat o vztahy spolupráce nebo na druhou stranu rivalitu a boje o přežití. Před vstupem na trh je klíčové analyzovat konkurenci, identifikovat její zákazníky, jejich preference a zároveň odhalit jaké má silné a slabé stránky (Šafrová Drášilová, 2019).
- **Potenciální konkurence** – uvádí firmy, které zatím nejsou součástí trhu, ale plánují vstup nebo do něj mohou vstoupit v budoucnosti. Hlavním prvkem, který tento vstup omezuje, jsou bariéry trhu. Ty mohou být například know-how, silná konkurence nebo vysoké investiční náklady (Srpová, 2011).

- **Substituty** – řeší, zda mohou vzniknout alternativy k našemu produktu nebo službě. V případě, zda existují možné náhrady našeho řešení, tak nám to může zvýšit cenovou konkurenci a zároveň snížit naši konkurenceschopnost (Karlíček, 2018).
- **Dodavatelé** – jsou nezbytnou součástí každého podnikání. V případě, kdy máme dostatek rovnocenných dodavatelů, tak má podnik určitou flexibilitu a částečnou samostatnost. V opačném případě, kdy je omezené množství, tak nám mohou diktovat cenu i podmínky. Může tedy dojít ke zdražování našeho řešení a následnému snížení naší konkurenceschopnosti.
- **Odběratelé** – nebo též zákazníci, hrají klíčovou roli. Je u nich důležité posoudit jejich vyjednávací sílu. Riziko nastává, pokud mají snadnou možnost přejít ke konkurenci nebo pokud je jejich počet omezený, což jim dává větší kontrolu nad cenou a obchodními podmínkami. Naopak pokud je zákazníků mnoho a jejich individuální podíl na tržbách je zanedbatelný, riziko je minimální (Šafrová Drášilová, 2019).



Obrázek 3 – Porterova analýza pěti konkurenčních sil

(Zdroj: Šafrová Drášilová, 2019)

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Jedná se o poslední část v rámci analýzy podnikového prostředí. Tuto oblast může na rozdíl od předešlých podnik přímo ovlivňovat vlastními činnostmi. Naším cílem je posuzování naší

schopnosti reagovat na jednotlivé podněty z předchozích analýz (Jakubíková, 2013). Šafrová Drášilová (2019) k předešlým informacím doplňuje, že u začínajících podniků může být provedení této analýzy složité, jelikož často chybí potřebná data pro její hlubší zhodnocení.

Jednou z hlavních analýz souvisejících s vnitřním prostředím firmy, je **SWOT analýza**. Tato analýza má za účel vyhodnocovat konkurenceschopnost naší firmy a pomoci nám s vytvořením strategického plánu do budoucna. Zaměřuje se na interní a externí faktory. Identifikace těchto klíčových prvků by měla být objektivní a podložená relevantními daty, aby analýza poskytla skutečně využitelné závěry (Blažková, 2007). Každá SWOT analýza se skládá ze čtyř základních kategorií, těmi jsou:

- **Silné stránky** (strengths) – představují hlavní přednosti naší organizace. Ty by ji měli pomoci odlišit od konkurence a udávat výhodu na trhu. Můžeme zde zařadit například silná značka, loajální zákazníci nebo unikátní know-how. Pomocí silných stránek můžeme zjistit naši konkurenční výhodu a pomoci ní uspět na trhu podnikání (Šafrová Drášilová, 2019).
- **Slabé stránky** (weaknesses) – jsou tvořeny faktory, které brzdí výkon naší organizace a mohou být i ruku v ruce s nízkou konkurenceschopností. Vykazují nám oblasti, ve kterých je potřeba zlepšení. Mezi typické slabé stránky se označují slabá značka, vysoké zadlužení společnosti nebo nedostatek kapitálu (Jake&James, 2023).
- **Příležitosti** (opportunities) – poukazují na vnější faktory, které nám mohou opět pomoci v rámci konkurenční výhody. Můžeme za ně pokládat aktuální trendy ve společnosti (móda), mezeru na trhu nebo nové trendy v oblasti AI, například ve spojení s automatizací (Jake&James, 2023).
- **Hrozby** (threats) – jsou též tvořeny vnějšími faktory, ale tentokrát mají opačnou funkci než příležitosti. Mohou totiž negativně ovlivňovat naše podnikání. Můžeme pod ně zahrnovat sílící konkurenci, změna legislativy nebo rostoucí náklady na námi potřebné suroviny. V případě jejich včasného zjištění můžeme zabránit negativním důsledkům do budoucna (Kenton, 2024).

4 MARKETING

V dnešní době hraje marketing klíčovou roli v oblasti podnikání. Kdyby společnosti nebyly schopné vytvořit dostatečnou poptávku na základě marketingu, tak by zbylé podnikové části, jako můžou být třeba finance, provoz nebo účetnictví, nemusely vůbec existovat. A to z toho důvodu, že by je nebylo z čeho financovat (Kotler a Keller, 2016).

Foret a spol (2005) uvádí, že marketing má mnohem důležitější úkol než se pouze zabývat reklamou. Marketing v sobě totiž zahrnuje komplexní soubor činností, kterými je například i návrh designu produktu, s ním spojeného obalu, způsob distribuce nebo i nastavení cenové politiky. Kotler a Keller (2016) doplňují, že v obecné rovině je hlavním úkolem marketingu identifikace a s ní spojené následné uspokojení lidských potřeb za pomoci našeho produktu nebo služby.

4.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie je součástí marketingového plánu a slouží k naplňování dlouhodobých cílů, lepšímu porozumění zákaznickým potřebám a budování konkurenční výhody. Představuje plán, jakým způsobem firma oslovuje cílové zákazníky, jak jim poskytuje hodnotu a také jakým způsobem se snaží získat a udržet svojí konkurenční výhodu (Karlíček, 2018).

Jedním z klíčových prvků efektivní marketingové strategie je metoda STP, která zahrnuje tři na sebe navazující kroky. Těmi je segmentace trhu (segmentation) zacílení na vybrané segmenty (targeting) a umístění značky či produktu v povědomí zákazníků (positioning) (Kotler a Keller, 2016). Alon et al. (2016) doplňují, že tento postup umožňuje firmám lepšího porozumění trhu, vytvořit jasnou cílovou skupinu a vytvořit nabídku služeb nebo produktu na základě jejich potřeb.

4.1.1 Segmentace

Segmentace trhu představuje proces, jehož výsledkem je rozdělení obsáhlého trhu na menší segmenty zákazníků, které vykazují podobné potřeby, preference nebo nákupní chování. Smyslem celého procesu je identifikovat takové skupiny, které mají pro firmu strategický význam, a na které lze efektivně zacílit marketingovou komunikaci a nabídku (Kotler a Keller, 2016). Alon et al. (2016) hovoří o procesu segmentace na globální úrovni. Ten je komplexnější a zahrnuje makro a mikro segmentaci. Makro segmentace se zabývá výběrem

cílových zemí a mikro segmentace se zaměřuje na konkrétní skupiny zákazníků v rámci těchto zemí.

4.1.2 Targeting

Cílení neboli targeting představuje fázi, ve které podnik hodnotí atraktivitu vybraných segmentů a jaké má u daných segmentů možnosti. Při tomto hodnocení se zohledňují faktory, jako jsou velikost a růst trhu, intenzita konkurence, nároky na zdroje, přístupnost trhu, vstupní bariéry, ale také míra souladu mezi segmentem a nabídkou firmy (Alon et al., 2016).

4.1.3 Positioning

Umístění značky je myšlen proces vytváření specifického obrazu produktu nebo značky v myslech cílových zákazníků (Srpová, 2011). Cílem je dosáhnout rozlišeného vnímání našeho produktu na trhu a odlišení od konkurence. Úspěšná strategie umístění se prezentuje vytvořením silných a dlouhodobých vazeb mezi danou značkou a zákazníkem. Kromě racionálního pohledu se sem počítá i emocionální vazba (Alon et al., 2016).

V případě správně aplikovaného procesu STP, je podnik schopen navrhnout efektivní marketingový mix. Ten by měl být přizpůsobený specifickým potřebám jednotlivých cílových segmentů (Kotler a Keller, 2016). Formulace marketingové strategie by měla vycházet ze situační analýzy, využívající analytické nástroje, jako jsou PEST analýza, SWOT analýza či Porterův model pěti konkurenčních sil. Společně s tím by měla být výsledná strategie srozumitelná, přehledná a snadno realizovatelná v praxi (Karlíček, 2018).

4.2 Marketingový mix

Jedná se stejně jako u marketingové strategie o součást podnikatelského plánu. Díky získaným analýzám, můžeme přejít k jejich kreativnímu rozvoji. Ten probíhá právě v rámci tvorby marketingového mixu (Šafrová Drášilová, 2019). Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které nám jsou nápomocny, abychom mohli na základě potřeb našich zákazníků, přizpůsobit náš produkt nebo službu. Jednotlivé nástroje jsou na sebe navzájem vázány a naším základním úkolem při jejich využívání je najít ten správný poměr mezi nimi. Na rozdíl od předešlých činností máme marketingový mix plně v naší kontrole. Obecně jej lze definovat několika způsoby. Prvním je, že se jedná o soubor nástrojů, které nám umožňují dosažení našich cílů na vybraném trhu. Může být popisován i jako nástroj, pomocí kterého komunikujeme s mikroprostředím firmy, nebo může být využíván v rámci vnitřního prostředí firmy. Nehledě na jeho definici, je považován za zásadní v rámci našeho

řízení hlavních marketingových aktivit (Jakubíková, 2013). Nyní se zaměříme na jednotlivé druhy marketingového mixu, kterými může být 4P nebo 4C.

4.2.1 4P

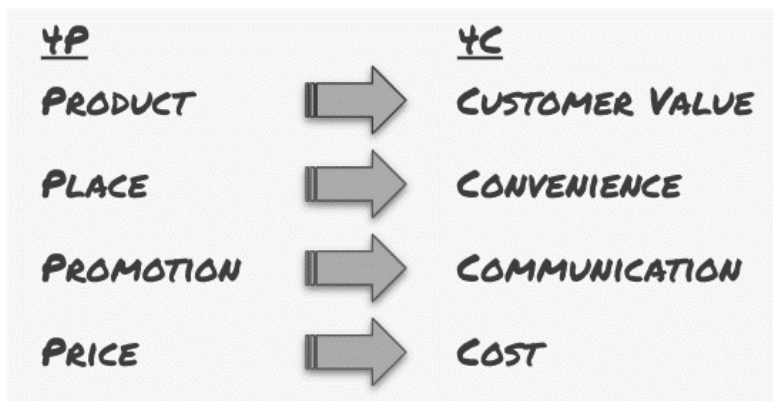
Jedná se o nejznámější a nejpoužívanější marketingový mix. Skládá se ze čtyř základních prvků, kterými jsou produkt, cena, místo, propagace. Tyto prvky hrají výraznou roli v uvádění našeho produktu nebo služby na trh a pomoci nich můžeme efektivně oslovovat naše zákazníky. Je orientován na náš produkt (Kotler a Keller, 2016).

- **Produkt** – by měl jasně představit naši nabídku, a s tím vysvětlit zákazníkovi, jak uspokojíme jeho potřeby. Měli bychom být schopni jasně produkt definovat a zároveň představit jeho výjimečnost. Tedy proč by si jej měl zvolit před konkurencí. Do této části můžeme i uvést, zda může být produkt propojen s jinými, a tím rozšířit náš dosah (Karlíček, 2018).
- **Cena (price)** – nám ukazuje částku, kterou jsou za náš produkt zákazníci ochotni zaplatit. U nastavení ceny musíme zohlednit naše náklady na výrobu, ceny u konkurence nebo sezónní slevy (Twin, 2024). Kenton (2024) označuje tento přístup jako nákladově orientované oceňování. Pokud je však hodnota produktu určena zejména podle toho, jak ji vnímají samotní zákazníci, mluvíme o hodnotově orientovaném oceňování. Za účelem nastavení optimální ceny bychom měli oba dva typy oceňování kombinovat.
- **Distribuce (place)** – se zaměřuje na to, kde budeme produkt zákazníkům nabízet. Při výběru místa bychom měli zohledňovat, jaký produkt nabízíme a kdo jsou naši zákazníci. Můžeme volit například kamenné prodejny nebo online obchody. Kromě místa prodeje se s tímto prvkem úzce pojí také propagace produktu, kterou je nutné volit s ohledem na to, kde bude pro cílové zákazníky nejlépe dostupná a viditelná (Karlíček, 2018).
- **Propagace** – má za úkol zákazníky přesvědčit o tom, že náš produkt potřebují. Její součástí je reklama, PR spojená se zákazníky a mediální reklama firmy. Často bývá spojována s ostatními částmi marketingového mixu, aby bylo oslovení zákazníků co nejúčinnější (Twin, 2024).

4.2.2 4C

Marketingový mix 4C byl vytvořen v návaznosti na předešlý 4P. V tomto případě se však mění náš pohled. Místo z pozice prodávajícího se nyní budeme dívat na marketing z pozice kupujícího.

- **Hodnota pro zákazníka** (customer value) – hovoří o tom, jaký užitek zákazník vnímá při využití určitého produktu nebo služby. Při rozhodování si zákazník zpravidla vybírá tu variantu, která mu přináší největší prospěch, přičemž důležitým faktorem je vlastní vnímání hodnoty, které se může u každého lišit. (Lucky brand, 2022).
- **Náklady na zákazníka** (cost to customer) – nezahrnují pouze cenu samotného produktu, jak je tomu v tradičním marketingovém mixu 4P, ale také veškeré další výdaje a úsilí, které jsou s nákupem spojeny. Patří sem například cestovní náklady, časová náročnost, poštovné (Lucky brand, 2022).
- **Pohodlná dostupnost** (convenience) – nám pomáhá zjistit, jak snadný je nákup našich produktů pro naše zákazníky. Zjišťujeme při něm i překážky, které nákup znesnadňují nebo dokonce neumožňují, jako jsou například komplikovaný způsob platby. Ty se musíme následně snažit odstranit. (Beebe, 2023).
- **Komunikace** (communications) – se zabývá způsobem, kterým se propojujeme se zákazníkem. Jedná se o obousměrný proces, během kterého bychom měli naslouchat našim zákazníkům a zároveň být schopni reagovat na jejich zpětnou vazbu. Zároveň jim musíme předat relevantní informace o našem produktu a sdělit jim, jak pro ně bude náš výrobek přínosný (Beebe, 2023).



Obrázek 4 – Schéma 4P a 4C

(Zdroj: Buldok marketing, 2025)

5 ŘÍZENÍ RIZIK

Každá úspěšná firma v poli podnikání má základy ve kvalitně provedeném plánování a efektivním řízení. I přesto, že naše schopnosti v rámci plánování mohou být sebelepší, tak se žádná firma nevyhne rizikům, která mohou ovlivnit její fungování. Jak nejlépe na rizika reagovat? Měli bychom si je rovnou přiznat a nesnažit se jim vyhýbat. Přímým pohledem na ně máme šanci se na ně včas připravit a vyhnout se jejich větším následkům. Tvorbou plánu k řízení rizik můžeme dopředu předcházet problémům, které nás čekají a zároveň zachovat stabilitu uvnitř firmy (Martins, 2024).

Řízení rizik je obecně charakterizováno, jako proces systematického identifikování, analyzování a reakce na možné nebo aktuální hrozby. Jak je výše zmíněno, včetně reakcí na aktuální problém, se zde zahrnuje i plánování do budoucna. V rámci plánování se zamýšlíme, jakým rizikům můžeme čelit a jak na ně efektivně reagovat (Schwartz, 2021). Martins (2024) zmiňuje, že za pomoci kvalitně provedeného plánu řízení rizik se může snižovat pravděpodobnost možného selhání naší firmy, zvýšení potřebného kapitálu nebo časového skluzu našeho harmonogramu.

5.1 Riziko

V případě rizika se bavíme o události, která se ovšem nemusí stát. Ovšem v případě, kdy nastane, tak může mít nepříznivý dopad na naši firmu. Díky analýzám známe pravděpodobnost jejího výskytu, který je zapříčiněn hrozbou. Úroveň rizika je určena na základě pravděpodobnosti jejího výskytu, ve spojení se závažností jejích následků. Abychom byli schopni objektivně posoudit její úroveň, tak využíváme analýzu rizik. Ta vychází z hodnocení připravenosti firmy na dané hrozby reagovat a efektivně je řešit (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2021). Schwartz (2021) například charakterizuje riziko, jako možnou událost, která může následně ovlivňovat funkci naší firmy. V případě, že riziko nastane, tak se přeměňuje na problém, který musíme řešit na základě našeho plánu řízení rizik.

Naopak Smejkal a Rais (2013) ve své knize hovoří o tom, že riziko nemá jednotnou a všeobecně uznávanou definici. Obecně se může říci, že nám riziko představuje pravděpodobnost vzniku ztráty, selhání nebo odchylky od očekávaného výsledku. V praxi může souviset s nejistotou, která má vliv na budoucí vývoj firmy nebo rozdílem mezi plánovanými a skutečnými hodnotami. Může se též pokládat za situaci, kdy konkrétní hrozba může zneužít určitou slabinu systému, čímž dochází k ohrožení cílů. V současnosti je ovšem

nejčastější charakteristika, že riziko se vyjadřuje jako kombinace pravděpodobností událostí a velikosti jejich dopadů, jak je uvedeno výše.

5.2 Proces řízení rizik

Proces řízení rizik je složen z několika kroků, které jsou na sebe vzájemně vázány a tvoří cyklus po celou dobu realizace našeho daného projektu. Základními kroky jsou identifikace rizik, analýza rizik, zvládání rizik a monitoring a kontrola (Půček a Páleníková, 2022).



Obrázek 5 – Grafické znázornění procesu řízení rizik

(Zdroj: Půček a Páleníková, 2022)

5.2.1 Identifikace rizik

Jedná se o první krok v řízení rizik, při kterém bychom měli identifikovat všechny potenciální hrozby. Musíme přemýšlet v širokém kontextu, tedy brát v potaz jak interní faktory, tak i externí (Martins, 2024). Dle Fotra et al. (2020) by se na něm mělo podílet co nejvíce osob ve firmě. Zároveň zdůrazňují, že bychom se neměli zabírat rizikem pouze v negativním pohledu, ale vnímat i pozitivní rizika, která se nazývají příležitostmi.

