



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Aplikace controllingového řízení v malém podniku

Application of Controlling Management in Small Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

ROMANCHUK

YANA

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Romanchuk** Jméno: **Yana** Osobní číslo: **493555**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav:  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Aplikace controllingového řízení v malém podniku**

Název diplomové práce anglicky:

**Application of Controlling Management in Small Company**

Pokyny pro vypracování:

Seznam doporučené literatury:

ZRALÝ, Martin. Poklady ke kurzu Controllingové řízení. COKINS, Gary. Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. FOTR, Jiří. ŠVECOVÁ, Lenka. Manažerské rozhodování: Postupy, metody, nástroje. KAPLAN, Robert. S. NORTON, David. P. Mastering the Management System. HAVLÍČEK, Karel. Management & Controlling malé a střední firmy.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**doc. Ing. Martin Zralý, CSc., katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd FEL**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **10.12.2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Martin Zralý, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

ROMANCHUK, Yana. *Aplikace controllingového řízení v malém podniku*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 01. 04. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu docentu Martinu Zralému za jeho důvěru, podporu a neocenitelné rady, které mi dával v průběhu celé přípravy.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala svému přítelovi za to, že byl morálně vždycky se mnou při přípravě již druhé závěrečné práce.

# **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá otázkou aplikaci controllingového řízení v malém podniku. Cílem bylo provést analýzu současného stavu podniku a navrhnou postup pro efektivnější řízení za použitím určitých metod. Výsledek analýzy ukazuje, že se podnik v současné době nezabývá strategickým řízením a má velký potenciál se rozvíjet a zvyšovat hodnotu společnosti. V závěru jsou shrnuta doporučení a je připraven návrh řešení.

## **Klíčová slova**

Controlling, řízení, ekonomie, BSC, podnik

# **Abstract**

This thesis deals with the application of controlling management in a small company. The aim was to analyze the current state of the company and propose a procedure for more effective management using certain methods. The result of the analysis shows that the company is currently not engaged in strategic management and has great potential to develop and increase the value of the company. In the end, the recommendations are summarized, and a proposed solution is prepared.

## **Key words**

Controlling, management, economics, BSC, company

# Obsah

<b>1. CÍL A ÚKOLY</b> .....	<b>4</b>
<b>2. CHARAKTERISTIKA AGENTURY</b> .....	<b>6</b>
2.1 POSLÁNÍ AGENTURY .....	6
2.2 CÍLE AGENTURY .....	6
2.3 ÚKOLY AGENTURY .....	6
2.4 SPECIFIKACE PRODUKTŮ.....	7
2.5 PŘEDPOKLÁDANÝ OBRAT.....	10
2.6 POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	10
2.7 UMÍSTĚNÍ AGENTURY .....	10
2.8 HLAVNÍ ZÁKAZNÍCI .....	10
2.9 HLAVNÍ DODAVATELÉ .....	11
<b>3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	<b>12</b>
3.1 PRODUCT MIX PODNIKU.....	13
3.1.1 Životní cyklus produktů.....	13
3.1.2 BCG matice .....	14
3.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	15
3.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	16
3.4 MARKETINGOVÝ MIX.....	18
3.5 SPECIFIKACE KLÍČOVÝCH PROCESŮ A ČINNOSTÍ .....	19
3.6 SPECIFIKACE KLÍČOVÝCH PROFESÍ, RESP. TECHNOLOGIÍ.....	19
<b>4. TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>21</b>
4.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PRODUKTU.....	22
4.2 BCG MATICE .....	22
4.3 PEST .....	23
4.4 PORTERŮV MODEL.....	24
4.5 MARKETINGOVÝ MIX.....	25
4.6 SWOT.....	25
4.7 STRATEGICKÁ MAPA CÍLŮ .....	26
4.8 SMART .....	26
4.9 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	27
4.10 ZDROJE .....	28
4.11 KAPACITNÍ PLÁN.....	28
4.12 PROVOZNÍ ROZPOČET .....	29



4.13 VÝNOSOVĚ-NÁKLADOVÝ KALKULAČNÍ VZOREC .....	30
4.14 METODA HNS .....	30
<b>5. NÁVRH ŘEŠENÍ .....</b>	<b>31</b>
5.1 SWOT ANALÝZA .....	32
5.1.1 IFE a EFE matice.....	32
5.1.2 Vyhodnocení EFE, IFE, SWOT .....	34
5.2 STRATEGICKÁ MAPA CÍLŮ .....	35
5.3 UKAZATELE CÍLŮ.....	36
5.4 STANOVENÍ STRATEGIE, ÚKOLŮ A KONKRÉTNÍCH ČINNOSTÍ VEDOUČÍCH K JEJÍMU NAPLŇOVÁN .....	36
5.5 PŘÍRAZENÍ ZDROJŮ A KAPACITNÍ PLÁN .....	39
5.5.1 Organizační struktura agentury.....	39
5.5.2 Procesní schéma .....	40
5.5.3 Přiřazení zdrojů a jejich typy.....	42
5.5.4 Kapacitní plán .....	43
5.5.5 Vnitropodniková servisní entita .....	43
5.5.6 Shrnutí .....	44
5.6 SESTAVENÍ PROVOZNÍHO ROZPOČTU S DŮRAZEM NA ČINNOSTI A SPRÁVNÉ PŘÍRAZENÍ ZDROJŮ .....	45
5.6.1 Vstupní zdroje .....	45
5.6.2 Klíčové vazby rozpočtu.....	49
5.7 APLIKACE VÝNOSOVĚ-NÁKLADOVÉHO KALKULAČNÍHO VZORCE .....	50
5.7.1 Cena zdrojů .....	50
5.7.2 Plánová kalkulace pro roční období.....	51
5.7.3 Kalkulační vzorec dle aktivit.....	52
5.7.4 Variabilní náklady.....	52
<b>6. DOPORUČENÍ K IMPLEMENTACI .....</b>	<b>53</b>
6.1 METODA HNS.....	53
6.1.1 Hodnocení.....	55
6.2 NÁKLADOVÉ A PŘÍJMOVĚ-VÝDAJOVÉ VYHODNOCENÍ FINANCOVÁNÍ ROZVOJOVÉHO INVESTIČNÍHO PROJEKTU .....	55
6.2.1 Tři různé alternativy financování .....	56
6.2.2 Komparace forem financování.....	58
6.2.3 Vyhodnocení a vzájemná návaznost – volba dEVA.....	59
6.2.4 Vliv investice na provozní rozpočet.....	60
6.3 VLIV INVESTICE NA KALKULACI.....	61
<b>7. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ.....</b>	<b>61</b>
7.1 PROPOJENÍ ŘEŠENÍ JEDNOTLIVÝCH ÚLOH .....	61
7.2 NÁVRH REALIZACE OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	62

7.3 VYPOŘÁDÁNÍ SE SE STANOVENÝMI CÍLI .....	63
7.4 SEZNAM MANAŽERSKÝCH NÁSTROJŮ .....	63
7.5 SCHÉMA VAZEB VYUŽITÝCH MANAŽERSKÝCH NÁSTROJŮ .....	66
7.6 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ .....	66
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>70</b>

# 1. Cíl a úkoly

Cílem této diplomové práce je analyzovat řízení a postavení designové agentury zaměřené na návrhy obalů a navrhnout budoucí investice a úpravy v procesech a případné investiční projekty tak, aby výsledky odpovídaly přístupu, založenému na procesním a činnostním řízení s využitím souboru manažerských nástrojů, a zejména vedly ke zvýšení výkonnosti podniku.

Vytvořený finální návrh, založený na analýze a teoretických východiscích, má přispět ke zlepšení procesů, k růstu efektivity a k dosažení hlavního cíle podnikání – stabilnímu růstu hodnoty podniku. Každý proces by měl efektivně a stabilně fungovat jak samostatně, tak i ve vazbě na následující procesy. Měl by být zákaznicky orientovaný a dostatečně flexibilní, aby odpovídal dnešní turbulentní době.

Pro analýzu řízení a postavení agentury je nutné nejprve analyzovat činnosti a postavení agentury a situaci v daném oboru, ve kterém podniká. Analýza se zaměří na vnější a vnitřní faktory, procesy, činnosti a technologie a také na jednoznačné přiřazení zdrojů k činnostem/procesům a budou připraveny závěry. Na jejich základě bude vytvořen návrh případné úpravy činností a procesů a též doporučení pro rozvojovou investici. Budou doporučeny i další změny, včetně aplikace metody řízení zaměstnanců k jejich spokojenosti. Následně proběhne hodnocení a shrnutí celé práce, včetně základních doporučení pro implementaci a přehledů nástrojů, které budou použité.

Konkrétní úkoly pro splnění cíle práce:

- 1) Seznámit se s agenturou, její oborem podnikání.
- 2) Provést analýzu současného stavu, včetně klíčových procesů, činností, cílů, využití zdrojů, zejména s důrazem na cíle a strategii pro dosažení daných cílů, na aktuální činnosti a procesy.
- 3) Přiřadit zdroje do stanovených činností, případně přímo k procesu. Sestavit kapacitní plán a provozní rozpočet pro každou činnost, případně proces. Jednoznačně přiřadit činnosti do produkčního procesu, stanovit nutné společné celopodnikové činnosti a případně určit nezbytné podpůrné činnosti.

Navrhnout též vhodný kalkulační vzorec, a to jak ve formě plánové pro celý rok, tak i pro jednotlivé zakázky.

- 4) V návaznosti na určené cíle a stanovenou strategii zvolit vhodný rozvojový projekt, který podpoří jejich splnění.
- 5) Vyhodnotit předpokládané důsledky navržené investice a její rizika.
- 6) Shrnout hlavní výsledky a přínos diplomové práce, odůvodnit navrhovaný způsob řešení.

## **2. Charakteristika agentury**

Pro účely diplomové práce byla vybrána jedna z českých designových agentur (dále jenom „Agentura“), která působí na trhu již 25 let. Tato Agentura se především zabývá designem obalů pro potraviny jak na českém, tak na trhu zahraničním.

### **2.1 Poslání Agentury**

V interních materiálech Agentury je uvedeno: „Naším posláním je nabízet kvalitní obalová řešení, inspirovat naše zákazníky a zaměstnance k novým a neobvyklým řešením. Dělat naši práci kvalitně a zodpovědně“ (Agentura, 2015).

### **2.2 Cíle Agentury**

Dle interních dokumentů Agentury mezi dlouhodobé cíle patří především růst hodnoty společnosti (stabilní a pravidelný) a růst obrátu (zvýšení o 5 mil. ročně). Tyto cíle se úspěšně naplňují již řadu let.

Mezi střednědobé cíle patří vstup na zahraniční západoevropské trhy (minimálně 5 zakázek ročně z Německa, Rakouska). Tento cíl byl stanoven před několika lety a Agentura se ho snaží naplňovat pomocí dílčích cílů a úkolů.

Mezi krátkodobé cíle Agentury můžeme zařadit zvýšení orientace na procesy (školení 4x za rok) a spokojenosti zaměstnanců – minimalizace množství výpovědí ze strany zaměstnanců – 2 za rok (Agentura, 2015).

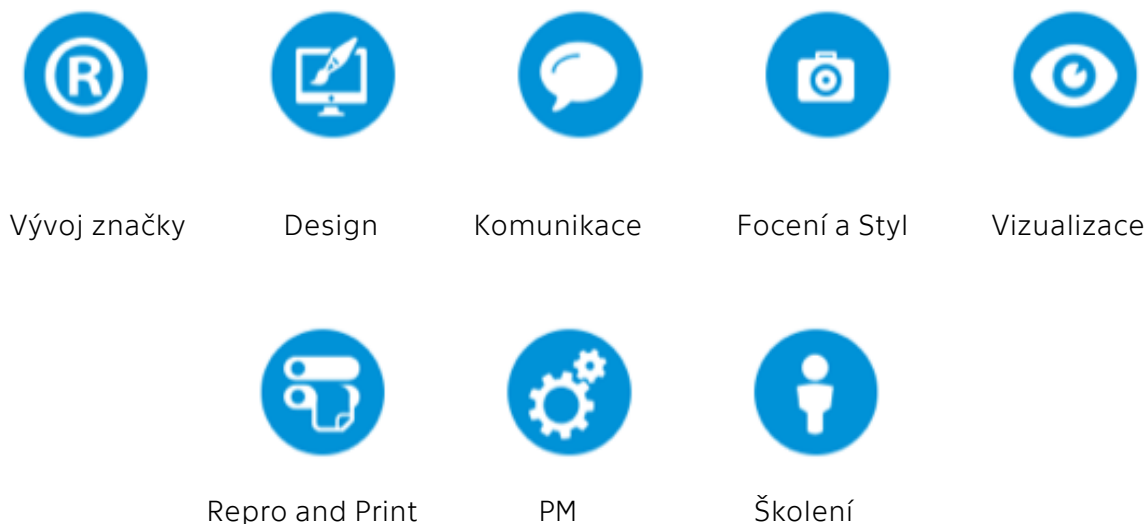
### **2.3 Úkoly agentury**

Pro splnění cílů agentury je třeba naplnit zejména tyto úkoly:

1. Získávání kapitálu na běžnou činnost agentury a na výplatu dividend.
2. Získávání nových zákazníků a starání se o stálé.
3. Zabezpečení pracovního prostředí pro zaměstnance.
4. Školení zaměstnanců a inovativní činnost v oblasti obalového designu.

## 2.4 Specifikace produktů

Mezi základní produkty, které nabízí Agentura svým zákazníkům, dle interních dokumentů patří (Agentura, 2015):



Obrázek 1 – Přehled produktů agentury (Zdroj: vlastní zpracování)

### Vývoj značky

Vývoj značky zahrnuje zejména:

- určení pozice značky,
- určení portfoliové strategie,
- vývoj nového produktu,
- volba pojmenování.

Základním prvkem portfolia služeb agentury je seznámení se s příběhem značky a jeho následné převedení do vizuální podoby. To umožňuje návrhářům pevně si stanovit jasnou strategickou vizi před samotným vývojem designu. Jedná se o klíčovou fázi každého projektu, která nakonec určí, jak úspěšné dané řešení bude.

### Design

Design se soustředí na:

- značku a firmu,

- obal,
- 3D strukturu,
- maloobchod.

Agentura se zabývá především identitou značky a pevně věří, že pouze její podrobné pochopení vede k jednoznačnému přístupu při tvorbě obalu. Obalový design pak zhotovuje na základě seznamu pravidel pro efektivní a konzistentní komunikaci napříč jednotlivými úkoly.

## **Komunikace**

Komunikace zahrnuje především:

- BTL (below the line advertising),
- ATL (above the line advertising),
- in-store služby,
- digitální marketing.

Každý projekt týkající se značky je komplexní záležitost s dopadem na celou komunikační strategii. Agentura dodává svým klientům řešení na všech myslitelných úrovních komunikačních kanálů.

## **Focení a Styl**

Do této oblasti patří zejména:

- fotografování a food styling,
- zajištění potravin a rekvizit pro focení,
- fotobanka,
- retušování.

Ve vlastním profesionálním a nejmodernějším fotoateliéru realizuje Agentura fotografická řešení zhotovená na zakázku včetně foodstylingu. Agentura také vlastní velký a neustále se rozšiřující depozitář rekvizit. Kromě toho také exkluzivně provozuje pro své klienty fotobanku obsahující více než 30 000 obrázků.

## Vizualizace

Do vizualizace se řadí:

- fotomontáž,
- retuš,
- 2D, 3D modely a makety,
- regálová simulace.

Nápady se převádějí do života simulací finálního designu nabízených řešení, jejich estetiky, působení nabízených materiálů nebo technologií použitých k ověření jejich účinnosti a dopadu před zahájením výroby.

## Repro and Print

Jedná se zejména o:

- kresby a korektury (včetně právního souhlasu),
- předtisk a správu barev,
- GMG osvědčení a technický dozor.

Koncept designu není poslední fází postupu. Klíčovou fází pro agenturu je dokonalé přenesení kreativního řešení do finální realizace. Dále poskytuje širokou škálu doplňkových služeb včetně poradenství a dohledu a pomáhá řídit tento složitý proces až do fáze tisku.

## Projektové řízení

Projektové řízení zahrnuje:

- pracovní postup a sledovací nástroje,
- time management,
- klientské aplikace,
- datové úložiště.

Agentura také vyvinula a sofistikovala nástroje plně přizpůsobené svým potřebám v rámci řízení procesů. Díky nim je schopná řídit více než 300 projektů ročně.



## Školení

Školení se zaměřuje především na:

- vnímání firmy (branding),
- design,
- tisk a správu barev,
- proces a projektové řízení.

Agentura považuje klienty za partnery, s nimiž sdílí své know-how, proto jim také pomáhá zvyšovat jejich znalosti a zlepšovat dovednosti vlastních specialistů.

V rámci této diplomové práce bylo rozhodnuto zaměřit se na 2 hlavní produkty, které Agentura poskytuje svým zákazníkům. Jedná se o Design a Focení a Styl. Tyto produkty Agentura nabízí na vysoké úrovni, jsou nejčastějším a nejžádanějším obsahem klientských objednávek.

## 2.5 Předpokládaný obrat

Předpokládaný obrat pro finanční rok 2020/2021 je stanoven na 47 mil. Kč.

## 2.6 Počet zaměstnanců

V roce 2020 v agentuře pracovalo 33 klíčových zaměstnanců a 12 externistů pro případ většího objemu práce.

## 2.7 Umístění agentury

Agentura se nachází v Praze 8.

## 2.8 Hlavní zákazníci

Mezi hlavní zákazníky Agentury patří například Vitana, Sanofi, Intersnack a Tesco. V roce 2020 Agentura spolupracovala na projektech s většinou značek, které se prezentují na českém trhu, a tím se řadí k největším a nejpopulárnějším mezi zákazníky.

## **2.9 Hlavní dodavatelé**

Mezi hlavní dodavatele Agentury patří tyto 3 společnosti:

- Adobe
- Comfor Stores, a. s.
- AWC Morava, s.r.o.

Dodávají zejména software, který je základem kreativní činnosti, kterou Agentura nabízí. Dále jsou to dodavatelé tiskáren a příslušenství k nim – například certifikované GMS tiskárny, matné a lesklé papírové role, samolepicí fólie. Velmi důležitým dodavatelem je dodavatel počítačů, které se v práci používají. Většina zaměstnanců má zařízení od Apple.

### 3. Analýza současného stavu

Pro analýzu současného stavu agentury bylo vybráno několik metod, které nejlíp popisují interní situaci agentury, její klíčové procesy a činnosti.

Pro účely této diplomové práce, z důvodu jejího přiměřeného rozsahu, byly určeny pouze základní procesy a činnosti, které tvoří 2 hlavní produkty, nabízené agenturou zákazníkům. Volba těchto dvou produktů se zakládá hlavně na výsledku analýzy pomocí BCG matice ve spojení s jejich významností pro tržby Agentury. Jako příklad „Dojné krávy“ byl vybrán produkt Design. Jako příklad produktu s charakteristikou „Hvězdy“ byl vybrán produkt Focení a Styl.

