

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta
Ústav podnikové ekonomiky

Návrh podnikatelského plánu pro výtvarný volnočasový ateliér

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Zdeněk Motlíček

Veronika Jabůrková

Brno 2015

Zde bych ráda vyslovila poděkování svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Motlíčkovi za odborné vedení při sestavování této práce. Zejména bych chtěla vyzdvihnout průběh konzultací a velmi cennou zpětnou vazbu, která mi byla vždy poskytována.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh podnikatelského plánu pro výtvarný volnočasový ateliér** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 21. května 2015

Abstract

Jabůrková, V. *Business plan draft for a leisure time atelier of fine arts*. Bachelor thesis. Brno: MENDELU in Brno, 2015.

The aim of this bachelor thesis is to create a business plan for a leisure time atelier of fine arts. This thesis is divided into two parts. First part is a theoretical part comparing different opinions of authors of literature about business planning. Second part of the bachelor thesis is dedicated to elaboration of the own business plan and the evaluation of profitability of the investment.

Keywords

Business plan, entrepreneurship, social integration, art, marketing plan, financial plan, self-employed person, trade licence.

Abstrakt

Jabůrková, V. *Návrh podnikatelského plánu pro výtvarný volnočasový ateliér*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro výtvarný volnočasový ateliér. Práce je rozdělena na dvě části. První částí je literární rešerše kompilující názory autorů odborné literatury na téma podnikatelského plánu. Druhá část bakalářské práce je věnována vypracování vlastního podnikatelského plánu a zhodnocení efektivnosti investice.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikání, sociální integrace, umění, marketingový plán, finanční plán, živnostník, živnostenský list.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	11
2	Metodika	12
3	Literární rešerše	13
3.1	Důvod k podnikání a jeho význam.....	13
3.2	Podnikatelský plán	14
3.2.1	Strategická situační analýza.....	16
3.2.2	Popis podniku a jeho cílů	20
3.2.3	Plán výrobků a služeb.....	21
3.2.4	Marketingový plán.....	21
3.2.5	Organizační plán.....	29
3.2.6	Finanční plán.....	30
3.2.7	Hodnocení rizik.....	32
3.3	Právní formy podnikání.....	34
3.3.1	Podnikání fyzických osob.....	34
3.3.2	Podnikání právnických osob.....	34
3.4	Základy problematiky zdravotně postižených	35
3.4.1	Stupně a druhy mentálního postižení	35
3.4.2	Rozlišení důležitých pojmů	37
4	Vlastní podnikatelský plán	40
4.1	Exekutivní souhrn.....	41
4.2	Popis podniku a jeho cílů	41
4.3	Analýza trhu	42
4.3.1	PEST analýza	42
4.3.2	Porterův model 5 hybných sil	43
4.3.3	Interní analýza.....	46
4.3.4	SWOT analýza.....	47
4.4	Plán výrobků a služeb.....	49

4.5	Marketingový plán	51
4.5.1	Produkt.....	52
4.5.2	Cena	52
4.5.3	Distribuce	53
4.5.4	Propagace	53
4.5.5	Lidský faktor, materiální prostředí a procesy.....	54
4.5.6	Marketingová strategie	55
4.6	Organizační plán	55
4.7	Finanční plán.....	56
4.7.1	Pesimistická varianta.....	57
4.7.2	Realistická varianta	60
4.7.3	Optimistická varianta.....	62
4.7.4	Hodnocení efektivnosti investice	65
4.8	Hodnocení rizik.....	68
5	Závěr	71
6	Literatura	73
7	Seznam obrázků	79
8	Seznam tabulek	80
A	Životopisy klíčových osob	83
B	Přehled nakoupeného materiálu a vybavení Ateliéru Integra	86
C	Výdaje spojené se spotřebou materiálu v jednotlivých lekcích při plném obsazení	88
D	Leták	90

1 Úvod a cíl práce

Tato bakalářská práce se zaměřuje na oblast podnikání, konkrétně na problematiku týkající se sestavení podnikatelského plánu, dokumentu, jehož sestavení je doporučováno každému podnikateli v různých fázích životního cyklu jeho podnikání, například při zahájení podnikání, zavádění inovace nebo restrukturalizace podniku. Důvodem k vytvoření podnikatelského plánu může být potřeba utřídit si vlastní myšlenky a ujistit se, že nebylo nic opomenuto. Velmi častým důvodem pro sestavení podnikatelského plánu je také potřeba získání investorů nebo například půjčky od banky. Podnikatelský plán se v tu chvíli stává reprezentativním dokumentem, na jehož vypracování závisí způsob financování celého projektu. Vypracování podnikatelského plánu je tak vhodné a důležité nejen pro potřeby samotného podnikatele, ale i pro potřeby jeho okolí. Podnikatelský plán je jinými slovy formou podnikového plánování, bez něhož se nedá dlouhodobě dosahovat cílů společnosti, konkretizovat je a zvolit postup, s jehož pomocí bude těchto cílů dosaženo.

V rámci této práce je brán na zřetel hlavně podnikatelský plán pro začínající podnikatele, jelikož součástí bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení výtvarného volnočasového ateliéru – Ateliéru Integra. Vytvoření podnikatelského plánu před zahájením podnikání je velmi důležité a to zejména z důvodu potřeby zanalyzování příležitostí a hrozeb podniku a jeho silných a slabých stránek, přičemž kritickým okamžikem je nalezení konkurenční výhody. Stejně tak je důležité naplánování použití dostupných finančních zdrojů a zanalyzování zda má podnikatel k dispozici dostatek vlastních zdrojů, nebo bude zapotřebí i zdrojů cizích.

Ateliér Integra je výtvarný volnočasový ateliér, který přichází s myšlenkou sociální inkluze, které se snaží dosáhnout nabídkou širokého spektra výtvarných a rukodělných činností jak pro osoby se zdravotním postižením, tak bez zdravotního postižení, a prosazovat tím základní lidské právo – právo rovnosti.

I přes snahu o sociální integraci a inkluzi osob se zdravotním postižením do běžné společnosti, česká společnost v tomto ohledu stále trpí velkými nedostatky. Jedním z nich je nízká informovanost o dané problematice a dalším velké množství mylných představ, které v sobě mají lidé o tomto tématu zabudované. Výsledkem je separace a izolace jedinců se zdravotním postižením a hlubšímu nepochopení situace, což nepřispívá ani jedné straně a zbytečně činí danou problematiku ještě komplikovanější.

Cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení výtvarného volnočasového ateliéru v Brně a zhodnocení, zda je tento projekt efektivní investicí. Pro dosažení tohoto cíle je potřeba splnit několik dílčích cílů, jimiž jsou nastudování odborné literatury, vypracování příslušné metodiky obsahující teoretická východiska práce a vypracování podnikatelského plánu Ateliéru Integra.

2 Metodika

K vypracování vlastní části bakalářské práce je využíváno informací zpracovaných v teoretických východiscích této práce a dále využitím dalších informačních zdrojů jako jsou Český statistický úřad, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Magistrát města Brna a další převážně webové portály, kde je možné získat sekundární data potřebná pro vypracování práce.

Struktura vlastní práce, tedy vlastního podnikatelského plánu je následující:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podniku a jeho cílů
4. Analýza trhu
5. Plán výrobků a služeb
6. Marketingový plán
7. Organizační plán
8. Finanční plán
9. Hodnocení rizik
10. Přílohy

Získaná sekundární data budou využita převážně v části 4. Analýza trhu, kde budou provedeny analýzy externích a interních faktorů ovlivňující podnikání za použití nástrojů PEST analýzy, Porterova modelu pěti hybných sil a modelu „7S“.

V kapitole 5. Plán výrobků a služeb a kapitole 6. Marketingový plán bude popsán nabízený produkt formou modelu 7P (produkt, cena, distribuce, propagace, lidský faktor, materiálové vybavení a procesy). Tyto kapitoly budou pracovat s poskytovanými informacemi a ceníky vybraných dodavatelských společností, či s průměrem cen získaným průzkumem trhu a bude vyčíslena potřebná finanční částka na prostory k podnikání, energie, vybavení, materiál a propagační aktivity.

Kapitola 7. Organizační plán bude obsahovat harmonogram jednotlivých činností, které je nutné provést před a v průběhu zahájení podnikání a bude se zabývat také personální a manažerskou stránkou Ateliéru Integra.