K samotné identifikaci se využívají různé přístupy, kterými mohou být následující:

- **Brainstorming** – je jednou z nejúčinnějších identifikací a provádí se ve spolupráci s kolegy, projektovým týmem nebo všemi zainteresovanými stranami (Schwartz, 2021). Martins (2024) doplňuje, že se jedná o kolektivní diskuzi, která nám může přinést informace o hrozbách, které mohou nastat v různých fázích projektu.

- **Rozhovory** – nám mohou přinést poznatky z praxe. Většinou se provádí s osobami, které již v daném odvětví mají nějaké zkušenosti (Schwartz, 2021). Martins (2024) specifikuje tyto osoby na vedoucí, odborníky nebo členy týmu. Pomocí těchto rozhovorů můžeme též dojít k rizikům, která se v minulosti již vyskytla.
- **Analýza historických dat** – nám pomáhá k získání inspirace z dřívějších projektů, které nám mohou poukázat na opakující se problémy (Schwartz, 2021).
- **Práce s checklisty** – by měla probíhat, zda již máme připravený seznam běžných rizik. Pokud ne, tak jej máme začít vytvářet, aby nám mohl pomoci u budoucích projektů (Martins, 2024).

Kromě předešlých přístupů můžeme využívat k identifikaci rizik i již výše zmíněné analýzy, jako je SWOT nebo PESTLE (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2021).

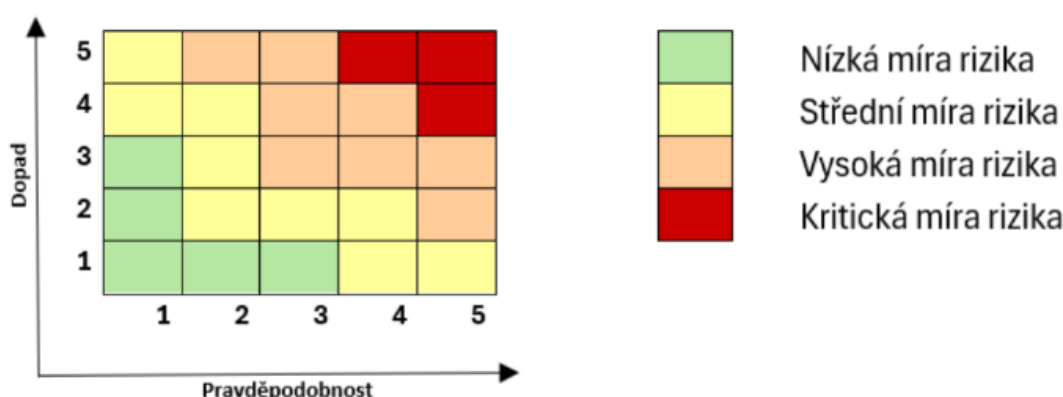
Fotr et al. (2020) ve své literatuře zmiňují tři specifické přístupy k identifikaci rizik. Prvním je přístup „shora dolů“, který začíná identifikací rizik u vedení společnosti a následně se posouvá k nižším úrovním firmy. Druhým je přístup „zdola nahoru“, který má opačný směr, tedy od nejnižší úrovně ve firmě a postupně stoupá do vyšších. Posledním je procesní přístup, který identifikuje rizika napříč organizační strukturou firmy.

5.2.2 Analýza rizik

Následujícím krokem po identifikaci rizik je jejich analýza. Ta nám slouží jako základ, podle kterého rozhodujeme, zda je potřeba se jednotlivými riziky zabývat. Obsahuje identifikaci zdrojů rizik, popis jejich možných pozitivních nebo negativních dopadů. V tomto kroku můžeme zjistit i faktory, které ovlivňují následky a pravděpodobnosti rizik (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2021). Fotr et al. (2020) uvádí, že předešlá identifikace nám může vytvořit rozsáhlý seznam rizikových faktorů. Z toho důvodu bychom se měli zajímat pouze těmi, které mají zásadní dopad na fungování firmy.

Metody analýzy rizik lze rozlišit podle způsobu vyjádření veličin, se kterými se při hodnocení pracuje. Základními přístupy jsou kvalitativní a kvantitativní metody nebo kombinovaná metoda (Smejkal a Rais, 2013). Čermák (2022) uvádí, že kromě kvalitativní a kvantitativních metod se v dnešní době mohou uvádět i semikvalitativní a semikvantitativní analýzy rizik.

Kvalitativní metoda by měla být vždy vytvořena jako první. Jedná se o rychlý a přehledný způsob, jak rizika rozřadit podle závažnosti. Pracuje se zde se slovním nebo bodovým hodnocením pravděpodobnosti a dopadu (např. vysoký, střední, nízký). Hlavním nástrojem je matice pravděpodobnosti a dopadu (Doležal, 2016). Smejkal a Rais (2013) uvádí, že můžeme využívat i například bodovou škálu místo slov. Čermák (2023) stejně jako předchozí autoři ve své literatuře zdůrazňuje existenci odpůrců, kteří poukazují na to, že tato metoda je zavádějící, jelikož si pod jednotlivými pojmy může každý představit něco jiného.



Obrázek 6 – Schéma kvalitatívni analýzy rizik

(Zdroj: Menšíková, 2024)

Kvantitativní analýza může být použita jako doplněk kvalitatívniho hodnocení a zaměřuje se na přesnější číselné vyjádření pravděpodobnosti a dopadů rizik. Bohužel, kvůli vysokým nárokům na přesná a relevantní data může nastat situace, kdy nebude možné kvantitativní analýzu rizik vůbec provést (Doležal, 2016). Jedná se o přesnější metodu, ale zároveň i časově náročnější. Její výhodou je konkrétní finanční vyčíslení rizika, které usnadňuje rozhodování o jeho zvládnutí (Smejkal a Rais, 2013).

Kombinované metody využívají čísla, ale zároveň i prvky kvalitatívniho hodnocení, díky čemuž se snaží lépe vystihnout reálnou situaci než čistě kvantitativní přístupy (Smejkal a Rais, 2013).

5.2.3 Zvládnutí rizik

Třetím krokem u řízení rizik je jejich zvládnutí. Zde se zaměřujeme na návrhy a realizace opatření ke snížení, odstranění nebo prevenci rizik. Před začátkem tohoto kroku bychom měli mít již z předešlého rozdělená rizika do tří skupin, kterými jsou malá, střední a velká

rizika. Načež velká rizika musíme začít řešit co nejdříve, u středních se o opatřeních rozhoduje podle konkrétní situace. Malá rizika se často pouze sledují, protože náklady na jejich řešení mohou být vyšší než samotný dopad (Půček a Páleníková, 2022). Zvládání rizik zahrnuje výběr a realizaci nejvhodnějších opatření, která pomohou rizika omezit nebo jim předejít. Klíčem je porovnání nákladů na zavedení opatření s očekávaným přínosem, abychom třeba neřešili malá rizika, u kterým jsem výše zmiňoval, že náklady na řešení mohou být vyšší než jejich dopad (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2021).

V tomto kroku se vybírá vhodná strategie reakce na riziko, která záleží na projektové ochotě podstupovat riziko nebo dalších požadavcích. Existují základní čtyři přístupy, kterými jsou vyhnout se, přesun, zmírnění a přijetí rizika (Martins, 2024). Bližší charakteristika jednotlivých přístupů je následovná:

- **Přijetí** (accept) - znamená, že si organizace uvědomuje existenci i možné důsledky rizika, ale rozhodne se proti němu nepodniknout žádná opatření. Tato strategie se běžně používá u méně závažných rizik (Půček a Páleníková, 2022). Doležal (2016) tento přístup charakterizuje stejně a doplňuje, že se může též dělit na pasivní přístup, kdy riziko pouze zaznamenáme do registru, nebo o aktivní přístup, kdy si předem vytvoříme rezervy v rozpočtu či časovém plánu, které pomohou zvládnout jeho dopad. Čermák (2010) též zmiňuje, že přijetí je jednou z nejčastějších metod zvládání rizik.
- **Přesun** (transfer) – je preventivní opatření. U rizika se nic nemění a ani nezaniká, pouze je převedeno na jiný subjekt. Typickým příkladem je pojištění nebo smluvní dohody. I přesto, že se jedná o prevenci rizika, tak riziko stále může nastat a způsobit jiné komplikace, například zpoždění (Doležal, 2016). Typicky se používá u rizik s nízkou pravděpodobností výskytu, ale s vysokým potenciálním dopadem (Čermák, 2010).
- **Zmírnění** (mitigate) – se zaměřuje na aktivní přijetí opatření, která vedou k odstranění, omezení nebo předcházení rizikům. Cílem je buď eliminovat samotné příčiny rizika, snížit jeho dopad, minimalizovat pravděpodobnost jeho výskytu nebo zlepšit jeho včasné odhalení (Půček, 2022). Dle Čermáka (2010) by se měl tento přístup využívat u rizik s vysokou pravděpodobností výskytu, a to bez ohledu na velikost jejich dopadu.

- **Vyhnutí se** (avoid) – spočívá v tom, že se daná činnost zcela ukončí nebo alespoň dočasně přeruší (Půček a Páleníková, 2022). Dle Doležala (2016) se měl změnit celý přístup nebo řešení dané situace, aby riziko nemohlo nastat. Zmiňuje i zrušení celé činnosti, ovšem pouze jako krajního řešení. Čermák (2010) toto řešení řadí jako poslední možné řešení, a to v tom případě, kdy riziko dosáhne kritické úrovně a jiné metody nejsou proveditelné.

5.2.4 Monitoring a kontrola

Jelikož řízení rizik není možné ukončit poté, co vytvoříme určitý plán, tak je jeho součástí i monitorování rizik. Monitorování je důležité, protože rizika se mohou průběžně měnit nebo mohou vznikat nová. Mělo by být součástí pravidelných projektových setkání na řízení rizik. Odpovědnost za monitorování konkrétního rizika nese jeho vlastník, ale i celý tým, který se na daném plánu podílí (Schwartz, 2021). Půček (2022) souhlasí s pravidelností a doplňuje, že by měla být evidence rizik v registru rizik, který by měl být přístupný všem vlastníkům rizik i vedoucím pracovníkům. Martins (2024) hovoří o důležitých bodech pro efektivní monitoring, kterými jsou:

- pravidelně zasílané statusy rizik, aby měli všichni zainteresovaní přehled o aktuálním stavu rizik;
- zachovávat průběžné spojení s vlastníky rizik;
- udržovat aktuální záznamy v registru rizik.

Celkově by měl být plán řízení rizik „živým dokumentem“, který tým aktivně využívá ke sledování a zvládání potenciálních hrozeb (Martins, 2024).

6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na klíčové oblasti, které jsou nezbytné pro pochopení a vytvoření podnikatelského plánu. V samotném počátku jsou definovány základní pojmy z oblasti podnikání, včetně právních forem, které jsou rozděleny na fyzické a právní osoby.

Následuje kapitola o samotném podnikatelském plánu. V ní jsou řešeny jednotlivé aspekty, které by měl daný plán obsahovat, ať už se jedná o jeho účel, strukturu nebo i chyby, které jsou časté při jeho tvorbě. V části, která se věnuje analýzám podnikového prostředí, jsou představeny jednotlivé analytické nástroje jako PEST analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Tyto nástroje vedou ke zjišťování klíčových faktorů, které ovlivňují podnik zvenčí i zevnitř.

Předposlední částí je kapitola o marketingu, ve které se probíraly pojmy marketingové strategie, kde byl uveden přístup STP a marketingového mixu s ohledem na 4C a 4P. Závěrečná kapitola se věnuje řízení rizik zahrnující identifikaci, analýzu a zvládání rizik, což je klíčové pro udržitelnost podnikatelského záměru.

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ

Analýza podnikového prostředí nám slouží k identifikaci vnějších a vnitřních faktorů, které působí na nově vznikající společnosti v našem vybraném odvětví. Napříč celou prací bylo čerpáno ze sekundárních dat, kterými byly veřejně dostupné zdroje, online ceníky nebo marketingové materiály stávajících společností. Dalším způsobem získávání informací bylo provádění polostrukturovaných rozhovorů s vybranými jednotlivci, kteří se dlouhodobě pohybují v oblasti venkovní reklamy. Tyto poznatky a zjištění tvoří základ pro vytvoření praktické části mé diplomové práce.

Za účelem vytvoření detailní analýzy byly vybrány tři analýzy, kterými jsou PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Všechny zmíněné analýzy byly již detailně zpracovány v rámci teoretické části diplomové práce.

7.1 PEST analýza

Je první analýzou a v jejím průběhu se budeme zaměřovat na makroprostředí našeho podniku. Skládá se ze čtyř faktorů, kterými jsou politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory.

7.1.1 Politicko-právní faktory

V současné době je vláda ČR vedená premiérem Petrem Fialou ze strany ODS. Celá vláda je tvořena koalicí pěti politických stran, kterými jsou ODS, KDU-ČSL, TOP 09, které jsou společně pod hlavičkou SPOLU. Dále spadá do vlády i hnutí STAN a Česká pirátská strana.

V roce 2017 bylo jasně viditelné, jak velký vliv má tento faktor na venkovní reklamu, jelikož byl vydán zákaz na umístění billboardů v ochranném pásmu dálnic a silnic I. třídy. Na druhou stranu se aktuálně diskutuje o nové změně legislativy v rámci návrhu nového stavebního zákona, který by umožnil návrat billboardů na dřívější lokace. Ovšem v tomto ohledu je skeptické Ministerstvo dopravy a Ministerstvo vnitra z hlediska bezpečnosti silničního provozu. Tuto skutečnost upevňuje i nová zpráva, že město Praha v tomto roce rozhodla o odstranění přibližně 70 billboardů u hlavních silničních tahů, které byly na městských pozemcích (Nevyhoštěný, 2025).

V případě zájmu instalace trvalých reklamních zařízení, je v dnešní době potřeba získat stavební povolení od daného stavebního úřadu. Celý proces se skládá z několika kroků,

kterými je například posouzení v souladu s územním plánem nebo nutnost splnění bezpečnostních norem.

Kdybychom měli zájem o digitalizaci, jak je v dnešní době populární, tak jsou k dispozici různé dotační programy. Ty mohou jednotlivým firmám pomoci s financováním postupného přechodu na digitalizované plochy. Jednotlivé programy spadají pod podporu inovací a technologického rozvoje. V aktuální době však není vypsán žádný dotační program na podporu venkovní reklamy napříč ČR. Doporučuje se sledovat aktuální výzvy v rámci Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost, zkráceně OP TAK, zejména v oblasti marketingu (Agentura pro podnikání a inovace, 2024).

7.1.2 Ekonomické faktory

Jedná se o další faktor, který má významný vliv na jednotlivé podniky v ČR. Průměrná míra cenové inflace se pohybuje okolo 2,4 % dle ČNB. Tato skutečnost naznačuje stabilizaci cenové hladiny. Což může pro podniky znamenat mírný růst nákladů na zboží a služby v budoucnu. Kromě růstu inflace sem můžeme zařadit i zvýšení minimální mzdy o 1 900 Kč na celkových 20 800 Kč měsíčně oproti předchozímu roku. Včetně navýšení minimální mzdy, která zatím nebude přímo ovlivňovat náš podnik, může být podnik ovlivněn například zvýšením cen nákladů na tisk a ostatní služby. Měla by jej firma průběžně sledovat a věnovat se pravidelnému přehodnocování cenové politiky.

Na konci roku 2024 se ukázalo, že český e-commerce trh dosáhl celkového obrátu 194 miliard korun, což představuje meziroční nárůst o 5 %. Tento vývoj by měl být signálem pro všechny společnosti působící v oblasti tradiční reklamy, aby zvážili začlenění digitálních prvků do svých reklamních strategií a udržely si tak konkurenceschopnost. To může mít za příčinu změny celé strategie podniku.

Dalším významným aspektem je růst cen za pronájem komerčních prostor a konkrétních ploch, především v atraktivních oblastech, jako jsou městská centra nebo památkové oblasti. Tento trend je způsoben zejména rostoucí poptávkou. Zároveň se to promítá i do nárůstu cen za pronájem reklamních ploch (Smith et al., 2024). Proto je důležité věnovat zvýšenou pozornost výběru lokalit a usilovat o co nejvýhodnější podmínky pronájmu.

7.1.3 Sociálně-demografické faktory

Neměli bychom opomenout ani předposlední oblast PEST analýzy, kterou tvoří sociálně-demografické faktory. Ve společnosti je patrný rostoucí důraz na udržitelnost a její provázání s podnikatelskou činností. V návaznosti na regulační požadavky stanovené Evropskou unií proto řada firem investuje do aktivit v oblasti environmentální, sociální a správní odpovědnosti, známých pod zkratkou ESG. V tomto kontextu je vhodné zmínit také novou směrnici CSRD, která začne platit v roce 2025. Tato směrnice zavádí povinnost firem detailně vykazovat dopady jejich činnosti na životní prostředí a společnost (Mrázová, 2025).

Dalším aspektem v rámci tohoto faktoru je přechod společnosti z fyzické na digitální formu reklamy, ale i například i změna nákupního chování. V dnešní době je ve světě nezbytné být schopný alespoň částečně převést své aktivity do digitální formy. V tomto směru však malé a střední podniky v České republice zaostávají za průměrem Evropské unie. Proto je tato slabina možnou příležitostí pro vytvoření konkurenční výhody oproti ostatním firmám. Ve spojení s digitalizací jde i ruku v ruce očekávání spotřebitelů v rámci rychlosti a bezproblémovosti našich služeb. Tím je na existující firmy vytvářen tlak, aby zjednodušili své aktuální procesy a byli tak schopni vytvořit příjemné prostředí pro své zákazníky.

7.1.4 Technicko-technologické faktory

Poslední oblastí, kterou se zabýváme, jsou technicko-technologické faktory. I v tomto případě sehrává důležitou roli digitalizace, konkrétně v podobě digitalizace venkovní reklamy, známé pod zkratkou DOOH (Digital Out-of-Home). Tento segment zaznamenává v České republice postupný růst a nabývá na významu. Mezi výrazné hráče na trhu patří například společnost AD24, technologická firma specializující se na budování a provoz digitálních reklamních obrazovek napříč celou ČR.