Tyto 2 produkty tvoří dohromady největší zisk pro agenturu a současně představují 80 % služeb, které Agentura poskytuje. Ostatní produkty, uvedené v [kapitole 2.4](#) tvoří 20 % objemu služeb.

Mezi další metody, pomocí kterých byla provedena analýza současného stavu, patří také PEST analýza pro makroprostředí a Porterův model pro mikroprostředí. Tyto metody jsou více popsány z teoretického hlediska v [kapitole 4](#).

Pro větší přehled o klíčových procesech ve výrobě bylo vytvořeno schéma, kde jsou zobrazené dva hlavní produkty agentury, procesy, které jsou spojené s jejich přípravou, a také celopodnikové činnosti a vnitropodniková servisní entita, které zajišťují chod celé agentury i mimo proces výroby produktů. Schéma je uvedeno v [kapitole 3.5](#), jako Obr. 2.

Posledním bodem této kapitoly je výpis klíčových profesí, v němž jsou uvedeni pouze klíčoví zaměstnanci agentury, je popsána náplň jejich práce a udán počet zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích.

## **3.1 Product mix podniku**

### **3.1.1 Životní cyklus produktů**

Dále jsou uvedeny fáze životního cyklu produktů (viz [kapitola 4.1](#)).

#### **Fáze výzkumu a vývoje**

Rozpracování nabídky eco obalu a udržitelných materiálů pro obalový design, včetně „dřevěného“ papíru, obalů se semínky, které lze potom sázet; příprava nabídky „přepracování“ obalů pro stávající klienty.

#### **Fáze zavádění produktu na trh**

Školení na téma firemních hodnot, firemní identity a DNA pro nově začínající firmy a značky.

#### **Fáze růstu**

Vizualizace produktů do 3D pro klienty za účelem následného použití v letáčích a reklamních nabídkách.

#### **Fáze zralosti**

Obalový design a rozpracování produktových řad pro potravinový segment.

#### **Fáze ústupu/úpadku**

Nabídka samostatného focení i pro jiné agentury, které nemají k dispozici svůj vlastní ateliér, například pro sídlo Coca-Cola v Praze.

### 3.1.2 BCG matice



Obrázek 2 – BCG matice (Zdroj: vlastní zpracování)

Z hlediska členění produktů dle matice BCG (viz [kapitola 4.2](#)) jednotlivé produkty lze zařadit následujícím způsobem:

#### Hvězdy: Focení a Styl

Tento produkt se moc dobře ujal na trhu a jeho podíl pořád roste hlavně z důvodu, že spotřebitel chce vidět kvalitní foto reálného produktu na obalu, místo „plastových“ foto surovin.

#### Otazníky: Školení

Je to nový produkt, který byl uveden na nově rostoucí trhy. Zatím ho český trh vnímá velmi skepticky a jeho podíl na trhu je velmi nízký.

#### Dojné krávy: Design

Obalový design generuje velké obraty a zisky, má velice stabilní situaci na trhu a je hlavním produktem, který nabízí Agentura.

#### Bídň psi: 3D

Podíl tohoto produktu na trhu je velmi nízký. Zákazníci čím dál častěji volí reálné foto produktů, ne 3D simulaci.

Ostatní produkty se teprve zavádějí do praxe a Agentura nedisponuje daty pro jejich správné zařazení.

## **3.2 Analýza makroprostředí**

Pro analýzu makroprostředí agentury byla zvolena metoda PEST (viz [kapitola 4.3](#)).

Vzhledem k odvětví, ve kterém tato Agentura funguje, všechna odvětví makroprostředí jsou velice důležitá a hrají velkou roli ve fungování agentury a v rozhodnutích, které Agentura dělá.

### **Politicko-právní**

Agentura podléhá Obecnému nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR) a legislativní úpravě požadavků na obaly a obalové materiály. Agentura je povinna řídit se zákony, které upravují podnikání na území České republiky a Evropské unie.

### **Ekonomické**

Z údajů Českého statistického úřadu vyplývá, že ekonomické faktory jsou v současné době méně stabilní než před pandemií. Klesl hrubý domácí produkt ve 2. čtvrtletí mezičtvrtletně o 8,7 % a meziročně o 11,0 %. Negativní vývoj HDP byl způsoben především poklesem zahraniční poptávky (Kermiet, 2020).

Agentura se potýká s velkou fluktuací zaměstnanců, proto aktuální otázkou je faktor nezaměstnanosti. Ačkoli pro obyvatele je nízká nezaměstnanost a s ní související růst mezd příznivá – v listopadu 2020 činila míra nezaměstnanosti 3,6 % (MPSV, 2020), pro agenturu to naopak představuje problém získat kvalifikovanou pracovní sílu.

### **Sociálně-kulturní**

Vzhledem k tomu, že na území České republiky panují sezónní trendy (Vánoce, Velikonoce apod.), roste s nimi i poptávka po změně obalů, což má příznivý dopad právě i na agenturu. Stejně tak působí trendy v oblasti stravování (bio potraviny, veganství apod.).

### **Technologické**

Vývoj technologií je pro agenturu klíčový. Nové technologie skýtají nové možnosti v oblasti designu a vizuální komunikace vůbec. Na druhou stranu držet krok s rozrůstající

se technologickou nabídkou je značně nákladné. Důležité je také zmínit fakt, že technika a technologie velmi rychle zastarávají.

### **3.3 Analýza mikroprostředí**

Pro analýzu mikroprostředí agentury byly zvoleny Porterův model (viz [kapitola 4.3](#)).

#### **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Podnikání s designem nepodléhá žádným regulacím, které by ztěžovaly vstup novým firmám do odvětví, což lze částečně vnímat jako negativum, poněvadž se značně zvyšuje množství konkurence na trhu. To může mít za následek tlak na snižování cen, které pak vyústí v odchod některých zákazníků za levnější nabídkou.

#### **Konkurenti v odvětví**

Na trhu se nachází několik významných konkurentů, které je třeba sledovat a držet s nimi krok. Pozice Agentury je však silná, protože patří mezi jednu z předních středoevropských agentur zabývajících se návrhem obalů.

Aby obstála v konkurenčním boji využívá nejmodernějších technologií, díky čemuž vyvinula i vlastní know-how. K zákazníkům přistupuje Agentura vždy individuálně, snaží se jim nabízet kreativní a inovativní koncepty a řadu doplňkových služeb.

#### **Ohrožení ze strany substitutů**

V oblasti návrhů obalů je ohrožení v podobě substitutů silné, protože zde má velký vliv faktor subjektivity daného odběratele. Z mého pohledu by se ale jako jistá forma „substituce“ dal vnímat i současný trend bezobalových výrobků. Jedná se o jiný způsob uspokojování potřeb zákazníka, který je v současné době velmi populární a může mít na oblast tohoto podnikání podstatný vliv.

#### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Spočívá ve snaze odběratele o dosažení co nejvyšší kvality za co nejnižší cenu. Některé odběratele však zajímají otázky týkající se např. ekologie, což na agenturu klade nároky ohledně použitých materiálů apod.

## Vyjednávací vliv dodavatelů

Co se týká dodavatelů softwaru pro firmy zabývající se designem, není jich až takové množství, což vede podnikatele často k nákupu toho nejdražšího, co je na trhu dostupné, protože je to mnohdy zárukou kvality. Vzhledem k tomu, že nákup licencí je opravdu nákladný, investují firmy také do vývoje interního systému.

## Shrnutí:

### Konkurenční výhody

- silná pozice na trhu
- dlouholeté zkušenosti
- využití nejmodernější technologií
- vlastní know-how
- individuální přístup k zákazníkovi
- komplexnost
- kreativní a inovativní koncepty
- doplňkové služby
- snaha o dokonalost

### Hlavní konkurenti

- **Graphite Studio, s. r. o.**  
Menší agentura, která se hlavně zabývá stavbou a rozvojem značky, design obalů mají jako vedlejší prioritu. Zaměřují se na pouze český trh.
- **MAISON D'IDÉE Prague, s. r. o.**  
Podobně velká agentura, která poskytuje navíc produkt „Kampaně“ a má v týmu vlastní web developery. Je zaměřená především na český trh.
- **Cocoon, s. r. o.**  
Velká agentura, nabízí stejné produkční portfolio a má velmi silný design tým. Je to hlavní konkurence v České republice pro Agenturu jak na českém, tak i na německém trhu.

### Klíčovní dodavatelé

- software: Adobe Creative Cloud (Adobe Systems)



- hardware: Comfor Stores, a. s.
- vybavení pro tisk: AWC Morava, s.r.o.

#### Trh

- český komerční trh se zahraničním přesahem
- zákazníci: dlouhodobá spolupráce s významnými klienty z oblasti potravinářství (Tesco, Becherovka, Kunín, Lukana, Vitana, Bohemia)

#### Distribuční kanál

- vlastní obchodní síť
- spolupráce s dlouhodobými klienty

### **3.4 Marketingový mix**

Marketingový mix je podrobně popsán v teoretické části této diplomové práce (viz [kapitola 4.5](#)).

#### Výrobek

Agentura nabízí širokou škálu služeb. Hlavním její zaměřením je již po dobu 25 let obalový potravinový design. Mezi další služby patří Focení a Styl, vývoj značky a také další.

*Zodpovědná struktura:* Kreativní ředitel

#### Cena

Náklady služeb tvoří především náklady na lidské zdroje a nehmotné zdroje. Cena se stanoví ve většině případů individuálně dle náročnosti zakázky a podmínek, sjednaných s konkrétním klientem. Platba za službu probíhá prostřednictvím fakturací s dobou splatnosti do 6 měsíců.

*Zodpovědná struktura:* Obchodní ředitel

## Propagace

Agentura je jedna z největších firem zabývajících se obalovým designem na středoevropském trhu. Proto již nějakou dobu necítí potřebu se propagovat, jelikož má dostatek stálých zákazníků. Ovšem vzhledem ke střednědobým cílům začíná s propagací na německém trhu pomocí target reklamy, SEO a také pomocí přímého oslovení potenciálního zákazníka.

*Zodpovědná struktura:* Tým projektových manažerů (Inovační manažer)

## Distribuce

Agentura distribuuje své služby přímým způsobem, nikoliv přes zprostředkovatele. Jenom tak lze zaručit naplnění hodnot agentury a poskytování kvalitních služeb na úrovni.

*Zodpovědná struktura:* Tým projektových manažerů

## **3.5 Specifikace klíčových procesů a činností**

Agentura nemá žádné procesní schéma.

## **3.6 Specifikace klíčových profesí, resp. technologií**

Na základě analýzy náplně činností pro jednotlivé pracovní pozice v rámci DP byla vytvořena tabulka 1, kde je též specifikace náplně práce.

Dle tabulky vidíme, že celkový počet klíčových zaměstnanců je 33. Tito zaměstnanci se dělí podle oddělení a pracovních pozic.

Tak například Do strategického managementu spadají 2 pracovní pozice, a to finanční manažer a inovační manažer. Každá z těchto pozic se zabývá tvorbou strategie, ale z jiného hlediska.

V rámci Agentury je 5 klíčových oddělení a 9 klíčových pracovních pozic.

Oddělení	Pracovní pozice	Náplň práce	Počet
Strategický management	Finanční manažer	Řízení financí, sestavení ročních plánů a navržení ročních cílů.	1
	Inovační manažer	Vyhledávání příležitostí na trhu.	1
Střední management	Projektový manažer	Vedení projektů, komunikace se zákazníkem.	8
DTP	Retušér	Retušování designů.	3
	Pre-press	Příprava dat na tisk.	2
	Artwork	Příprava layoutů a textů.	8
Grafika	Grafik	Tvorba designu.	8
Ateliér	Fotograf	Focení produktů.	1
	Foodstylista	Foodstyling.	1
Celkem			33

Tabulka 1 – Specifikace klíčových profesí (Zdroj: vlastní zpracování)

Každá z těchto klíčových pracovních pozic má velký vliv na chod agentury, na její ziskovost a image. Specifikace profesí je ve vybrané agentuře striktní a díky tomu nikdy nedochází k prolínání činností.

Někteří z grafiků a retušérů pracují z domova, ale stejně na plný úvazek. Toto rozhodnutí pomohlo agentuře uspořít na tvorbě nového pracovního místa ve **svém sídle** a vytvořit flexibilnější model spolupráce – někteří z „externích“ zaměstnanců jsou ochotni pracovat i o víkendu nebo o svátcích, což pomáhá snaze vyjít zákazníkům vstříc a udržet dobré jméno agentury.

Fotograf a foodstylista jsou v agentuře pouze ty dny, kdy se fotí produkt nebo i celá kompozice pro obal nebo klíčový vizuál. Ostatní dny připravují rekvizitu, nakupují suroviny, nebo i připravují celé kompozice dopředu, aby se ušetřil čas.

## 4. Teoretická východiska

Tato kapitola se věnuje přehledů teoretických východisek, která byla použita pro tvorbu diplomové práce. Mezi hlavní podkapitoly patří:

- Životní cyklus produktu
- BCG matice
- PEST
- Porterův model
- Marketingový mix
- SWOT
- Strategická mapa cílů
- SMART
- Organizační struktury
- Zdroje
- Kapacitní plán
- Provozní rozpočet
- Výnosově-nákladový kalkulační vzorec
- Metoda HNS

Tyto metody a manažerské nástroje byly vybrány pro zpracování analýzy a návrhu jako nejvhodnější z hlediska významnosti, efektivity a s respektem k odvětví Agentury.

## 4.1 Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu předpokládá, že každý produkt, který se na trhu firmami nabízí, buď to služba nebo výrobek, prochází určitými fázemi během své existence. Řídit produkt a reagovat na změny během celého životního cyklu je úloha marketingu a prodeje (Anselmi Immonen, 2013).

Uvádí se několik fází:

- Fáze zavádění produktu na trh;
- Fáze růstu;
- Fáze zralosti;
- Fáze ústupu/úpadku.

Dle některých zdrojů se zahrnuje do životního cyklu i vývojová fáze, která předchází fázi zavádějící a zahrnuje období, kdy se produkt teprve vyvíjí a ještě nebyl oficiálně představen zákazníkům na volném trhu (Richard Curran, 2008).

V každé fázi lze sledovat změny především v objemu prodejů a zisku, který se generuje.

## 4.2 BCG matice

BCG matice, nebo Bostonská matice, je jedním z nástrojů, který pomáhá stanovit pozici určitého produktu v rámci firmy a jejího portfolia produktů. V tomto analytickém nástroji se vychází ze dvou dimenzí – Růstu trhu a Relativního podílu na trhu – a následně se produkty přiřazují do ze čtyř kvadrantů (B, 2018):

- Hvězdy;
- Otazníky;
- Dojné krávy;
- Bídící psi.

## Hvězdy

Za hvězdu se považuje produkt, který se dobře ujal na trhu a zároveň roste jeho podíl na trhu. Může se jednat například o nějakou inovační lidovou novinku, která hned zaujala svého spotřebitele a lidé produkt začali kupovat více.

## Otazníky

U otazníků se jedná především o nové produkty, které firma uvádí na nově vzniklý, ale rychle rostoucí trh. Příkladem může být inovativní produkt na novém trhu výrobků, které ještě nejsou populární a dostupné většině.

## Dojné krávy

Tento třetí kvadrant představuje produkty, které jsou již nějakou dobu populární mezi zákazníky a generují velkou část zisku celé firmy. Klasickým příkladem je populární a relativně starý produkt, který je z nějakého důvodu již delší dobu oblíbený mezi zákazníky.

## Bídní psi

Bídní psi jsou produkty, u kterých je pozorován minimální růst a zároveň i klesající se tržní podíl. Jako příklad se uvádí produkt, který byl uveden na inovační trh, ale s velkým zpožděním. Jeho charakteristiky jsou zastaralé, a tak není úspěšný mezi zákazníky (John R. Schermerhorn, 2009).

## 4.3 PEST

PEST analýza je dalším nástrojem, který patří mezi nástroje strategického řízení a klasifikuje vnější (makroekonomické) prostředí firmy. Jedná se především o politicko-právní, ekonomické, sociálně--kulturní a technologické faktory (Perera, 2019).

### Politicko-právní faktory

V této části analýzy se uvádějí faktory, které souvisí s právem v dané oblasti a s politickou situací jak v dané zemi, tak i po celém světě. Může se jednat například o míru zásahu státu do tržního prostředí nebo o legislativní předpisy.

### **Ekonomické faktory**

Zde se uvádějí ekonomické podmínky v určitém území, trhu, oblasti. Nejčastěji se například uvádějí výše daní, HDP nebo i mzdové náklady.

### **Sociálně-kulturní faktory**

Mezi tyto faktory patří hlavně analýza demografické situace, zvyků a mentality obyvatelstva a zaměstnanců. Hodnotí se například věk, vzdělání, kulturní zvyky.

### **Technologické faktory**

Technologický stav a podmínky na určitém území nebo trhu jsou dalším faktorem, který se hodnotí během PEST analýzy. Nejčastějším příkladem je například dostupnost internetu, specifické technické požadavky určitého odvětví a také náklady na výzkum a vývoj (B, 2018).

## **4.4 Porterův model**

Porterův model je dalším základním analytickým nástrojem. Je založen na konkurenční intenzitě v rámci odvětví. Úroveň konkurence v odvětví podle Portera závisí na pěti základních konkurenčních silách, kterými jsou: nově vstupující společnosti, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů. Tyto síly ukazují, jak je odvětví ziskové a jestli je skrytý potenciál a prostor pro růst či nikoliv (Michaux, 2015).

### **Konkurence**

Táto část modelu se zabývá převážně produkty a službami, které nabízí konkurence. Zkoumá se jejich cenová politika, marketingové strategie, silné a slabé stránky.

### **Dodavatelé**

Aby se zhodnotil vyjednávací vliv dodavatelů, probíhá analýza jejich množství, specializace dodávek a nákladů.

### Trh (Nové vstupy)

V této fázi se analyzují náklady vstupu na trh, legislativní a technické překážky, chování zákazníků jako celku, obsazenost trhu.

### Distribuce (Odběratelé)

U distribuce je velice důležité vědět, jaký je počet odběratelů, jaké jsou jejich náklady na změnu dodavatele, jaké jsou doplňující služby.

### Konkurenční výhody (Substituty)

Poslední základní konkurenční síla se zabývá množstvím substitutů na trhu, jejich charakteristikami a kvalitou, vztahem odběratelů k substituty (Joan Magretta, 2012).

## 4.5 Marketingový mix

Marketingový mix představuje metodu, která pomáhá stanovit produktovou strategii a vybudovat stabilní produktové portfolio. V této diplomové práci se zaměřuje hlavně na variantu 4P, která je zároveň nejznámější a nejčastěji se používá. Tyto 4P představují (Baker, 2014):

- Produkt: jeho charakteristiky, design, funkčnost, balení atd.;
- Price: cena produktu, možné slevy, fakturace atd.;
- Place: distribuční cesty, zásoby, doprava atd.;
- Promotion: podpora prodeje, reklama, PR, kanály komunikace atd.