Vyčíslení všech výdajů spojených s podnikáním, odhad příjmů a peněžních toků a veškeré finanční podklady jsou obsahem kapitoly 8. Finanční plán. V této kapitole budou také tři finanční odhady vývoje budoucí situace a to pesimistická, realistická a optimistická varianta. Částí plánu je i zhodnocení rizik vypracování plánů na jejich omezení, či prevenci.

V závěru se nachází kapitola 10. Přílohy. Tato kapitola podnikatelského plánu však bude sloučena s přílohami samotné bakalářské práce, aby nedocházelo zbytečně k duplicitě kapitol.

3 Literární rešerše

Podnikatelský plán je předmětem nebo významnou součástí velkého množství odborné literatury. Jeho struktura není přesně definovaná, a tak je možné narazit na mnoho odlišných přístupů k jeho sestavení a názorů na to, co je důležité a nemělo by být v podnikatelském plánu opomenuto. Problematice podnikatelského plánu se věnují například autoři Vojtěch Koráb, Jiří Peterka, Jitka Srpová, Václav Řehoř, či Udo Wupperfeld.

Podnikatelský plán obsahuje široké spektrum informací a pracuje s řadou finančních, marketingových a managementových nástrojů, což znamená, že mnoho autorů se dotýká problematiky podnikatelského plánu, aniž by tento plán byl cílevýznamným obsahem jejich práce. Jedná se například o Máriu Režňákovou, která se zaměřuje hlavně na oblast finanční a finanční řízení podniku, dále je třeba zmínit třeba Evu Kislingerovou, Miloslava Synka, Jaromíra Vebera, Jiřího Fotra, Ivana Součka či marketingového guru Philipa Kotlera nebo v oblasti managementu Michaela E. Portera. Na myšlenkách těchto autorů je postaven teoretický rámec této práce.

3.1 Důvod k podnikání a jeho význam

Význam podnikání je nezpochybnitelný jak pro domácí tak i pro zahraniční ekonomiku. Jen v Evropské unii malé a střední podniky zaměstnávají přes 80 milionů lidí, vytváří až 70% pracovních míst a tvoří kolem 60% HDP (Srpová a Řehoř, 2010). V České Republice sektor malých a středních podniků tvoří 99,83% podíl z celkového počtu aktivních podnikatelských subjektů, zaměstnává 60% obyvatelstva a podílí se z téměř 55% na přidané hodnotě (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014).

Důvody k podnikání jsou individuální, mnohdy však mezi ně patří touha po seberealizaci, samostatnosti a nezávislosti, časové flexibilitě, vyšším příjmu, či zanechání odkazu (Morávek, 2010). K podnikání je třeba mít produkt nebo službu, kterou je možné nabídnout potenciálním zákazníkům, případně vizi doprovázenou vhodnou příležitostí. V případě živnostenské formy podnikání pak může nastat situace, kdy k jejímu založení je zaměstnanec vyzván svým vlastním zaměstnavatelem (Chleboun, 2011).

Před startem podnikání je také třeba zvážit množství dalších faktorů, jako je počet zakladatelů, výše a způsob získání kapitálu, právní forma podnikání, ke které se mimo jiné váže u způsob ručení za závazky společnosti, náročnost na vedení účetnictví, daňové zatížení, celková finanční a administrativní zátěž a mnoho dalšího. Kvůli celkové náročnosti procesu a mnoha faktorů nutných ke zvážení je proto vhodné před samotným začátkem podnikání sestavení podnikatelského plánu (Srpová a Řehoř, 2010).

3.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, zachycující podstatné vnitřní i vnější faktory související s podnikáním, které dále podrobněji rozebírá a analyzuje. Je určen převážně pro upevnění celistvosti a ujasnění si jednotlivých kroků, které chce podnikatel podstoupit, stejně tak jako je vitální pro zhodnocení životaschopnosti daného projektu. Podnikateli pak slouží jako plánovací nástroj, podklad k dalšímu rozhodování, případně jako nástroj kontroly. Se stručným obsahem plánu mohou být seznámeni i zaměstnanci, aby si lépe uvědomovali cíle podniku (Srpková a Řehoř, 2010).

Podnikatelský plán slouží nejen podnikateli samotnému, ale i potenciálním investorům, například bankám. Potenciální investoři se na základě zpracovaného podnikatelského plánu mohou rozhodnout, že do projektu investují. Plán by se měl držet několika zásad. V první řadě by měl být srozumitelný a to i pro osoby, které jsou vně oboru, ve kterém chcete podnikat. Význačnými prvky podnikatelského plánu jsou pak inovativnost, reálnost a respektování rizik. V neposlední řadě by plán neměl být příliš zdouhavý, naopak je více ceněna stručnost, přehlednost a výstižnost (Srpková a Řehoř, 2010).

Struktura podnikatelského plánu není jasně definovaná, a tak se autor od autora liší. Wupperfeld (2003) se v tomto směru vyjadřuje převážně vágně a vystačuje si s několika body, kterými jsou shrnutí a podstata podnikatelského záměru, který se zabývá hlavně popisem produktu nebo služby, konkurenční výhody a užitku plynoucího potenciálnímu zákazníkovi. Pouze okrajově uvádí, že podnikový plán by měl dále obsahovat například cíle a strategie podniku, vymezení trhu a cílových skupin nebo plánování financování a obratu. Naopak mnohem jasněji a specifičtěji se vyjadřují autoři Koráb, Peterka a Režňáková (2007), uvádějící následující strukturu podnikatelského plánu:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Analýza trhu
4. Popis podniku
5. Výrobní/Obchodní plán
6. Marketingový plán
7. Organizační plán
8. Hodnocení rizik
9. Finanční plán
10. Přílohy

Vlastní strukturu podnikatelského plánu uvádí i Srpová (2011), která ho obhacuje o další tři obsahové položky. Jedná se o:

1. *„Titulní list,*
2. *obsah,*
3. *úvod, účel a pozice dokumentu,*
4. *shrnutí*
5. *popis podnikatelské příležitosti,*
6. *cíle firmy a vlastníků,*
7. *potenciální trhy,*
8. *analýza konkurence,*
9. *marketingová a obchodní strategie,*
10. *realizační projektový plán,*
11. *finanční plán,*
12. *hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,*
13. *přílohy.“*

Při bližším pohledu je zřetelné, že jednotlivé struktury plánu se liší avšak obsah a podstata podnikatelského plánu zůstává veskrze stejná. Struktura podnikatelského plánu uvedená v metodice této práce vznikla průřezem informací poskytnutých těmito autory a to s přihlédnutím na charakter vlastního podnikání.

Titulní strana, obsah a exekutivní souhrn jsou spíše formální (stále však velmi podstatné) aspekty podnikatelského plánu. Na titulní straně udáváme obchodní název firmy, logo pokud existuje, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, kontaktů na ně, datum založení podniku, sídlo společnosti apod. Za titulní stranu by měl následovat obsah plánu, včetně seznamu příloh. Obsah by měl být krátký a neměl by přesahovat jeden a půl strany A4. Na jeho zařazení do podnikatelského plánu se často zapomíná, což může vést k rozladění potenciálního investora, případně jiné osoby, která potřebuje rychle vyhledat konkrétní informaci (Srpová, 2011). Exekutivní souhrn v podnikatelském plánu nepředstavuje úvod, ale jakousi zhuštěnou informaci o obsahu podnikatelského plánu. Jeho účel je nalákat čtenáře k většímu zájmu o obsah podnikatelského plánu a podpořit ho v dalším podrobnějším čtení dokumentu. Jedna z prvních informací souhrnu by měla být, komu je podnikatelský plán určen (Srpová a Řehoř, 2010). Otázky, které bychom měli zodpovědět v souhrnu, jsou například, jaké produkty budeme poskytovat, v čem spočívá naše konkurenční výhoda a jaký užitek přináší náš produkt zákazníkovi (Srpová, 2011).

Poslední částí podnikatelského plánu jsou většinou přílohy. Přílohy jednotlivých podnikatelských plánu se svou délkou liší a mohou mít i několik desítek stran. Jejich obsahem jsou finanční výkazy a rozvahy, smlouvy, technické výkresy, projekty a návrhy (např. návrh designu, grafické zpracování propagačních materiálů a další) týkající se produktu, životopisy klíčových osob, odborné články a zprávy,

výpis z obchodního rejstříku a další relevantní informace a podklady, které nejsou součástí samotného podnikatelského plánu (Srpková, 2011).