Rozvoj a růst v technologické oblasti se neobejde bez vyšší investice, zejména ve srovnání s tradičními bigboardy. Samotné pořízení a instalace digitalizovaných bigboardů či citylightových vitrín představuje výrazné zvýšení počátečních nákladů. Během rozhovoru s jedním z aktérů v oblasti venkovní reklamy jsem se dozvěděl, že cena za vybudování klasické nové bigboardové plochy se pohybuje v rozmezí od 450 000 až 650 000 Kč a v případě digitalizované může dosáhnout dokonce až 1 000 000 Kč. Z těchto informací můžeme vyčíst, že navýšení ceny může být až o 50 %. Ovšem oproti předcházejícím letům ceny za digitalizované plochy postupně klesají. Na druhou stranu nesmíme zapomínat, že

díky modernizaci se může firma odlišit od stávající konkurence, zvýšit atraktivitu pro zákazníky a zároveň zvýšit její efektivitu.

Ruku v ruce jde i využívání moderních technologií například za účelem automatizace procesů plánování nebo vyhodnocování jednotlivých reklamních kampaní. Příkladem je společnost BigMedia se svou službou BigPlan, která umožňuje efektivnější cílení na konkrétní tržní segmenty a zároveň poskytuje možnosti optimalizace nákladů jednotlivých kampaní (BigMedia, spol. s r.o., 2025).

7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o druhou analýzu, která byla zvolena za účelem důkladného porozumění v rámci konkurenčního prostředí firmy. Jedná se o analýzu, která se věnuje mikroprostředí naší firmy. V jejím průběhu se zaměřujeme na pět základních konkurenčních sil, které nyní na trhu působí nebo mohou být součástí trhu v budoucnosti. Těmi jsou současná a potenciální konkurence, substituty, dodavatelé a odběratelé.

7.2.1 Současná konkurence

Nově vstupující společnosti věnující se venkovní reklamě jsou aktuálně ve vysokém ohrožení v rámci síly současné konkurence, jelikož je trh v tomto odvětví výrazně satureovaný. Pro účely analýzy jsme současně působící agentury rozdělili do dvou hlavních skupin. První skupinou jsou agentury s celostátní působností. Druhá skupina se skládá z lokálních agentur v cílových regionech našeho působení. U vybraných mediálních agentur hodnotíme její sídlo a rok založení, abychom zjistili délku jejich působení na trhu. Dále velikost jejich týmů a šíři jejich služeb, ať už jejich specializace nebo produktové portfolio. Cenová nabídka konkurentů je irelevantní, jelikož jednotlivé společnosti stanovují ceny na základě aktuální nabídky od dodavatelů. Rozsah jednotlivých hodnocení se může lišit v závislosti na dostupnosti informací. Jednotlivá kritéria nám umožní objektivního srovnání jednotlivých agentur v rámci požadovaného výsledku analýz.

Agentury s celostátní působností

První a největší mediální agenturou v ČR je společnost **Knowlimits Group a.s.**, která má sídlo v Praze a vznikla v roce 2011. Aktuální počet zaměstnanců je více než 235 odborníků v daném odvětví. V rámci nabídky nabízí komplexní komunikační řešení, které zahrnuje strategické plánování, nákup médií, digitální a content marketing, PR, výzkum trhu, kreativní služby, vývoj webových, zpracování venkovní reklamy a mobilních aplikací.

Společně s těmito službami se zabývá i reklamou v místě prodeje jejich zákazníků (KNOWLIMITS Group a.s., 2025). Z průzkumů napříč mediálními agenturami v roce 2023 dosáhla fakturace v daném roce ve výši 192 milionů USD. Její počet klientů byl 145 klientů a její celkový podíl na trhu byl 13.3 % (Borovan, 2024).

Druhou největší mediální agenturou je **OMD Czech, s.r.o.**, která je součástí globální sítě mediálních agentur Omnicom Media Group. Tato společnost má sídlo v Praze a vznikla v roce 1995. Její aktuální počet zaměstnanců sčítá před 200 osob. Nabídkové portfolio zahrnuje tvorbu integrované reklamní kampaně i v rámci venkovní reklamy, digitální média, plánování a nákup médií, tvorbu obsahu na sociálních sítích, product placement a využití analytických nástrojů pro optimalizaci firemních reklamních strategií. Její druhá příčka byla stanovena ve stejném průzkumu, jako u předešlé agentury (OMD Czech, s.r.o., 2025). V roce 2023 dosáhla fakturace ve výši 151 milionů USD a měla tržní podíl 10.4 % z celkového trhu (Borovan, 2024).

Lokální agentury v cílových regionech

V rámci Zlínského kraje jsme vybrali mediální a komunikační agenturu **HEXXA.CZ s.r.o.**, která má sídlo ve Zlíně. Její působení na trhu je od roku 2002 a její tým se skládá z 11 členů. Specializuje se na komplexní služby v oblasti reklamy. Ty zahrnují poskytování nejen venkovní reklamy, ale i online inzerci nebo tiskových médií. V ohledu na venkovní reklamu vlastní agentura přibližně okolo 100 billboardů a bigboardů napříč Zlínským a částečně i Olomouckým nebo Jihomoravským krajem. Jelikož má agentura své vlastní plochy, tak uvádí i jejich cenové rozpětí, které při pronájmu billboardových ploch začíná od 8 000 Kč za jednu plochu měsíčně. Bigboardové plochy mají v nabídce od 40 000 Kč za jednu plochu měsíčně (HEXXA.CZ s.r.o., 2025).

REDBOX MEDIA s.r.o. je mediální agentura v Olomouckém kraji se sídlem přímo v Olomouci. Působí na trhu od roku 2019, tudíž se jedná o nejmladší agenturu v naší analýze. Její tým je tvořen až 10 členy. Její specializací je tvorba marketingových strategií a kampaní za pomoci offline nebo online médií, kterých nabízí přes 390. Jedním z offline médií jsou i venkovní reklamní plochy. Ve svém nabídkovém portfoliu uvádí i služby v oblasti mediálního zastoupení, jako jsou například správa sociálních sítí, grafické práce, tvorby spotů a sportovního nebo influencer marketingu. V roce 2022 byla schopna úspěšně vést až 473 kampaní (REDBOX MEDIA s.r.o., 2025).

V rámci zacílení na současnou konkurenci z Jihomoravského kraje uvádíme etablovanou agenturu **MQI Brno, spol. s r.o.**, která má sídlo v Brně. Na trhu působí od roku 1995 a její tým je složený z šesti členů. Zároveň je dceřinou společností mediální agentury MEC a součástí nadnárodního holdingu WPP. Díky této skutečnosti může agentura čerpat z rozsáhlých mezinárodních zkušeností a zdrojů, čímž posiluje svou pozici na trhu. Její tým je tvořen šesti členy. V rámci svého nabídkového portfolia představuje komplexní služby v oblasti mediálního plánování a nákupu. Jednotlivými službami je monitoring trhu, analýza cílových skupin a mediálního trhu, stanovení cílů kampaně, nalezení vhodné cílové skupiny, optimalizace finančních rozpočtů a tvorba strategického plánu i se zaměřením na kampaně venkovní reklamy (MQI Brno, spol. s r.o., 2025).

Regionálně působící agenturou v Moravskoslezském kraji je agentura **MARF s.r.o.**, která má sídlo v Ostravě. Působí na trhu od roku 2002 a její tým sčítá dvanáct členů. Tato agentura se specializuje na komplexní provedení marketingových služeb, včetně tvorby firemní identity. Nabídkové portfolio dále obsahuje tvorbu grafického designu, webových stránek, online marketingu, lepené reklamy, reklamních předmětů, fotografií s videi a venkovní reklamy (MARF s.r.o., 2025).

7.2.2 Potenciální konkurence

V odvětví venkovní reklamy na námi vyhrazeném území Moravy a Slezska představuje hrozba vstupu nových konkurentů střední až vysoké riziko. V první řadě je třeba zmínit, že jakýkoliv podnik, který by chtěl nově vstoupit na tento trh, čelí řadě překážek, které mu tento vstup stěžují. Zvláště mediální agentury, které nevlastní žádné vlastní reklamní plochy, čelí vysokému konkurenčnímu tlaku v oblastech cenové politiky, rozsahu služeb nebo zákaznického servisu.

Hlavní bariérou vstupu pro nové podniky je jejich schopnost navázat výhodnou spolupráci s relevantními dodavateli a jejich schopnost vyjednat výhodné podmínky pro své klienty. Další bariérou může být i absence zákaznické klientely a samotné značky podniku. Ty mají vliv na samotné umístění společnosti na trh a udržení pozice.

Dalším významným faktorem jsou regulace a legislativní omezení. V posledních letech byly zpřísněny kontroly, které se týkají umístování reklamních zařízení. Zvláště přísná pravidla platí pro lukrativní a frekventovaná místa, jako jsou městská centra nebo památkové zóny. V tomto ohledu se musí potenciální konkurence soustředit na méně atraktivní lokality, a tím se i snižuje jejich schopnost efektivně konkurovat velkým celostátním firmám.

Vzhledem k plánovanému rozšíření činností a působnosti naší mediální agentury o výstavbu nebo odkupování reklamních ploch do našeho vlastnictví se naši potenciální konkurenti mohou rozšířit o firmy v dalším odvětví. Tímto krokem se dostaneme do přímé konkurence s našimi aktuálními dodavateli, kterými jsou vlastníci reklamních ploch nebo též reklamní společnosti. Vzhledem k tomu, že již nyní jednotlivé společnosti disponují rozsáhlými portfolii reklamních ploch a silným postavením na trhu, tak můžeme tuto potenciální konkurenci hodnotit jako významnou.

Přestože nejsme aktuálně vlastníky žádné reklamní plochy, tak je tato oblast strategicky významná. V případě pořízení ploch by se však změnila celá naše konkurenční mapa. Jelikož by se naši aktuální dodavatelé, kterými jsou poskytovatelé reklamních ploch, přesunuli částečně i mezi současnou konkurenci.

7.2.3 Substituty

Hrozba substitutů má na venkovní reklamu výrazný vliv, zejména kvůli rostoucímu významu digitálních technologií v marketingu. Významnými alternativami jsou reklamy na sociálních médiích (např. Facebook Ads, Instagram), PPC kampaně na webových stránkách (např. Google Ads, Seznam Sklik) nebo cílený marketing prostřednictvím mobilních reklam nebo e-mailingu. Za pomoci těchto reklam mohou firmy své reklamy přesně zacílit na specifické zákaznické segmenty a zároveň snížit náklady na jednotlivá sdělení.

Samozřejmě však musíme stále brát ohled, že venkovní reklama jako taková nabízí specifické výhody. Patří sem schopnost oslovit širokou veřejnost, trvalá přítomnost ve veřejném prostoru a efektivní budování povědomí o značce. Navíc existuje možnost integrace digitálních prvků do venkovní reklamy a tím se této hrozbě vyhnout nebo s ní alespoň držet krok. Tou je digitalizace již vybudovaných ploch nebo vybudování nových digitalizovaných ploch za pomoci využití dynamického obsahu prostřednictvím LED panelů. Čímž se venkovní reklama stává konkurenceschopnou vůči digitálním alternativám.

7.2.4 Dodavatelé

Konkurenční síla v rámci dodavatelů představuje klíčový faktor, který ovlivňuje strategické rozhodování firmy. V odvětví mediálních společností působících v regionech Moravy a Slezska je tato síla obecně střední, ovšem může se lišit na základě konkrétního odvětví dodavatelů. V ohledu na tři různá odvětví dodavatelů, tak jsou kritéria hodnocení uvedeny

v rámci jejich podkapitol. Jednotlivá kritéria nám umožní objektivního srovnání vybraných společností v rámci požadovaného výsledku analýz.

7.2.4.1 Vlastníci reklamních ploch

Mezi klíčové dodavatele patří hlavně vlastníci reklamních ploch. Těmi jsou především celostátně nebo regionálně působící reklamní společnosti. U atraktivních a frekventovaných lokalitách, jako jsou hlavní třídy nebo centra měst, mají tito vlastníci často silnější vyjednávací pozici. Díky omezenému počtu vhodných alternativních míst si mohou diktovat vyšší nájemné nebo specifické podmínky pronájmu. Pro účely analýzy jsme firmy rozdělili do dvou hlavních skupin. První skupinou jsou společnosti s celostátní působností. Druhá skupina se skládá ze společností s regionálním zaměřením. U vybraných vlastníků reklamních ploch bude hodnoceno jejich sídlo a rok založení, abychom zjistili délku jejich působení na trhu. Dále se budeme zabývat i šíří nabízených služeb a cenovou politikou. Rozsah jednotlivých hodnocení se může lišit v závislosti na dostupnosti informací.

Společnosti s celostátním působností

Lídrem na českém trhu s venkovní reklamou je **BigMedia, spol. s r.o.**, která má sídlo v Praze. Její nabídka obsahuje široké portfolio reklamních ploch, které obsahují klasické billboardy, bigboardy, citylight vitríny i digitální reklamní nosiče. Cenové rozpětí za pronájem billboardových ploch se pohybuje přibližně od 8 500 až po 12 500 Kč za měsíc. Bigboardové plochy nabízí v rozmezí 65 000 až 84 000 Kč za měsíc. Jako poslední jsou CVL a ty mají v nabídce v rozmezí 8 000 až 14 000 Kč za 14 dní. Ceny samozřejmě závisí na lokalitě plochy, její vytíženosti a slevové akci v rámci vybraného měsíce (BigMedia, spol. s r.o., 2025).

Dalším silným hráčem na trhu venkovní reklamy je společnost **JCDecaux, Městský mobiliář, s r.o.**, která je součástí uskupení pěti vysoce postavených firem, které se zabývají venkovní reklamou napříč celou ČR. V současnosti společnost disponuje přibližně 2 500 reklamními plochami rozmístěnými po celé ČR. Produktové portfolio obsahuje ať už billboardové nebo bigboardové plochy, tak i CLV nebo například reklamní plochy v MHD nebo letišti v Praze. Cenovou politiku má JCDecaux nastavenou následovně. Pronájem billboardů nabízí v rozmezí 6 000 Kč až 10 000 Kč za jednu plochu na měsíc. Bigboardové plochy nabízí za cenu v rozmezí 35 000 Kč až 65 000 Kč za měsíc a CLV nabízí od 6 000 Kč do 10 000 Kč za 14 dní pronájmu. Konečné ceny jsou však v konečném výsledku stanoveny

individuálně na základě konkrétních kampaní, zvolených lokalit, případně množství nakoupených ploch (JCDecaux, Městský mobiliář, spol. s r.o., 2025).

Posledním analyzovaným podnikem v této skupině je **euroAWK s.r.o.**, který představuje českou pobočku pro mezinárodní firmu AWK. Ve svém portfoliu se zaměřuje především na billboardy a citylight vitríny. Společnost uvádí, že disponuje okolo 2 000 billboardových ploch napříč celou ČR. V rámci cenové politiky má nastavenou cenu pronájmu billboardových ploch v rozmezí od 6 000 do 12 000 Kč za jednu plochu na měsíc. Bigboardové plochy nemá v rámci svého portfolia k dispozici. CLV nabízí od 5 500 Kč do 11 000 Kč za 14 dní pronájmu. Ve finálním zpracování však společnost určuje ceny až na základě specifikací zadané kampaně (euroAWK s.r.o., 2025).

Regionálně působící společnosti

V rámci regionálně působících společností nelze opomenout zlínskou firmu **FALCON media, s.r.o.**, která má na českém trhu více než třicetiletou tradici. Jedná se o největšího vlastníka reklamních ploch na Moravě. Vyznačuje se poskytováním komplexních služeb, kterými jsou pronájmy billboardů, bigboardů až po citylight vitríny. Kromě těchto služeb má v nabídce i tvorbu grafických návrhů nebo i tisk plakátů na reklamní plochy za zvýhodněné ceny. U cenových údajů je rozdílná od předešlých celostátních firem, z důvodu menšího dosahu. Její ceny se pohybují u billboardů v rozsahu od 4 500 do 6 000 Kč na billboard za měsíc. V rámci bigboardů je řeč o rozmezí 25 000 až 35 000 Kč a CLV nabízí od 4 500 do 6 000 Kč za 14 dní (FALCON media, s.r.o., 2025).

Další regionálně působící společností je **ARES CZ s.r.o.**, která operuje především ve městech Olomouckého kraje, jako jsou Olomouc, Prostějov a jejich okolí. Její působení sahá až do roku 1998, ovšem pod aktuálním jménem působí od roku 2007. Její nabídka činí přes 200 reklamních ploch, kterých jsou součástí billboardy, citylight vitríny, cityboardy a další formy venkovní reklamy. Zajímavostí je také možnost umístění reklamy na štíty budov, mostní konstrukce nebo bigboardy. Cenové rozpětí za pronájem billboardových ploch se pohybuje přibližně od 4 500 až 6 500 Kč za měsíc. Bigboardové plochy nabízí v rozmezí 25 000 až 35 000 Kč za měsíc. Jako poslední jsou CVL a ty mají v nabídce za 5 000 až 7 000 Kč za měsíc. Ovšem často nabízí speciální akce, jako je třeba last minute pronájem reklamních ploch nebo zvýhodněné ceny za účelem maximálního využití reklamních ploch (ARES CZ s.r.o., 2025).

Předposlední analyzovanou společností je **CITY MEDIA s.r.o.**, která má své hlavní působíště v Jihomoravském kraji, avšak její aktivity přesahují i do dalších částí České republiky. V oblasti venkovní reklamy působí již od roku 1995. Její portfolio nabídky obsahuje návrh, realizaci a pronájem ploch venkovní reklamy, kterými mohou být billboardy, bigboardy, megaboardy nebo případně reklama na mostních panelech. Terénním průzkumem bylo zjištěno, že cenové rozpětí za pronájem billboardových ploch se pohybuje přibližně od 5 000 až 6 000 Kč za měsíc. Bigboardové plochy nabízí v rozmezí 20 000 až 30 000 Kč za měsíc. CLV v aktuální cenové nabídce nemají. Přičemž konkrétní ceny jsou stanoveny individuálně dle specifikace kampaně.

Poslední regionálně působící společností v oblasti venkovní reklamy je **OUTDOOR MEDIA CZ s.r.o.**, reklamní agentura se sídlem v Opavě, která operuje především na území Moravskoslezského kraje. Její nabídka obsahuje služby jako je pronájem billboardů, bigboardových ploch, štítových stěn až po lampostery. Cenové rozpětí za pronájem jednotlivých ploch se pohybují v podobném rozpětí, jako u předešlých firem. Billboardové plochy nabízí od 5 000 až 6 500 Kč za měsíc. Bigboardové plochy nabízí v rozmezí 20 000 až 30 000 Kč za měsíc. CLV v nabídce nemají (OUTDOOR MEDIA CZ, s.r.o., 2025).