## 4.6 SWOT

SWOT analýza je jeden z nástrojů strategické analýzy, kde se sjednocují a kombinují poznatky z předchozích analýz. Jedná se o analýzu jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, jejich pomocných a škodlivých jevu. Na průniku vznikají jednotlivé kategorie: slabé (S) a silné stránky (W), příležitostí (O) a ohrožení (T).



Přítom do levé části matice patří vlivy, které jsou pozitivní pro firmu a pomáhají formě prospívat. V pravé části se naopak uvádějí negativní faktory, které zpomalují firmu a je proto potřeba se jim věnovat, aby firmě neuškodily (Sarsby, 2016).

Cílem každé SWOT analýzy je najít silné stránky, které by se následně podporovaly firmou za využitím příležitostí. Zároveň identifikovat slabé stránky, aby v budoucnu je posílit se znalostmi o hrozbách (Nadine Pahl, 2009).

## **4.7 Strategická mapa cílů**

Každý podnik by měl mít strategický cíl, který určuje, jakým směrem se bude postupovat, jak přesně tohoto cíle dosáhnout a jaké zdroje jsou k tomu potřebné (Jiří Fotr, 2016).

Strategická mapa cílů je tvořená na základě systému Balanced Scorecard, který umožňuje měření výkonnosti agentury. Tento přístup doporučuje se dívat na perspektivu agentury nejenom z finančního hlediska, ale ze čtyř hledisek: finanční, zákaznické, procesní a potenciální (Cokins, 2009).

Výsledkem použití tohoto systému je strategická mapa cílů, kde cíle jsou rozděleny podle toho, k jakému hledisku patří, a mezi cíli jsou určené návaznosti a logické vazby (Robert S. Kaplan, 1996).

## **4.8 SMART**

SMART metoda se používá pro správné stanovení cílů, které by měly být konkrétní a jednoznačné, jednoduché pro pochopení a dobře měřitelné. Takové cíle by měly splňovat následující kritéria (Brad MacKay, 2020):

S – specific – cíl by měl být specifický, přesný, konkrétní

M – measurable – cíl by měl být dobře a jasně měřitelný

A – achievable – cíl by měl být dosažitelný, reálný

R – relevant – cíl by měl být relevantní

T – time-related – cíl by měl být časově ukotvený

## **4.9 Organizační struktury**

Organizační struktura ve firmě je způsob uplatňování rozhodovací pravomoci napříč různými organizačními jednotkami nebo elementy. Vliv na uspořádání jednotek může mít také sdružování činností na základě projektů nebo krátkodobých týmů.

Existuje celá řada organizačních struktur, ale všechny pocházejí ze dvou základních: liniové a štábní struktury.

### **Liniová organizační struktura**

Tento typ organizace pravomoci vznikl přirozeně jako první. Používá se převážně v menších firmách do padesáti zaměstnanců. Pro liniovou strukturu je typický princip jediného odpovědného vedoucího.

Mezi výhody patří jednoduchost a jednoznačnost. Mezi nevýhody patří nutnost mikro-managementu a univerzalita vedoucích pracovníků.

### **Štábní organizační struktura**

Tato struktura je založena na principu, kdy každý zaměstnanec má různé nadřazené pro odlišné sféry fungování firmy. Pro štábní skupinu je typické, že je tvořená specialisty z různých oborů, jsou to například ekonomové, HR, technici atd.

Hlavní výhodou je úzká specializace vedoucích. Nevýhodou je složitý systém vazeb a problém s úkolovou koordinací (Cejthamr Václav, 2010).

### **Další organizační struktury**

Mezi další struktury patří například (Bhatia, 2009):

- Liniově-štábní;
- Maticová;
- Projektové týmy;
- Funkční;
- Výrobní atd.

## **4.10 Zdroje**

Zdroje, kterými disponuje podnik, jsou důležitou součástí podnikání. Zdroje dovolují podniku vyrábět a nabízet své produkty dále. Každé odvětví vyžaduje jinou kombinaci zdrojů a někdy je podnikání založeno i z většiny na jednom z druhů. Všechny zdroje dělíme na několik skupin (Holman, 1999):

- Finanční,
- hmotné,
- nehmotné,
- lidské.

### **Finanční zdroje**

Finanční zdroje patří se rozdělují na vlastní a cizí a jsou nejlikvidnějším zdrojem, co vlastní podnik. Mezi hlavní položky patří vlastní kapitál, úvěry, nerozdělený zisk minulých let.

### **Hmotné zdroje**

Hmotné zdroje představují hmotný majetek podniku. Při tom to může být jak movitý majetek, tak i nemovitý. Jsou to například budovy, stroje, vybavení, firemní auta atd.

### **Nehmotné zdroje**

Tyto zdroje nejsou fyzicky k dispozici, ale představují většinou velkou hodnotu. Patří mezi ně například patenty, know-how nebo licenční práva.

### **Lidské zdroje**

Pod pojmem „lidské zdroje“ se rozumí hlavně pracovní tým a jeho odborná vzdělanost a profesionalita (Sedláčková, 2000).

## **4.11 Kapacitní plán**

Kapacitní plán v případě této diplomové práce shrnuje informace a všech stálých zaměstnancích, a hlavně o jejich celkové roční kapacitě. Tyto údaje jsou nezbytně

nutné v případě, kdy se hovoří o správném a efektivním plánování práce. V ostatních případech kapacitní plán může také zahrnovat například stroje a výrobní zařízení.

Informace o disponibilních kapacitách jsou důležité pro dosažení strategických cílů a efektivnější řízení firmy (Norton, 2005).

V případě podniku, který je založen hlavně na lidských zdrojích se v kapacitním plánu uvádí:

- Seznam pracovních činností a profesí;
- Počet zaměstnanců a HPP;
- Počet pracovních dní;
- Počet dní dovolené;
- Odhad dní nemocnosti;
- Počet dní školení;

Z údajů výše se následně počítá nominální roční kapacita, která ukazuje „ideální“ počet pracovních hodin bez ohledu na dovolené, nemocnost a školení. Dále se počítá korekce – dny, kdy zaměstnanci nebudou vykonávat svoji práci. Rozdíl nominální roční kapacity a korekce následně tvoří disponibilní roční kapacitu.

## **4.12 Provozní rozpočet**

Provozní rozpočet je plánovací nástroj, ale musí se pravidelně vyhodnocovat vzhledem ke skutečnosti a podle vyhodnocení se přijímají případné akce. Většinou je sestavován na období 1 roku a propojuje technickou stránku s finančními důsledky. Je pevně vázán jak na zdroje, kterými podnik disponuje, tak na kapacitní plán.

Zpravidla se jedná pouze o plánování fixních nákladů. Je to spojeno s faktem, že výnosy nejdou přiřadit jednotlivým činnostem (ani útvarům), ale je možné určit jen celkovou hodnotu za podnik jako celek při fakturaci.

Do provozního rozpočtu patří především náklady na lidské, hmotné a nehmotné zdroje, případně finanční. Zahrnují se do něj také náklady na prostor a vnitropodnikové služby (Zralý, Podklady ke kurzu Controllingové řízení, 2016).

## **4.13 Výnosově-nákladový kalkulační vzorec**

Kalkulační vzorec je výnosově-nákladová struktura produktu. Tento vzorec je odlišný nejen pro každý podnik, ale i pro každý produkční proces, tedy okruh produktů, který tímto procesem vzniká, protože je obrazem produkčního procesu, který se liší nejen dle podniků, ale i dle okruhů produktů. Při sestavování se hodně orientuje na unikátnost činností a procesů (Zralý, Podklady ke kurzu Controllingové řízení, 2016).

## **4.14 Metoda HNS**

Metoda hodinové nákladové sazby je jedním z manažerských nástrojů, který určuje hodnotu hodinové nákladové sazby. Pro její aplikaci se používá vzorec, kde HNS je podíl nákladů na provoz dané entity a její kapacity (Havlíček, 2011).

Do HNS patří náklady, které se vynakládají na vybavení pracovníků (hmotné a nehmotné), školení, různá know-how a prostory. Nepatří tam náklady, které lze přímo spojit s produktem a podle produktu se rozdělují na fixní a variabilní.

HNS se stanovuje jako pouze plánovaná hodnota nebo se počítá i zpětně podle skutečnosti. Pomocí HNS lze sledovat dopad změny rozpočtu nebo například i zvýšení či snížení kapacity (Wagner, 2009).

## 5. Návrh řešení

Pro účely této diplomové práce byl připraven návrh řešení, který využívá velkou škálu různých nástrojů, metod a modelů. Hlavním důvodem, proč je tato kapitola tak rozsáhlá, je to, že se Agentura do teď nikdy nezabývala strategickým řízením a analýzou svých produkčních procesů.

V tuto chvíli v Agentuře neexistují oficiální dokumenty, které by přesně popsaly organizační strukturu podniku, strukturu procesní nebo stanovily kapacitní plán, správně sestavený provozní rozpočet nebo vhodně navržený kalkulační vzorec pro jednotlivé typy produktů. Tím spíše neexistuje mapa cílů a pro ni vhodně stanovená strategie.

V této diplomové práci se předpokládá, že pro správný a efektivní chod Agentury je potřeba provést následující kroky:

- 1) Provést strategickou analýzu, vč. matice SWOT.
- 2) Navrhnout Mapu cílů a stanovit jejich ukazatele.
- 3) Stanovit Strategii pro plnění těchto cílů.
- 4) Správně přiřadit zdroje k jednotlivým činnostem/ procesům.
- 5) Vytvořit procesní schéma.
- 6) Sestavit Provozní rozpočet.
- 7) Vytvořit vhodný kalkulační vzorec pro plánovou kalkulaci jak roční, tak jednotlivých zakázek.

## 5.1 SWOT analýza

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"><li>- vysoké technologické standardy</li><li>- loajální zákazníci</li><li>- největší obalová agentura ČR</li><li>- vlastní ateliér na focení</li><li>- velké zázemí DTP týmu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nespokojení zaměstnanci</li><li>- malý tým grafiků</li><li>- konzervativní přístup k práci</li><li>- omezený přístup na DE trh</li></ul>
Vnější	<ul style="list-style-type: none"><li>- vstup na nové trhy (zahraničí)</li><li>- využití nových trendů</li><li>- chybná strategie konkurence</li><li>- loajální legislativní podmínky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zvýšení konkurenčního tlaku</li><li>- omezenost českého potravinářského trhu</li><li>- zvyšující se náklady na zaměstnance</li></ul>

Obrázek 3 – SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Jako první byla provedena SWOT analýza, která shrnuje výsledky dílčích analytických strategických metod do souhrnné tabulky. Popis SWOT analýzy (viz [kapitola 4.6](#)). Pro zvolenou designovou agenturu je SWOT matice na obr. 3.

Je zřejmé, že Agentura čelí jak vnějším, tak vnitřním vlivům, a to v pozitivním i negativním pojetí. Mezi hlavní pozitivní faktory patří vysoká úroveň technologického pokroku a perspektiva vstupu na zahraniční trhy, hlavně do Německa. Mezi negativní faktory patří velké množství nespokojených zaměstnanců a také vysoká konkurence v odvětví.

### 5.1.1 IFE a EFE matice

Pro lepší orientaci ve SWOT analýze a vyhodnocení výsledků byla vytvořena vážená SWOT analýza pomocí metody IFE a EFE. Pro každý bod se po odborné konzultaci se strategickým manažerem Agentury stanovila váha pro každý z bodů. Dále se přiřadily body od 1 do 4, kde 4 je maximální hodnocení.

Celkové skóre se spočítalo jako vynásobení váhy a bodů.

O/T/S/W	Faktor	Váha	Body	Celkem
S1	vysoké technologické standardy	0,10	4	0,4
S2	loajální zákazníci	0,08	4	0,32
S3	největší obalová agentura ČR	0,09	4	0,36
S4	vlastní ateliér na focení	0,10	3	0,3
S5	velké zázemí DTP týmu	0,07	3	0,21
W1	nespokojení zaměstnanci	0,2	1	0,2
W2	malý tým grafiků	0,16	1	0,16
W3	konzervativní přístup k práci	0,14	1	0,14
W4	omezený přístup na DE trh	0,06	2	0,12
celkem				2,21
O1	vstup na nové trhy (zahraničí)	0,2	4	0,8
O2	využití nových trendů	0,17	4	0,68
O3	chybná strategie konkurence	0,1	3	0,3
O4	loajální legislativní podmínky	0,11	3	0,33
T1	zvýšení konkurenčního tlaku	0,08	2	0,16
T2	omezenost českého potravinářského trhu	0,16	1	0,16
T3	zvyšující se náklady na zaměstnance	0,18	1	0,18
celkem				2,61

Tabulka 2 – IFE a EFE matice (Zdroj: vlastní zpracování)

## Interpretace

### IFE matice

Hodnota 2,5 je určena jako hraniční hodnota, kdy Agentura dokáže průměrně reagovat na faktory vnitřního prostředí. Agentura má hodnotu 2,21, což je podprůměrná hodnota a ukazuje, že Agentura není připravena rychle a adekvátně reagovat na změny vnitřního prostředí. Matice IFE je ovšem hodně subjektivní nástroj.



## EFE matice

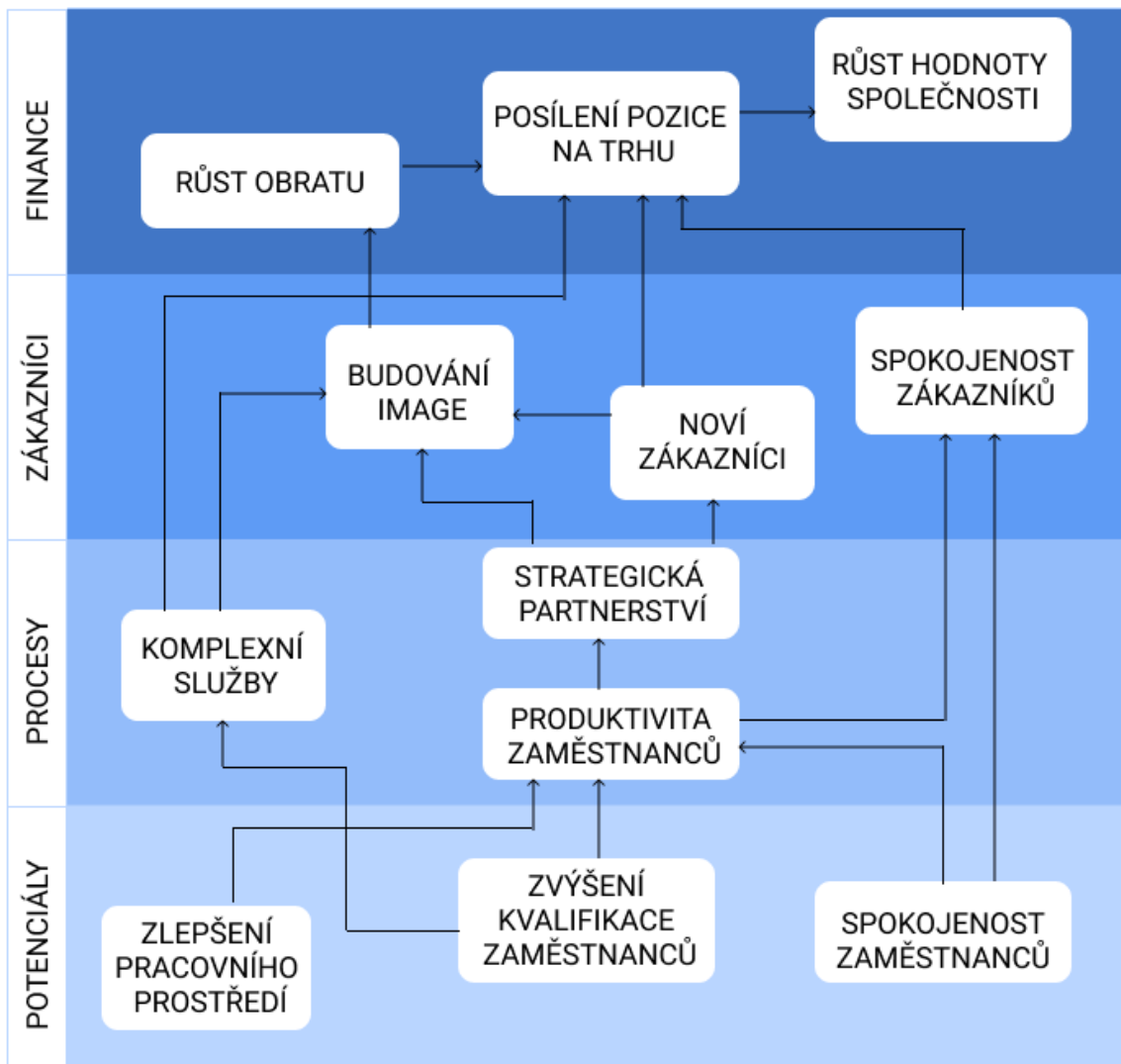
Hodnota 2,5 je určena jako hraniční hodnota, kdy Agentura dokáže průměrně reagovat na faktory vnějšího prostředí. Agentura má hodnotu 2,61, která je nadprůměrná a ukazuje, že Agentura dokáže reagovat na faktory vnějšího prostředí dobře. Je zase nutné upozornit, že matice EFE je velmi subjektivní analýzou.

### **5.1.2 Vyhodnocení EFE, IFE, SWOT**

Na základě EFE a IFE matic a SWOT analýzy, ve které se propojily jak vnitřní, tak vnější prostředí agentury, bylo rozhodnuto stanovit východisko cíle – „Minimalizací slabých stránek maximalizovat příležitosti“.

Zaměřovat se bude na nespokojenost zaměstnanců i malý počet grafiků a pomocí toho se maximalizuje produktivita a možnost vstupu na nové trhy s využitím nových trendů. Spokojení zaměstnanci jsou základem podnikání a jsou pak i ochotnější učit se nové věci a podílet se na prosperitě agentury.

## 5.2 Strategická mapa cílů



Obrázek 4 – Strategická mapa cílů (Zdroj: vlastní zpracování)

Dalším nástrojem pro lepší pochopení směru Agentury je strategická mapa cílů, která je tvořená na základě systému Balanced Scorecard (viz [kapitola 4.7](#)). Dle obr. 4 je vidět, jak jsou všechny cíle mezi sebou provázané a jak vizuálně „menší“ a na první pohled méně významné cíle vedou celou Agenturu k hlavnímu cíli – růstu hodnoty společnosti.

## 5.3 Ukazatele cílů

Pro lepší orientaci v cílech a jejich přehlednost a správnost dle metody SMART (viz [kapitola 4.8](#)) byla vytvořena tab. 3, kde vidíme každý cíl popsany z hlediska ukazatelů, hodnoty a období, dle kterého se splnění cíle hodnotí.