Ostatním částem podnikatelského plánu jsou věnovány samostatné kapitoly.

3.2.1 Strategická situační analýza

Náplní této části je analýza makroprostředí a mikroprostředí podniku, interní analýza podniku a následně SWOT analýza. Cílem je získání informací o trhu, konkurenci, potenciálních zákaznících, uvědomění si příležitostí a hrozeb v daném odvětví a silných a slabých stránek firmy. Získané informace pak slouží k lepšímu pochopení situace, ve které se podnik nachází a na jejich základě dochází k formulování podnikové strategie. Koráb (2007) a Srpková (2011) do této části podnikatelského plánu zahrnují i segmentaci trhu a nalezení cílových zákazníků. Naopak Fotr a Souček (2005) zařazují veškeré analýzy trhu a okolí podniku pod samotný marketingový plán.

Makroprostředí je okolí působící na podnik, na které však podnik nemá žádný nebo jen minimální vliv. Může se mu však přizpůsobit. Všeobecně se jedná o prostředí celé ekonomiky a to nejen domácí, ale i světové. Konkrétněji mezi hlavní složky makroprostředí patří sociální prostředí, politické a legislativní prostředí, ekonomické prostředí a technologické okolí (Veber, 2008).

Na mikroprostředí podniku může již společnost reagovat lépe a účelněji. Analýzou mikroprostředí je analýza faktorů, které na podnik působí v rámci odvětví. Analyzujeme strukturu odvětví, životní stádium vývoje odvětví, jeho ziskovost, přítomné trendy, konkurenci v odvětví, kupní sílu a kupní chování zákazníků, technologickou náročnost, bariéry vstupu na trh, kapitálovou náročnost a další klíčové faktory jako je například závislost odvětví na změnách ročního období, hospodářského cyklu, či dostupnosti surovin (Srpková, 2011).

PEST analýza

Jako nástroj pro analýzu makroprostředí může být využita PEST analýza (známá též například jako SLEPT nebo PESTLE analýza, v plném znění se jedná o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů).

P – politické faktory: Mezi politické faktory patří především politická stabilita v zemi, její legislativní rámec, přítomnost (či nepřítomnost) regulace v daném odvětví, vynutitelnost zákonů, jejich dodržování a případná úroveň korupce v zemi.

E – ekonomické faktory: Znalost ekonomických faktorů je důležitá pro určení ceny produktů, služeb a pracovní síly. Podstatné je i daňové zatížení v dané zemi, stabilita kurzu, výše úroků, inflace, fáze hospodářského cyklu, hrubý domácí produkt, státní podpora malého a středního podnikání a další.

S – sociální faktory: Do sociálního prostředí se řadí demografické ukazatele (struktura obyvatelstva, vzdělání, geografické a etnické rozložení,...), životní úroveň a životní styl, kultura, tradice a náboženství. Rozbor sociálního prostředí je obzvláště důležitý pro podnikatele, prodávající své výrobky koncovým spotřebitelům.

T – technologické faktory: V rámci technologického prostředí se analýza zabývá úrovní infrastruktury, pokročilostí vědy a výzkumu a částečně sem spadají i otázky týkající se ekologie (Zikmund, 2010).

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil, který je možno vidět na Obr. 1, je vhodným nástrojem k prozkoumání konkurenčního prostředí a tedy mikroprostředí podniku. Pomáhá identifikovat a pochopit síly působící v odvětví a určit jejich význam pro firmu z hlediska budoucího vývoje a strategických rozhodnutí společnosti. Porterův model pěti sil analyzuje jak stávající, tak potenciální konkurenci, rivalitu na trhu, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů (zákazníků) a hrozby v podobě možných substitutů produktu (Porter, 2008).

Potenciální konkurence jsou firmy, které nejsou součástí konkurenčních sil v odvětví, ale mohli by do odvětví vstoupit a začít v něm podnikat. Hrozba potenciální konkurence se vyhodnocuje na základě přitažlivosti odvětví (ziskovost, velikost a nasycenost trhu) a bariér vstupu do odvětví (například pokud je pro vstup na trh zapotřebí vysoký počáteční kapitál). Rivalitu mezi stávající konkurencí pak ovlivňuje struktura odvětví (velikost podílu jednotlivých firem na trhu), aktuální poptávka zákazníků a strategická rozhodnutí jednotlivých firem. Síla odběratelů a dodavatelů je daná jejich počtem, dostupností, množstvím dostupných substitutů, či v případě dodavatelů také možné hrozby vertikální integrace. Hrozba substituce produktů je zvažována v případě, že je zde možná výroba produktu, který by potenciálně mohl nahradit vlastní produkt firmy. Na základě dostupnosti substitutů se utváří cenová konkurence (Porter, 2008).

Interní analýza

Interní analýza slouží k poznání silných a slabých stránek společnosti a nalezení konkurenční výhody. Klíčovou součástí analýzy je vymezení, zdrojů, odhad jejich rozsahu a určení specifických předností firmy (Synek a Kislíngerová, 2010). Jedním z modelů pro interní analýzu je model „7S“ známý též jako „šťastný atom“, od společnosti McKinsey (Obr. 2). V tomto modelu vystupuje sedm vzájemně se ovlivňujících hodnot, jež definují například Manktelow a Carlson (2012) a jimiž jsou:

- Struktura
 - hierarchie společnosti, firemní stanovy a pravidla
- Strategie
 - řeší otázku, jak si společnost poradí s konkurencí, jak ji porazí, v čem má konkurenční výhodu a jakým způsobem uspěje na trhu
- Systémy
 - jedná se o činnosti a procesy, pravidelně vykonávané zaměstnanci ve firmě

- Sdílené hodnoty
 - firemní kultura, sdílené hodnoty společnosti, etický kodex společnosti
- Styl
 - otázka managementu; způsob, jakým je společnost vedena (může se jednat o autoritativní, liberální, demokratický, atd.) Spolupracovníci (či skupina)
 - zaměstnanci společnosti a obecné schopnosti, kterými by měli disponovat
- Schopnosti
 - reálné schopnosti a kompetence jednotlivých zaměstnanců společnosti
- Spolupracovníci
 - lidské zdroje podniku

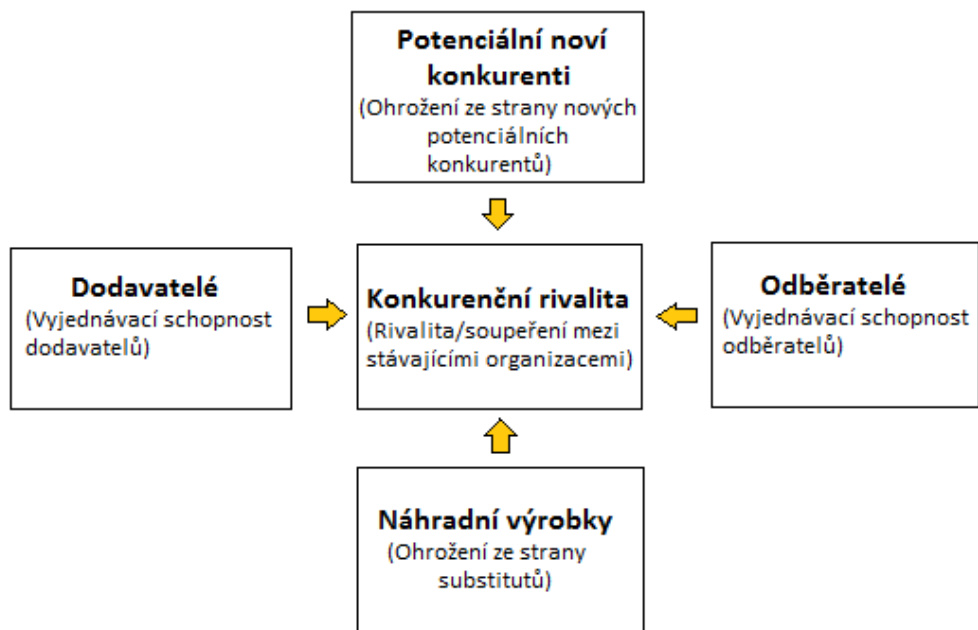
Dalšími uplatnitelnými modely jsou například Porterův hodnototvorný řetězec, který uvádí jako možnou variantu Srpová (2011), nicméně dodává, že tento nástroj je vhodný spíše pro velké výrobní firmy. Porterův hodnototvorný řetězec, který dále rozebírá i Kotler (2007), rozděluje činnosti podniku na hlavní a podpůrné, kdy hlavní činnosti jsou:

- Logistika na vstupu
- Provoz
- Logistika na výstupu
- Marketing a prodej
- Služby

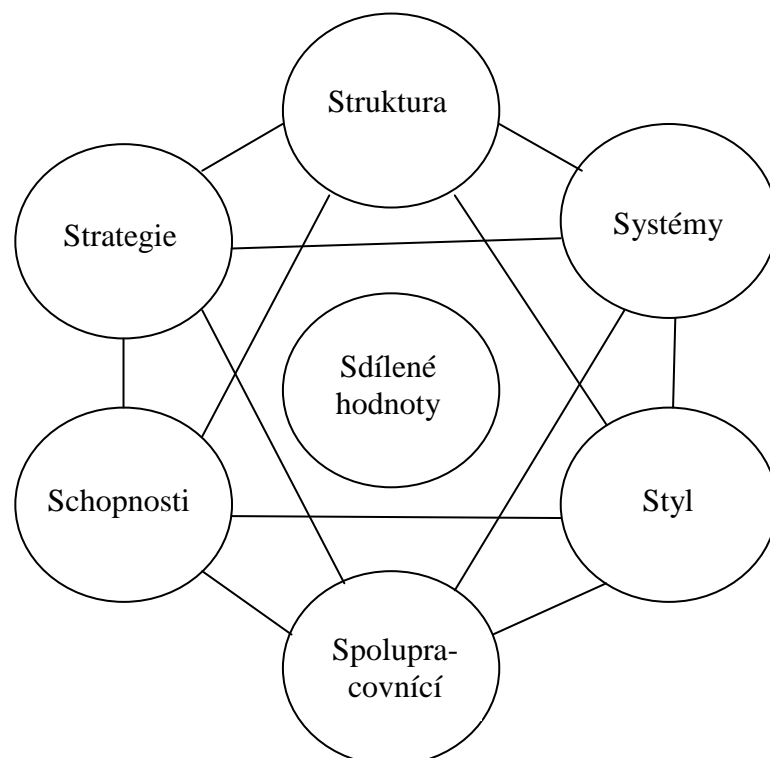
a podpůrné:

- Infrastruktura společnosti
- Řízení lidských zdrojů
- Vývoj technologií
- Nákup

Možností je také metoda benchmarkingu od firmy Xerox Corporation, která spočívá v porovnávání vlastních postupů, výrobků a služeb s největšími konkurenty nebo nejlepšími společnostmi na trhu (Srpová a Řehoř, 2010). Použitelným nástrojem je také metoda Balanced Scorecard vytvořená Robertem S. Kaplanem ve spolupráci s Davidem P. Nortonem. Podstatou tohoto nástroje jsou čtyři oblasti a to oblast finanční, zákaznická, oblast vnitřních podnikových procesů a oblast učení se a růstu, přičemž základním kamenem těchto oblastí jsou vize a strategie podniku (Kaplan a Norton, 2007).



Obr. 1 Porterův model pěti hybných sil
Zdroj: Porter (2008)



Obr. 2 Model „7S“
Zdroj: Tureckiová, 2007.

SWOT analýza

SWOT analýza propojením poznatků z analýzy externích a interních faktorů definuje slabé a silné stránky společnosti a příležitosti a hrozby, které se společnosti týkají. V závislosti na těchto informacích pak pomáhá formulovat strategické cíle společnosti. Jednotlivé strategické postupy jsou vytvářeny za pomoci matice, kdy v prvním řádku jsou silné a slabé stránky a v prvním sloupci se nachází příležitosti a hrozby. Jejich průsečíkem pak vznikají jednotlivé strategie (Veber, 2008).

Tab. 1 SWOT matice

	Silné stránky (S) výčet jednotlivých silných stránek	Slabé stránky (W) výčet jednotlivých slabých stránek
Příležitosti (O) výčet jednotlivých příležitostí	SO strategie (strategie využití)	WO strategie (strategie hledání)
Hrozby (T) výčet jednotlivých hrozeb	ST strategie (strategie konfrontace)	WT strategie (strategie vyhýbání)

Zdroj: Vích (2013)

Nekonečný výčet slabých a silných stránek a příležitostí a hrozeb není ve SWOT analýze žádoucí. Je zapotřebí vybrat takové informace, které jsou pro společnost opravdu významné. Srpová (2011) doporučuje ne více než pět kategorií v jedné oblasti.

3.2.2 Popis podniku a jeho cílů

Tato část podnikatelského plánu obsahuje základní informace týkající se podniku, seznamuje čtenáře s:

- klíčovými osobnostmi (vlastník, manažer, poradce,...),
- zamýšleným obsahem podnikání,
- vybraným trhem, na kterém se společnost rozhodla působit,
- právní formou,
- předpokládanou dobou pro začátek podnikání,
- plánovanou lokací podniku a
- dalšími podstatnými informacemi týkajícími se založení podniku.

Důležitými informacemi jsou také vize a hodnoty podniku a neposlední řadě informace o partnerech podniku a investorech, pokud jsou nebo se s nějakými plánuje navázat spolupráce v blízké budoucnosti (Koráb, 2007).

Na všeobecný popis, především pak na vize podniku, navazuje část, kde jsou definovány cíle podniku. Pro efektivní stanovení cílů může podnikatelům posloužit pomůcková metoda zvaná SMART, která může posloužit jako kontrolní osnova při formulování cílů společnosti. Jedná se o zkratku, kde se pod jednotlivými písmeny skrývají kritéria, která by měl splňovat dobře zformulovaný cíl. Jednotlivé cíle by měly být:

- specifické (*specific*),
- měřitelné (*measurable*),
- atraktivní a akceptovatelné (*Attainable*),
- reálné (*relevant/realistic*)
- a jejich dosažení časově ohraničené (*time-bound*).

Cíle by měly být stanoveny na horizont pěti let a konkretizovány na jeden až dva roky (Srpová, 2011).

3.2.3 Plán výrobků a služeb

V plánu výrobků a služeb je podrobně rozebrán nabízený produkt – jeho vývoj, současné kvality, v čem je produkt unikátní a v čem spočívá jeho konkurenční výhoda, či zda je zde hrozba morálního zastarání produktu. Součástí plánu výrobků a služeb je také výrobní plán, jehož účelem je řešení otázek spojených s realizací projektu. Jedná se o určení a rozhodnutí o potřebném zázemí a vybavení, přičemž je potřeba dodržet zákonem stanovené normy (pokud existují), jejich kapacitě, požadavků na pracovní sílu, zda existují nějaké kritické vstupy nezbytné pro výrobu a vyčíslit s tím spojené náklady, včetně nákladů spojených s výrobou produktu. Jsou zde řešeny veškeré technické otázky projektu (Drdla a Tabas, 2013).

3.2.4 Marketingový plán

Marketingový plán má několik zásadních úkolů, které spočívají v segmentaci a volbě cílového trhu, určení tržní pozice produktu a ve zvolení vhodného marketingového mixu a marketingové strategie (Synek a Kislingerová, 2010).

Volba cílového trhu

Pro volbu cílového trhu je klíčová segmentace trhu. Zásadní je najít takové zákazníky, kteří budou mít z daného produktu užitek, budou k němu mít snadný přístup a budou schopni a ochotni za něj zaplatit. Výrobek či službu je tedy důležité přizpůsobit potřebám zákazníků. Zároveň ale není žádoucí přizpůsobovat produkt každému zákazníkovi individuálně, ale najít skupinu, případně skupiny zákazníků splňující určitá námi zvolená kritéria. Jinými slovy zákazníky segmentovat a poté zvolit cílové segmenty, na které se podnik se svou nabídkou zaměří (Srpová, 2011).

Segment je množina zákazníků s podobnými přáními a potřebami. Segmentační kritéria mohou být geografického, demografického, psychografického nebo behaviorálního charakteru (Kotler a Keller, 2012).