7.2.4.2 Tiskárny s velkoplošným tiskem

Další významnou roli zaujímají tiskárny, které se specializují na velkoformátový tisk. V situacích s vysokou poptávkou nebo při požadavcích na expresní dodání může jejich vyjednávací síla vzrůst, zejména vzhledem k omezenému počtu dostupných alternativ. U vybraných dodavatelů byla hodnocena šíře nabízených služeb, cenová politika a lokalita jejich provozovny. V rámci nabízených služeb jsme se zaměřovali na splnění našich preferencí s ohledem na možnost tisku billboardových plakátů o rozměru 5,1 x 2,4 m, bigboardových plakátů o rozměru 9,6 x 3,6 m a CLV plakátů o rozměru 1,75 x 1,18 m. Lokalita byla vybrána na základě sídla firmy, které bude v Brně a možnosti osobního odběru ve Zlíně.

První vybranou firmou je **ZBOŘIL TISK**, která sídlí ve Zlíně, která se specializuje na velkoformátový tisk a zároveň nabízí i další služby v oblasti reklamy. Mezi jejich hlavní nabídku patří tisk billboardových plakátů od 500 Kč za kus, bigboardových plakátů od 1 490 Kč za kus a citylightových (CLV) plakátů od 230 Kč/m², v případě našeho formátu se jedná o 480 Kč za kus (ZBOŘIL TISK, 2025).

Další je již výše zmíněná reklamní společnost a tou je **FALCON media, s.r.o.**, která má stejně jako předešlá firma sídlo ve Zlíně. Tato společnost nabízí kromě pronájmu reklamních panelů i tisk velkoformátových plakátů. V rámci jejich cenové nabídky mají k dispozici tisk billboardových plakátů 800 Kč za kus, bigboardových plakátů 1 000 Kč za kus a citylightových (CLV) plakátů za 300 Kč za kus (FALCON media, s.r.o., 2025).

Předposlední společností je **DD tisk, s.r.o.**, se sídlem v Hustopečích, která se na velkoformátový tisk specializuje. Nabízí tisk billboardových plakátů od 900 Kč za kus, bigboardových plakátů od 2 260 Kč za kus a citylightových (CLV) plakátů od 310 Kč za kus (DD tisk, s.r.o., 2025).

7.2.4.3 Grafická studia

Vzhledem k vysoké konkurenci v oblasti grafických služeb je vyjednávací síla jednotlivých studií obecně nižší. Nicméně je potřeba brát ohled na kvalitu v oblasti poskytovaných služeb. Společně s kvalitou je potřeba brát v potaz i spolehlivost a rychlost dodání návrhů. V rámci procesu analýzy nebylo potřeba brát ohled na lokaci sídla grafických studií, jelikož je možnost online spolupráce. Na základě této skutečnosti byla možnost širšího výběru potenciálních dodavatelů. Hodnocení jednotlivých studií je založeno na jejich fixní hodinové sazbě za grafické práce, díky čemuž jsme schopni objektivně srovnávat náklady za službu.

Prvním studiem je kreativní grafické studio **Designcrew s.r.o.**, které má sídlo v Praze. Bylo založeno v roce 2016 a specializuje se na tvorbu komplexní reklamní a grafické služby. Ve své nabídce má tvorbu grafických návrhů tiskovin, webdesign a další aktivity spojené s odvětvím marketingu. Hodinová sazba studia za grafickou práci je 600 Kč (Design Crew s.r.o., 2025).

Studio Kopic s.r.o. je grafické studio, které na scéně působí už od roku 1996. Sídlí v Ústí nad Labem a díky mnohaletým zkušenostem nabízí širokou škálu služeb. Zaměřuje se na tvorbu samotných firemních identit, obalový design, webdesign a kompletní firemní propagaci. Hodinovou sazbu grafické práce má nastavené na 800 Kč (Studio Kopic s.r.o., 2025).

Posledním grafickým studiem, na které jsme se během analýzy dodavatelů je grafické studio **S-graphics**, které založila designérka Simona Dlouhá. Bylo založeno v roce 2018 a sídlí v Hradci Králové. Studio se specializuje na tvorbu grafických návrhů jak pro tiskoviny, tak i třeba oblečení nebo další reklamní materiály. Za grafické práce má studio nastavenou fixní částku 750 Kč (Dlouhá, 2025).

7.2.5 Odběratelé

Vyjednávací pozice odběratelů je v oblasti venkovní reklamy obecně vysoká. Na trhu působí široké spektrum konkurenčních firem a poskytovatelů služeb v oblasti venkovní reklamy, což klientům umožňuje porovnávat cenové nabídky, formáty reklamních nosičů, umístění i nabízené doplňkové služby. Díky této skutečnosti mají schopnost vytvářet tlak na poskytovatele, vyjednávat o výhodnějších podmínkách a rychle měnit partnery. Kromě atraktivních cen očekávají zákazníci také přehlednost nabízených služeb, profesionální přístup a realizaci kampaní s reálnými, měřitelnými výsledky.

Zároveň se v dnešní době s rostoucí mírou digitalizace ve společnosti mění nákupní chování odběratelů, kteří tráví stále více času online. Obzvláště mladší cílové skupiny vnímají digitální prostředí jako hlavní komunikační kanál, čímž oslabují efektivitu klasických venkovních reklamních formátů. Výhodou digitální reklamy je také její flexibilita, kdy reklamní sdělení lze rychle upravit, testovat různé varianty a reagovat na aktuální události. Z tohoto důvodu je pro firmy působící v oblasti venkovní reklamy klíčové přizpůsobovat se měnícím trendům. Jedním z kroků může být například vytvoření přehledné webové prezentace či plánování digitalizace stávajících reklamních ploch pomocí moderních technologií, jako jsou LED obrazovky nebo dynamické prvky. Tato investice je však pro nově vstupující firmy na trh nereálná, jelikož se její cena může vyšplhat až nad jeden milion Kč za jednu bigboardovou plochu.

7.3 SWOT analýza

SWOT analýza představuje nedílnou součást strategického plánování a je klíčovým prvkem v rámci vnitřní analýzy podniku. Za její pomoci jsme schopni analyzovat interní faktory našeho podniku, kterými jsou jeho silné a slabé stránky. Druhou částí jsou faktory externí, které působí na naši firmu zvenčí. Tyto se dělí na příležitosti a hrozby. Za pomoci těchto faktorů jsme schopni určit, jakou pozici na trhu bude naše firma zaujímat. Společně s tím můžeme jasně určit, jaké přednosti můžeme využívat za účelem našeho úspěchu na trhu a jaké problémy nebo ohrožení nás mohou v budoucnu čekat.

V následující části vám představím matici SWOT analýzy a detailnější rozpracování jednotlivých složek, abychom mohli pochopit do detailu, jak mohou naši firmu ovlivňovat a jak je využít pro zvýšení efektivnosti.

Tabulka 1 SWOT analýza

Interní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	• Nízké počáteční fixní náklady • Jednoduchá dostupnost • Zkušenosti v mediální sféře • Moderní přístup • Vícejazyčný formát • Absence zastaralých interních procesů	• Absence vlastní sítě reklamních ploch • Neexistující klientela • Vysoce saturovaný trh • Chybějící firemní historie • Absence vybavení
Externí faktory	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	• Dynamický růst a vývoj firmy • Pravidelní zadavatelé reklamy • Nové demografické skupiny • Outsourcing do zahraničí • Spolupráce se zahraničními partnery • Spolupráce s lokálními podniky, start-upy nebo regionálními firmami	• Rizikový cashflow • Zkušená konkurence • Nedostatek kvalifikovaného personálu • Regulace a legislativa • Digitální konkurence • Růst cen nákladů

(Zdroj: vlastní zpracování)

7.3.1 Silné stránky (S)

Jako hlavní silnou stránku potenciální firmy jsou nízké počáteční fixní náklady. Je tomu tak kvůli tomu, že vstup do odvětví venkovní reklamy nevyžaduje vysoký počáteční kapitál a díky tomu můžeme efektivně užívat zdroje a minimalizovat finanční rizika firmy. Další je snadný přístup k reklamním plochám a flexibilita v jejich využití, které nám umožní rychlé zahájení činnosti. Následuje silná stránka ve formě zkušenosti v oblasti médií. Díky dřívější praxi a znalosti odvětví má zakladatel porozumění vybraného trhu a je schopen efektivně

komunikovat s jeho zákazníky nebo dodavateli. Zároveň je, díky této skutečnosti, náš podnik schopný získávat atraktivnější plochy za výhodnější ceny napříč jednotlivými regiony.

Lepší služby je možné poskytovat i díky modernímu přístupu. Za pomoci využití inovativních metod z aktuálních trendů, jako je propojení s online prostředím, jsme schopni zvýšit atraktivitu našich služeb, které nabízíme zákazníkům, a tím se odlišit od konkurence. V rámci modernizace prosazujeme i vícejazyčný formát firmy. Tímto jsme schopni oslovit širší zákaznickou základnu a umožnit pracovní příležitosti i mezinárodním pracovníkům. Poslední silnou stránkou je absence zastaralých interních procesů. Díky vytváření nových procesů jsme schopni efektivně reagovat na změny na trhu, držet se s aktuálními trendy nebo přizpůsobovat nabídku dle zákaznických požadavků.

7.3.2 Slabé stránky (W)

Nejslabší stránkou naší firmy je absence vlastní sítě reklamních ploch. Díky této skutečnosti je firma závislá na externích dodavatelích. To vede k vyšším nákladům a omezeným možnostem v rámci nabízených služeb. Jelikož se jedná o nový podnik na trhu, tak nemá vybudovanou klientelu. To nás vede ke zvýšení marketingového úsilí za účelem získávání jak nových zákazníků, tak i získávání jejich důvěry. Další slabou stránkou je vysoce saturovaný trh, který vede i k vysoké konkurenci mezi jednotlivými firmami. Ovšem záleží i na přesné lokaci, jelikož větší města, například krajská města, budou obsahovat větší firmy, které budou řídit jak trh, tak i samotnou síť reklamních ploch v daných městech.

Nyní se dostáváme k absenčním nevýhodám. Mezi hlavní patří chybějící firemní historie. Ta může působit na budoucí zákazníky nedůvěrně, a tak snižovat jejich nárůst. S touto absencí se pojí i chybějící vybavení k provozování činnosti díky tomu, že naše společnost vstupuje na trh jako nový subjekt a je bez jakéhokoliv předchůdce, který by jej mohl poskytnout.

7.3.3 Příležitosti (O)

K pojmu příležitostí se pojí značné množství pojmů, ale tím hlavním je možnost dynamického růstu a vývoje firmy. Hlavně díky tomu, že se jedná o novou firmu, která má za úkol se držet s inovacemi a je otevřena v budoucnosti expanzi. Tato skutečnost může být přínosná v ohledu rozvíjení nových služeb a reagovat na aktuální trendy a potřeby trhu. V rámci získávání zákazníků v počátku vzniku společnosti je příležitostí velké množství firem, které mají zájem o využití venkovní reklamy na základě jejich reklamních plánů.

Zároveň můžeme u zákazníků vyhledávat i demografické skupiny, na které není brán zřetel a tím rozšířit jejich základnu ve spojení s vyšší efektivitou reklamních kampaní. Těmito skupinami může být mládež nebo i cizinci žijící v ČR. V rámci zapojení cizinců zde můžeme zařadit i možnosti spolupráce s externími firmami na východě za účelem levnější pracovní síly. V oblasti zahraničí se pohybujeme i v případě spolupráce se zahraničními partnery. Ti nám mohou poskytnout cenné zkušenosti, osvědčené postupy nebo know-how, které můžeme následně využít při chodu naší firmy.

V rámci partnerství se můžeme pohybovat i v ČR. Můžeme jej navazovat s místními podniky, startupy nebo regionálními firmami. Taková partnerství nám mohou být přínosná hlavně k získání lokálních znalostí a získání cenných kontaktů, které nám mohou pomoci k novým zákazníkům a zvýšení efektivity podniku. Zároveň tím můžeme zvýšit konkurenceschopnost všech zapojených podniků.

7.3.4 Hrozby (T)

Posledními faktory, které jsou součástí SWOT analýzy jsou hrozby. Mezi první jsem zařadil efektivní řízení peněžních toků nebo též cashflow. V rámci průzkumů vychází, že 82 % podniků selhává pouze z důvodu špatného cashflow uvnitř podniku (Vance, 2025). Další hrozbou je i vysoce konkurenční prostředí, které je v ČR. Díky dlouhodobé existenci odvětví venkovní reklamy jsou na trhu vysoce etablované firmy, mezi které patří například společnost Knowlimits Group a díky tomu musí mít nově vstupující podniky důkladně promyšlené strategie za účelem získání podílu na trhu.

Problémem v ČR je aktuálně nedostatek kvalifikovaného personálu v jednotlivých odvětvích. To může ovlivňovat schopnost podniku získat nové nebo udržet stávající zaměstnance. Výše jsem zmiňoval dříve zavedené regulace v rámci billboardů u dálnic a silnic I. třídy, které dříve omezily značné množství firem a v budoucnu se mohou vyskytnout i další regulace. Další hrozbou je i dlouhodobý růst v oblasti digitální reklamy, která představuje pro venkovní reklamu vysokou konkurenci. Ke konci zařazujeme i hrozbu ve formě rostoucích nákladů. Mezi ty se počítá růst energií, nákladů na materiál nebo i mezd, které jsem zmiňoval výše.

7.4 Shrnutí výsledků jednotlivých analýz

Z provedených analýz podnikového prostředí vyplívá několik klíčových závěrů. Ty mají přímý dopad na námi zakládanou mediální agenturu. Jednotlivé nástroje budou uvedeny

postupně od PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil až po vyhodnocení SWOT analýzy.

PEST analýza nás upozorňuje na nejistotu, co se týče státních nebo městských regulací v oblasti venkovní reklamy. Ty se totiž mohou v závislosti na legislativní úpravě v budoucnu měnit. Zároveň je jasně vyplývající průběžný růst nákladů v oblasti externích dodavatelů, který bude vyžadovat průběžné kontroly a případné změny v nastavení cen naší nabídky.

Porterův model pěti konkurenčních poukazuje na vysokou úroveň konkurence jak ze strany celostátních, tak regionálních agentur. Pro vstup nových firem je prostředí složité kvůli absenci klientely, potřebě vytvoření spolupráce s dodavateli a silné vyjednávací pozici odběratelů. Významným substitutem je digitální forma reklamy, kterou je třeba zohlednit při sestavování marketingového plánu.

SWOT analýza identifikovala jako hlavní výhodu naší agentury nízké vstupní náklady, její moderní řízení a přímou komunikaci s klientem nebo dodavateli. Oproti tomu je slabinou neexistující vlastní síť reklamních ploch, absence historie a potřeba vybudování značky od začátku. Příležitostmi je možná spolupráce s lokálními dodavateli a expanze služeb ve spojení s rozšířením zákaznického segmentu. Hrozbou je silná konkurence, růst nákladů a potenciální legislativní omezení.

Na základě výsledků jednotlivých analýz je v následujících kapitolách vypracovaný podnikatelský plán pro nově vznikající podnik.

8 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Na základě poznatků v teoretické části práce je vytvořen podnikatelský plán pro založení nového podniku v oblasti venkovní reklamy se zaměřením na regiony Moravy a Slezska. Podnikatelský plán má za účel sloužit jako základní dokument pro ujasnění a zpřesnění podnikatelského záměru podnikatele. Může také sloužit jako podklad pro komunikaci s klienty nebo investory.

Namísto názvu podniku je pro tyto účely používán pouze pojem *mediální agentura*, jelikož prozatím není stanoven název společnosti. Některé části podnikatelského plánu nebyly zpracovány z důvodů irelevantnosti pro samotnou práci a jejího rozsahu. Vybranými kapitolami k odstranění byla titulní strana s představením společnosti a profesní a osobní údaje o vlastnících firmy. Kapitoly marketingový plán, personální zdroje a organizační struktura, finanční plán, časová a riziková analýza byly zpracovány samostatně z důvodu jejich obsahové stránky.

8.1 Shrnutí

Podnikatelský plán se zaměřuje na založení společnosti s ručením omezeným, která vstoupí 1. 1. 2026 na trh a nabídne komplexní služby v oblasti venkovní reklamy. Cílem je zjednodušit a zpřístupnit venkovní reklamu pro společnosti v regionu Moravy a Slezska. Zde by se společnost chtěla stát lídrem na trhu. Projekt je financován pomocí vlastních prostředků v obnose 100 000 Kč a nebankovní půjčkou ve výši 400 000 Kč. První rok je očekávána ztráta, která souvisí s rozjezdem podnikání budováním značky. Profitabilita by měla být dosažena v průběhu druhého roku fungování. Plán je vytvořen na základě předpokládaného scénáře, který by měl v roce 2026 obsáhnout 84 realizovaných kampaní, přičemž v druhém roce by jich mělo být 100.

8.2 Popis podniku

Nově založená mediální agentura bude založena jako společnost s ručením omezeným (s.r.o.) s jedním zakladatelem, který bude zároveň zastupovat i pozici jednatele společnosti. Společnost bude mít sídlo v Brně a bude registrována k předmětu podnikání v oblasti reklamních a marketingových služeb. Přičemž hlavní činností výkonu bude poskytování komplexní služby v oblasti reklamního zastoupení našich zákazníků, které bude obsahovat vytváření kampaní napříč regiony Moravy a Slezska.

Agentura bude plátcem daně z přidané hodnoty (DPH), jelikož většina jejich dodavatelů je rovněž registrována jako plátcí DPH.

Organizační struktura agentury bude provozována jednoduchou formou, jelikož bude veškeré řízení a každodenní provoz zajišťován jejím zakladatelem. Jednotlivé činnosti budou obsahovat grafické zpracování návrhů reklamních prostředků (plakátů, bannerů, samolepicích fólií atd.), jejich výrobu a umístění na pronajaté reklamní nosiče. Jednotlivé služby budou poskytovány od externích regionálních dodavatelů.

Mediální agentura bude založena na základě společenské smlouvy, která bude sepsána formou notářského zápisu. Základní kapitál bude činit 100 000 Kč a bude vložen zakladatelem při vzniku společnosti. V počáteční fázi bude provoz agentury zajištěn také prostřednictvím nebankovní půjčky ve výši 300 000 Kč, díky kterému bude zajištěn úspěšný vstup na trh a pokrytí vstupních nákladů ve spojení s provozem agentury v prvních dvou měsících.