Cíl	Ukazatel	Hodnota	Období
Růst hodnoty společnosti	dEVA	+5 %	kalendářní rok
Posílení pozice na trhu	Relativní tržní podíl	+5 %	finanční rok
Růst obratu	Výnosy	+5 mil. Kč	finanční rok
Budování image	Cena „Obal roku“	2	kalendářní rok
Spokojenost zákazníků	Spokojení zákazníci	95 %	kalendářní rok
Komplexní služby	Využití externích služeb mimo Agenturu	3	kalendářní rok
Strategická partnerství	Nové spolupráce	5	kalendářní rok
Snížení ztrát	Zavedení Lean	do 1 roku	kalendářní rok
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Školení	10 školení	kalendářní rok
Zavedení benefitního systému	Souhlas zaměstnanců s benefitním systémem	1	kalendářní rok
Produktivita zaměstnanců	Průměrné zkrácení času potřebného pro zakázku	- 5 %	kalendářní rok
Noví zákazníci	Počet uzavřených smluv	5	kalendářní rok

Tabulka 3 – Ukazatele cílů (Zdroj: vlastní zpracování)

## 5.4 Stanovení strategie, úkolů a konkrétních činností vedoucích k jejímu naplňování

Hlavním strategickým cílem je zvyšovat hodnotu podniku, tedy maximalizovat ukazatel dEVA (viz mapa cílů obr. 4). Aby se tento cíl naplnil, je potřeba stanovit i střednědobé cíle – maximalizace produktivity pomocí spokojenosti zaměstnanců. Pro

tyto účely se sledují následující ukazatele: počet rozvázaných pracovních poměrů, počet úkolů ve vztahu ke kvalitě.

K dosažení těchto cílů je nutné určit strategii, jako cestu k dosažení cílů. Tento seznam pomůže činit konkrétně a stanovit harmonogram pro efektivní dosažení cíle.

	2020		2021					
	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Zavedení benefitního systému								
Zvýšení platu								
Team buildingy								
Systém zpětné vazby								
Aplikace Lean v procesech								
Zlepšení prac. prostředí								
Zmenšování tlaku na grafiky								
Nové exekutivní prac. pozice								

Tabulka 4 – Strategie a konkrétní úkoly (Zdroj: vlastní zpracování)

### Zavedení benefitního systému

Většina zaměstnanců považuje benefitní systém jako poděkování ze strany zaměstnavatele, důkaz, že se jejich práce někdo váží. Právě proto tento dílčí úkol může zvednout celkovou spokojenost zaměstnanců a tím pomoci v dosažení stanoveného cíle. Jako první prvky benefitního systému navrhujeme:

- Zavedení sick days, 3 dny za rok.
- Možnost využití práce z domova.
- Multisport karta / příspěvek na kulturu v hodnotě 2400 Kč/osobu.

## **Zvýšení platu**

Bezpochyby má finanční ohodnocení také velký vliv na spokojenost týmů. Návrhem je zavedení pravidelného zvyšování mzdy na základě odpracovaného počtu let v agentuře a efektivity práce. Konkrétní částky se budou u jednotlivých zaměstnanců vždy zvažovat podle jejich výkonu.

## **Team buildingy**

Kvalitní trávení společného času – buď celý podnik dohromady nebo po jednotlivých týmech – zlepšit rovnováhu mezi osobním životem a pracovním, pomůže zaměstnancům lépe se poznat v neformální atmosféře a zdokonalit „soft skills“, které mohou být užitečné v pracovní rutině. Například:

- Výlet na hory, společné lyžování a sáňkování v prosinci 2019.
- Výlet do přírody na piknik s procvičováním „soft skills“, nutných k podpoře důvěry a respektu v týmech v květnu 2020.

## **Systém zpětné vazby**

Zavedení systému, který by bezpečně poskytoval zpětnou vazbu jak jednotlivým pracovníkům, tak i vedení a celkově podniku. Je potřeba vybudovat nástroje a pravidla pro poskytování zpětné vazby a přitom zaručit všem účastníkům pocit bezpečí a důležitosti jejich názorů.

## **Aplikace Lean filozofie v procesech**

I přes to, že tento podnik není výrobní v klasickém smyslu, tak má určité procesy, které mohou výrobní linku připomínat. Je potřeba si najít externí agenturu, která se specializuje na systému Lean a s její pomocí zavést určitá pravidla a pozměnit procesy. Jde například o společnost Six Sigma, která by mohla být užitečná na všech pracovištích.

## **Zlepšení pracovního prostředí**

Provést výměnu pracovních stolů a židli, koupit nové, pohodlné, ergonomické a nastavitelné také pro práci ve stoje. Poskytnout pomůcky pro zdravé sezení, například

fit míče, na kterých se dá zdravě sedět místo židlí. Lepší osvětlení s denním světlem a velké množství rostlin také zlepší atmosféru v kancelářích.

### Zmenšování tlaku na grafiky

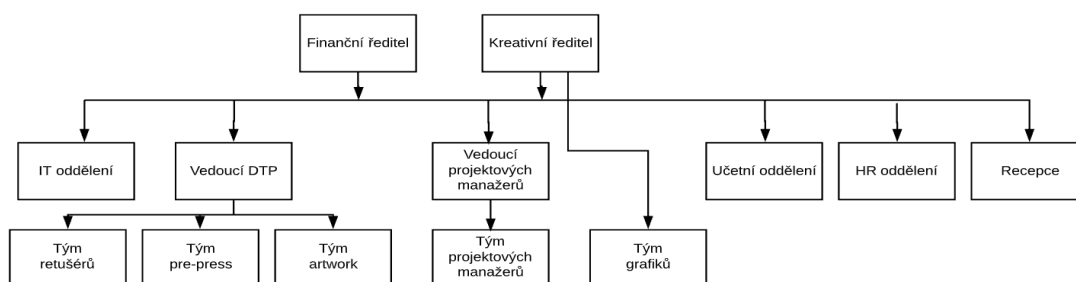
Momentálně má podnik velké množství zakázek a projektů. Práce grafika zabírá nejvíce času, jelikož je to kreativní činnost. Vzhledem k tomu, že současný stav v podniku je 8 grafiků + 8 DTP Artworkerů + 8 manažerů, nestíhají grafici vykonávat své pracovní povinnosti kvalitně a proaktivně. Několik dalších grafiků do týmu by tento problém mohlo vyřešit.

### Nové exekutivní pracovní pozice

Tento úkol se týká hlavně týmu projektových manažerů, tam je potřeba přijmout dalšího člověka, který by měl na starosti administrativní, exekutivní činnost, a tím by uvolnil ruce ostatním, aby mohli vykonávat svoji práci kvalitněji a měli čas na setkávání s klienty, kontrolu DTP a grafického týmu.

## 5.5 Přiřazení zdrojů a kapacitní plán

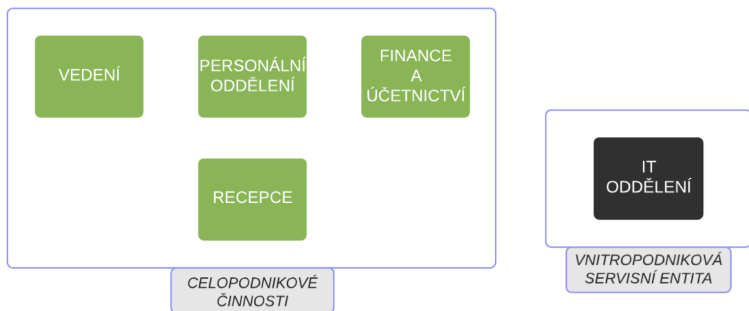
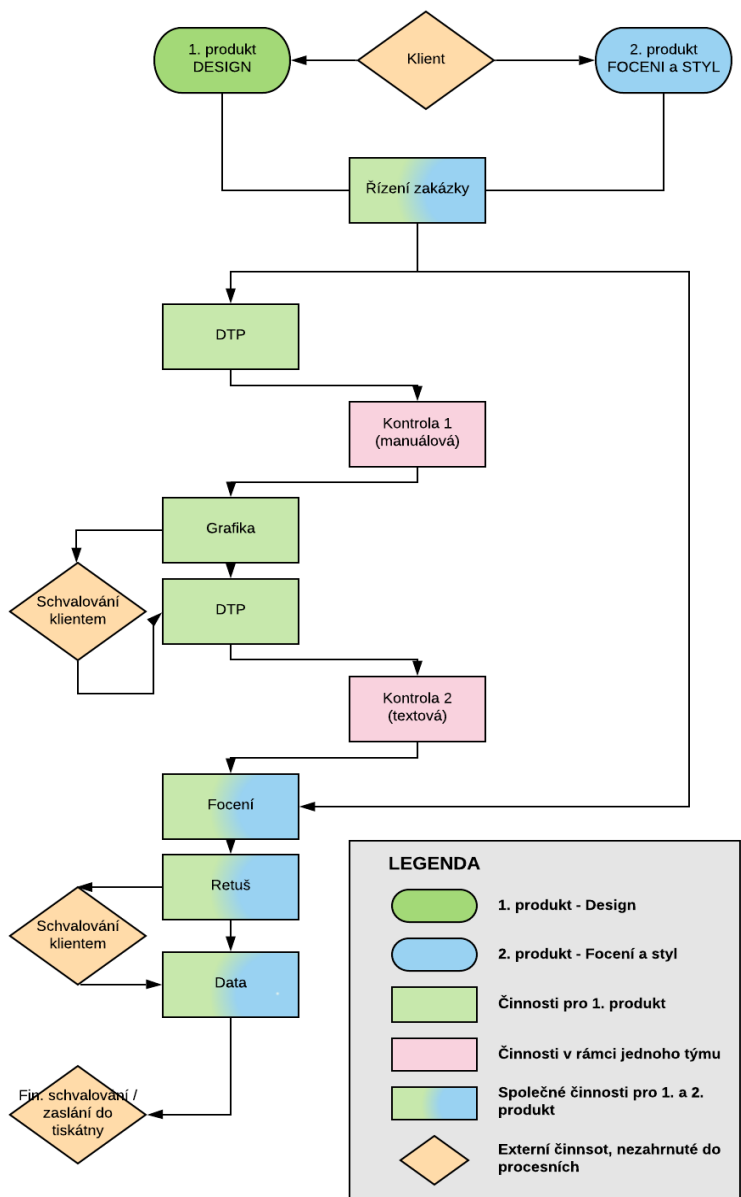
### 5.5.1 Organizační struktura agentury



Obrázek 5 – Organizační struktura podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro lepší orientaci v mezipracovních vztazích, hierarchii a systému zodpovědnosti byla vytvořena organizační struktura – obr. 5 Zde je zřejmé, že v Agentuře se aplikuje nejstarší a nejjednodušší organizační struktura, a to liniová (viz [kapitola 4.9](#)), kde ve vedení jsou 2 ředitelé a zároveň zakladatelé agentury, kteří zároveň řídí své podřízené – někteří z nich jsou vedoucí oddělení, někteří jsou samostatné pracovníci.

## 5.5.2 Procesní schéma



Obrázek 6 – Procesní schéma (Zdroj: vlastní zpracování)

Procesní schéma – viz obrázek 6 – zahrnuje 2 klíčové procesy pro 2 nejvýznamnější produkty, tj. pro „Design“ a „Focení a Styl“. Tyto procesy jsou uvedené na příkladu maximálních balíčků zákazníka. Proces „Focení a Styl“ je zároveň součástí maximálního balíku produktu „Design“.

Stručná specifikace standardní náplně činností:

### **Řízení zakázky**

- kontakt se zákazníkem,
- interní konzultace možných řešení, ocenění zakázky,
- finální nabídka.

### **DTP**

- příprava layoutu,
- vložení textů,
- vložení grafických elementů,
- kontrola,
- jazyková korektura,
- technická kontrola.

### **Grafika**

- tvorba grafiky,
- tvorba či výběr fontů,
- focení,
- stylizace produktů,
- focení produktů.

### **Retuš**

- odstranění nedokonalostí fotek,
- případná úprava barevnosti,
- DATA,
- příprava designu pro tisk,
- odeslání designu klientovi či do tiskárny.



### 5.5.3 Přiřazení zdrojů a jejich typy

Všechny zdroje, které Agentura vlastní nebo pronajímá a které vycházejí z procesního schématu (obr. 6), byly rozděleny na kategorie:

**Lidské** – počet, struktura, kvalifikace, motivace, přizpůsobivost, flexibilita (v lidských zdrojích se obvykle skrývá velká konkurenční výhoda)

**Hmotné** – stroje, zařízení (počítače, tiskárny), dopravní prostředky

**Nehmotné** – softwarové licence, patenty, obchodní tajemství, know-how, pověst agentury, ochranná známka/značka

**Finanční** – vlastní/cizí kapitál

Agentura svoji podnikatelskou činnost provozuje v pronajatých prostorách, jejichž součástí je i fotografický ateliér. Poplatky jsou hrazeny v měsíčních splátkách ve výši 60 000 Kč, kde 50 000 Kč představuje částku za nájem a 10 000 Kč za příslušné energie.

Ve vlastnictví agentury se nachází: technické vybavení (počítače, tiskárny, fototechnika), vybavení podnikatelských prostor, depozitář rekvizit a 2 osobní automobily. Z nehmotných zdrojů pak Agentura vlastní řadu softwarových produktů.

Pracovní činnost	Lidské zdroje			Hmotné zdroje	Nehmotné zdroje	Prostory (m2)
	Profese	HPP	1/2 HPP	Vybavení	Software	
Vedení	Finanční manažer	1	0	Notebook, telefon, osobní automobil	MS Office, Bašek (interní systém)	20
	Inovační manažer	1	0	Notebook, telefon, osobní automobil	MS Office, Bašek (interní systém)	15
Řízení zakázky	Projektový manažer	8	0	Notebook, telefon, osobní automobil	MS Office, Bašek (interní systém)	30
	Pracovník artwork 1	3	1	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	30
Kontrola 1	Pracovník artwork 2	1	0	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	
	Pracovník pre-press 1	1	0	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	
Kontrola 2	Pracovník artwork 3	1	0	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	
	Pracovník pre-press 2	1	0	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	
Grafika	Grafik	6	2	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	
Focení	Fotograf	1	0	fototechnika (fotoaparát, světla, pozadí)	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	40
	Foodstylista	1	0	rekvizity	-	
Retuš	Retušér	2	1	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	5
Data	Pracovník pre-press 3	2	0	PC, tiskárna	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	10
HR	Personalistka	0	1	PC	MS Office, Bašek (interní systém)	5
Účetnictví a finance	Účetní	0	1	PC	MS Office, Bašek (interní systém)	5
Recepce	Recepční	1	0	Notebook, telefon	MS Office, Bašek (interní systém)	5
IT oddělení (VNP)	IT specialista	1	0	PC, notebook, telefon	MS Office, Bašek (interní systém)	10

Tabulka 5 – Přiřazení zdrojů a jejich typy (Zdroj: vlastní zpracování)

Každý zaměstnanec Agentury má možnost pracovat z domova a někteří zaměstnanci pracují z domova pravidelně. Každé oddělení, kde zaměstnanci nemají notebooky, je vybaveno několika „společnými“ notebooky, které se používají v případech práce z

domova. Z tohoto důvodu zdroj „prostor“ ne vždycky může být odpovídajícím a plnit kritéria pro hodnocení podniku a kapacit.

## 5.5.4 Kapacitní plán

Tab. 6 prezentuje návrh ročního kapacitního plánu, který byl připraven pro agenturu v rámci této diplomové práce.

Pracovní činnost	Profese	Počet zam. (os)	Počet HPP (os)	Počet 1/2 HPP (os)	Prac. dny 2020	Roční dovolená (dny/os)	Roční nemocnost (dny/os)	Školení (dny/os)	Prac. doba (hod/den/os)	Nom. roční kapacita (hod)	Korekce (hod)	Disp. roční kapacita (hod)	Celk. roční kapacita (hod)
Vedení	Finanční manažer	1	1	0	251	20	10	10	8	2 008	320	1 688	1 688
	Inovační manažer	1	1	0	251	20	10	10	8	2 008	320	1 688	1 688
Řízení zakázky	Projektový manažer	8	8	0	251	20	10	5	8	2 008	280	1 728	13 824
DTP	Pracovník artwork 1	4	3	1	251	20	10	5	8	2 008	280	1 728	12 960
Kontrola 1	Pracovník artwork 2	1	1	0	251	20	10	5	8	2 008	280	1 728	12 960
	Pracovník pre-press 1	1	1	0	251	20	10	5	8	2 008	280	1 728	12 960
Kontrola 2	Pracovník artwork 3	1	1	0	251	20	10	5	8	2 008	280	1 728	12 960
	Pracovník pre-press 2	1	1	0	251	20	10	5	8	2 008	280	1 728	12 960
Grafika	Grafik	8	6	2	251	20	10	2	8	2 008	256	1 752	12 264
Focení	Fotograf	1	1	0	251	20	10	0	8	2 008	240	1 768	1 768
	Foodstylista	1	1	0	251	20	10	0	8	2 008	240	1 768	1 768
Retuš	Retušer	3	2	1	251	20	10	5	8	2 008	280	1 728	4 320
Data	Pracovník pre-press 3	2	2	0	251	20	10	5	8	2 008	280	1 728	3 456
HR	Personalistka	1	0	1	251	20	10	0	8	2 008	240	1 768	864
Účetnictví a finance	Účetní	1	0	1	251	20	10	0	8	2 008	240	1 768	864
Recepce	Recepční	1	1	0	251	20	10	0	8	2 008	240	1 768	1 768
IT oddělení (VNP)	IT specialista	1	1	0	251	20	10	0	8	2 008	240	1 768	1 768

Tabulka 6 – Kapacitní plán (Zdroj: vlastní zpracování)

## 5.5.5 Vnitropodniková servisní entita

Mezi vnitropodnikovou entitu bylo zařazeno IT oddělení. Jeho pracovníci jsou k dispozici všem zaměstnancům agentury a pomáhají s každodenní činností podniku. Rozsah práce je uvedený v tab. 7.

IT oddělení pomáhá s technickými záležitostmi, udržuje v chodu hlavní pracovní nástroje – počítače, provozuje web a cloudy, VPN.