- **Geografická segmentační kritéria**

V rámci tohoto typu segmentačních kritérií dochází ke specifikaci kontinentu, státu, regionu, kraje, města a městské čtvrti daného segmentu. Mezi tato kritéria dále patří také typ a hustota osídlení, celkový počet obyvatel, typ podnebí a klimatu, případně tvar krajiny (Kotler a Keller, 2012).

- **Demografická segmentační kritéria**

Demografická segmentační kritéria dělí trh z hlediska věku, pohlaví, velikosti rodiny, fáze životního cyklu, příjmu, rodinného stavu, vzdělání, náboženství, rasy, národnosti a sociální třídy. Tento typ kritérií je při segmentaci snadno měřitelný, jelikož k němu již existuje velké množství zpracovaných informací, například ze statistického úřadu (Pelsmacker, 2003).

- **Psychografická segmentační kritéria**

Psychografie je věda kombinující demografické faktory s poznatky s psychologií. Segmentační kritéria pak rozdělují zákazníky na základě životního stylu, hodnot, osobnostních a psychologických charakteristik. Jedním z modelů rozdělujících zákazníky dle psychografických kritérií je VALSTM od Strategic Business Insight, který rozděljuje zákazníky do osmi kategorií (*Innovators, Thinkers, Achievers, Experiencers, Believers, Strivers, Makers, Survivors*) dle motivace nákupu zákazníka (ideály, úspěch, sebevyjádření) a zdrojů, kterými disponuje (Kotler a Keller, 2012). Pelsmacker (2003) pak uvádí jako další z možných modelů model AIO, který pracuje s činnostmi (*activities*), zájmy (*interests*) a názory (*opinions*) zákazníků.

- **Behaviorální segmentační kritéria**

Behaviorální segmentační kritéria dělí zákazníky dle:

- znalosti produktu,
- přístupu vůči produktu,
- použití produktu a
- reakce na produkt.

Konkrétněji jde například o:

- status uživatele (není uživatelem, bývalý uživatel, potenciální uživatel, běžný uživatel, poprvé uživatelem),
- frekvenci nákupu a míru užívání produktu (výjimečně, občas, pravidelně),
- věrnost značce (žádná, mírná, silná, absolutní),
- připravenost ke koupi (uvědomění, informační zájem, koupě žádoucí, rozhodnutý ke koupi),

- postoj k produktu (nadšený, pozitivní, indiferentní, negativní, nepřátelský), a
- preference zákazníka (kvalita, rychlost, bezpečnost, ekonomičnost, atd.)

(Kotler a Keller, 2012).

Není potřeba zabývat se všemi možnými kritérii, která jsou dostupná pro definování segmentu, ale pouze těmi, která jsou pro podnik relevantní. Je třeba také dohlédnout na to, aby zvolený segment nebyl ani příliš malý, ani příliš velký. Pokud si společnost zvolí příliš úzce profilovaný segment, ochuzuje se o příležitosti. Pokud naopak společnost zacílí na příliš široce profilovaný segment, bude muset vynaložit větší množství prostředků a dostavit se může menší účinek, než kdyby segment úžeji specifikovala. Srpová (2011) uvádí následující kritéria, která je třeba mít v paměti, pro správné definování žádoucího segmentu:

- „*velikost segmentu*
- *růst segmentu*
- *možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům*
- *dosazitelnost zákazníků*
- *shoda produktu a potřeby zákazníků*
- *síla konkurence*“

Kotler a Keller (2012) potvrzují, že segmenty musí být měřitelné, dostatečně velké, rozlišitelné a přístupné z hlediska obslužitelnosti segmentu a vůbec možnosti zaujmutí a získání segmentu pro daný produkt. S těmito podmínkami se pak ztotožňuje i Pelsmacker (2003).

Ve chvíli, kdy jsou segmenty definovány, následuje výběr cílového segmentu, přičemž společnost se může v rámci své strategie rozhodnout zaměřit se a obsloužit více segmentů než jeden. Segmenty si přitom od sebe mohou zásadně lišit. Příkladem může být společnost Proctor & Gamble, kdy počáteční cílové segmenty při zahájení prodeje nové zubní pasty Crest Whitestrips byli homosexuálové a budoucí nevěsty. Důvodem pro zvolení více segmentů je v první řadě ziskovost a následně diverzifikace rizika (Kotler a Keller, 2012).

Tržní pozice produktu

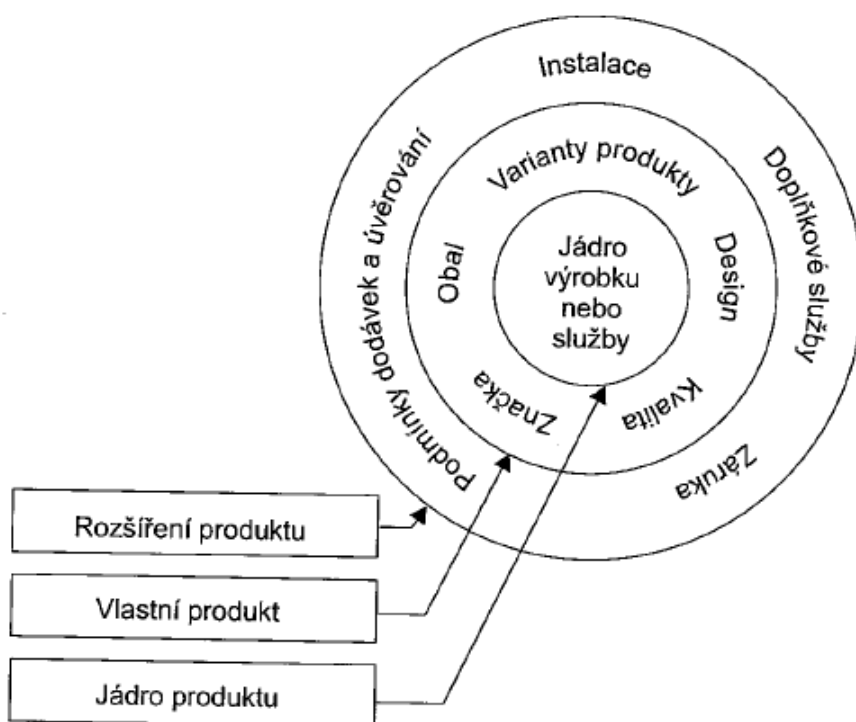
Po zvolení segmentů je žádoucí stanovit ideální tržní pozici produktu, tedy postavení, které chce podnik svým produktem zaujmout v rámci vybraných segmentů. Cílem je dosáhnout určitého postavení v mysli a povědomí zákazníka a spojit produkt s konkrétními a specifickými vjemy, které zákazník při kontaktu s produktem získá a které ho odliší od konkurence. Příkladem může být například společnost Volvo, která zacíljuje na zákazníky, pro něž je prioritou bezpečnost. Proto své vozy prezentuje jako nejbezpečnější z vozů, které si může zákazník koupit (Pelsmacker, 2003).

Marketingový mix

Marketingový mix je sada vzájemně se doplňujících nástrojů, sloužících k dosažení stanovených cílů společnosti v rámci firemní strategie. Základními prvky marketingového mixu jsou tzv. „4P“ mezi které patří produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a propagace (*promotion*). U služeb je základní model „4P“ rozšířen na „7P“ a to o lidský faktor (*people*), materiální prostředí (*physical evidence*) a procesy (*process*) (Vliet, 2013).

• Produkt

Produktem může být cokoli, co společnost nabízí na trhu ve snaze uspokojit přání, požadavky a potřeby zákazníků. Může se jednat o fyzické zboží, služby, zážitky, události, lidi, místa, pozemky, organizace, informace nebo nápady (Kotler a Keller, 2012).



Obr. 3 Vrstvy produktu
Zdroj: Srpová (2010)

Produkt obsahuje tři vrstvy. Jedná se o jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený (doplňkový) produkt. Jádrem produktu je základní funkce a užitková hodnota, pro kterou zákazník produkt kupuje. Pokud si zákazník například kupuje postel, jádrem produktu bude zřejmě odpočinek a spánek. Vlastní produkt by pak byla samotná postel, její design, kvalita, materiál, z kterého je vyrobena, značka atd. a rozšířeným produktem by byly doplňkové služby jako odvoz a montáž postele, záruka, garance výměny v případě nespokojenosti a další (Vašítková, 2014).