8.2.1 Mise, vize a cíl agentury

Mise, vize a cíle byly stanoveny již na začátku vytváření naší mediální agentury. Tím jsme chtěli nastavit jasný strategický směr, kterým se bude agentura řídit. Jednotlivé prvky slouží jako rámec pro rozhodování, plánování i budování samotné značky společnosti. Zároveň zdůrazňují i hodnoty, které jsou pro naši společnost důležité, a kterými by se chtěla před zákazníky reprezentovat.

Misí naší agentury je poskytování kompletních služeb v oblasti venkovní reklamy, které našim klientům umožní snadnou, rychlou a efektivní realizaci jejich reklamních kampaní v regionech. Díky tomu se budou moci vyhnout složitému a zdlouhavému procesu zařizování jednotlivých částí celkové služby s rozdílnými dodavateli.

V rámci vize má naše agentura za cíl vybudování silné tržní pozice v regionech Moravy a Slezska. Společně s tím by chtěla být vnímána jako důvěryhodný partner s vysokou úrovní služeb a detailní znalostí regionálního prostředí.

Samotným cílem bylo v krátkodobém horizontu stanovení úspěšné vstoupení na trh, oslovení prvních klientů a stabilizace interních procesů. Mezi klíčové zákazníky byly vybrány firmy, instituce a podnikatelé z vybraných regionů. V dlouhodobém horizontu je cílem rozšíření nabídky za pomoci vybudování vlastní sítě reklamních nosičů, které naší agentuře zajistí samostatnost a také dodržení ekonomické stability.

8.3 Postavení firmy na trhu a její konkurence

Téma postavení firmy na trhu a její konkurence je hlouběji rozpracováno v rámci kapitoly 7.4 Shrnutí výsledků jednotlivých analýz. Postavení naší firmy na trhu bude v počátku podnikání nízké, jelikož je trh tvořen řadou etablovaných konkurentů, kteří mají za řadu let svého působení již danou pozici na trhu.

9 MARKETINGOVÝ PLÁN

Jedná se o klíčový dokument podnikatelského plánu, který pomáhá nově vznikající agentuře systematicky vymezovat marketingové cíle podniku a strategie, které bude využívat k jejich dosažení. Jeho součástí bude marketingová strategie a na ní navázán marketingový mix.

9.1 Marketingová strategie

Nově vznikající společnost je mediální agentura, která bude mít ve své nabídce poskytování komplexních služeb v oblasti venkovní reklamy. Jednotlivé nabízené služby budou grafické zpracování reklamních materiálů, jejich tisk, který je spojený s distribucí materiálů a zajišťování pronájmu reklamních ploch na základě naplánované kampaně s našim zákazníkem. Oblastí našeho působení bude region Moravy a Slezska v rámci Jihomoravského, Zlínského, Olomouckého a Moravskoslezského kraje. Hlavním cílem naší agentury bude nabídnout zákazníkům jednoduchý, efektivní a moderní způsob realizace jejich reklamních kampaní napříč regiony Moravy a Slezska.

9.1.1 Cílový trh, zákazník a pozice agentury na trhu

Za účelem výběru správného zacílení marketingových aktivit naší agentury je prvotně klíčové analyzovat trh pomocí STP modelu. Tento model se skládá ze třech kroků, kterými jsou segmentace, targeting a positioning. Za pomocí tohoto modelu jsme schopni s přesností definovat, které zákaznické skupiny budeme oslovovat, jakou formou komunikace se s nimi propojovat a za pomocí jakých aspektů naší agentury se budeme moci odlišit od naší konkurence na trhu.

Segmentace

Aktuální trh v oblasti venkovní reklamy na území regionů Moravy a Slezska lze segmentovat podle několika klíčových kritérií. V rámci námi tvořené segmentace jsme zvolili tři kritéria.

Prvním kritériem pro segmentaci je **typ zákazníka**. V rámci tohoto typu bude naše společnost rozlišovat maloobchodní řetězce (Tesco, Lidl, Kaufland), které pravidelně tvoří akční kampaně v závislosti na týdenní nabídce. Dalším jsou obchodní řetězce, které se zabývají kombinací potřeb pro dům, dílnu a zahradu (Bauhaus, UniHobby). Tento typ zákazníků se specifikuje využíváním cílených regionálních kampaní v rámci sezónních výprodejů. Třetím typem zákazníků jsou vysoké školy, kterými mohou být, jak státní, tak

i soukromé. Vysoké školy (UTB, MUNI, VŠB-TUO) mají zájem o kampaně obzvláště v období podávání přihlášek na bakalářské a navazující programy nebo v případě veřejných akcí, které pravidelně pořádají. Sportovní kluby (Volejbal Brno, RI Okna Berani Zlín), jsou dalším potenciálním typem zákazníka, díky pravidelné propagaci zápasů nebo pořádaných turnajů. Předposledními jsou sítě lékáren (Dr. Max, BENU), které pravidelně hledají regionální propagaci za účelem nabídky akčních produktů nebo otevírání nových poboček. Jako poslední jsou nákupní centra (Olympia Brno, Galerie Šantovka, Forum Nová Karolina), které pravidelně lákají nové zákazníky a propagují jejich nájemce.

Jako druhé kritérium jsme zvolili **lokalitu** našich zákazníků, obzvláště kvůli zaměření působnosti naší firmy. Zde rozlišujeme Zlínský, Olomoucký, Jihomoravský a Moravskoslezský kraj, s důrazem na střední až velká města.

Posledním kritériem je **frekvence potřeby venkovní reklamy**. Jak jsem výše zmiňoval, tak jednotlivé společnosti mají i rozdílné potřeby, co se týče délky nebo pravidelnosti kampaní. Proto naše zákazníky můžeme dělit na pravidelné zadavatele (maloobchodní řetězce, sítě lékáren nebo nákupní centra), kteří mají potřeby a zájem o dlouhodobé nebo kontinuální kampaně. Druhou skupinou jsou příležitostní klienti (sportovní kluby, vysoké školy), kteří mají zájem o venkovní plochy za účelem reklamy na jednorázové akce nebo sportovní utkání.

Targeting

Naše cílení strategie bude z počátku nastavené na zacílení širokého výběru zákazníků, abychom mohli získat co nejvíce nových a potenciálních zákazníků. Zároveň díky tomuto přístupu budeme schopni získat prvotní zkušenosti a zpětnou vazbu na naše služby, pomocí kterých budeme schopni v pokročilé fázi fungování lépe upřesnit a zacílit naši strategii. V budoucnosti se tedy bude náš plán postupně upravovat na základě získaných dat, zkušeností a vracejících se zákazníků.

V rámci prioritizace našich cílových skupin se budeme zabývat několika faktory. Prvním faktorem bude zjištění očekávané frekvence využívání našich služeb. V tomto ohledu se budeme chtít spíše zaměřovat na společnosti, které budou mít zájem o dlouhodobé spolupráce. Tím jsou myšlené kampaně na delší dobu než jeden měsíc nebo kampaně, které budou na sebe navazovat. Zákazníky v této skupině budou maloobchodní řetězce, sítě lékáren nebo nákupní centra. Dalším faktorem bude, zda má zákazník zájem o komplexní službu. Zda tedy bude využívat všechny naše nabízené služby, kterými je grafické

zpracování reklamního návrhu, jeho tisk a následné umístění na vybrané reklamní plochy. V tomto faktoru mohou být zařazeny spíše menší zákazníci, jako jsou třeba sportovní kluby nebo vysoké školy. Posledním námi sledovaným faktorem bude, jak velkým marketingovým rozpočtem zákazník disponuje. V případě menších zákazníků jasně vychází, že nebudou mít tak velký rozpočet v marketingu, jako například velká nákupní centra nebo celorepublikově působící obchodní řetězce.

Cílení na způsob komunikace se zákazníky bude zaměřené na kombinaci online a osobní komunikace. Prvním faktorem je důvod, že naše zákazníky nejsme schopni potkat volně chodící na ulici a z počátku nemůžeme očekávat jejich samovolný příchod za námi. Tudíž budeme na začátku fungování naší agentury využívat kontaktování našich zákazníků prostřednictvím volně dostupného e-mailu nebo telefonicky. Cílem této akce bude domluvení osobní schůzky, během které jim nabídneme již konkrétní možnosti a nabídku vztahující se k jejich možnostem a potřebám. Zároveň chceme klást důraz na jejich naslouchání a vytváření nabídky na míru. Tímto přístupem chceme průběžně budovat důvěru mezi naší agenturou a zákazníky, díky které budeme moci vytvářet dlouhodobé vztahy.

Positioning

Umístění naší značky na trhu je převážně vytvořeno na základě výsledků z jednotlivých analýz. Naše agentura chce být vnímána jako partner, který nabízí rychlé, moderní a profesionální řešení venkovní reklamy. V průběhu vytváření kampaně nebude muset zákazník komunikovat s ostatními dodavateli, jelikož mu vše zařídíme. Zákazník dostane vytvoření venkovní kampaně, od grafického zpracování reklamních materiálů až po jejich umístění na reklamní nosiče, na míru.

9.1.2 Marketingové cíle

Dané marketingové cíle jsou zvoleny na základě námi vybraných strategií. Slouží k orientování budoucích marketingových aktivit. Cíle musíme jasně definovat, abychom za jejich pomoci mohli průběžně hodnotit efektivitu jednotlivých kroků a směřování firmy k tomu, aby byla schopna naplnit její stanovené jednotlivé vize a mise. Cíle naše agentura rozdělila na krátkodobé a střednědobé, které budou jednotlivě rozebrány v následujících odstavcích.

Krátkodobé cíle jsou stanovené tak, aby je agentura byla schopna splnit během prvního roku působení na trhu. Do konce roku 2026 by agentura chtěla získat alespoň 10 platících zákazníků, oslovit minimálně 20 potenciálních firem v každém z vybraných krajů

(Jihomoravský, Zlínský, Olomoucký a Moravskoslezský). Dalšími cílem je realizace minimálně pěti kompletních reklamních kampaní (návrh, tisk, distribuce a výlep reklamních plakátů), spuštění jednoduchého webu s nabídkou služeb a kontaktním formulářem, vytvoření základní databáze kontaktů našich zákazníků a dodavatelů.

Druhá skupina cílů zahrnuje střednědobé cíle. Tyto cíle jsou výhledovými milníky v nadcházejících dvou až třech letech fungování naší společnosti na trhu. Po stabilizaci provozu a prvotní fázi získávání klientů bude cílem rozšíření nabídkového portfolia a budování naší značky na regionální úrovni. Hlavním cílem v tomto časovém rozmezí je posun agentury v oblasti nabídkového portfolia. Tudíž chceme, aby agentura nejpozději do konce roku 2028 vlastnila nejméně 40 reklamních ploch napříč regiony Moravy a Slezska. Dále chceme navázat dlouhodobou spolupráci nejméně se dvěma nadnárodními nebo i celostátními řetězci bez ohledu na jejich zaměření. Jako poslední bychom rádi získali minimálně 20 pozitivních referencí nebo doporučení od našich klientů.

Průběžné plnění jednotlivých našich cílů bude průběžně monitorováno a vyhodnocováno na základě kvantitativních, ale i kvalitativních ukazatelů. Těmi budou počty zakázek, zpětné vazby od klientů nebo dosaženého měsíčního a ročního obrátu.

9.1.3 Zvolená marketingová strategie agentury

Na základě vyhodnocení jednotlivých částí marketingového plánu je zvolený typ strategie. Ten by měl nově vznikající mediální agentuře v oblasti venkovní reklamy umožnit účinný vstup a její následné ukotvení na trhu.

Agentura se bude věnovat strategii diferenciacce. Tato strategie je zvolena z toho důvodu, že kromě snahy o levnější a efektivnější nabídku svých služeb se bude agentura v kontextu konkurenceschopnosti zaměřovat i na její přidanou hodnotu pro své zákazníky. Tou je nejenom osobní přístup ke každému zákazníkovi, ale i znalost lokálního prostředí a s ní spojená spolupráce s místními dodavateli.

Mezi hlavní konkurenční výhody je zařazeno komplexní poskytování služeb, díky kterému nemusí zákazník řešit kampaň s různými dodavateli, ale má veškeré služby v nabídce naší agentury. Další výhodou je znalost regionálních dodavatelů a prostředí. Touto výhodou je přímá znalost místních poskytovatelů reklamních panelů v jednotlivých regionech. Díky té je naše agentura schopna efektivněji plánovat a zacílit zákazníkovi kampaně v konkrétních regionech. Předposlední výhodou je rychlost a flexibilita naší agentury. Vzhledem k aktuálně malému počtu pracovníků a bez složité organizační struktury

je naše agentura schopna rychle reagovat na poptávku a specifické potřeby každého zákazníka. Poslední výhodou je transparentní a smysluplná cenová politika našich služeb. I přesto, že cena není naší hlavní konkurenční výhodou, tak naše agentura nabízí svým zákazníkům služby, které mají kvalitní poměr ceny a výkonu. Největší výhodou je hlavně úspora času našich zákazníků a zajišťování našich služeb od regionálních dodavatelů, kteří nemají nastavenou cenovou politiku tak vysoko, jako celorepublikově působící společnosti.

Základem námi zvolené strategie je i důraz na osobní a partnerský přístup k našim zákazníkům. Abychom toho docílili, tak chceme budovat vzájemný vztah na důvěře, vstřícnosti, spolehlivosti a individuálním přístupu, bez ohledu na velikost zákazníka nebo jeho zakázky. Dodržováním těchto aspektů má za účel vybudování značky agentury, která bude vnímána jako regionální specialista. Zároveň chceme, aby na nás zákazníci nahlíželi jako na dlouhodobého spolehlivého partnera v oblasti realizace venkovní reklamy, nikoliv jako pouhého dodavatele služby.

Tato strategie nám slouží jako základní stavební kámen pro výběr marketingových nástrojů. Ty budou hlouběji rozpracovány v následující kapitole, která se bude věnovat marketingovému mixu naší agentury.

9.2 Marketingový mix

Východiska tohoto modelu byla obsažena v teoretické části práce. Tato podkapitola se věnuje praktickému využití marketingového mixu v podmínkách naší agentury a navazuje na předchozí marketingovou strategii. V jejím průběhu budeme aplikovat model 4P, který bude doplněn o zákaznický pohled na základě modelu 4P.

9.2.1 Produkt (Customer value – Hodnota pro zákazníka)

Pod pojmem produkt se v případě naší agentury rozumí poskytování služeb v oblasti venkovní reklamy, zejména pronájem reklamních ploch v regionech Moravy a Slezska a řízení zákaznických kampaní. V počáteční fázi bude společnost využívat reklamní plochy prostřednictvím pronájmu od soukromých vlastníků, s cílem postupně budovat vlastní síť nosičů.

Základní nabídka bude tvořena zajišťováním pronájmu reklamních panelů, kterými budou billboardy, bigboardy a citylight vitríny (CLV). V rámci služeb bude firma rovněž nabízet zpracovávání zákaznických návrhů grafiky, tisk reklamních plakátů, jejich instalaci a další doprovodné služby, jako je pravidelný servis, fotodokumentace a související

technická podpora. Poskytované služby mají nehmotný charakter a jejich vzájemná kombinace bude tvořit ucelené řešení pro vizuální prezentaci klientů směrem k široké veřejnosti.

Přestože agentura nebude v počátku disponovat vlastními reklamními nosiči, bude schopna zajistit plnohodnotnou realizaci reklamní kampaní. Vzhledem k silné konkurenci v cílovém regionu bude kladen důraz na rychlost a kvalitu provedení, transparentnost poskytovaných služeb a individuální přístup ke každému zákazníkovi i jeho kampani.

Naše produktové portfolio bude následující:

- **Reklamní panely:** billboardy, bigboardy, citylight vitríny;
- **Služby:** zajištění pronájmu reklamních ploch, zpracování grafických návrhů, výroba reklamních prostředků včetně jejich distribuce a instalace, fotodokumentace, údržba a servis.

S postupným vývojem společnosti a zvětšením zákaznické základny je plánováno rozšíření nabídky o vlastní síť reklamních ploch. Za účelem zlepšení konkurenceschopnosti proti společnostem, které reklamní plochy vlastní, zvýšení flexibility při plánování kampaní a snížení závislosti na externích dodavatelích.

Z pohledu zákazníka je hlavní hodnotou nabízené služby její schopnost zajistit komplexní realizaci reklamní kampaně, bez nutnosti komunikace s jinými dodavateli. Tato skutečnost ušetří zákazníkovi nejen čas, ale zároveň snižuje riziko chyb a zlepšuje přehlednost celé kampaně. Hodnota je umocněna i skutečností, že známe regionální prostředí, jsme flexibilní v plánování a zakládáme si na osobním přístupu. Tím chceme dosáhnout vnímání naší služby zákazníkem v poměru jeho užitku a ceny jako velmi výhodný, což ho může vést k opakované spolupráci.

9.2.2 Cena (Cost to customer – Náklady pro zákazníka)

Tvorba cenové nabídky ke službám v oblasti venkovní reklamy představuje komplexní a složitý proces. Je to zapříčiněno tím, že agentura realizuje zakázky formou individuálních kampaní na základě zákaznických požadavků. Výsledná cena se odvíjí od rozsahu kampaně a konkrétních požadavků zákazníka.

Ve většině případů se uplatňuje nákladově orientovaný přístup, který vychází přímo z cen nákladů na jednotlivé služby. Zároveň je zohledňován i konkurenčně orientovaný přístup, kdy podnik pravidelně reaguje na ceny konkurence a na jejich základě upravuje i své

ceny. Významnou roli v tomto procesu hrají i vnější tržní faktory, kterými může být cena nákladů na materiál, inflace nebo změna postavení firmy na trhu.

Z tohoto důvodu je důležité ceny nejen správně nastavit, ale i jejich průběžné a pravidelné monitorování u konkurenčních firem ve vybraném odvětví. Na základě monitorování bychom měli být schopni efektivně reagovat a zapracovávat změny. Přehled cen pro vybrané formáty reklamních ploch uvádí následující tabulka 2.