Pracovní činnost	Profese	Rozsah (%)	Rozsah (hod/rok)
Vedení	Finanční manažer	3	53
	Inovační manažer	3	53
Řízení zakázky	Projektový manažer	6	106
DTP	Pracovník artwork 1	13	230
Kontrola 1	Pracovník artwork 2	6	106
	Pracovník pre-press	6	106
Kontrola 2	Pracovník artwork 3	6	106
	Pracovník pre-press 1	6	106
Grafika	Grafik	20	354
Focení	Fotograf	6	106
	Foodstylista	6	106
Retuš	Retušer	6	106
Data	Pracovník pre-press 2	6	106
HR	Personalistka	2	35
Účetnictví a finance	Účetní	3	53
Recepce	Recepční	2	35

Tabulka 7 – VNP – pro jaké činnosti a v jakém rozsahu (Zdroj: vlastní zpracování)

## 5.5.6 Shrnutí

Pracovní činnost	Profese	Lidské zdroje		Hmotné zdroje Vybavení	Nehmotné zdroje Software	Prostory (m2)	Rozsah služeb VNP (%)	Nom. roční kapacita (hod)	Celk. roční kapacita (hod)
		HPP	1/2 HPP						
Vedení	Finanční manažer	1	0	Notebook, telefon, osobní automobil	MS Office, Bašek (interní systém)	20	3	2 008	1 688
	Inovační manažer	1	0	Notebook, telefon, osobní automobil	MS Office, Bašek (interní systém)	15	3	2 008	1 688
Řízení zakázky	Projektový manažer	8	0	Notebook, telefon, osobní automobil	MS Office, Bašek (interní systém)	30	6	2 008	13 824
DTP	Pracovník artwork 1	3	1	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)		13	2 008	12 960
Kontrola 1	Pracovník artwork 2	1	0	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)		6	2 008	12 960
	Pracovník pre-press 1	1	0	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	30	6	2 008	12 960
Kontrola 2	Pracovník artwork 3	1	0	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)		6	2 008	12 960
	Pracovník pre-press 2	1	0	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)		6	2 008	12 960
Grafika	Grafik	6	2	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	35	20	2 008	12 264
Focení	Fotograf	1	0	řetotechnika (fotoaparát, světlá, pozadí)	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)		6	2 008	1 768
	Foodstylista	1	0	rekvizity	-	40	6	2 008	1 768
Retuš	Retušer	2	1	PC	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)		6	2 008	4 320
Data	Pracovník pre-press 3	2	0	PC, tiskárna	Adobe Cloud, MS Office, Bašek (interní systém)	10	6	2 008	3 456
HR	Personalistka	0	1	PC	MS Office, Bašek (interní systém)		2	2 008	864
Účetnictví a finance	Účetní	0	1	PC	MS Office, Bašek (interní systém)		3	2 008	864
Recepce	Recepční	1	0	Notebook, telefon	MS Office, Bašek (interní systém)		2	2 008	1 768
IT oddělení (VNP)	IT specialista	1	0	PC, notebook, telefon	MS Office, Bašek (interní systém)	10	0	2 008	1 768

Tabulka 8 – Shrnutí informace o činnostech a zdrojích (Zdroj: vlastní zpracování)

V tab. 8 jsou shrnuté všechny potřebné informace k hodnocení kapacit a přiřazení zdrojů – jak hmotných, tak nehmotných. Z důvodu specifiky podniku jsou limitujícím zdrojem lidské zdroje, jelikož se nejedná o výrobu na strojích, které by měly omezení technické. A vybavení technickým zařízením a softwarem není limitující.

## 5.6 Sestavení provozního rozpočtu s důrazem na činnosti a správné přiřazení zdrojů

V této podkapitole se hovoří o sestavení provozního rozpočtu, a to hlavně z hlediska činností a zdrojů, které jsou používány. Bylo provedeno shrnutí zdrojů dle druhu a následně byl sestaven provozní rozpočet Agentury.

### 5.6.1 Vstupní zdroje

Pro sestavení provozního rozpočtu byl nejdříve zpracován přehled nákladů na lidské (tab. 9), hmotné (tab. 12) a nehmotné zdroje (tab. 13). Další podstatnou položku pak představovaly náklady na prostor (tab. 11).

#### Náklady na lidské zdroje

Pracovní pozice	Náklady na lidské zdroje			Celkové náklady										Kategorie činnosti	
	HPP [osob]	1/2 HPP [osob]	Celkem HPP	Hrubá mzda na HPP [Kč/měs]	Hrubá mzda na HPP [Kč/rok]	SP+ZP 34 % zml. [Kč/měs]	SP+ZP 34 % zml. [Kč/rok]	Superhrubá mzda [Kč/měs]	Superhrubá mzda [Kč/rok]	Školení 1 osoba [Kč/měs]	Školení 1 osoba [Kč/rok]	1 prac. místo [Kč/měs]	1 prac. místo [Kč/rok]		Celkem [Kč/rok]
Projektový manažer	8	0	8	45 000	540 000	15 300	183 600	60 300	723 600	3 334	40 008	63 634	763 608	6 108 864	PROCESNÍ ČINNOSTI
Grafik	6	2	7	30 000	360 000	10 200	122 400	40 200	482 400	934	11 208	41 134	493 608	3 455 256	
Retušér	2	1	2,5	25 000	300 000	8 500	102 000	33 500	402 000	1 667	20 004	35 167	422 004	1 055 010	
Pracovník pre-press	2	0	2	23 000	276 000	7 820	93 840	30 820	369 840	1 334	16 008	32 154	385 848	771 696	
Pracovník artwork	7	1	7,5	25 000	300 000	8 500	102 000	33 500	402 000	1 667	20 004	35 167	422 004	3 165 030	
Fotograf	1	0	1	28 000	336 000	9 520	114 240	37 520	450 240	0	0	37 520	450 240	450 240	
Foodstylista	1	0	1	32 000	384 000	10 880	130 560	42 880	514 560	0	0	42 880	514 560	514 560	
<b>CELKEM</b>														<b>15 520 656</b>	
Finanční manažer	1	0	1	80 000		27 200		107 200		10 000		117 200	1 406 400	1 406 400	CELOPŘÍJEMOVÉ ČINNOSTI
Inovační manažer	1	0	1	65 000		22 100		87 100		10 000		97 100	1 165 200	1 165 200	
Účetní	0	1	0,5	30 000		10 200		40 200		0		40 200	482 400	241 200	
Personalista	0	1	0,5	28 000		9 520		37 520		0		37 520	450 240	225 120	
Recepční	1		1	23 000		7 820		30 820		0		30 820	369 840	369 840	
<b>CELKEM</b>														<b>3 407 760</b>	
IT specialista	1		1	35 000		11 900		46 900		0		46 900	562 800	562 800	VNITROPŘÍJEMOVÉ ČINNOSTI
<b>CELKEM</b>														<b>562 800</b>	

Tabulka 9 – Náklady na lidské zdroje (Zdroj: vlastní zpracování)

V tab. 9 jsou zobrazené veškeré náklady na LZ. Jsou uvedené jak v hodnotě Kč/měs., tak i v ročním měřítku pro větší přehled. Pro řízení podniku jsou tyto údaje velice důležité a pomáhají řídit náklady.

#### Náklady na školení pracovníků

Do tabulky nákladů na lidské zdroje bylo nutné zahrnout i náklady na školení zaměstnanců, které vychází z následující tab. 10. Je v ní uveden počet hodin školení a i náklady dle pracovní pozice.

### Školení pracovníků

Pracovní pozice	Sazba [Kč/hod]	Školení za 1 rok		Celkem HPP	Náklady na školení	
		Dny	Hodiny		Celkem [Kč/rok]	1 osoba [Kč/měs]
Finanční manažer	1 500	10	80	1	120 000	10 000
Inovační manažer	1 500	10	80	1	120 000	10 000
Projektový manažer	1 000	5	40	8	320 000	3 333
Grafik	700	2	16	7	78 400	933
Retušér	500	5	40	2,5	50 000	1 667
Pracovník pre-press	400	5	40	2	32 000	1 333
Pracovník artwork	500	5	40	7,5	150 000	1 667
Fotograf	800	0	0	1	0	0
Foodstylista	800	0	0	1	0	0
Účetní	700	0	0	0,5	0	0
Personalista	700	0	0	0,5	0	0
Recepční	0	0	0	1	0	0
IT specialista	900	0	0	1	0	0
<b>CELKEM</b>					<b>870 400</b>	

Pozn.: Měsíční náklady na školení/1 os. byly pro další použití zaokrouhleny na celé Kč nahoru.

Tabulka 10 – Náklady na školení pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

### Náklady na prostor

Prostory	Velikost [m2]	Nájem [Kč/měs]	Elektrická energie [Kč/měs]	Vodné a stočné [Kč/měs]	Úklid [Kč/měs]	Internet [Kč/měs]	Kancelářské potřeby [Kč/měs]	Celkem [Kč/měs]	Celkem [Kč/rok]
Kancelář+ateliér	210	50 000	8 000	2 000	5 000	2 000	3 000	70 000	840 000

Prostory	Počet HPP	Náklady na HPP [Kč/rok]
Kancelář+ateliér	34	24 706

Prostory	Velikost [m2]	Náklady celkem [Kč/rok]	Cena za 1 m2 [Kč/rok]
Kancelář+ateliér	210	840 000	4000

Tabulka 11 – Náklady na prostor (Zdroj: vlastní zpracování)

## Hmotné a nehmotné zdroje

Hmotný zdroj	Množství [ks]	Požizovací cena za kus [Kč]	Požizovací cena celkem [Kč]
Osobní automobil	2	750 000	1 500 000
Notebook	17	35 000	595 000
Telefon	15	10 000	150 000
PC	21	40 000	840 000
Tiskárna	4	50 000	200 000
Fototechnika	10	30 000	300 000
Rekvizity	1 000	500	500 000
<b>CELKEM</b>			<b>4 085 000</b>

Tabulka 12 – Hmotné zdroje (Zdroj: vlastní zpracování)

Nehmotný zdroj	Množství [ks]	Cena za kus [Kč/rok]	Celkem [Kč/rok]
MS Office	38	2 700	102 600
Bašek (interní systém)	38	0	0
Adobe Cloud	22	22 000	484 000
<b>CELKEM</b>			<b>586 600</b>

Tabulka 13 – Nehmotné zdroje (Zdroj: vlastní zpracování)

## Vnitropodniková servisní entita

Vnitropodnikovou servisní entitu představuje IT oddělení, které však zahrnuje pouze jednoho IT specialistu zaměstnaného na HPP. Jeho činnost spočívá v zajištění chodu společnosti po technické stránce a je k dispozici každému jejímu zaměstnanci. Na jeden HPP pak připadne 52 hodin ročně vnitropodnikové činnosti. O tento čas je třeba upravit disponibilní časový fond zaměstnanců a výsledné náklady.

Vnitropodniková činnost	Lidské zdroje		Hmotné zdroje	Nehmotné zdroje	Prostory
	Pracovní pozice	Počet HPP	Popis	Popis	[m2]
IT oddělení	IT specialista	1	PC, notebook, telefon	MS Office, Bašek (interní systém)	10

Tabulka 14 – Vnitropodniková servisní entita (Zdroj: vlastní zpracování)

### DESIGN OBALOVÉHO MATERIÁLU

Procesní činnost	Vnitropodnikové služby		Náklady LZ+HZ+NZ+P+VNP [Kč]	DČF [h/rok]	Omezený DČF [h/rok]	HNS [Kč/hod]
	VNP [h/rok]	Náklady na VNP [Kč/rok]				
řízení zakázky	52	20 309	1 596 617	1728	1 676	924
DTP	104	40 618	1 046 026	3456	3 352	303
kontrola	52	20 309	523 013	1728	1 676	303
	52	20 309	536 857	1728	1 676	311
grafika	156	60 926	1 807 850	5256	5 100	344
DTP	52	20 309	523 013	1728	1 676	303
kontrola	52	20 309	523 013	1728	1 676	303
	52	20 309	536 857	1728	1 676	311
focení	52	20 309	1 114 869	1768	1 716	631
	52	20 309	875 249	1768	1 716	495
retuš	52	20 309	517 013	1728	1 676	299
data	52	20 309	530 857	1728	1 676	307
<b>CELKEM</b>	<b>780</b>	<b>304 632</b>	<b>10 131 232</b>	<b>26 072</b>	<b>25 292</b>	<b>4 832</b>

Tabulka 15 – Promítnutí VNP do nákladů na jednotlivé činnosti a DČF (Zdroj: vlastní zpracování)

### Provozní rozpočet

Pracovní pozice	Lidské zdroje		Hmotné zdroje		Nehmotné zdroje		Prostory		Náklady LZ+HZ+NZ+P [Kč]	Vnitropodnikové služby		Náklady LZ+HZ+NZ+P+VNP [Kč]	DČF [h/rok]	Omezený DČF [h/rok]	HNS [Kč/hod]	
	Počet HPP	Náklady [os/Kč]	Náklady [Kč]	Popis	[Kč]	Popis	[Kč]	[m2]		[Kč]	VNP [h/rok]					Náklady na VNP [Kč/rok]
Projektový manažer	8	783 808	8 108 864	Notebook, telefon, auto	795 000	MS Office, Bašek	21 600	30	120 000	7 045 464	52	20 332	7 065 796	1728	1 676	7 382
Grafik	7	493 808	3 455 258	PC	80 000	Adobe Cloud, MS Office, Bašek	172 900	35	140 000	3 848 156	104	40 684	3 888 820	3456	3 352	2 409
Retušér	2,5	422 004	1 055 010	PC	40 000	Adobe Cloud, MS Office, Bašek	61 750		60 000	1 216 760	52	20 332	1 237 092	1728	1 676	748
Pracovník pre-press	2	385 848	771 696	PC	80 000	Adobe Cloud, MS Office, Bašek	49 400	30	60 000	971 096	52	20 332	991 428	1728	1 676	622
Pracovník artwork	7,5	422 004	3 165 030	PC	120 000	Adobe Cloud, MS Office, Bašek	185 250		60 000	3 530 280	156	60 996	3 591 276	5256	5 100	2 273
Fotograf	1	450 240	450 240	fototechnika (fotoaparát, světla, pozadí)	40 000	Adobe Cloud, MS Office, Bašek	24 700	40	160 000	674 940	52	20 332	695 272	1728	1 676	495
Foodstylista	1	514 560	514 560	rekvizity	40 000		0		0	554 560	52	20 332	574 892	1728	1 676	631
<b>CELKEM</b>	<b>29</b>	<b>3 451 972</b>			<b>1 205 800</b>		<b>515 800</b>	<b>135</b>	<b>600 000</b>	<b>17 841 236</b>	<b>520</b>	<b>203 320</b>	<b>18 844 576</b>	<b>17352</b>	<b>16 832</b>	

Celopodniková činnost	Lidské zdroje		Hmotné zdroje		Nehmotné zdroje		Prostory		Náklady LZ+HZ+NZ+P [Kč]	DČF [h/rok]	HNS [Kč/hod]	
	Pracovní pozice	Počet HPP	Náklady [Kč]	Popis	[Kč]	Popis	[Kč]	m2				[Kč]
Strategický management	finanční ředitel	1	1 406 400	Notebook, telefon, auto	795 000	MS Office, Baše	2 700	20	80 000	2 284 100	1 688	1 353
	inovační ředitel	1	1 165 200	Notebook, telefon, auto	795 000	MS Office, Baše	2 700	15	60 000	2 022 900	1 688	1 198
HR	personalista	0,5	241 200	PC	40 000	MS Office, Baše	2 700	5	20 000	303 900	884	344
Účetnictví a finance	účetní	0,5	225 120	PC	40 000	MS Office, Baše	2 700	5	20 000	287 820	884	326
Recepce	recepční	1	369 840	Notebook, telefon	45 000	MS Office, Baše	2 700	5	20 000	437 540	1 768	247
<b>CELKEM</b>		<b>4</b>	<b>3 407 760</b>		<b>1 715 000</b>		<b>13 500</b>	<b>50</b>	<b>200 000</b>	<b>5 336 260</b>	<b>6 912</b>	

#### VNITROPODNIKOVÁ SERVISNÍ ENTITA

Vnitropodniková činnost	Lidské zdroje		Hmotné zdroje		Nehmotné zdroje		Prostory		Náklady LZ+HZ+NZ+P [Kč]	Disponibilní časový fond [h/rok]	HNS [Kč/hod]	VNP na 1 HPP [h/rok]
	Pracovní pozice	Počet HPP	Náklady [Kč]	Popis	[Kč]	Popis	[Kč]	[m2]				
IT oddělení	IT specialista	1	562 800	PC, notebook, telefon	85000	MS Office, Bašek (interní systém)	2 700	10	40 000	690 500	1 768	391

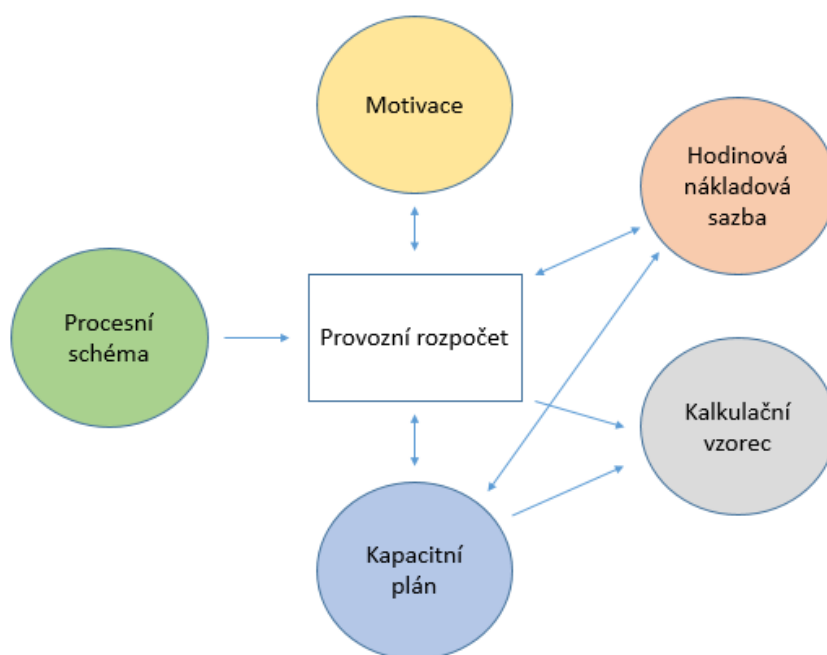
Tabulka 16 – Provozní rozpočet (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab. 16 je shrnutím celé podkapitoly a představuje provozní rozpočet. Jsou v ní zahrnuté veškeré údaje, které se již objevovaly předtím a jsou dobře vidět vazby mezi jednotlivými položkami.

### 5.6.2 Klíčové vazby rozpočtu

Klíčovými vazbami provozního rozpočtu jsou: vazba na procesní schéma a vazba na kapacitní plán. Kapacita se také úzce váže na hodinovou nákladovou sazbu a kalkulační vzorec, který taktéž vychází z provozního rozpočtu.

Odpovědnost souvisí s organizační strukturou podniku (obr. 5, kdy je odpovědnou osobou vedoucí příslušné entity a jeho nadřízení, kteří rozhodují o zdrojích pro danou entitu. Odpovědnost za rozpočet jako celek pak nese vedení společnosti.