V případě služby rozlišujeme v rámci vlastního produktu tři prvky. Jedná se o materiální prvky (hmotné, doplňkové složky služby, které umožňují provedení služby) smyslové požitky a psychologické výhody nabídky, jež je subjektivní a pro každého zákazníka jiná. Rozšířený produkt pak spočívá hlavně v poskytování informací a poradenských služeb, péči o zákazníka a jeho bezpečnost, přebírání objednávek a účtování a speciálních službách (Vašítková, 2014).

- **Cena**

Určení ceny je pro společnost klíčovým faktorem, jelikož z prodeje čerpá zisk. Musí proto nastavit cenu tak, aby byla schopna pokrýt náklady a docházelo ke tvorbě zisku. Zároveň je třeba stanovit takovou cenu, jakou je zákazník ochoten za produkt zaplatit. Cena se stanovuje dle cenové politiky firmy a firemních cílů, přičemž je třeba stanovit horní a dolní hranici ceny. Dolní hranici ceny je stanovena s přihlédnutím k nákladům a horní cena s přihlédnutím k zákaznické poptávce. Zároveň je třeba při tvorbě ceny věnovat pozornost cenám konkurence (Srpová a Řehoř, 2010).

Základní a všeobecně uplatnitelné přístupy k tvorbě cen jsou:

- „Přístup založený na nákladech
- přístup založený na poptávce
- přístup založený na konkurenci.“ (Srpová a Řehoř, 2010)

Kritickým faktorem pro určení ceny jsou tedy v těchto případech buď náklady, zákaznická poptávka nebo nabídka a ceny konkurence.

Pokud chceme k ceně přistupovat na základě nákladů, můžeme pro její výpočet použít kalkulační vzorec, který ve své literatuře uvádí například Synek a Kislingerová (2010). Strukturu kalkulačního vzorce poskytuje k nahlédnutí tabulka 2 (Tab. 2).

Pro určení ceny na základě poptávky pak můžeme použít holandský test cenové citlivosti, který funguje na principu dotazování se zákazníků, kolik by byli ochotni za daný výrobek, či službu zaplatit. V dotazníkovém šetření respondenti volí cenovou škálu (ideálně z 30-40 možností), při které jim výrobek připadá:

1. Levný,
2. drahý,
3. tak drahý, že si jej respondent v žádném případě nekoupí a
4. tak levný, že respondent bude pochybovat o jeho kvalitě.

(Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

Tab. 2 Všeobecný kalkulační vzorec

Vlastní náklady výroby	+ přímý materiál + přímé mzdy + ostatní přímé náklady + výrobní (provozní) režie	} 1
Vlastní náklady výkonu	1 + správní režie	} 2
Úplné vlastní náklady výkonu	1 + 2 + odbytové náklady	} 3
Prodejní cena	1 + 2 + 3 + zisk/ztráta	

Zdroj: Synek a Kislingerová (2010)

• Propagace

Nástrojem propagace je tzv. Marketingový komunikační mix. Součástí marketingového komunikačního mixu je:

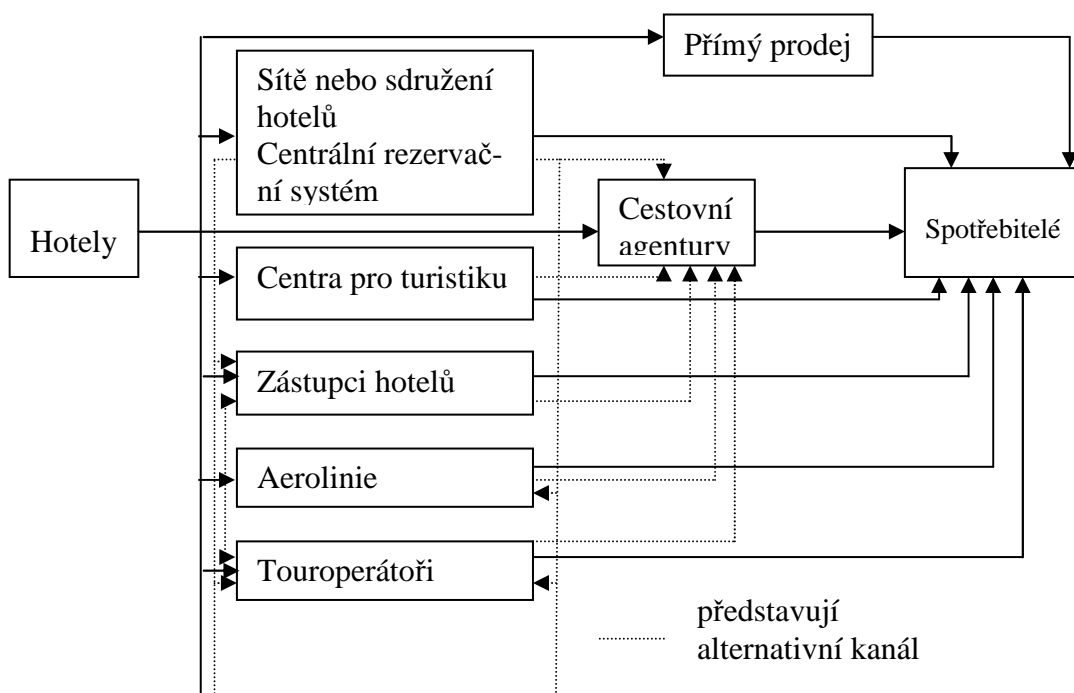
- reklama
 - komunikace s veřejností pomocí audiovizuálních nebo tištěných médií (televize, noviny, časopisy, rádio, billboardy, atd.)
- podpora prodeje
 - funguje na principu převážně krátkodobých akcí, které mají za cíl zvýšení prodeje (soutěže, bonusy, slevy, zákaznické karty, věrnostní programy, vzorky zdarma, atd.)
- styk s veřejností (*public relations - PR*)
 - tiskové konference, tiskové zprávy, články, v poslední době také blogy a profily společností na sociálních sítích
- přímý marketing
 - přímé oslovení zákazníka bez obchodních mezičlánků pomocí dopisů, emailů, katalogu nebo telemarketingu
- sponzorství
 - sponzorství by se dalo zařadit do kategorie nástrojů PR a používá se převážně ke zviditelnění společnosti, často je vidět například při velkých sportovních akcích a jiných významných událostí
- výstavy a veletrhy
 - místa sloužící k představení a předvedení produktu, uzavření partnerství, či samotnému nákupu a prodeji
- osobní prodej
 - přímý kontakt mezi prodejcem a zákazníkem, často využívaný v B2B vztazích (obchodní vztahy mezi společnostmi)

Mezi novější prvky marketingové komunikace pak patří například interaktivní marketing, marketing událostí (*event marketing*) nebo product placement (Pelsmacker, 2003).

Jednotlivé nástroje marketingového mixu, které se podnik rozhodne použít, by měly fungovat ve vzájemné synergii a vzájemně se podporovat, aby se dosáhlo nejlepšího možného efektu (Foret, 2008).

• Distribuce

V případě služeb se jedná hlavně o umístění provozovny a volby případných zprostředkovatelů při distribuci služeb. Zájmem firmy je být co nejbližší svým zákazníkům, spotřebitelé však často vyhledávají službu v místě a času, který poskytovateli služby nevyhovuje. Konečné umístění služby je poté kompromisem mezi potřebami poskytovatele služby a požadavky zákazníka. Služba může být distribuována kromě samotného podnikatele i zprostředkovateli, kteří se buď na službě sami podílejí, nebo ji jen prodávají (Vašítková, 2014).



Obr. 4 Distribuční kanály na příkladu hotelových služeb
Zdroj: Vašítková (2008)

Úkolem distribuce je také zajistit hladký tok hmotných prvků služeb k poskytovateli služby (jedná se například o zásoby materiálu potřebného k vykonání služby)(Vašítková, 2014).