Tabulka 2 Ceník za pronájem reklamních ploch

Položka	Rozměry/Formát	Cena pronájmu
Billboard	5,1 x 2,4 m	Od 6 000 Kč
Bigboard	9,6 x 3,6 m	Od 28 000 Kč
CLV	1,75 x 1,18 m	Od 8 00 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Včetně cen uvedených v tabulce poskytuje naše agentura i samostatné doplňkové služby. Z důvodu, že budou služby zajišťovány externími dodavateli, tak budou klientům účtovány zvlášť. Tyto služby jsou následující:

- **Grafické zpracování vizuálu:** 500 Kč za hodinu grafické práce
- **Tisk reklamního plakátu:**
 - Billboard: od 900 Kč za kus
 - Bigboard: od 1 000 Kč za kus
 - CLV: od 300 Kč za kus

Součástí cenové politiky budou v budoucnu také výhodné balíčky, které by měly podpořit dlouhodobou spolupráci a větší objem objednávek. V rámci našeho odvětví se slevy u konkurence běžně pohybují v rozmezí od 20 % do 50 %. Samotná výše slevy závisí na velikosti objednávky nebo délce pronájmu jednotlivých reklamních ploch. V našem případě se budeme snažit přizpůsobovat slevy konkurenci, a proto se budeme pohybovat v podobném rozmezí.

Náklady zákazníka, které vnímá v kontextu námi poskytovaných služeb, přesahují samotnou finanční částku. Rozhodovací proces je ovlivněn i časovými, organizačními a psychickými náklady, které zákazník musí do tvorby kampaně investovat. Díky naší komplexní nabídce služeb v kompletním rozsahu, od návrhu až po realizaci reklamní kampaně, naše agentura výrazně snižuje celkovou zátěž zákazníka. Na základě této skutečnosti předpokládáme, že daná úspora bude v očích zákazníka významnou hodnotou. Z tohoto důvodu by se měla být agentura schopna opřít o férové cenové nastavení bez nutnosti se spoléhat na nízkou cenu jako hlavního konkurenčního nástroje.

9.2.3 Distribuce (Convenience – Pohodlná dostupnost)

Distribuce služeb bude realizována formou přímého kontaktu se zákazníkem na základě individuálních poptávek a nabídek. Zakázky budou realizovány přímo na místech instalace reklamních ploch, které budou vybrány buď samotným zákazníkem, nebo navrhnuty naší agenturou na základě konzultace a specifikací dané kampaně.

Aby agentura zachovala osobní přístup a mohla efektivně reagovat na zákaznické požadavky, tak bude využívat model přímé distribuce bez účasti zprostředkovatelů. Kromě osobních schůzek, telefonické a emailové komunikace, budou moci zákazníci využívat i webové stránky agentury, které budou sloužit jako jeden z hlavních komunikačních a informačních kanálů. Budou obsahovat kontaktní formulář, jehož prostřednictvím budou zákazníci schopni zadat základní informace a požadavky své poptávky. Poptávky budou následně přeměrovány na firemní e-mail a dále individuálně zpracovávány. Webové stránky budou zároveň obsahovat ukázky realizací reklamních kampaní, přehled nabízených služeb a informace o možnostech zpracování grafických návrhů nebo tisku.

Do budoucna je plánováno rozšíření funkcí webových stránek o interaktivní mapu, která našim zákazníkům ulehčí vyhledávání reklamních ploch v konkrétních lokalitách a možnost jejich následné online rezervace.

Distribuční činnost bude cíleně zaměřena na regiony Moravy a Slezska, jelikož agentura má dostupná specifika o jednotlivých lokalitách a zná regionální dodavatele. Díky těmto faktorům může svým zákazníkům nabízet efektivní zacílení venkovní reklamy na základě jejich cílové skupiny a požadované lokaci.

Z pohledu pohodlné dostupnosti bude mít zákazník možnost komunikace s naší agenturou jednoduše a efektivně. Nabízíme telefonický nebo e-mailový kontakt a případně i online, za pomoci formuláře na našich webových stránkách. Díky skutečnosti, že se jedná

od prvotního kontaktu až po realizaci kampaně o centralizovaný a srozumitelný proces, tak zákazníkovi odpadá nutnost složitého vyřizování s více dodavateli zároveň. Kontaktní formulář na webových stránkách a plánovaná interaktivní mapa, také přispívají ke zvýšení pohodlí, dostupnosti a přehlednosti celého služby. Tímto se agentura snaží eliminovat co nejvíce překážek, které by zákazníkovi mohly znemožnit rychlé a jednoduché využití našich služeb.

9.2.4 Propagace (Communication – Komunikace)

Vzhledem ke skutečnosti, že zakládáme novou agenturu, tak bude důraz na propagaci důležitý. Za účelem efektivního oslovení dostatečného množství zákazníků a zvýšení povědomí o naší nové značce, bude propagace realizována prostřednictvím kombinace offline a online marketingových aktivit.

Offline propagace

V rámci offline propagace bude společnost ze začátku aktivně oslovovat menší podniky napříč Jihomoravským, Zlínským, Olomouckým a Moravskoslezským krajem s nabídkou spolupráce na reklamních kampaních. Cílem je budování prvních zákaznických vztahů, důvěryhodnosti a pozici na trhu.

Součástí této strategie bude také využívání reklamy na billboardových plochách, které budou rozmístěny ve strategických lokalitách napříč jednotlivými krajskými městy. Těmi jsou Brno, Zlín, Olomouc a Ostrava. Počet reklamních ploch bude v rozmezí dvou až tří na jedno město. Nákupy ploch budou v rámci akcí last minute sales, jelikož plochy jsou nabízeny za nižší ceny než normálně. Tyto billboardy budou sloužit k propagaci značky naší společnosti, abychom splnili výše uvedené požadavky.

Vizuální podoba kampaně bude jednotná, za účelem posílení konzistentního vnímání naší značky. Za účelem snížení nákladů a možného využití v budoucnu, bude nákup vytisknutých reklamních plakátů prováděn ve větším objemu.

Do budoucna je plánováno i navázání spolupráce s vybranými sportovními kluby v rámci výše uvedených krajů. Tato spolupráce bude mít formu sponzoringu a její realizace bude na bázi barteru, tedy výměny služeb bez přímé finanční transakce. Ovšem pouze v případě, že bude společnost disponovat vlastními reklamními plochami, které budou k tomuto výměnnému obchodu vhodné a budou mít o ně kluby zájem.

Online propagace

V online prostředí se společnost zaměří na vytvoření a správu vlastních firemních webových stránek prostřednictvím platformy Webnode.com. Web bude sloužit jako primární informační kanál, skrze který bude zákazníkům poskytován přehled o nabízených službách, kontaktní možnosti a aktuality. Web bude k dispozici ve vícejazyčné podobě, minimálně v češtině a angličtině, aby byl přístupný i pro potenciální zahraniční partnery nebo nadnárodní společnosti působící v regionu.

Součástí webu bude též kontaktní formulář, který bude mít za úkol usnadnit a zrychlit komunikaci se zákazníky. Zároveň bude mít i funkci jako konverzní nástroj pro měření výsledků.

Významnou částí online strategie bude působení naší firmy na sociálních sítích, konkrétně Facebook a Instagram. Oba profily budou spadat pod jednu značku a obsahovou strategii. Publikovány budou pravidelné příspěvky ve spojení s naší firmou. V rámci profilů bude využívána i placená propagace za účelem zvýšení dosahu a efektivity reklamní kampaně. Rozpočet na sociální síť bude rozdělen v poměru 70 % pro Facebook a 30 % pro Instagram, na základě vyššího potenciálu cílení a interakce na platformě Facebook.

Plánované náklady činí 1 250 Kč na jedno krajské město za měsíc. Vzhledem k plánovanému působení ve všech 4 krajských městech Moravy a Slezska, bude celkový měsíční rozpočet 5 000 Kč. Účinnost kampaně bude pravidelně kontrolována a vyhodnocována na základě dosahu našeho obsahu a interakce v jednotlivých městech. V rámci získaných výsledků bude prováděna průběžná optimalizace s upřesněním zacílení.

Další součástí online propagace bude zaměření na Google, konkrétně služby Google My Business, Google Maps a SEO optimalizace, která zvýší dohledatelnost značky ve výsledcích vyhledávání. V rámci placené reklamy bude agentura využívat zejména vyhledávací kampaně v systému Google Ads. S ohledem na charakter naší nabízené služby nebude vytvářen produktový feed, a proto kampaň bude probíhat bez využití nákupních reklam. Důraz bude kladen na obecná klíčová slova a volnou shodu. Zároveň je možné také využití dynamických reklam (DSA), generovaných podle obsahu webu.

Jako doplňkový nástroj bude společnost využívat také reklamní službu Sklik.cz. Za její pomoci budeme moci oslovit konzervativnější část zákazníků, kteří jsou aktivní spíše na tuzemských vyhledávacích. Investice do této části propagace bude limitována na maximálně 5 % z celkového online rozpočtu.

V rámci měření efektivity jednotlivých částí online propagace budou jako hlavní konverzní akce sledovány odeslání poptávkového formuláře prostřednictvím firemních webových stránek a kliknutí na telefonní kontakt. Při předpokládaném konverzním poměru 10 % je stanovena cílová cena za akvizici (CPA), na 4 000 Kč. Tato částka vychází z očekávané průměrné hodnoty jedné zakázky, která je interně odhadována na 40 000 Kč. Uvedený přístup tak umožní efektivně řídit návratnost investic, které budou na online propagaci využívány. Společně s tím zajistí i udržitelnost vynaložených prostředků v delším časovém horizontu.

V ohledu na komunikaci v rámci poslední částí modelu 4C se propagace nebude zaměřovat pouze na jednosměrné předávání informací, ale též na aktivní komunikaci se zákazníky. Za pomoci webových stránek a sociálních sítí budeme schopni předávat našim zákazníkům a sledujícím informace o službách, ale zároveň i získávat zpětnou vazbu nebo reagovat na dotazy. Díky otevřené komunikaci, za pomoci osobního přístupu, bude naše agentura schopna vytvářet pevné a dlouhodobé vztahy se zákazníky. To naší agentuře umožní nejen efektivní propagaci našich služeb, ale též lepší schopnost reagovat na potřeby a očekávání našich klientů.

10 PERSONÁLNÍ ZDROJE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

V této kapitole jsou detailně rozpracovány všechny osoby, které se podílejí na fungování samotného podniku. Jsou popsány jejich základní činnosti a návaznosti mezi sebou. Součástí je rovněž návrh organizační struktury podniku.

10.1 Personální zdroje

Z důvodu, že se bude jednat o malou začínající firmu, tak bude kladen důraz na její flexibilitu a schopnost rychlého reagování na jednotlivé podněty. V počáteční fázi bude tvořena pouze jedním klíčovým pracovníkem, kterým bude majitel společnosti. Tento pracovník bude zodpovědný za celkový chod firmy, který se bude skládat jak z interních, tak i externích činností.

Interní činnosti, které bude tento pracovník vykonávat, budou obsahovat hlavně správu webových a sociálních stránek společnosti, příjem a evidenci zakázek, komunikaci se zákazníky, koordinaci spolupráce s externími dodavateli, zaštit'ování a údržba marketingových strategií, řízení rizik společnosti a další. V rámci externích činností spadají činnosti, které jsou vykonávány mimo samotný podnik. Část z nich bude vykonávat sám majitel a zbylé budou zajišť'ovány našimi externími dodavateli. Činnosti, které bude provádět sám majitel, jsou aktivní oslovení zákazníků, účast na osobních schůzkách, vyzvedávání vytištěných reklamních plakátů nebo kontrola realizace jednotlivých zakázek. Činnosti prováděné pomocí externích dodavatelů budou výlep reklamních ploch, jejich údržba, servis nebo fotodokumentace.

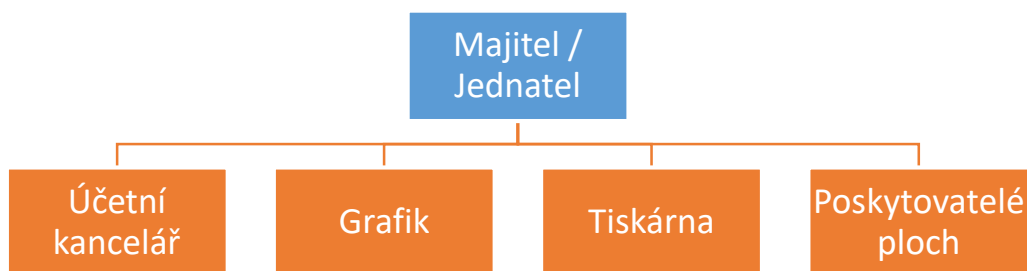
Součástí provozní struktury bude spolupráce s vybranými externími dodavateli. V oblasti účetnictví bude zajištěna spolupráce s účetní kanceláří, která bude zajišť'ovat vedení účetnictví a daňovou agendu. Dalším externím dodavatelem bude grafik. Ten bude zajišť'ovat grafické zpracovávání reklamních plakátů. Společně s tím bude zpracovávat i tisková data dle našich požadavků. Předposledním dodavatelem bude tiskárna, která se specializuje na velkoformátový tisk. Ta bude na základě objednávek a obdržených grafických návrhů provádět tisk reklamních plakátů ve formátech billboard, bigboard a CLV. Na základě domluvy bude zajišť'ovat i doručení jednotlivých reklamních prostředků přímo na distribuční adresy poskytovatelů reklamních ploch, na adresu naší provozovny nebo umožní osobní vyzvednutí. Poslední a klíčovou externí složkou bude spolupráce s poskytovateli reklamních ploch. Ti nám umožní na základě objednávek a smluv realizaci reklamních kampaní na jejich reklamních nosičích

10.2 Organizační struktura

V předchozí kapitole jsme se důkladně seznámili s personálními zdroji a nyní se budeme věnovat samotné organizační struktuře uvnitř firmy.

Ta bude vzhledem k aktuálnímu rozměru našeho podniku velmi jednoduchá. Veškeré klíčové činnosti jsou řízeny zakladatelem a majitelem společnosti, v jedné osobě. Zároveň zastává roli jednatele a zodpovídá za každodenní provoz firmy, její obchodních aktivity a marketing a komunikaci s klienty nebo dodavateli

Společnost bude spolupracovat s několika externími jednotkami, kteří zajišťují dle svého zaměření specifické činnosti. Těmi jsou grafická zpracování reklamních návrhů, tisk plakátů, pronájem reklamních ploch a účetnictví. Tito partneři nejsou součástí organizační struktury agentury, ovšem jsou jejími důležitými stavebními pilíři.



Obrázek 7 Schéma organizační struktury společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

V případě rozšíření týmu o další zaměstnance, například zaměstnání vlastního grafika, plánuje agentura zavedení platformy Google Workspace. Využívána bude základní placená verze Business Starter, která stojí přibližně 200 Kč za uživatele měsíčně (Google, 2025). Jejím prostřednictvím bude prováděna efektivní a pravidelná interní komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci podniku. Společně s touto možností bude sloužit i jako přehledná evidence realizovaných a do budoucna plánovaných zakázek, aby nebylo opomenuto na jakoukoliv zakázku.

11 FINANČNÍ PLÁN

Představuje jednu z klíčových částí podnikatelského plánu. Jsme pomoci něj schopni vyhodnotit, zda je podnik schopen ekonomické udržitelnosti v oblasti venkovní reklamy. Při jeho sestavování byl kladen důraz na vytvoření stability podniku a generování zisku.

Pro podnikatelský záměr byla vybrána společnost s ručením omezeným a bude plátcem DPH. Základní kapitál byl vložen do společnosti v obnosu 100 000 Kč, díky vkladu zakladatele. Včetně tohoto vkladu bude společnost financována i pomocí nebankovní půjčky v obnosu 400 000 Kč.

11.1 Celkové vstupní výdaje

První položkou ve vstupních výdajích budou administrativní výdaje za účelem založení společnosti s ručením omezeným.

Tabulka 3 Zřizovací výdaje

Položka	Cena (Kč)
Společenská smlouva	5 000
Výpis z rejstříku trestů	300
Živnostenské oprávnění	1 000
Založení s.r.o.	2 700
Poplatky u banky	3 000
Celkem	12 000

(Zdroj: vlastní zpracování)

Majitel společnosti bude muset před začátkem své činnosti vybavit kancelář vhodným vybavením, aby zamezil nákladům v průběhu podnikání a zaručil kvalitní prezentaci v případě osobní schůzky se zákazníkem.

Tabulka 4 Výdaje na kancelářské vybavení

Položka	Cena (Kč)
Notebook	10 990
Monitor	4 490

Počítačová myš a klávesnice	699
Kancelářská sestava	4 361
Sada polic	690
Regál	649
Sada nástěnek	1 895
Tiskárna	990
Kancelářské potřeby	5 000
Celkem	29 764

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dalšími položkami budou výdaje na kancelářský software. Těmi jsou licence pro Adobe Acrobat Pro a Microsoft 365 Personal, za které se platí ročně a budou zahrnuty, jelikož je podnikatel potřebuje již od samotného začátku podnikání.

Tabulka 5 Výdaje na kancelářský software

Položka	Cena (Kč)
Licence Adobe Acrobat Pro	4 500
Licence Microsoft 365 Personal	1 800
Celkem	6 300

(Zdroj: vlastní zpracování)

Před přechodem k další části vstupních výdajů musíme částky za výdaje na kancelářské vybavení a na kancelářský software očistit o DPH, abychom je mohli využít k výpočtu celkových vstupních výdajů. Počítáme s DPH 21 %, tedy běžnou sazbou v ČR.

Tabulka 6 Odečtení DPH

Položka	Cena s DPH (Kč)	DPH (Kč)	Cena bez DPH (Kč)
Výdaje na kancelářské vybavení	29 764	5 165	24 598
Výdaje na kancelářský software	6 300	1 093	5 206
Celkem	-	-	29 804
Celkem zaokrouhleno	-	-	29 900

(Zdroj: vlastní zpracování)

V rámci vstupních výdajů je zahrnuta i forma vstupní offline reklamy při vzniku společnosti. Ta nám pomůže při zisku prvních zákazníků a prezentaci naší nově vznikající společnosti.

Tabulka 7 Výdaje na vstupní offline reklamu

Položka	Cena za ks (Kč)	Počet ks	Celkem (Kč)
Pronájem reklamních ploch	2 500	12	30 000
Tisk reklamních plakátů	300	50	15 000
Grafické zpracování	1 500	1	1 500
Celkem			46 500

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední tabulka nám zobrazuje souhrn všech vstupních výdajů, do kterých jsou zahrnuty výdaje na založení společnosti, výdaje na vybavení kanceláře, výdaje na kancelářský software k podnikatelské činnosti a formu vstupní offline reklamy.