Obrázek 7 – Klíčové vazby rozpočtu (Zdroj: vlastní zpracování)



## 5.7 Aplikace výnosově-nákladového kalkulačního vzorce

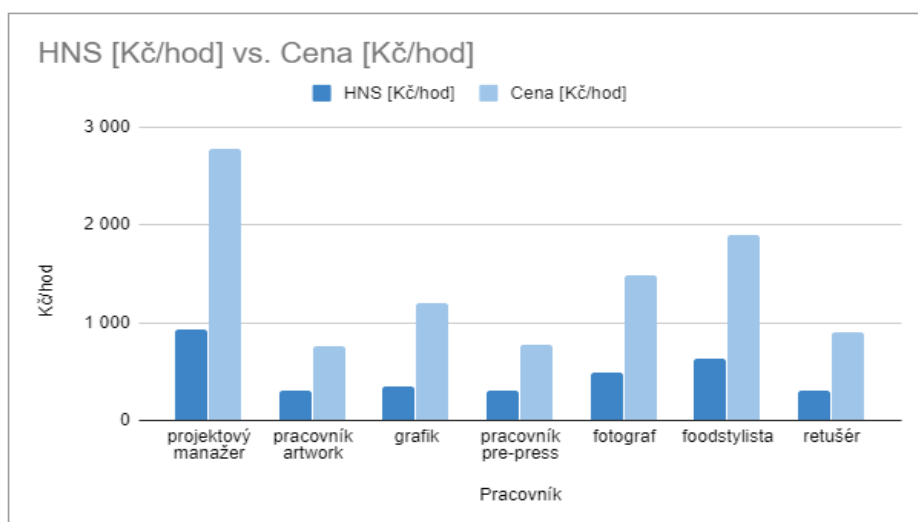
### 5.7.1 Cena zdrojů

Hlavním zdrojem v agentuře jsou lidské zdroje, jelikož Agentura poskytuje především služby. Proto pro účely této diplomové práce byl zvolen kalkulační vzorec, který pracuje s hodinovou sazbou.

	HNS [Kč/hod]	Cena [Kč/hod]
projektový manažer	924	2 772
pracovník artwork	303	758
grafik	344	1 204
pracovník pre-press	311	778
fotograf	495	1 485
foodstylista	631	1 893
retušér	299	897

Tabulka 17 – Cena zdrojů (Zdroj: vlastní zpracování)

Cena zdrojů vychází z HNS pro každou profesi zvlášť. Agentura se zabývá tvůrčí činností, proto cena za práci je mnohem vyšší než stanovené HNS. Koeficient se stanoví dle odvětví a oboru. Tak například koeficient pro pracovníka artwork je pouze 2,5, ale pro grafika 3,5.



Obrázek 8 – HNS a Cena (Zdroj: vlastní zpracování)

## 5.7.2 Plánová kalkulační pro roční období

Kalkulační vzorec lze velmi dobře použít též pro roční kalkulaci nákladů v závislosti na míře využití kapacity činností, výši ceny za jednotlivé činnosti, HNS jednotlivých činností pro plánování nutné výše tržeb pro dosažení požadovaného hospodářského výsledku, i pro další manažerské využití.

Procesní činnost	Lidské zdroje Pracovní pozice	DČF [h/rok]	Reálný DČF [h/rok] (2/3 od DČF)	HNS [Kč/hod]	Cena [kč/hod]	Tržby [kč] (rDČF*cena)	Zisk (Tržby*%)		Počet HPP	Roční náklady na mzdy [Kč]	PÚ celkem (Tržby-Zisk-RNNM )
							Zisk [%]	Zisk [kč]			
řízení zakázky	projektový manažer	1 728	1 140	924	2 772	3 161 411	50	1 580 705	1	763 608	817 097
DTP	pracovník artwork 1	3 456	2 281	303	758	1 727 827	30	518 348	2	844 008	365 471
kontrola 1 (manuálová)	pracovník artwork 2	1 728	1 140	303	758	863 914	50	431 957	1	422 004	9 953
	pracovník pre-press 1	1 728	1 140	311	778	886 723	50	443 362	1	385 848	57 514
	grafik	5 256	3 469	344	1 204	4 177 910	40	1 671 164	3	1 480 824	1 025 922
DTP	pracovník artwork 1	1 728	1 140	303	758	863 914	50	431 957	1	422 004	9 953
kontrola 2 (textová)	pracovník artwork 3	1 728	1 140	303	758	863 914	50	431 957	1	422 004	9 953
	pracovník pre-press 2	1 728	1 140	311	778	886 723	30	266 017	1	385 848	234 858
focení	fotograf	1 768	1 167	495	1 485	1 732 817	40	693 127	1	450 240	589 450
	foodstylista	1 768	1 167	631	1 893	2 208 904	40	883 562	1	514 560	810 782
retuš	retušér	1 728	1 140	299	897	1 023 011	45	460 355	1	422 004	140 652
data	pracovník pre-press 3	1 728	1 140	311	778	886 723	20	177 345	1	385 848	323 531
<b>CELKEM</b>						<b>19 283 789</b>		<b>7 989 854</b>			<b>4 395 135</b>
N-nehmotné zdroje											586 600
N-Vedení											2 571 600
N-Účetnictví a finance											225 120
N-Recepce											369 840
N-HR											241 200
Příspěvek dodatečného zisku (PÚ celkem - všechny další náklady)											<b>400 775</b>

Tabulka 18 – Plánovaná roční kalkulační (Zdroj: vlastní zpracování)

Při výpočtu tohoto kalkulačního vzorce byly použity údaje z předchozích úloh a analýz. Procentuální poměr ziskovosti byl stanoven dle podílu každého jednotlivého pracovníka a ziskovosti profese.

Plánované tržby jsou stanovené jako součin DČF a Ceny zdroje. Finální plánovaný zisk je spočítán jako procento ziskovosti z tržeb. Příspěvek na úhradu je vypočtený dle vzorce Tržby-Zisk-Roční náklady na mzdy. Tento PÚ dle plánu tvoří **4 395 135 Kč**, kde po odečtení nákladů na software a nepřímé mzdy zbyl příspěvek dodatečného zisku, který tvoří **400 775 Kč**.

Celkový zisk záleží na počtu zakázek, na angažovanosti určitého počtu grafiků a DTP pracovníků na jednotlivé zakázce a také na tom, kolik zakázek běží u jednoho grafika současně. Pro účely této práce volíme 13 velkých zakázek ročně. **Celkový zisk: 8 390 629 Kč**.

### 5.7.3 Kalkulační vzorec dle aktivit

Pro jednotlivé zakázky lze využít kalkulační vzorec pro řízení jejich efektivity a následně pro motivaci pracovníků. V kalkulačním vzorci se pracuje s časovými odhady délky činností, potřebných pro danou zakázku, s HNS jednotlivých činností a cenou za tyto činnosti. Kalkulační vzorec je podkladem pro odsouhlasení, příp. změnu ceny se zákazníkem. Je současně podkladem pro motivaci pracovníků, vzhledem k optimalizaci času potřebného pro jednotlivé činnosti nutné pro danou zakázku. Modelový příklad uvádí tabulka 19.

Procesní činnost	Pracovník	Aktivita	Časový odhad [hod]	Počet HPP	HNS [Kč/hod]	Náklady na aktivitu [Kč]	Cena [Kč/hod]	Cena za aktivitu [Kč]
řízení zakázky	projektový manažer	1. setkání se zákazníkem, brief	5	1	924	4 620	2 772	13 860
		Příprava kalkulace dle briefu	4			3 696		11 088
		Interní briefing	5			4 620		13 860
		Administrativa (systém Bašek)	3			2 772		8 316
		Průběžné řízení zakázky	40			36 960		110 880
DTP	pracovník artwork 1	Příprava layoutu	3	2	303	1 818	758	4 548
kontrola 1 (manuálová)	pracovník pre-press 1	Kontrola layoutu	1	1	311	156	778	389
	pracovník artwork 2	Kontrola layoutu	1	1	303	152	758	379
grafika	grafik	Příprava mood boardů	8	3	344	8 259	1 204	28 896
		Skicování	16			16 517		57 792
		Rozpracování mastr SKU	8			8 259		28 896
		Rozpracování řady o 4 SKU	16			16 517		57 792
		Příprava boardů a prezentace	5			5 162		18 060
DTP	pracovník artwork 1	Zpracování textů	4	1	303	1 212	758	3 032
kontrola 2 (textová)	pracovník pre-press 2	Kontrola layoutu po grafikovi	1	1	311	311	778	778
	pracovník artwork 3	Kontrola textů	1	1	303	303	758	758
focení	fotograf	Nafocení produktu	8	1	495	3 960	1 485	11 880
	foodstylista	Příprava a foodstyling produktů	8	1	631	5 048	1 893	15 144
retuš	retušér	Příprava zdrojů, licence	2	1	299	598	897	1 794
		Retuš produktů	8			2 392		7 176
data	pracovník pre-press 3	Příprava tiskových dat	3	1	311	933	778	2 334
		Příprava nátisků	1			311		778
		Odeslání dat	1			311		778
<b>CELKEM</b>			<b>151</b>	<b>15</b>	<b>4 838</b>	<b>124 885</b>	<b>13 617</b>	<b>399 208</b>

Tabulka 19 – Kalkulace jednotlivé zakázky (Zdroj: vlastní zpracování)

### 5.7.4 Variabilní náklady

Variabilní náklady u tohoto typu služeb zpravidla nejsou příliš významné, nicméně mohou se vyskytovat. Například to mohou být:

- Náklady na kooperaci (outsourcing) činností;
- Náklady na specifické nakupované služby nebo materiál pro danou zakázku;
- Významné cestovní či podobné náklady dané zakázky.

## 6. Doporučení k implementaci

Na základě provedeného návrhu řešení, sestavení mapy cílů a stanovení strategie bylo doporučeno provést následující kroky:

- 1) Zavést metodu HNS a zaměřit se na efektivní přístup k nákladům na zaměstnance.
- 2) Investovat do určeného projektu, který by byl zaměřen na dosažení stanovených cílů.

Všechny tyto kroky a změny by měly být nejdříve schválené vedením agentury a zhodnocené strategickým manažerem.

Po implementaci se doporučuje provádět průběžné kontroly a hodnocení výkonu a úspěšnosti. Tato vyhodnocení by se měla provádět na konci kalendářního roku a řádně se dokumentovat a analyzovat.

Vzhledem k tomu, jak je dnešní doba turbulentní, by se projekt případně mohl upravit na základě hodnocení a v dalších letech se doplnit nebo rozšířit.

### 6.1 Metoda HNS

Pro úspěšnou implementaci bylo doporučeno aplikovat metodu HNS a to v controllingové alternativě (Zralý, Hour Cost Tariff Method – A Simple Tool for Managerial Use).

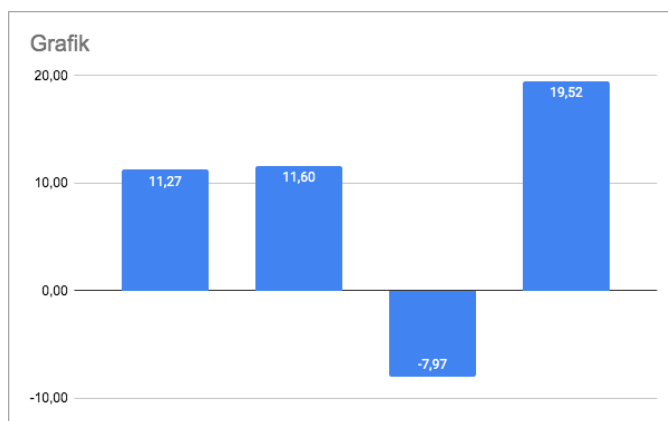
Odchytky plánované a skutečné hodinové nákladové sazby zachycují následující dvě tabulky. Pro jejich sestavení bylo třeba nejprve stanovit faktory, které skutečnou výši ovlivnily, a následně pak –jak moc se na ní daný faktor projevil.

Koefficienty pro určení vlivu faktorů						
	HNS pl [Kč/hod]	K zk	K zt	K pk	K nn	HNS sk [Kč/hod]
Grafik	344	1,03	1,03	0,98	1,05	376

Odchytky						
	HNS pl [Kč/hod]	Δ ZK	Δ ZT	Δ PK	Δ NN	Σ Δ [Kč/hod]
	376	386,80	398,40	390,44	409,96	-
Grafik	-	11,27	11,60	-7,97	19,52	34

Tabulka 20 – HNS (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 9 – Odchyly (Zdroj: vlastní zpracování)

**Čtyři základní faktory:**

1. nevyužití časové kapacity,
2. neplánované časové ztráty,
3. produktivita,
4. změna nákladů.

Oddělení	Pracovní pozice	HNS pl [Kč/hod]	Δ ZK	Δ ZT	Δ PK	Δ NN	Σ Δ [Kč/hod]
<b>Strategický management</b>	Finanční manažer	1 353	13,53	13,67	-13,80	68,32	<b>82</b>
	Inovační manažer	1 198	11,98	12,10	-12,22	60,49	<b>72</b>
<b>Střední management</b>	Projektový manažer	924	27,72	28,55	-29,41	47,54	<b>74</b>
<b>DTP</b>	Retušér	299	5,98	6,10	-6,22	15,24	<b>21</b>
	Pre-press	303	6,06	6,18	-6,30	15,45	<b>21</b>
	Artwork	311	3,11	3,14	-3,17	15,70	<b>19</b>
<b>Grafika</b>	Grafik	344	10,32	10,63	-7,30	17,88	<b>32</b>
<b>Ateliér</b>	Fotograf	495	14,85	15,30	-15,75	25,47	<b>40</b>
	Foodstylista	631	6,31	6,37	-12,87	31,54	<b>31</b>
<b>HR</b>	Personalistka	344	3,44	3,47	-3,51	17,37	<b>21</b>
<b>Účetnictví a finance</b>	Účetní	326	-6,52	-6,39	6,26	15,97	<b>9</b>
<b>Recepce</b>	Recepční	247	4,94	5,04	-5,14	12,59	<b>17</b>
<b>IT oddělení</b>	IT specialista	391	3,91	3,95	-3,99	19,74	<b>24</b>
<b>CELKEM</b>		<b>7 166</b>					<b>464</b>

Tabulka 21 – Koeficienty (Zdroj: vlastní zpracování)

Oddělení	Pracovní pozice	HNS pl [Kč/hod]	Δ ZK	Δ ZT	Δ PK	Δ NN	Σ Δ [Kč/hod]
Strategický management	Finanční manažer	1353	13,53	13,67	-13,80	68,32	82
	Inovační manažer	1198	11,98	12,10	-12,22	60,49	72
Střední management	Projektový manažer	924	27,72	28,55	-29,41	47,54	74
DTP	Retušér	299	5,98	6,10	-6,22	15,24	21
	Pre-press	303	6,06	6,18	-6,30	15,45	21
	Artwork	311	3,11	3,14	-3,17	15,70	19
Grafika	Grafik	344	10,32	10,63	-7,30	17,88	32
Ateliér	Fotograf	495	14,85	15,30	-15,75	25,47	40
	Foodstylista	631	6,31	6,37	-12,87	31,54	31
HR	Personalistka	344	3,44	3,47	-3,51	17,37	21
Účetnictví a finance	Účetní	326	-6,52	-6,39	6,26	15,97	9
Recepce	Recepční	247	4,94	5,04	-5,14	12,59	17
IT oddělení	IT specialista	391	3,91	3,95	-3,99	19,74	24
<b>CELKEM</b>		<b>7166</b>					<b>464</b>

Tabulka 22 – Odchylka HNS (Zdroj: vlastní zpracování)

Neplánované ztráty vznikají u grafické činnosti nejčastěji v důsledku pozdního zadání projektu, špatné komunikace s ostatními entitami, vlivem výpadku elektřiny či nárůstem nákladů.

### 6.1.1 Hodnocení

1. Skutečná hodinová nákladová sazba byla oproti plánované vyšší o 32 Kč/hod.
2. Nevyužití disponibilního časového fondu způsobilo přírůstek 10,3 Kč/hod.
3. Faktor vzniku neplánovaných ztrát zapříčinil nárůst o dalších 10,6 Kč/hod.
4. Vyšší produktivita snížila HNS o 7,3 Kč/hod.
5. Změna nákladů se projevila nárůstem HNS o 25,5 Kč/hod.

## 6.2 Nákladové a příjmově-výdajové vyhodnocení financování rozvojového investičního projektu

V rámci diplomové práce byl stanoven hlavní strategický cíl Agentury – zvyšování hodnoty podniku cestou maximalizace ukazatele dEVA. Aby bylo cíle dosaženo, bylo doporučeno plnit i dílčí cíle. Za hlavní cíl pro střednědobé období se dá považovat maximalizaci produktivity pomocí spokojenosti zaměstnanců.

Na podporu tohoto cíle byl připraven investiční projekt. Projekt se skládá z těchto částí:

**a) Jednorázová investice**

- Zakoupení benefitního systému (Benefit Plus): 1 000 000 Kč.
- Zakoupení nového CRM nástroje pro lepší efektivitu práce: 2 550 000 Kč.

**b) Zvýšené provozní náklady po dobu předpokládané investice, tj. 5 let:**

- Zvýšení platu: 2 000 000 Kč.
- Benefity: 1 000 000 Kč.
- Team buildingy: 200 000 Kč.
- Systém zpětné vazby: 0 Kč.
- Aplikace Lean v procesech: 50 000 Kč.
- Zlepšení pracovního prostředí: 100 000 Kč.
- Zmenšování tlaku na grafiky: 100 000 Kč.
- Nové exekutivní pracovní pozice: 100 000 Kč.

Předpokládaná částka investic je 3 550 000 Kč. Daň je 19 %, úroky jsou stanoveny pro účel DP na úrovni 6 % p. a. a diskontní míra na 12 % p. a. U investice se předpokládá nárůst ziskovosti první rok o 10 %, druhý rok o 15 %.

## **6.2.1 Tři různé alternativy financování**

Pro výběr nejvhodnějšího způsobu financování jsou navzájem porovnány tři varianty: financování vlastním kapitálem, cizím kapitálem a kombinaci vlastního a cizího kapitálu.

Jejich porovnání je provedeno ze dvou hledisek. Jednak jak ovlivní NPV projektu, za druhé jak ovlivní výši nákladů projektu. Zvažují se jen výdaje, resp. náklady, protože příjmy, resp. výnosy nejsou způsobem financování ovlivněny. Proto hodnota NPV vychází vždy záporná.

### **Vlastní kapitál**

Výchozí parametry propočtu jsou:

diskontní sazba (p.a.)	12%
daň	19%
náklady obětované příležitosti	3,5%
odpisy (p.a.)	710 000

Diskontní sazba a daň jsou stanovené na základě aktuální situace v České republice. Náklady obětované příležitosti jsou stanovené na základě průměrných sazeb, které nabízejí banky za vklady.

Rok	0	1	2	3	4	5	Celkem
Investice	-3 550 000	0	0	0	0	0	0
Náklady obětované příležitosti	0	-124 250	-128 599	-133 100	-137 758	-142 580	-666 286
Daňový štít		134 900	134 900	134 900	134 900	134 900	674 500
CF	-3 550 000	10 650	6 301	1 800	-2 858	-7 680	-3 541 786
Disk. CF	-3 550 000	9 509	5 023	1 281	-1 816	-4 358	-3 540 360
Kumulované disk. CF	-3 550 000	-3 540 491	-3 535 468	-3 534 186	-3 536 003	-3 540 360	
<b>NPV</b>							<b>-3 540 360</b>
Odpisy		710 000	710 000	710 000	710 000	710 000	3 550 000
<b>Celkové náklady</b>							<b>3 550 000</b>

Tabulka 23 – NPV a CN při financování VK (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 23 slouží k hodnocení financování pomocí vlastního kapitálu, a to z hlediska NPV a celkových nákladů na investici. Je vidět, že NPV se rovná – 3 540 360 Kč, celkové náklady jsou v hodnotě 3 550 000 Kč.