- **Lidský faktor**

Lidé jsou důležitou součástí marketingového mixu, pokud jde o poskytování služeb, jelikož přímo ovlivňují jejich kvalitu. U zaměstnanců je třeba dbát na jejich výběr, vzdělávání a následnou motivaci při pracovním výkonu. Nástrojem kvality je v sektoru služeb i monitorování a kontrola zaměstnanců. Dobré je stanovit i jistá pravidla i pro zákazníky, aby nedocházelo ke konfliktům a mezi zaměstnanci a zákazníky panovaly příznivé vztahy (Vašítková, 2014),

- **Materiální prostředí**

Materiální prostředí pomáhá ke zhmotnění nabízené služby. Může nabývat různorodých forem od budov a kancelářského zařízení až po informační brožury a uniformy zaměstnanců. Materiální prostředí vytváří atmosféru pracoviště a tím ovlivňuje náladu, pocity a chování zákazníka. Dělí se na periferní, které je součástí koupě služby a zákazník ho tedy může vlastnit (odnáší si ho sebou domů), a základní, které je sice součástí služby, ale zákazník jej vlastnit nemůže. Mezi prvky řízení materiálního prostředí patří rozvržení prodejny, zařízení interiéru, osvětlení, barvy a značení (rafice zprávy, označení, symboly)(Clarity Marketing, 2005).

- **Procesy**

Úkolem této části marketingového mixu je analyzovat procesy, vytvářet jejich schémata, systematizovat je a postupně zjednodušovat kroky, z kterých se skládají, pokud je to potřeba. Důvodem je nevyhnutelná interakce mezi poskytovatelem služby a zákazníkem a pro co největší kvalitu a efektivnost je třeba se zaměřit na to, jak je daná služba poskytována (Vašítková, 2014).

Marketingová strategie

Závěrečnou fází marketingového plánu je určení marketingové strategie. Srpová a Řehoř (2010) uvádí pro malé firmy následující typy možných strategií:

- **Strategie koncentrace na vybraný segment**

Pro malé firmy je to jedna z nejvýhodnějších forem strategie. Firmy se zaměřují na úzké a přesně vymezené segmenty, o které velké společnosti nemají zájem nebo je obsluhují nedostatečně. Malé společnosti se tak vyhnou silné konkurenci a zároveň získají zákazníky vyplněním menší a pro ně dostatečné mezery na trhu. Jedním z úskalí této strategie je nalezení správného segmentu (Srpová a Řehoř, 2010).

- **Strategie diferenciacie**

Strategie diferenciacie má za cieľ odlišit sa od konkurencie. Prípadne sa soustreďit na jeden atribut, ktorým je možné konkurenciu poraziť, napríklad konkurovanie vysokou kvalitou produktu. Konkurencia kvalitou sa nevztahuje len na samotný produkt, ale i na komunikáciu s zákazníkom a doplnkové služby (Prošek, 2007).

- **Strategie diverzifikácie**

Tato stratégia spočíva v rozložení rizika a obchodovania na niekoľko odlišných tržích súčasne. Stratégia diverzifikácie je pre malé firmy rizikovejšia než iné stratégie a v prípade jej uplatnenia je potreba, aby vedenie firmy malo v danej oblasti vedomosti a skúsenosti, s možnosťou zajišťať sieť obchodných kontaktov pre jednotlivé trhy. Kapitál pri vstupe na nový trh by mal byť uvoľňovaný postupne, aby sa eliminovalo riziko (Srpová a Řehoř, 2010).

- **Strategie kooperácie**

Pokud spoločnosť nie je natoľko silná, aby bola schopná dosiahnuť úspech individuálne, môže zvoliť stratégiu kooperácie. Kooperácia môže vzniknúť medzi konkurenčnými i nekonkurenčnými spoločnosťami. U nekonkurenčných firem sa väčšinou produkty firem vzájomne dopĺňujú. Dôvody pre zvolenie stratégie kooperácie môžu spočívať v nedostatku kapitálu, skúseností, či marketingových vedomostí (Srpová a Řehoř, 2010).

Voľba vhodnej marketingovej stratégie sa odvíja od silných stránok spoločnosti, jej konkurenčných výhod a ďalších predností, ktorými spoločnosť môže disponovať. Zároveň je utváraná tak, aby respektovala celú podnikovú stratégiu, ktorá je jej nadradená (Srpová, 2011).

3.2.5 Organizačný plán

Organizačný plán sa zaoberá právnou formou a štruktúrou spoločnosti, jej hierarchickou štruktúrou, identifikuje kľúčové osoby, riadiace a kontrolné orgány a zoznamuje čtenáre s organizačnými záležitosťami firmy ako je provozná doba a potreba ľudských zdrojov, kedy rozbieha kolik je potreba zamestnancov, požiadavky na ich vzdelanie a kvalifikáciu, náplň ich práce, pracovný rozvrh, plány na ďalšie vzdelávanie a ďalšie podstatné informácie (Koráb, 2007).

Podstatnou časťou organizačného plánu je i časový harmonogram jednotlivých činností popísaných v podnikateľskom pláne. V harmonogramu sú pečlivo rozepsané dôležité termíny, milníky, predpokladané údaje a doba trvania jednotlivých etáp podnikateľského plánu ako je napríklad zahájenie výroby alebo spustenie jednotlivých marketingových aktivít a doba ich trvania (Srpová, 2011).

3.2.6 Finanční plán

V této části plánu dochází k podrobnému rozvrhnutí financování celého projektu. Jeho účelem je prokázat reálnost a proveditelnost podnikatelského plánu. Zabývá se otázkami, kde společnost vezme na podnikání peníze a jaké jí z toho poplynou povinnosti. Financování podnikání může být uskutečněno jednak pomocí vlastních zdrojů, jednak s použitím zdrojů cizích. K vlastním finančním zdrojům patří vlastní peníze majitele firmy, které se rozhodl do podnikání vložit, následný zisk a odpisy dlouhodobého majetku. K cizím zdrojům financování patří půjčky, úvěry, leasing, peníze investora v dalších případech pak například faktoring, forfaiting, či rizikový (venture) kapitál (Srpková, 2011).

Výstupy finančního plánu jsou předpokládaný plán nákladů, plán výnosů, cashflow, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, finanční analýza, výpočet bodu zvratu a hodnocení efektivnosti investic. V případě zahájení podnikání, kdy nejsou k dispozici reálné finanční údaje, je potřeba v mnoha případech pracovat s odhady (například u vypracování výkazu zisku a ztrát). Finanční plán by v tomhle směru měl zohledňovat několik variant a to pesimistickou, reálnou a optimistickou (Srpková, 2011).

Cashflow

Cashflow neboli peněžní tok je rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji. Zjišťuje se dvěma metodami a to buď nepřímo, kdy výchozím bodem je hospodářský výsledek ke kterému se přičte položka nákladů neznamenačících peněžní výdaje a odečte položka výnosu neznamenačících peněžní příjmy, nebo přímou metodou. Přímá metoda spočívá ve výpočtu rozdílů nákladů, které jsou zároveň peněžními výdaji a výnosů, které jsou zároveň peněžními příjmy (Synek a Kislingerová, 2010).

Rozvaha

Rozvaha je dokument s předem nadefinovanou strukturou podle účetních standardů, zachycující stav majetku (aktiv) a zdrojů (pasiv) společnosti, který se uzavírá k určitému datu. Zdroje kryjí majetek společnosti a proto se celková cena majetku a množství disponibilních zdrojů musí vždy rovnat, uplatňuje se zde tzv. princip bilanční rovnosti (Kislingerová, 2010).

Výkaz zisku a ztrát

Kislingerová (2010) popisuje výkaz zisku a ztrát jako dokument zachycující vztahy mezi výnosy podniku, jichž bylo dosaženo v daném období a náklady spojenými s jejich vytvořením, přičemž za výnosy se považují i peněžní částky, u nichž v daném účetním období nedošlo k jejich inkasu. Stejně tak u nákladů se započítávají i peněžní částky, které reálně doposud nebyly vyplaceny. Výkaz bývá rozdělen na několik částí:

- provozní
- finanční

- mimořádnou

Finanční analýza

Finanční analýza pracuje s údaji obsaženými v rozvaze a jejich zpracováním získává informace o likviditě, rentabilitě, zadluženosti, tržní hodnotě, aktivitě, či finanční situaci podniku. Tyto informace zjišťuje výpočtem tzv. poměrových ukazatelů, kterých je celá řada (např. ukazatel běžné likvidity, rychlé likvidity, obrat zásob, průměrná doba inkasa, rentabilita tržeb, výnosnost celkových aktiv a další) (Synek a Kislingerová, 2010).