Tabulka 8 Celkové vstupní výdaje

Výdaje	Cena (Kč)
Založení s.r.o.	12 000
Vybavení kanceláře a software	29 900
Offline reklama	46 500
Celkem	88 400

(Zdroj: vlastní zpracování)

11.2 Celkové fixní a variabilní náklady

Fixní náklady jsou typ nákladů, které vznikají nezávisle na počtu realizovaných zakázek. Jsou jimi pravidelné výdaje, které zaručují hladký provoz společnosti. Díky jejich pravidelnosti a jasně nastaveným cenám je tak jejich výše neměnná. V následující tabulce 8 jsou tyto náklady rozděleny na měsíční a následně roční souhrn za účelem přehlednosti.

Tabulka 9 Celkové fixní výdaje

Fixní náklad	Měsíční částka (Kč)	Roční částka (Kč)
Mzda	21 000	252 000
Sociální a zdravotní pojištění	7 098	85 176
Pronájem kanceláře	3 000	36 000
Energie (voda, elektřina, plyn)	1 200	14 400
Internetové a mobilní služby	800	9 600
Účetní služby	2 000	24 000
Pojištění a povinné ručení	800	9 600
Správa webu a domény	167	2 000
Online propagace (Meta, PPC)	5 000	60 000
Offline propagace (billboardové plochy)	10 000	120 000

Pohonné hmoty	2 000	48 000
Odpisy	7 458	89 496
Ostatní náklady	400	4 800
Celkem	60 923	731 076
Celkem zaokrouhleno	61 000	732 000

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové fixní náklady vyšly na 61 000 Kč za měsíc a 732 000 za rok. Mzdové náklady činí 21 000 Kč měsíčně a odpovídají minimální výši pravidelné mzdy jednatele, na základě které jsou spočítány i zákonné odvody na sociální a zdravotní pojištění ve výši 7 098 Kč. Internetové a mobilní služby jsou plánovány v rozsahu 800 Kč měsíčně.

Online propagace je nastavena na 5 000 Kč měsíčně s cílením na krajská města Moravy a Slezska, zatímco offline propagace ve výši 10 000 Kč zahrnuje pravidelný pronájem 4 billboardových ploch, tedy po jedné ploše v každém z hlavních krajských měst.

Do společnosti bylo vloženo osobní vozidlo v ceně 400 800 Kč a mobilní telefon v ceně 28 000 Kč. Odpisy z těchto položek byly stanoveny z důvodů lepší přehlednosti nejprve měsíčně a následně z nich byl vytvořen roční souhrn 89 496 Kč. Společně s vozidlem je v rámci fixních nákladů započítáno i minimální pojištění a povinné ručení osobního vozidla, které činí 800 Kč na měsíc. Zároveň byly stanoveny i náklady na pohonné hmoty na 2 000 Kč měsíčně a vycházejí z průměrného měsíčního nájezdu kolem 700 km.

Do ostatních nákladů je zahrnuta rezerva ve výši 400 Kč měsíčně na drobný kancelářský materiál, kterým mohou být papíry, tužky a další potřeby. Veškeré náklady jsou uvedeny bez DPH, jelikož společnost je jejím plátcem a uplatňuje ji v rámci daňového přiznání.

Oproti fixním, tak variabilní náklady přímo souvisejí s objemem poskytovaných služeb. Jejich výše roste úměrně s počtem uskutečněných zakázek. Vynaložení těchto nákladů souvisí i s realizací konkrétních činností, které má naše agentura v nabídce. Následující tabulka 9 uvádí rozdělení jednotlivých variabilních nákladů a jejich ceny.

Tabulka 10 Celkové variabilní náklady

Variabilní náklad	Položka	Cena za ks (Kč)
Pronájem	Billboard	5 500
	Bigboard	25 000
	CLV	7 000
Tisk	Billboard	800
	Bigboard	870
	CLV	260
Zpracování grafiky	Billboard	1 000
	Bigboard	1 750
	CLV	1 250

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jelikož není cena grafiky daná přímo za kus, ale za hodinu práce, tak byla využita průměrná doba, která grafikovi trvá na zpracování jednotlivých rozměrů plakátů. To je uvedeno v tabulce 10.

Tabulka 11 Cena grafického zpracování reklamních plakátů

Formát	Sazba za 1h práce (Kč)	Délka zpracování (h)	Celková cena (Kč)
Billboard	500	2	1 000
Bigboard	500	3,5	1 750
CLV	500	1,5	750

(Zdroj: vlastní zpracování)

11.3 Odhad zisků na základě typizovaných kampaní

Vytvořit odhad zisků je v případě naší společnosti složité, jelikož se každá reklamní kampaň liší svojí velikostí a obsahem služeb. Nicméně lze na základě terénního průzkumu vytvořit typizované kampaně, na jejichž základě jsme schopni vytvořit odhad ročního zisku. Pro tento účel byly sestaveny tři modelové reklamní kampaně, které odpovídají typickým zákaznickým požadavkům. Reklamní kampaně jsou rámci prodejní ceny navýšeny o 15 %. Tyto kampaně budeme rozlišovat na základě jejich rozsahu:

- **Lokální kampaň** (menší rozsah, jedno město);
- **Krajská kampaň** (střední rozsah, více měst napříč krajem);
- **Regionální kampaň** (velký rozsah, více krajů).

Lokální kampaň je typická pro menší firmy nebo sportovní kluby, které chtějí posílit jejich viditelnost ve vybrané lokalitě.

Tabulka 12 Lokální kampaň

Položka	Počet	Nákupní cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)	HM (Kč)
Billboard – pronájem	2	11 000	12 650	1 650
CLV – pronájem	1	7 000	8 050	1 050
Celkem	-	18 000	20 700	2 700

(Zdroj: vlastní zpracování)

Krajská kampaň je typická pro střední podniky nebo instituce, které by chtěly svoji reklamu rozšířit mezi města napříč krajem.

Tabulka 13 Krajská kampaň

Položka	Počet	Nákupní cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)	HM (Kč)
Billboard – pronájem	3	16 500	18 975	2 475
Billboard – tisk	3	2 400	2 760	360
Billboard – grafika	1	1 000	1 150	2 100
CLV – pronájem	2	14 000	16 100	78
CLV – tisk	2	520	598	150
CLV – grafika	1	750	863	113
Celkem	-	35 170	40 446	5 276
Celkem zaokrouhleno	-	35 200	40 500	5 300

(Zdroj: vlastní zpracování)

Regionální kampaň představuje nejrozsáhlejší variantu propagace. Je využívána zejména většími obchodními řetězci a zahrnuje široké spektrum služeb.

Tabulka 14 Regionální kampaň

Položka	Počet	Nákupní cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)	HM (Kč)
Billboard – pronájem	4	22 000	25 300	3 300
Billboard – tisk	4	3 200	3 680	480
Billboard – grafika	1	1 000	1 150	150
CLV – pronájem	4	28 000	32 200	4 200
CLV – tisk	4	1 040	1 196	156
CLV – grafika	1	750	863	113
Bigboard – pronájem	1	25 000	28 750	3 750
Bigboard – tisk	1	870	1 001	131
Bigboard – grafika	1	1 750	2 013	263
Celkem	-	83 610	96 153	12 543
Celkem zaokrouhleno	-	83 600	96 200	12 600

(Zdroj: vlastní zpracování)

Plánovaný rozpis realizovaných reklamních kampaní a výpočtu celkové hrubé marže na rok 2026 je navržen s ohledem na realistický očekávaný rozvoj nově vznikajícího podniku. Detailní tabulka 14 s výpočty je níže.

Tabulka 15 Odhad celkové hrubé marže v roce 2026

Měsíc	Lokální kampaň	Krajská kampaň	Regionální kampaň	Celkem HM (Kč)
Leden	0	0	0	0
Únor	1	0	0	2 700
Březen	2	1	0	10 700
Duben	3	1	0	13 400

Květen	3	2	0	18 700
Červen	4	2	1	34 000
Červenec	4	2	1	34 000
Srpen	5	3	1	42 000
Září	6	3	1	44 700
Říjen	6	3	2	57 300
Listopad	7	4	2	65 300
Prosinec	8	4	2	68 000
Celkem	49	25	10	390 800

(Zdroj: vlastní zpracování)

11.4 Bod zvratu

Na základě plánovaných a alternativních scénářů budoucího vývoje počtu kampaní byly porovnány tři varianty vývoje podnikání v roce 2027. Každý scénář sleduje celkovou hrubou marži za dva roky, tedy 2026 a 2027 a zároveň i měsíc, ve kterém je překročena hranice kumulovaných fixních nákladů ve výši 1 464 000 Kč.

V případě pesimistického scénáře, kdy počty kampaní na jednotlivé měsíce stagnují, je bod zvratu v roce 2027 nedosažen. V předpokládaném scénáři, který vychází z nárůstu počtu kampaní v roce 2026, dosahuje podnik bodu zvratu v listopadu 2027. Optimistický scénář, který očekává rychlejší růst celkového počtu kampaní, je dosaženo bodu zvratu již v srpnu 2027. Níže je uvedena tabulka 15 se shrnutím jednotlivých scénářů.

Tabulka 16 Očekávané dosáhnutí bodu zvratu

Ukazatel	Pesimistický	Předpokládaný	Optimistický
Počet kampaní 2026 + 2027	180	284	356
Celkem HM 2026 (Kč)	390 800	390 800	390 800
Celkem HM 2027 (Kč)	471 600	1 303 500	1 797 900
Celkem kumulovaná HM (Kč)	862 400	1 694 300	2 188 700
Měsíc dosažení bodu zvratu	Nedosažen	Listopad 2027	Srpen 2027

(Zdroj: vlastní zpracování)

11.5 Vyhodnocení finančního plánu

Na základě sestaveného finančního plánu byla vytvořen výkaz zisku a ztrát za první rok činnosti společnosti, tedy rok 2026. Tento výkaz zachycuje vstupní a fixní náklady oproti celkové hrubé marži dosažené prostřednictvím realizovaných reklamních kampaní v tomto roce.

Tabulka 17 Výkaz zisku a ztrát v roce 2026

Položka	Částka (Kč)
Vstupní náklady	88 400
Fixní náklady	732 000
Hrubá marže	390 800
Provozní výsledek hospodaření	- 429 600
Daň z příjmu (19 %)	0
Čistý hospodářský výsledek	- 429 600

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky vychází, že společnost v prvním roce hospodařila se ztrátou ve výši 429 600 Kč. Tato částka odráží vysoké vstupní náklady na zahájení podnikatelské činnosti, společně s vysoce postavenými fixními náklady. I přesto, že celková hrubá marže za proběhlé kampaně dosáhla částky 390 800 Kč, tak nebylo dosaženo vyrovnaní všech nákladových

složek. Z pohledu budoucího vývoje je tato situace velmi riziková, jelikož uvedená ztráta vyčerpá téměř celý počáteční kapitál podniku. Společnost by proto do druhého roku vstupovala s velmi omezenými finančními možnostmi.

I přesto, že je tento stav typický pro průběh prvního roku podnikání, bude třeba podniknout řadu opatření. Prvním by muselo být okamžité navýšení nebankovní půjčky, aby byl schopen podnik dosáhnout předpokládaného bodu zvratu v listopadu roku 2027. Dále by bylo nutné okamžité zvýšení cen pro zákazníky a společně s nimi zavést přísnou kontrolu nákladů společnosti.

Pokud by k těmto krokům nedošlo, tak podniku hrozí ohrožení jeho dalšího provozu. Druhý rok činnosti tak bude pro společnost rozhodující. Ať už se bude jednat o její obchodní růst nebo zajištění finanční stability.

12 ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Za účelem úspěšného zahájení a realizaci podnikatelského záměru je nezbytné provést časovou a rizikovou analýzu. Obě dvě analýzy budou rozebrány zvlášť v následujících podkapitolách.

12.1 Časová analýza

Pomocí časové analýzy jsme schopni přehledně plánovat jednotlivé činnosti, které jsou nutné splnit před zahájením podnikatelské činnosti. Pomocí této analýzy můžeme efektivně řídit čas a minimalizovat zpoždění. Díky časovému harmonogramu jsme schopni u jednotlivých činností stanovit jejich trvání a důkladně sledovat jejich návaznosti mezi sebou.

Jednotlivé kroky, které jsou potřeba k realizaci našeho podnikatelského závěru, uvádíme v následující tabulce, společně s datem jejich zahájení, dobou trvání a odpočtem dní do oficiálního spuštění podnikání, které je plánováno na 1. 1. 2026. Abychom do zvoleného data byli schopni stihnout všechny důležité aktivity provést, tak bychom měli začít s jejich realizací 198 dní dopředu, tedy 17. 6. 2025.

Tabulka 18 Časový harmonogram

Úkon	Datum	Doba trvání (dny)	Odpočet (dny)
Příprava dokumentace a podání návrhu na založení s.r.o.	17. 6. 2025	28	198
Založení s.r.o.	17. 7. 2025	12	168
Nákup vybavení	1. 8. 2025	9	153
Tvorba webových stránek a zřízení domény	10. 8. 2025	47	144
Založení firemních účtů na sociálních sítích	25. 9. 2025	6	98
Výběr dodavatelů reklamních ploch a tisku	3. 10. 2025	17	90
Vytvoření šablon smluv a grafických návrhů	24. 10. 2025	26	69
Nastavení Google Ads, Meta Ads a SEO	11. 11. 2025	24	51

Testovací reklamní kampaně (interní testování)	3. 12. 2025	18	29
Finalizace webu, nastavení analytiky a rozpočtů	22. 12. 2025	8	10
Oficiální spuštění podnikání	1. 1. 2026	-	0

(Zdroj: vlastní zpracování)

12.2 Riziková analýza

Za pomoci analýzy rizik jsme schopni identifikovat a vyhodnocovat možná potenciální rizika pro náš projekt, které by jej mohli negativně ovlivňovat. Cílem bude pojmenovat všechna klíčová rizika a následně stanovit jejich pravděpodobnost a dopad. Na jejich základě jsme schopni určit míru rizika a následně navrhnout jeho možná opatření. K vypracování analýzy bude použita kvantitativní metoda.

Interval pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik je:

- 1 Nízká;
- 2 Spíše nízká;
- 3 Střední;
- 4 Spíše vyšší;
- 5 Vysoká.

Interval pro hodnocení jejich dopadu je:

- 1 Malý;
- 2 Spíše malý;
- 3 Střední;
- 4 Spíše větší;
- 5 Velký.

Tabulka 19 Rizika podnikatelského plánu

Označení	Identifikace	Pravděpodobnost	Dopad	Míra rizika
A	Silná konkurence	5	4	20
B	Nízký zájem o služby	3	5	15
C	Neefektivní reklama	3	4	12
D	Změna legislativy	2	5	10
E	Nestabilní dodavatel	3	3	9
F	Sezónní výkyvy	2	3	6

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě velikosti míry rizika byla vytvořena matice rizik, která byla vypočtena jako součin pravděpodobnosti a dopadu. Výsledky jsou rozděleny do tří úrovní:

- Nízké riziko (1-8) – zelená zóna;
- Střední riziko (9-15) – žlutá zóna;
- Vysoké riziko (16-25) – červená zóna.

Tabulka 20 Riziková matice

	Potenciální dopad					
Pravděpodobnost		1	2	3	4	5
	1					
	2			F		
	3			E	C	B
	4					
	5		D		A	

(Zdroj: vlastní zpracování)

12.2.1 Návrh opatření proti rizikům

V případě vysokého rizika konkurenčního prostředí bychom si měli zakládat na budování silné značky, osobním přístupu a důkladném zaměření na lokality s menší přítomností konkurence. Výhodou může být také prosazování flexibility u menšího podniku a jeho lokální znalost.

Abychom mohli efektivně snižovat riziko nízkého zájmu o naše služby, tak by podnik měl zvýšit aktivní typ propagace. Společně s tím by se měl soustředit na nastavení přesné cíleného online marketingu a na budování vztahů s novými klienty, podpořených zvýhodněnými nabídkami. Měli bychom také oslovovat menší podniky, kterým vysvětlíme výhody venkovní reklamy.

Problému neefektivní reklamy můžeme předcházet osobními konzultacemi se zákazníkem, volit správné lokality jejího zaměření a zařídit profesionální grafické zpracování našich reklamních materiálů.

Změna legislativy může být firmou předpokládána na základě průběžného sledování právních změn v oblasti venkovní reklamy. V případě jejich uskutečnění by měla být firma připravena na rozšíření své nabídky o další možné formy služeb. Těmi může být například online nebo indoor reklama.

Pokud víme, že naši dodavatelé mohou být nestabilní, tak bychom měli mít vždy připravené alternativy, které nám požadovanou dodávku zaručí. Společně s tím se dá tomuto riziku předcházet budováním dlouhodobých vztahů a spolupracovat pouze s ověřenými dodavateli.

Posledním rizikem jsou sezónní výpadky, například na základě ročního období. Tyto výpadky lze omezit za pomoci diverzifikace našich služeb mezi různé zákazníky, kteří během slabšího období mají o venkovní reklamu zájem.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro založení vlastního podnikatelského subjektu v oblasti venkovní reklamy. V rámci teoretické části byla vypracována rešerše literárních a elektronických zdrojů. Na jejich základě byly popsány klíčové oblasti, kterými jsou podnikání, tvorba podnikatelského plánu, marketing a řízení rizik. Tyto poznatky byly následně využity k vypracování praktické části práce.

V praktické části jsem vypracoval PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Na základě toho považuji podnikatelské prostředí v oblasti venkovní reklamy za vysoce konkurenční, s rostoucími náklady, regulatorní nejistotou. Zároveň, ale poskytuje příležitosti v podobě lokální spolupráce a expanze služeb. Což jsem zohlednil při tvorbě podnikatelského plánu. Analýzy zároveň odhalily, že aktuálně na trhu neexistuje společnost, která by se zabývala výhradně venkovní reklamou, ale nabízí služby v kombinaci online a offline reklamy.

Průběh tvorby podnikatelského plánu prokázal, že by si společnost měla zaměřit na segment zákazníků, který vyšel z marketingové strategie. Společně s ním by se však měla v rámci strategie více zaměřit na pravidelné oslovování nových zákazníků pomocí kombinace online a offline marketingových nástrojů. Těmi mohou být aktuálně PPC kampaně a sociální sítě v online prostředí a billboardová propagace s přímým kontaktováním zákazníků mimo digitální prostor. Organizační struktura bude plochá, bez prostředníků, tudíž bude udržena přímá komunikace mezi externími dodavateli (grafik, tiskárna, pronajímatelé reklamních ploch) a jednatelem společnosti. Pomocí tohoto modelu dosáhne společnost snadného řízení, nízkých režijních nákladů, větší flexibility a efektivnosti při začátku podnikání.