### Cizí kapitál

Výchozí parametry propočtu jsou:

úroková míra (p.a.)	6%
daň	19%
úvěr	3 550 000
splátka (p.a.)	900 000
WACC (p.a.)	4%

Rok	0	1	2	3	4	5	Celkem
Investice	-3 550 000	0	0	0	0	0	0
Splátky	0	-900 000	-900 000	-900 000	-900 000	-613 786	-4 213 786
Úroký		-213 000	-175 214	-135 162	-92 706	-47 703	-663 785
Daňový štít		175 370	168 191	160 581	152 514	143 964	800 619
CF		-937 630	-907 023	-874 581	-840 192	-517 525	-4 076 952
Disk. CF		-901 567	-838 594	-777 500	-718 200	-425 368	-3 661 229
Kumulované disk. CF		-901 567	-1 740 161	-2 517 661	-3 235 860	-3 661 229	
<b>NPV</b>							<b>-3 661 229</b>
Úroky		213 000	175 214	135 162	92 706	47 703	663 785
Odpisy		710 000	710 000	710 000	710 000	710 000	3 550 000
<b>Celkové náklady</b>							<b>4 213 785</b>

Tabulka 24 – NPV a CN při financování CK (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 24 slouží k hodnocení financování pomocí cizího kapitálu, a to z hlediska NPV a celkových nákladů na investici. Je vidět, že NPV se rovná – 3 661 229 Kč, celkové náklady jsou v hodnotě 4 213 785 Kč.



## Kombinace cizího a vlastního kapitálu

Výchozí parametry propočtu jsou:

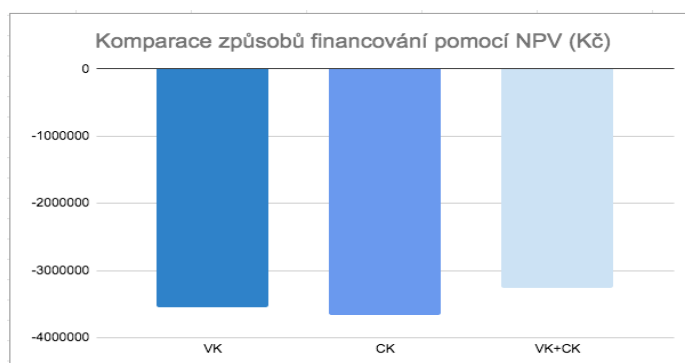
VK	1 775 000
CK	1 775 000
úroková míra (p.a.)	6%
WACC (p.a.)	8%
diskontní sazba (p.a.)	12%
daň	19%
náklady obětované příležitosti	3,5%

Rok	0	1	2	3	4	5	Celkem
Investice	-3 550 000	0	0	0	0	0	0
Náklady obětované příležitosti	0	-62 125	-64 299	-66 550	-68 879	-68 879	-330 732
Splátky	0	-430 000	-430 000	-430 000	-430 000	-386 893	-2 106 893
Úroký		-106 500	-87 607	-67 581	-46 353	-23 851	-331 892
Daňový štít		155 135	151 545	147 740	143 707	139 432	737 559
CF	-1 775 000	-443 490	-430 361	-416 390	-401 525	-340 191	-3 806 958
Disk. CF	-1 775 000	-395 973	-343 081	-296 379	-255 176	-193 034	-3 258 643
Kumulované disk. CF	-1 775 000	-2 170 973	-2 514 054	-2 810 433	-3 065 609	-3 258 643	
<b>NPV</b>							<b>-3 258 643</b>
Úroky		106 500	87 607	67 581	46 353	23 851	331 892
Odpisy		710 000	710 000	710 000	710 000	710 000	3 550 000
<b>Celkové náklady</b>							<b>3 881 892</b>

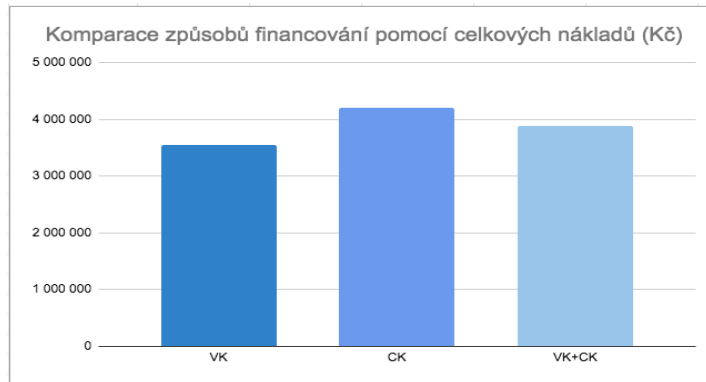
Tabulka 25 – NPV a CN při financování VK + CK (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 25 slouží k hodnocení financování pomocí kombinace vlastního a cizího kapitálu, a to z hlediska NPV a celkových nákladů na investici. Je vidět, že NPV se rovná – 3 258 643 Kč, celkové náklady jsou v hodnotě 3 881 892 Kč.

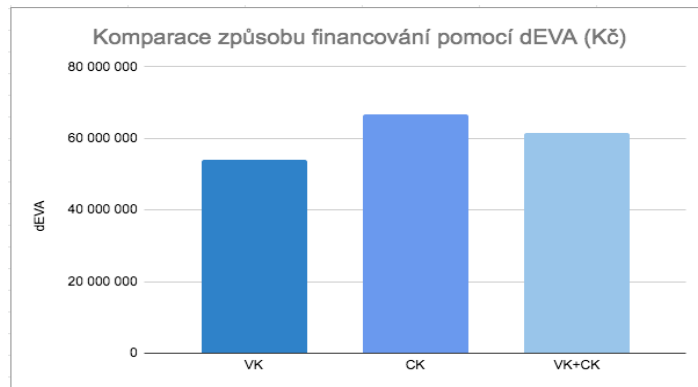
### 6.2.2 Komparace forem financování



Obrázek 10 – Komparace způsobů financování pomocí NPV (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 11 – Komparace způsobů financování pomocí celkových nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 12 – Komparace způsobů financování pomocí dEVA (Zdroj: vlastní zpracování)

### 6.2.3 Vyhodnocení a vzájemná návaznost – volba dEVA

	NPV	Celkové náklady	dEVA
<b>VK</b>	-3 540 360	3 550 000	54 165 469
<b>CK</b>	-3 661 229	4 213 785	66 839 375
<b>VK+CK</b>	-3 258 643	3 881 892	61 510 932

Tabulka 26 – Vyhodnocení způsobu financování (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro vyhodnocení způsobu financování byly použity 3 indikátory – NPV, Celkové náklady a dEVA pro 3 různé druhy financování – VK, CK a jejich kombinaci.

Na základě analýzy těchto ukazatelů vzniknul rozpor. Dle NPV je patrné, že financování VK + CK je výhodnější. Dle celkových nákladů vidíme, že VK je nejvýhodnější.

Ovšem hlavním cílem Agentury je maximalizace dEVA. Proto jako nejvhodnější metodu financování byl zvolen CK.

Rok	0	1	2	3	4	5
Investice	-3 550 000					
splátky	0	-430 000	-430 000	-430 000	-430 000	-386 893
EBIT	12 061 765	13 267 942	15 258 133	17 546 853	20 178 881	23 205 713
Úroky		-213 000	-175 214	-135 162	-92 706	-47 703
daň (19%)	2 291 735	2 520 909	2 899 045	3 333 902	3 833 987	4 409 085
EAT	9 770 030	10 104 033	11 753 874	13 647 789	15 822 187	18 362 031
odpisy		710 000	710 000	710 000	710 000	710 000
CF		10 814 033	12 463 874	14 357 789	16 532 187	19 072 031
diskontované CF		10 398 108	11 523 552	12 764 022	14 131 783	15 675 819
kumulované disk. CF	-3 550 000	6 848 108	18 371 660	31 135 682	45 267 465	60 943 284
<b>NPV</b>	<b>60 943 284</b>					

Tabulka 27 – Celkový propočít investice CK (Zdroj: vlastní zpracování)

## 6.2.4 Vliv investice na provozní rozpočet

Tabulka č. 28 znázorňuje vliv investice, která by mohla být přijatá na základě předchozích bodů, na provozní rozpočet. Je patrné, že náklady (jak na lidské zdroje, tak i ostatní) se zvýšily. Je to způsobeno tím, že investice by byla zaměřena hlavně na zaměstnance, jejich spokojenost a menší fluktuaci. Díky dosažení těchto dílčích cílů se dá předpokládat růst produktivity a následně i dEVA.

Lidské zdroje			Hmotné zdroje			Nehmotné zdroje			Prostory		Náklady LZ+HZ+NZ+P		Náklady LZ+HZ+NZ+P+VNP		Náklady LZ+HZ+NZ+P+VNP po I [Kč]		DČF [t/rok]	Omezený DČF [t/rok]	HNS [Kč/hod]	HNS po I [Kč/hod]
Pracovní pozice	Počet HPP	Náklady [Kč]	Náklady [Kč]	Popis	[Kč]	Popis	[Kč]	[m2]	[Kč]	Náklady LZ+HZ+NZ+P po I [Kč]	Náklady na VNP [t/rok]	Náklady na VNP po I [Kč/hod]	Náklady LZ+HZ+NZ+P+VNP [Kč]	Náklady LZ+HZ+NZ+P+VNP po I [Kč]	DČF [t/rok]	Omezený DČF [t/rok]	HNS [Kč/hod]	HNS po I [Kč/hod]		
Projektový manažer	8	763 608	6 108 864	Notebook, telefon, auto	795 000	MS Office, Bašek	21 600	30	120 000	7 045 464	7 212 533	52	29 332	20 473	7 056 706	7 232 996	1728	1 676	7 392	7 491
Gratik	7	493 608	3 455 256	PC	80 000	Adobe Cloud, MS Office, Bašek	172 900	35	140 000	9 849 156	9 994 332	104	40 664	43 470	9 889 820	4 037 802	3456	3 352	2 469	2 494
Režisér	2,5	422 004	1 655 010	PC	40 000	Adobe Cloud, MS Office, Bašek	61 750	30	60 000	1 216 760	1 268 966	52	20 332	21 735	1 237 092	1 290 701	1728	1 676	748	778
Pracovník pre-press	2	385 848	771 696	PC	90 000	Adobe Cloud, MS Office, Bašek	49 400	30	60 000	971 096	1 012 861	52	20 332	21 735	991 428	1 034 596	1728	1 676	622	646
Pracovník artwork	7,5	422 004	3 165 030	PC	120 000	Adobe Cloud, MS Office, Bašek	185 250	40	60 000	3 530 280	3 686 898	156	60 996	65 205	3 591 276	3 752 102	5256	5 100	2 273	2 363
Fotograf	1	450 240	450 240	fototechnika (fotoaparát, světla, pozadí)	40 000	Adobe Cloud, MS Office, Bašek	24 700	40	160 000	674 940	695 822	52	20 332	21 735	695 272	717 667	1728	1 676	495	507
Foodstylista	1	514 580	514 580	rekvizity	40 000		0	0	0	594 580	575 442	52	20 332	21 735	574 862	597 177	1728	1 676	631	645
<b>CELKEM</b>	<b>28</b>	<b>3 481 872</b>	<b>15 520 656</b>		<b>1 205 000</b>		<b>516 600</b>	<b>135</b>	<b>600 000</b>	<b>17 841 284</b>	<b>18 446 944</b>	<b>520</b>	<b>203 320</b>	<b>218 067</b>	<b>18 644 576</b>	<b>17362</b>	<b>16 932</b>			

Celopodniková činnost	Lidské zdroje			Hmotné zdroje		Nehmotné zdroje		Prostory		Náklady LZ+HZ+NZ+P		DČF [t/rok]	HNS [Kč/hod]		
	Pracovní pozice	Počet HPP	Náklady [Kč]	Náklady po investici [Kč]	Popis	[Kč]	Popis	[Kč]	m2	[Kč]	Před investicí [Kč]		Po investici [Kč]	Před investicí [Kč/hod]	Po investici [Kč/hod]
Strategický management	finanční ředitel	1	1 406 400	1 427 282	Notebook, telefon, auto	795 000	MS Office, Bašek	2 700	20	80 000	2 284 100	2 304 982	1688	1 353	1 366
	inovační ředitel	1	1 165 200	1 186 082	Notebook, telefon, auto	795 000	MS Office, Bašek	2 700	15	60 000	2 022 900	2 043 782	1688	1 198	1 211
HR	personalista	0,5	241 200	235 561	PC	40 000	MS Office, Bašek	2 700	5	20 000	303 900	298 261	884	344	337
Účetnictví a finance	účetní	0,5	225 120	251 641	PC	40 000	MS Office, Bašek	2 700	5	20 000	287 820	314 341	884	326	356
Recepce	recepční	1	369 840	390 722	Notebook, telefon	45 000	MS Office, Bašek	2 700	5	20 000	437 540	458 422	1768	247	259
<b>CELKEM</b>		<b>4</b>	<b>3 407 760</b>	<b>3 491 289</b>		<b>1 715 000</b>		<b>13 500</b>	<b>50</b>	<b>200 000</b>	<b>5 336 260</b>	<b>5 419 789</b>	<b>6912</b>		

Vnitropodniková činnost	Lidské zdroje			Hmotné zdroje		Nehmotné zdroje		Prostory		Náklady LZ+HZ+NZ+P		Disponibilní časový fond [t/rok]	HNS [Kč/hod]		VNP na 1 HPP [t/rok]	
	Pracovní pozice	Počet HPP	Náklady [Kč]	Náklady po investici [Kč]	Popis	[Kč]	Popis	[Kč]	[m2]	[Kč]	Před investicí [Kč]		Po investici [Kč]	Před investicí [Kč/hod]		Po investici [Kč/hod]
IT oddělení	IT specialista	1	562 600	583 682	PC, notebook, telefon	85 000	MS Office, Bašek (interní systém)	2 700	10	40 000	690 500	711 382	1 768	391	402	52

Tabulka 28 – Vliv investice na provozní rozpočet (Zdroj: vlastní zpracování)

## 6.3 Vliv investice na kalkulaci

Procesní činnost	Lidské zdroje Pracovní pozice	DČF [h/rok]	Reálný DČF [h/rok] (2/3 od DČF)	HNS [Kč/hod]		Cena [Kč/hod]		Tržby [Kč] (DČF*cena)		Zisk (Tržby%)			Počet HPP	Roční náklady na mzdy [Kč]		PÚ celkem (Tržby-Zisk-RNNM)	
				Před investicí	Po investici	Před investicí	Po investici	Před investicí	Po investici	Zisk [%]	Zisk před investicí [Kč]	Zisk po investici [Kč]		Před investicí	Po investici	Před investicí	Po investici
řízení zakázky	projektový manažer	1 728	1 140	924	936	2 772	2 808	3 161 411	3 202 468	50	1 580 705	1 601 234	1	763 608	784 490	817 097	816 744
DTP	pracovník artwork 1	3 456	2 281	303	315	758	788	1 727 827	1 796 256	30	518 348	538 877	2	844 008	885 773	365 471	371 606
kontrola 1 (manušlová)	pracovník artwork 2	1 728	1 140	303	315	758	788	863 914	898 128	50	431 957	449 064	1	422 004	442 886	9 953	6 178
	pracovník pre-press 1	1 728	1 140	311	323	778	808	886 723	920 938	50	443 362	460 469	1	385 848	406 730	57 514	53 738
grafika	grafik	5 256	3 469	344	356	1 204	1 246	4 177 910	4 322 324	40	1 671 164	1 728 930	3	1 480 824	1 543 471	1 025 922	1 049 923
DTP	pracovník artwork 1	1 728	1 140	303	315	758	788	863 914	898 128	50	431 957	449 064	1	422 004	442 886	9 953	6 178
kontrola 2 (textová)	pracovník artwork 3	1 728	1 140	303	315	758	788	863 914	898 128	50	431 957	449 064	1	422 004	442 886	9 953	6 178
	pracovník pre-press 2	1 728	1 140	311	323	778	808	886 723	920 938	30	266 017	276 281	1	385 848	406 730	234 858	237 926
focení	fotograf	1 788	1 167	495	507	1 485	1 521	1 732 817	1 774 824	40	693 127	709 930	1	450 240	471 122	589 450	593 772
	foodstylista	1 788	1 167	631	643	1 893	1 929	2 208 904	2 250 912	40	883 562	900 365	1	514 560	535 442	810 782	815 105
retuš	retušér	1 728	1 140	299	312	897	936	1 023 011	1 067 489	45	460 355	480 370	1	422 004	442 886	140 652	144 233
data	pracovník pre-press 3	1 728	1 140	311	323	778	808	886 723	920 938	20	177 345	184 188	1	385 848	406 730	323 531	330 020
<b>CELKEM</b>																<b>4 395 135</b>	<b>4 431 600</b>
N-nehmotné zdroje																586 600	586 600
N-Vedení																2 571 600	2 613 365
N-Učetnictví a finance																225 120	251 641
N-Recepce																369 840	390 722
N-HR																241 200	235 561
Příspěvek dodatečného zisku (PÚ celkem - všechny další náklady)																<b>400 775</b>	<b>353 711</b>

Tabulka 29 – Vliv investice na kalkulaci (Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce č. 29 se uvádí zejména, že vzrostly tržby o 587 681 Kč, celkový zisk vzrostl o 190 917 Kč. Při tom EVA vzrostla o 54 158 Kč.

## **7. Shrnutí výsledků**

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat řízení a postavení designové agentury zaměřené na návrhy obalů a navrhnout budoucí investice a úpravy v procesech a případné investiční projekty tak, aby výsledky odpovídaly přístupu, založenému na procesním a činnostním řízení s využitím souboru manažerských nástrojů a zejména vedly ke zvýšení výkonnosti podniku.

### **7.1 Propojení řešení jednotlivých úloh**

Pro účely této diplomové práce byla zvolena Agentura. Tato Agentura nabízí celou řadu produktů a služeb v oblasti designu obalového materiálu. Bylo rozhodnuto se blíže zaměřit pouze na dva rozhodující produkty, které jsou úzce propojeny – a to Design + Focení a Styl. Důležitým krokem bylo sestavení jejich procesního schématu, které zároveň zachycuje klíčové činnosti, k nimž v dalších částech práce byly přiřazeny lidské, hmotné a nehmotné zdroje.

Měření výkonnosti podniku bylo stanoveno prostřednictvím několika ukazatelů, jejichž přehled je zobrazen v tab. 3.

Další část této práce se věnovala kapacitnímu plánu a určení disponibilního časového fondu. V návaznosti na tyto dílčí kroky mohly být propočítány náklady na lidské zdroje, ale především byl sestaven provozní rozpočet obsahující rozpočet pro procesní, celopodnikovou a vnitropodnikovou činnost. Návaznost jednotlivých informačních oblastí řízení podniku na vznik provozního rozpočtu zachycuje obr. 7.