Pomocí finančního plánu jsem dospěl k výsledku, že společnost pravděpodobně v prvním roce činnosti profitabilní. Očekávaný hospodářský výsledek se pohybuje okolo - 430 000 Kč. Ovšem pokud by podnik pokračoval v předpokládaném scénáři nárůstu počtu realizovaných kampaní, tak by mohl ke konci roku 2027 překonat bod zvratu. Ovšem tato skutečnost je těžko predikovatelná z důvodu značného množství proměnných. V rámci finanční analýzy se ukázalo, že aktuální výše fixních nákladů spolu s nízkou marží představují významná rizika, která by měla být zvážena. Mezi doporučená opatření patří přehodnocení výše počáteční investice, revize vstupních a fixních nákladů, například nákladů na offline propagaci společnosti. Dalšími doporučeními je i rozšíření portfolia služeb o oblast digitálního marketingu a zrevidování výše marže. Dále je důležité promyslet

i vhodné načasování vstupu do režimu plátcovství DPH, jelikož podnik v prvním roce nedosahoval minimálního limitu pro plátcovství DPH.

Z časové analýzy vyplynulo, že k zahájení činnosti podniku je potřeba přibližně 198 dnů. Tato délka může být vnímána jako relativně dlouhé období, a proto by v rámci opatření bylo vhodné najmout odborníky s praxí na jednotlivé činnosti, kteří by mohli podniku pomoci s optimalizací jednotlivých kroků, a tím celý proces zkrátit.

V poslední části byla provedena analýza rizik, která identifikovala, že podnik čelí malým, středním i velkým rizikům. Ty by mohly ohrozit jak běžný provoz, tak i celou životaschopnost podnikatelského subjektu. Přesné vyhodnocení daných dopadů je v případě nově vznikající společnosti těžko předvídatelné. I přes veškerá možná rizika jsem došel v práci k závěru, že podnikatelský záměr je realizovatelný. Ovšem před začátkem celého procesu je nutné nastavení důsledného řízení nákladů, optimalizace služeb a důkladné naplánování postupné expanze do zbylých částí v oblasti marketingu.

Z hlediska definovaných požadavků na práci lze konstatovat, že předem stanovený cíl, tedy vytvoření podnikatelského plánu pro založení firmy v oblasti venkovní reklamy, byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALON, Ilan, Eugene JAFFE, Christiane PRANGE a Donata VIANELLI. *Global Marketing: Strategy, Practice, and Cases*. 3. vyd. Abingdon: Routledge, 2020. ISBN 978-0-367-19609-7.

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3356-7.

BARROW, Collin; BARROW, Paul a BROWN, Robert. *The Business Plan Workbook: A step-by-step guide to creating and developing a successful business*. London: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8179-7.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČERVENÝ, Radim, Jiří FICBAUER, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Business plán: Krok za krokem*. 1. vyd. C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788024756202.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: Základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027124992.

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces. Finanční řízení*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746708.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-802-4758-695.

- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-2511605-0.
- KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15. vyd. Boston: Pearson Education, 2016. ISBN 978-0-13-385646-0.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024753164.
- ONDŘEJ, Jan. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-337-4.
- PERERA, Rashain. *The PESTLE Analysis*. 2.0. Nerdynaut, 2018. ISBN 978-1790845323.
- SLINTÁK, Karel. Tvorba business modelů. [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2018. Soukromý studijní materiál. [cit. 30. března 2025].
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Expert. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024741031.
- SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.
- SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024733395.
- SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104079.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
- VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení. Finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746425.
- VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024745206.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE. *Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost 2021–2027 (OP TAK)*. [online]. Vydání 1. ledna 2024. BusinessInfo.cz. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2024. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/operacni-program-technologie-a-aplikace-pro-konkurenceschopnost-2021-2027-op-tak/>. [cit. 18. dubna 2025].

ARES CZ s.r.o. *ARES CZ*. [online]. Želešice: ARES CZ s.r.o. Dostupné z: <https://www.arescz.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

BARTŮŠKOVÁ, Zuzana. *Jak začít podnikat jako právnická osoba*. [online]. Vydání 24. května 2019. POHODA. Praha: STORMWARE s.r.o., 2019. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/jak-zacit-podnikat/jak-zacit-podnikat-jako-pravnicka-osoba/>. [cit. 30. března 2025].

BEEBE, Mark. *Introducing the 4C Marketing Model and Why You Should Follow It*. [online]. Vydání 24. listopadu 2023. Stevens & Tate Marketing. Lombard (IL): Stevens & Tate, 2023. Dostupné z: <https://stevens-tate.com/articles/introducing-the-4c-marketing-model-and-why-you-should-follow-it/>. [cit. 30. března 2025].

BigMedia, spol. s r.o. *BigMedia*. [online]. Praha: BigMedia, spol. s r.o. Dostupné z: <https://bigmedia.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

BOROVAN, Aleš. *COMvergence: největší mediální agenturou v roce 2023 zůstala Knowlimits Group*. [online]. Vydání 10. července 2024. Borovan.cz. Praha: Borovan.cz, 2024. Dostupné z: <https://www.borovan.cz/68021/comvergence-nejvetsi-medialni-agenturou-v-roce-2023-zustala-knowlimits-group>. [cit. 21. dubna 2025].

BULDOK MARKETING. *Marketingový mix v čase 4P → 4C → 4E*. [online]. Verze 2025. Blog Buldok Marketing. Brno: Buldok Marketing, 2025. Dostupné z: <https://blog.buldok-marketing.cz/marketingovy-mix-4p-4c-4e>. [cit. 30. března 2025].

ČERMÁK, Miroslav. *Kvalitativní nebo kvantitativní analýza rizik?* [online]. Vydání 12. února 2023. Clever and Smart. Praha: Clever and Smart, 2023. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/kvalitativni-nebo-kvantitativni-analyza-rizik/>. [cit. 30. března 2025].

ČERMÁK, Miroslav. *Semikvantitativní a semikvalitativní analýza rizik*. [online]. Vydání 1. listopadu 2022. Clever and Smart. Praha: Clever and Smart, 2022. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/semikvantitativni-a-semikvalitativni-analyza-rizik/>. [cit. 30. března 2025].

ČERMÁK, Miroslav. *Zvládání rizik: Jemný úvod do zvládání rizik*. [online]. Vydání 18. května 2010. Clever and Smart. Praha: Clever and Smart, 2010. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/zvladani-rizik/>. [cit. 30. března 2025].

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. [online]. Vydání 2012. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2012. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 24. dubna 2025].

DD tisk, s.r.o. *DD tisk*. [online]. Hustopeče: DD tisk, s.r.o. Dostupné z: <http://www.ddtisk.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

Design Crew s.r.o. *Design Crew*. [online]. Praha: Design Crew s.r.o. Dostupné z: <https://designcrew.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

DĚDKOVÁ, Lucie. *Jak sestavit business plán krok za krokem*. [online]. Vydání 4. února 2025. Podnikatelův rádce. Praha: Business Media CZ, s.r.o., 2025. Dostupné z: <https://podnikateluvradce.cz/clanky/jak-sestavit-business-plan-krok-za-krokem-cs>. [cit. 30. března 2025].

DLOUHÁ, Simona. *S-graphics.cz – grafický design*. [online]. Hradec Králové. Dostupné z: <https://www.s-graphics.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

euroAWK s.r.o. *euroAWK*. [online]. Praha: euroAWK s.r.o. Dostupné z: <https://www.euroawk.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

EVROPSKÁ KOMISE. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. [online]. Verze 2015. Evropská unie. Lucemburk: Úřad pro publikace EU, 2015. Dostupné z: <https://op.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1>. [cit. 30. března 2025].

FALCON media, s.r.o. *FALCON media*. [online]. Zlín: FALCON media, s.r.o. Dostupné z: <https://www.falconmedia.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

GOOGLE. *Porovnání možností flexibilních cenových tarifů – Google Workspace*. [online]. Verze 2025. Google Workspace. Mountain View (CA): Google LLC, 2025. Dostupné z: <https://workspace.google.com/pricing?hl=cs>. [cit. 21. dubna 2025].

HAVLOVÁ, Denisa. *Jaký máte podnikatelský plán na rok 2023?* [online]. Vydání 1. ledna 2023. Orange Academy. Vyškov: Orange Academy, 2023. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/podnikatelsky-plan/>. [cit. 30. března 2025].

HEXXA.CZ s.r.o. *HEXXA.CZ*. [online]. Zlín: HEXXA.CZ s.r.o. Dostupné z: <https://www.hexxa.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

Jake&James. *Situační analýza prostředí firmy*. [online]. Verze 2023. Jake&James. Brno: Jake&James Group s.r.o., 2023. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/situacni-analyza-prostredi-firmy>. [cit. 30. března 2025].

JCDecaux, Městský mobiliář, spol. s r.o. *JCDecaux*. [online]. Praha: JCDecaux, Městský mobiliář, spol. s r.o. Dostupné z: <https://www.jcdecaux.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

KANDLER, Ladislav. *Business plán neboli podnikatelský plán – jak na něj?* [online]. Vydání 17. března 2014. POHODA. Praha: STORMWARE s.r.o., 2014. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/jak-zacit-podnikat/business-plan-neboli-podnikatelsky-plan-jak-na-nej/>. [cit. 30. března 2025].

KENTON, Will. *How to Perform a SWOT Analysis*. [online]. Vydání 29. června 2024. Investopedia. New York: Dotdash Meredith, 2024. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>. [cit. 30. března 2025].

KENTON, Will. *Marketing Mix: The 4 Ps of Marketing and How to Use Them*. [online]. Vydání 30. července 2024. Investopedia. New York: Dotdash Meredith, 2024. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-mix.asp>. [cit. 30. března 2025].

KNOWLIMITS Group a.s. *KNOWLIMITS Group*. [online]. Praha: KNOWLIMITS Group a.s. Dostupné z: <https://www.knowlimits.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

KOMERČNÍ BANKA. *Business plán jako mapa vašeho podnikání*. [online]. Verze 2025. KB Rádce pro podnikatele. Praha: Komerční banka, a.s., 2025. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-firmy/kb-radce-pro-podnikatele/rady-podnikatelum/business-plan-jako-mapa-vaseho-podnikani>. [cit. 30. března 2025].

LANGEROVÁ, Jana. *Správný podnikatelský plán vyžaduje čas, ale posune vás dál*. [online]. Vydání 1. listopadu 2019. Podnikatel.cz. Praha: Internet Info, s.r.o., 2019. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/spravny-podnikatelsky-plan-vyzaduje-cas-ale-posune-vas-dal/>. [cit. 21. dubna 2025].

LUCKY BRAND s.r.o. *Marketingový mix – 4P, 4C, 5P*. [online]. Vydání 4. listopadu 2022. LuckyBrand.cz. Praha: LUCKY BRAND s.r.o., 2022. Dostupné z: <https://luckybrand.cz/marketingovy-mix-4p-4c-5p/>. [cit. 30. března 2025].

MALÍKOVÁ, Tereza. *Podnikání v roli právnické osoby*. [online]. Vydání 16. dubna 2022. Orange Academy. Vyškov: Orange Academy, 2022. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/podnikani-v-rol-i-pravnicke-osoby/>. [cit. 30. března 2025].

MARF s.r.o. *MARF*. [online]. Ostrava: MARF s.r.o. Dostupné z: <https://www.marf.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

MARTINS, Julia. *Risk Management Process: Step-by-Step Guide*. [online]. Vydání 31. října 2024. Asana. San Francisco: Asana Inc., 2024. Dostupné z: <https://asana.com/resources/project-risk-management-process>. [cit. 30. března 2025].

MENŠÍKOVÁ, Kateřina. *Analýza rizik a naplnění požadavků směrnice NIS2*. [online]. Vydání 29. října 2024. Seyfor. Brno: Seyfor, a.s., 2024. Dostupné z: <https://www.seyfor.com/cs-cz/analyza-rizik-a-naplneni-pozadavku-smernice-nis2>. [cit. 30. března 2025].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Koncepce managementu rizik*. [online]. Verze 2.0, platnost od 1. prosince 2021. Praha: MPSV, 2021. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/cms/documents/7c3763a5-0b54-e105-393e-9c59478ddd4/Koncepce_managementu_rizik_v2%20\(1\).pdf](https://www.mpsv.cz/cms/documents/7c3763a5-0b54-e105-393e-9c59478ddd4/Koncepce_managementu_rizik_v2%20(1).pdf). [cit. 30. března 2025].

MQI Brno, spol. s r.o. *MQI Brno*. [online]. Brno: MQI Brno, spol. s r.o. Dostupné z: <https://www.mqibrno.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

MRÁZOVÁ, Kristýna. *Česko na cestě k udržitelnosti: Firmy investují do ESG, přicházejí nová pravidla*. [online]. Vydání 1. března 2025. E15.cz. Praha: Czech News Center a.s., 2025. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/cesko-na-cestech-udrzitelnosti-firmy-investuji-do-esg-prichazeji-nova-pravidla-1422676>. [cit. 16. dubna 2025].

NEVYHOŠTĚNÝ, Jan. *Billboardy kolem pražských silnic jsou přežitkem. 70 jich musí v metropoli zmizet*. [online]. Vydání 19. dubna 2025. Zdopravy.cz. Praha: Zdopravy.cz, 2025. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/billboardy-kolem-prazskych-silnic-jsou-prezitkem-70-jich-musi-v-metropoli-zmizet-243282/>. [cit. 21. dubna 2025].

OMD Czech, s.r.o. *OMD Czech*. [online]. Praha: OMD Czech, s.r.o. Dostupné z: <https://www.ombd.com/>. [cit. 18. dubna 2025].

OUTDOOR MEDIA CZ, s.r.o. *OUTDOOR MEDIA CZ*. [online]. Opava: OUTDOOR MEDIA CZ, s.r.o. Dostupné z: <http://outdoormedia.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

PŮČEK, Milan Jan a Markéta PÁLENÍKOVÁ. *Řízení rizik a využívání příležitostí jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí*. [online]. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2022. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2022-09-27_Priloha-c-2-k-Analyze-vnitrnich-kontrolnich-systemu-Rizeni-rizik-a-prilezitosti.pdf. [cit. 30. března 2025].

REDBOX MEDIA s.r.o. *REDBOX MEDIA*. [online]. Olomouc: REDBOX MEDIA s.r.o. Dostupné z: <https://redboxmedia.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

SCHWARTZ, Brenna. *The Risk Management Process in Project Management*. [online]. Vydání 24. března 2025. ProjectManager. Auckland: ProjectManager.com, 2025. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/blog/risk-management-process-steps>. [cit. 30. března 2025].

SMITH, Jeffrey J.; FEUCHT, Kathy; BURNS, Renea; COY, Tim. *2025 Commercial Real Estate Outlook*. [online]. Deloitte Insights. Vydání 23. září 2024. New York: Deloitte Development LLC, 2024. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/commercial-real-estate-outlook.html>. [cit. 16. dubna 2025].

Studio Kopic s.r.o. *Studio Kopic*. [online]. Ústí nad Labem: Studio Kopic s.r.o. Dostupné z: <https://www.studiokopic.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Podnikatelský plán přehledně. Jak na něj a kterých chyb se vyvarovat?* [online]. Vydání 23. října 2024. Finmag.cz. Praha: Economia, a.s., 2024. Dostupné z: <https://www.finmag.cz/inspirace/463132-podnikatelsky-plan-prehledne-jak-na-nej-a-kterych-chyb-se-vyvarovat>. [cit. 30. března 2025].

TWIN, Alexandra. *The 4 Ps of Marketing: What They Are & How to Use Them Successfully*. [online]. Vydání 9. srpna 2024. Investopedia. New York: Dotdash Meredith, 2024. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp>. [cit. 30. března 2025].

VANCE, Jerry. *Cash Flow Management for Small Businesses: Expert Tips*. [online]. Vydání 6. ledna 2025. Preferred CFO. Draper (UT): Preferred CFO, 2025. Dostupné z: <https://preferredcfo.com/insights/cash-flow-reason-small-businesses-fail>. [cit. 18. dubna 2025].

ZBOŘIL TISK. *ZBOŘIL TISK*. [online]. Zlín: ZBOŘIL TISK. Dostupné z:
<https://www.zboriltisk.cz/>. [cit. 18. dubna 2025].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Rozdělení podniků.....	20
Obrázek 2 – Okolí podniku.....	27
Obrázek 3 – Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	30
Obrázek 4 – Schéma 4P a 4C.....	35
Obrázek 5 – Grafické znázornění procesu řízení rizik.....	37
Obrázek 6 – Schéma kvalitativní analýzy rizik	39
Obrázek 7 Schéma organizační struktury společnosti	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza.....	56
Tabulka 2 Ceník za pronájem reklamních ploch	69
Tabulka 3 Zřizovací výdaje	76
Tabulka 4 Výdaje na kancelářské vybavení	76
Tabulka 5 Výdaje na kancelářský software	77
Tabulka 6 Odečtení DPH.....	78
Tabulka 7 Výdaje na vstupní offline reklamu	78
Tabulka 8 Celkové vstupní výdaje.....	79
Tabulka 9 Celkové fixní výdaje.....	79
Tabulka 10 Celkové variabilní náklady	81
Tabulka 11 Cena grafického zpracování reklamních plakátů.....	81
Tabulka 12 Lokální kampaň	82
Tabulka 13 Krajská kampaň	82
Tabulka 14 Regionální kampaň	83
Tabulka 15 Odhad celkové hrubé marže v roce 2026	83
Tabulka 16 Očekávané dosáhnutí bodu zvratu	85
Tabulka 17 Výkaz zisku a ztrát v roce 2026.....	85
Tabulka 18 Časový harmonogram	87
Tabulka 19 Rizika podnikatelského plánu.....	89
Tabulka 20 Riziková matice	90

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CLV	Citylight vitrína
CPA	Cost per Action
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DOOH	Digital Out-of-Home
DPH	Daň z přidané hodnoty
DSA	Digital Services Act
ESG	Environmentální, sociální a správní odpovědnost
FO	Fyzická osoba
HM	Hrubá marže
LED	Light Emitting Diode
MHD	Městská hromadná doprava
OP TAK	Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Právnícká osoba
PPC	Pay-Per-Click
SEO	Search Engine Optimization
USD	United States Dollar