Podstatným bylo také zjištění hodinové nákladové sazby (HNS) pro činnosti našeho sledovaného produkčního procesu. HNS zároveň představovala východisko pro návrh kalkulačního vzorce.

Vyhodnocení financování rozvojového investičního projektu probíhalo ve třech variantách: vlastním kapitálem, cizím kapitálem a kombinací kapitálu vlastního a cizího. Po propočtení jednotlivých možností, by bylo rozhodnuto o financování cizím kapitálem. Ačkoli se tato investice ve velké míře projevívá vzrůstem nákladů, pozitivním důsledkem pak bude konečné zvyšování tržeb podniku a zejména růst EVA.

## 7.2 Návrh realizace opatření ke zvýšení výkonnosti podniku

Doporučením k implementaci je rozvojový investiční projekt, zaměřený na zvýšení spokojenosti zaměstnanců, které zahrnuje především jejich vzdělávání, zavedení benefitního systému, budování podnikové kultury atd. V podnicích, které jsou založené na využití intelektuálních hodnot, představují právě lidské zdroje hlavní pohon pro následnou inovaci a růst.

## 7.3 Vypořádání se se stanovenými cíli

Hodnocení cílů				
	Cíl	Plán	Realita	Splnění
POTENCIÁLY	Spokojenost zaměstnanců	Rozvázání pracovního poměru max 1/rok	Byl rozvázán pouze 1 pracovní poměr	100 %
	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Školení +10/rok	Uskutečněno 10 školení	100 %
	Zlepšení pracovního prostředí	Maximalizace kvalitně odvedených úkolů/den	Každé oddělení dle hodnocení vedoucích týmů tento cíl splnilo	100 %
PROCES	Snížení ztrát	Zavedení Lean do roku	ne	0 %
	Strategická partnerství	Nová spolupráce +5/rok	6 nových strategických spoluprací	120 %
	Komplexní služby	Využití externích služeb mimo Agenturu 3/rok	2x za rok	133 %
ZÁKAZNÍCI	Noví zákazníci	Počet nově uzavřených smluv +5/rok	4 nově uzavřené smlouvy	80 %
	Spokojenost zákazníků	Úspěšné ukončení spolupráce 1-2 klienti/rok	Žádný klient neukončil spolupráci	200 %
	Budování image	Cena „Obal roku“ 2/rok	1 cena	50 %
FINANCE	Růst obrátu	Výnosy +5 mil. Kč/rok	Prostřednictvím navrhnuté inovace by výnosy vzrostly o 1 mil Kč/rok	20 %
	Posílení pozice na trhu	Relativní tržní podíl +5 %/rok	Tržní podíl navýšen o 5 %/rok	100 %
	Růst hodnoty společnosti	Maximalizace hodnoty dEVA/rok		

Tabulka 30 – Hodnocení cílů (Zdroj: vlastní zpracování)

## 7.4 Seznam manažerských nástrojů

V následující tabulce je uveden základní soupis manažerských nástrojů použitých v této diplomové práci. Jejich vzájemné vazby a smysl jejich využití zachycuje poslední vyobrazené schéma (viz obr. 13).

<b>Manažerské nástroje</b>	
<b>Nástroj</b>	<b>Použití</b>
Porterův model	Analýza úrovně konkurence v odvětví
4P	Analýza marketingového mixu: produktu, ceny, propagace a místa
PEST analýza	Analýza makroprostředí podniku
SWOT	Sjednocení a vyhodnocení získaných poznatků, generování strategické alternativy
IFE, EFE matice	Hodnocení interní a externí pozice podniku a jejího strategického záměru
Strategická mapa cílů	Strategické zaměření podniku, detailizace strategického cíle
Kapacitní plán	Plánování kapacity lidských zdrojů
Disponibilní časový fond	Plánovaný počet hodin pracovní činnosti za rok
Přiřazení zdrojů	Přiřazení hmotných a nehmotných zdrojů k profesím a zároveň lidských zdrojů k jednotlivým činnostem
Produkční proces	Specifikace a vazba klíčových činností
Procesní schéma	Specifikace a vazba klíčových procesů
Provozní rozpočet	Stanovení nákladové náročnosti pro danou entitu
Hodinová nákladová sazba	Propojení nákladů na existenci a provoz dané entity s její kapacitou
Kalkulační vzorec	Základ pro stanovení cen v podniku
Prodejní plán	Stanovení ceny jednotlivých aktivit v rámci procesních činností
Analýza financování investice	Volba způsobu financování investičního projektu
Současná čistá hodnota	Celková současná hodnota všech finančních toků souvisejích s investičním projektem, zohlednění faktoru času
Výpočet dEVA	Hodnocení efektivnosti investičního projektu

Tabulka 31 – Seznam základních použitých manažerských nástrojů (Zdroj: vlastní zpracování)

### Interpretace výsledků získaných použitím uvedených manažerských nástrojů:

Porterův model pomohl uvědomit si, že ačkoli má Agentura na trhu velmi silnou pozici, je třeba se otázkou konkurence neustále zabývat, držet s ní krok a neustále se prostřednictvím inovací snažit získat konkurenční výhodu.

Prostřednictvím analýzy 4P byl vyhodnocen jako hlavní produkt Agentury design potravinových obalů, dále pak jaká zde panuje cenová politika a bylo ujištěno, že klíčový trh pro Agenturu představuje střední Evropa a že potenciální zákazníci oslovuje přímo prostřednictvím obchodních zástupců. Propagace je tedy značně upozaděna vzhledem k velkému množství kontraktů s dlouhodobými klienty.

PEST analýza přinesla výsledky z makroprostředí společnosti. Klíčové jsou sociálně-kulturní aspekty, které mají na podnikání naší společnosti významný vliv, poněvadž design potravinových obalů velkou měrou podléhá sezónnosti (Vánoce apod.), která představuje podnikatelskou příležitost.

SWOT analýza přehledně ukazuje, kde se skrývají silné a slabé stránky a zároveň příležitosti a ohrožení našeho podniku (např. S: největší obalová agentura v ČR, W: nespokojení zaměstnanci, O: nové trendy, T: konkurenční tlak).

Sestavení IFE a EFE matice přispělo společně s analýzou SWOT k volbě vhodné strategie, a to k minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí. Nejslabší stránkou Agentury je zaměstnanecká nespokojenost. Na základě toho bylo rozhodnuto sestavit strategickou mapu cílů, z níž je patrné, jakým směrem by se Agentura ráda ubírala. V rámci této diplomové práce se pak rozhodlo zaměřit pozornost na dílčí cíl související právě s problematikou nespokojených zaměstnanců. Tento cíl je i předmětem následného doporučení k implementaci.

Kapacitní plán shrnuje údaje týkající se lidských zdrojů. Důležitým prvkem je tzv. disponibilní časový fond, jehož výpočet se provádí z průměrné nominální roční kapacity, která je upravena o korekce (dovolená, nemocnost, školení). Výsledná hodnota říká, kolik hodin ročně může daný pracovník odpracovat.

Produkční proces zachycuje přeměnu zdrojů na výstupy v podobě zhotoveného produktu, kterým je v našem případě design potravinových obalů. Procesní schéma názorně ukazuje návaznost činností a jejich provázanost v rámci tohoto procesu.

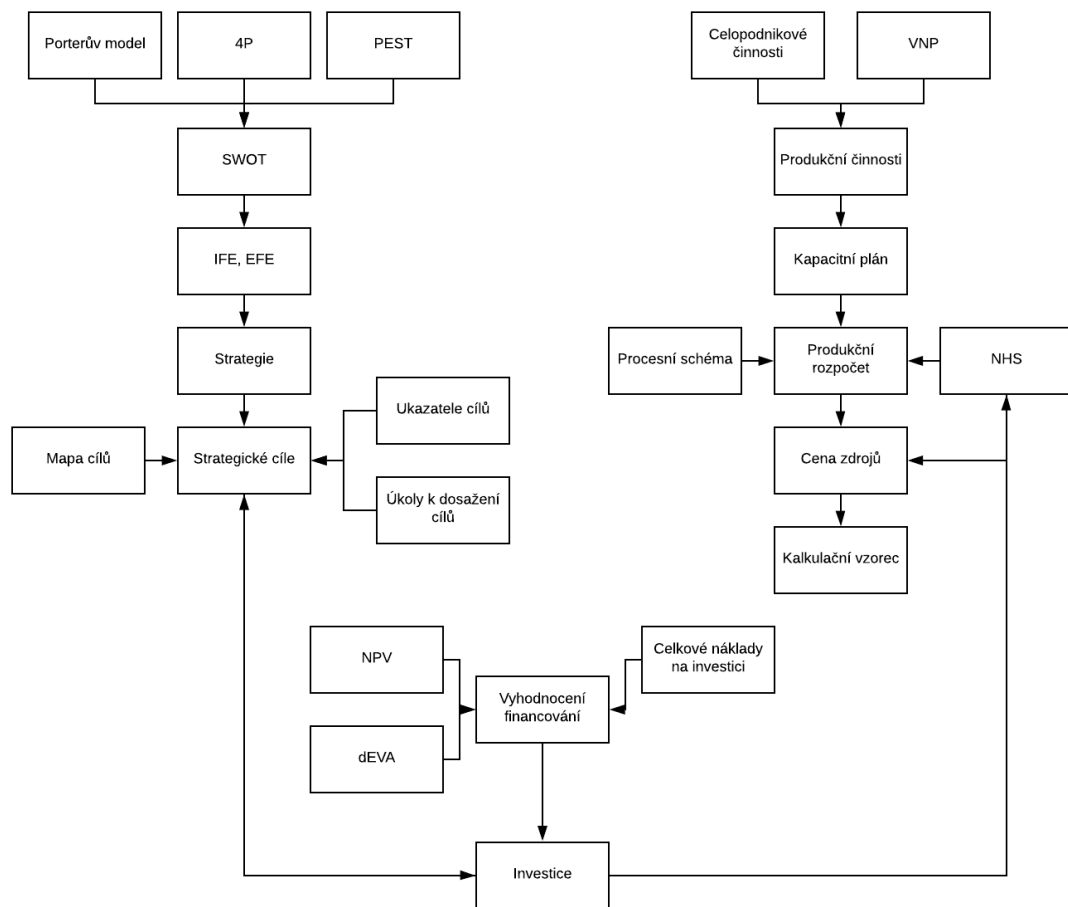
Konečný provozní rozpočet obsahuje souhrn nákladů podnikových činností, které jsou společně s disponibilním časovým fondem podkladem pro stanovení hodinové nákladové sazby (HNS). Kalkulační vzorec sdružuje všechny náklady, které jsou spojeny



s produkcí daného produktu. Dokáže spočítat, kolik stojí průchod zakázky podnikem a zároveň je také podkladem pro kalkulaci prodejní ceny, viz prodejní plán.

Poslední analýza se týkala volby způsobu financování investice našeho rozvojového projektu. Lze ji provádět třemi různými způsoby: vlastním kapitálem, cizím kapitálem nebo kombinací obou uvedených.

## 7.5 Schéma vazeb využitých manažerských nástrojů



Obrázek 13 – Schéma vazeb využitých manažerských nástrojů (Zdroj: vlastní zpracování)

Toto schéma ukazuje vzájemné propojení všech základních využitých manažerských nástrojů. Jejich vztahy, souvislosti mezi nimi a logiku použití.

## **7.6 Závěrečné hodnocení**

Na začátku této diplomové práce byly stanovené určité cíle, jednalo se zejména o analýzu designové agentury, úpravu interních procesů, návrh nových postupů a plánování budoucí investice.

Na základě výše provedené práce považuji tento cíl za splněný. Pro jeho naplnění byla použita rozmanitá sada moderních manažerských nástrojů, které zaručily dosažení kvalitního a užitečného výsledku.

Věřím, že tato práce bude pro Agenturu přínosná a pomůže vedení nastavit chod procesů a hodnotu nákladů efektivnějším a přínosnějším způsobem, který povede ke zvýšení hodnoty Agentury.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Specifikace produktů agentury (Zdroj: vlastní zpracování)	7
Obrázek 2 – BCG matice (Zdroj: vlastní zpracování)	14
Obrázek 3 – SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)	32
Obrázek 4 – Strategická mapa cílů (Zdroj: vlastní zpracování)	35
Obrázek 5 – Organizační struktura podniku (Zdroj: vlastní zpracování)	39
Obrázek 6 – Procesní schéma (Zdroj: vlastní zpracování)	40
Obrázek 7 – Klíčové vazby rozpočtu (Zdroj: vlastní zpracování)	49
Obrázek 8 – HNS a Cena (Zdroj: vlastní zpracování)	50
Obrázek 9 – Odchylky (Zdroj: vlastní zpracování)	54
Obrázek 10 – Komparace způsobů financování pomocí NPV (Zdroj: vlastní zpracování)	58
Obrázek 11 – Komparace způsobů financování pomocí celkových nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Obrázek 12 – Komparace způsobů financování pomocí dEVA (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Obrázek 13 – Schéma vazeb využitých manažerských nástrojů (Zdroj: vlastní zpracování)	66

# Seznam tabulek

Tabulka 1 – Specifikace klíčových profesí (Zdroj: vlastní zpracování)	20
Tabulka 2 – IFE a EFE matice (Zdroj: vlastní zpracování)	33
Tabulka 3 – Ukazatele cílů (Zdroj: vlastní zpracování)	36
Tabulka 4 – Strategie a konkrétní úkoly (Zdroj: vlastní zpracování)	37
Tabulka 5 – Přiřazení zdrojů a jejich typy (Zdroj: vlastní zpracování)	42
Tabulka 6 – Kapacitní plán (Zdroj: vlastní zpracování)	43
Tabulka 7 – VNP – pro jaké činnosti a v jakém rozsahu (Zdroj: vlastní zpracování)	44
Tabulka 8 – Shrnutí informace o činnostech a zdrojích (Zdroj: vlastní zpracování)	44
Tabulka 9 – Náklady na lidské zdroje (Zdroj: vlastní zpracování)	45
Tabulka 10 – Náklady na školení pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)	46
Tabulka 11 – Náklady na prostor (Zdroj: vlastní zpracování)	46
Tabulka 12 – Hmotné zdroje (Zdroj: vlastní zpracování)	47
Tabulka 13 – Nehmotné zdroje (Zdroj: vlastní zpracování)	47
Tabulka 14 – Vnitropodniková servisní entita (Zdroj: vlastní zpracování)	47
Tabulka 15 – Promítnutí VNP do nákladů na jednotlivé činnosti a DČF (Zdroj: vlastní zpracování)	48
Tabulka 16 – Provozní rozpočet (Zdroj: vlastní zpracování)	48
Tabulka 17 – Cena zdrojů (Zdroj: vlastní zpracování)	50
Tabulka 18 – Plánovaná roční kalkulace (Zdroj: vlastní zpracování)	51
Tabulka 19 – Kalkulace jednotlivé zakázky (Zdroj: vlastní zpracování)	52
Tabulka 20 – HNS (Zdroj: vlastní zpracování)	53
Tabulka 21 – Koeficienty (Zdroj: vlastní zpracování)	54
Tabulka 22 – Odchylna HNS (Zdroj: vlastní zpracování)	55
Tabulka 23 – NPV a CN při financování VK (Zdroj: vlastní zpracování)	57
Tabulka 24 – NPV a CN při financování CK (Zdroj: vlastní zpracování)	57
Tabulka 25 – NPV a CN při financování VK + CK (Zdroj: vlastní zpracování)	58
Tabulka 26 – Vyhodnocení způsobu financování (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Tabulka 27 – Celkový propočet investice CK (Zdroj: vlastní zpracování)	60
Tabulka 28 – Vliv investice na provozní rozpočet (Zdroj: vlastní zpracování)	60
Tabulka 29 – Vliv investice na kalkulaci (Zdroj: vlastní zpracování)	61
Tabulka 30 – Hodnocení cílů (Zdroj: vlastní zpracování)	63
Tabulka 31 – Seznam základních použitých manažerských nástrojů (Zdroj: vlastní zpracování)	64

# Bibliografie

Cejthamr Václav, D. J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.

Cokins, G. (2009). *Performance Management*. John Wiley & Sons.

50minutes.Com. (2015). *Product Lifecycle: The Fundamental Stages of Every Product*.  
50Minutes.com.

Agentura. (2015). *Interní firemní podklady*.

Anselmi Immonen, A. S. (2013). *Product Lifecycle Management*. Springer Science &  
Business Media.

B, H. (2018). *Strategic Analysis*. PublishDrive.

Baker, M. J. (2014). *Marketing Strategy and Management*. Macmillan International  
Higher Education.

Bhatia, S. K. (2009). *Organisation theory and designs*. Deep & Deep Publications.

Brad MacKay, M. A. (2020). *Strategy: Theory, Practice, Implementation*. Oxford University  
Press.

Havlíček, K. (2011). *Management & Controlling malé a střední firmy*. Eupress.

Holman, R. (1999). *Ekonomie*. C.H. Beck.

Jiří Fotr, L. Š. (2016). *MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ postupy, metody a nástroje*. Praha:  
Ekopress, s. r. o.

Joan Magretta, M. E. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to  
Competition and Strategy*. Harvard Business Press.

John R. Schermerhorn, J. (2009). *Exploring Management*. John Wiley & Sons.

Kermiet, I. V. (01. 09 2020). *HDP 2020, vývoj hdp v ČR*. Načteno z kurzy.cz:  
<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/#:~:text=Podle%20zp%C5%99esn%C4%9Bn%C3%A9ho%20odhadu%20klesl%20hrub%C3%BD,zp%C5%AFsoben%20p%C5%99edev%C5%A1%C3%ADm%20poklesem%20zahrani%C4%8Dn%C3%AD%20popt%C3%A1vky>.

Michaux, S. (2015). *Porter's five forces*. Namur: Lemaitre Publishing.

MPSV, T. o. (05. 06 2020). *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020*. Načteno z kurzy.cz:  
<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/#:~:text=M%C3%ADra%20nezam%C4%9Bstnanosti%20v%20%C4%8CR%20z%C5%AFst%C3%A1v%C3%A1,zejm%C3%A9na%20programy%20Antivirus%2C%20byly%20%C3%BA%C4%8Dinn%C3%A9>.

Nadine Pahl, A. R. (2009). *Swot Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*. GRIN Verlag.

Norton, R. S. (2005). *Mastering the Management System*. Cognos.

Perera, R. (2019). *The PESTLE Analysis*.

Richard Curran, S.-Y. C. (2008). *Collaborative Product and Service Life Cycle Management for a Sustainable World*. Springer Science & Business Media.

Robert S. Kaplan, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard.

Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis*. England: Leadership Library.

Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.

Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada.

Zralý, M. (2016). *Podklady ke kurzu Controllingové řízení*.

Zralý, M. (nedatováno). *Hour Cost Tariff Method – A Simple Tool for Managerial Use*. Zlín:  
Tomas Bata University in Zlín.