Při zakládání nového podniku, kde prozatím neexistuje žádná finanční historie, z které by mohla finanční analýza čerpat, se finanční analýza provádí pouze v hrubých rysech převážně na základě odhadů a předpokladů začínajícího podnikatele (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Bod zvratu

Fotr a Souček (2005) uvádějí, že bodem zvratu neboli kritickým bodem je hodnota rizikového faktoru, ovlivňujícího hospodářský výsledek, ve chvíli kdy předem zvolená ekonomická veličina (kritérium) dosahuje určité hraniční hodnoty. Pokud je tímto ekonomickým kritériem zisk, bod zvratu nastává v situaci, kdy hodnota rizikového faktoru dosáhne takové hodnoty, při které podnik generuje nulový zisk. Bod zvratu se nejčastěji počítá v souvislosti s objemem produkce (využitím výrobní kapacity) nebo prodejní cenou. Vzorec pro výpočet bodu zvratu je následující:

$$Q = \frac{F}{c - v}$$

kde

$$\left\{ \begin{array}{l} Q... \text{ bod zvratu} \\ F... \text{ fixní náklady} \\ c... \text{ cena/ks} \\ v... \text{ variabilní náklady/ks} \end{array} \right.$$

Zhodnocení efektivity investic

Efektivnost investic je hodnocena u investičních projektů, přičemž je možné použít řadu metod a nástrojů. Srpová (2011) vyjmenovává jako způsoby hodnocení efektivity investice výpočet doby návratnosti investice, čisté současné hodnoty (NPV) a vnitřního výnosového procenta (IRR). Koráb, Režňáková a Peterka (2007) ji dále doplňují a to uvedením metody indexu rentability (PI).

Tab. 3 Hodnocení efektivnosti investic

Doba návratnosti investice	$\sum_{t=1}^{DN} \frac{P_t}{(1+i)^t}$	<i>DN</i> - doba návratnosti projektu <i>CF_t</i> - plán cashflow z projektu v jednotlivých letech <i>P_t</i> - příjem z investice v jednotlivých letech
NPV	$\sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$	<i>KV</i> - kapitálový výdaj <i>N</i> - doba životnosti projektu <i>t</i> - jednotlivé roky životnosti projektu
IRR	$i_n + \frac{NPV_n}{NPV_n - NPV_v} * (i_v - i_n)$	<i>i</i> - požadovaná výnosnost projektu <i>i_n / i_v</i> - nižší/vyšší hodnota požadované výnosnosti
PI	$\frac{\sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t}}{KV}$	<i>NPV_n/NPV_v</i> - čistá současná hodnota projektu při nižší/vyšší diskontní míře

Zdroj: Koráb, Režňáková, Peterka (2007)

3.2.7 Hodnocení rizik

S podnikáním vždy souvisí nějaké riziko. Jejich určením a zhodnocením dochází k určení velikosti rizika a rozhodnutí o krocích, které povedou k eliminaci, či oslabení hrozby nebo k opatřením chránícím před rizikem. Fotr a Souček (2005) rozdělují rizika do následujících kategorií:

- podnikatelská rizika
 - dosažení horšího hospodářského výsledku
 - vznik ztráty
 - bankrot
- čistá rizika
 - škoda na majetku, či jeho ztráta
 - poškození zdraví
 - ztráty na životě (vlivem přírodních jevů, selhání technického nebo lidského faktoru)
- systematická (tržní) rizika
 - změna monetární politiky
 - změny v daňové oblasti
 - změny trhu
- nesystematická rizika
 - odchod klíčových zaměstnanců
 - selhání důležitého subdodavatele

- nová konkurence
- vnitřní rizika
 - rizika spojená s výzkumem a vývojem nových produktů a technologií
 - vnější rizika
 - rizika způsobená vnějším prostředím (externími faktory)
- ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika
 - ovlivnitelná rizika lze eliminovat nebo je oslabit, kdežto na neovlivnitelná rizika nemá společnost žádný vliv. Může se však proti nim například pojistit.
- primární a sekundární rizika
 - sekundární riziko je rizikem, které vzniklo při eliminaci nebo oslabení rizika primárního
- rizika přípravné, realizační a provozní fáze
 - rizika, která ohrožují dokončení projektu ve stanoveném termínu, nedodržení plánovaných nákladů nebo kvalitu projektu (např. selhání subdodavatele, změna měnového kurzu a jiné)
 - rizika ovlivňující hospodářský výsledek (např. změna cen surovin, pokles poptávky, atd.)

Jak vyplývá z výčtu, existuje velké množství rizik. Typově se může jednat o rizika technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, environmentální, informační, riziko lidského faktoru, či zásahu vyšší moci.

Při snaze o řízení rizika posuzujeme:

- významnost faktorů týkajících se rizika, zda ho zvyšují, či jsou zanedbatelné
- velikost a přijatelnost (či naopak nepřijatelnost) rizika
- možnosti opatření snižujících riziko

Riziková opatření mohou spočívat například ve využití síly k eliminaci nebo oslabení rizika, přesunu rizika na jiné činitele (dodavatele, odběratele,...), diverzifikaci rizika, získání dodatečných informací, zvýšení kvantity a kvality zabezpečení (např. kvalifikace zaměstnanců, nákup nových strojů,...), vertikální integraci, nebo v těsném styk se zákazníky a důrazu na kvalitní informace (Fotr a Souček, 2005).

Jednotlivé kroky při řízení rizika projektů dle Fotra a Součka (2005) jsou:

1. *„Určení faktorů rizika projektu,*
2. *stanovení významnosti faktorů rizika,*
3. *stanovení rizika projektu,*
4. *hodnocení rizika projektu a přijetí opatření na jeho snížení,*
5. *příprava plánu korekčních opatření.“*

Plán korekčních opatření je souborem dopředu promyšlených nápravných akcí, které lze ve chvíli, kdy nastane určitá riziková situace okamžitě využít k jejímu efektivnímu řešení. Vypracovává se převážně pro zásadní rizika a situace spojené s daným předmětem podnikání.

3.3 Právní formy podnikání

Před začátkem jakékoliv podnikatelské činnosti je třeba zvolit nejvíce vyhovující právní formu podnikání, při zvážení typu a podmínek, vztahujících se ke zvolené podnikatelské činnosti. Každá právní forma má svoje výhody a nevýhody a její volba je většinou formou kompromisu. Každý podnikatel si může svobodně vybrat právní formu svého podnikání, která mu nejvíce vyhovuje, nicméně po její volbě se musí již striktně držet legislativy, která se k dané právní úpravě podnikání vztahuje. Právní formy podnikání se dělí na dva základní druhy a to na podnikání právnických a na podnikání fyzických osob (Janků, 2013).

3.3.1 Podnikání fyzických osob

Jedná se o živnosti nebo podnikání osob dle zvláštních právních předpisů. Živnostenské podnikání fyzických osob je upraveno Zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů. Posledním novelizačním zákonem je Zákon č.140/2014 Sb. Fyzická osoba má dle těchto zákonů možnost podnikat na základě tzv. živnostenského oprávnění, které prokazuje výpisem ze živnostenského rejstříku. Živnosti se přitom dělí na ohlašované (řemeslné, vázané, volné) a koncesované. Ohlašované živnosti mohou být při splnění stanovených podmínek provozovány na základě ohlášení. K provozu koncesovaných živností je však potřeba počkat na udělení státního povolení tzv. koncese. Kromě volných živností je také nutnost prokázání určité odborné způsobilosti. Všeobecné podmínky pro provozování živnosti dle Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání jsou:

- „Dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.“

Wupperfeld (2003) konstatuje, že podnikání na základě živnostenského oprávnění je vhodné pro nejmenší firmy.

3.3.2 Podnikání právnických osob

Pokud je vhodnější podnikat jako právnická osoba, zakládá se obchodní společnost nebo družstvo. Družstvo není tak běžné pro podnikatelskou praxi (Wupperfeld, 2003), proto bude větší pozornost věnována obchodním společnostem.

Obchodní společnosti se dělí na osobní (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost) a kapitálové (společnost s ručením omezeným, akciová společnost). U osobních obchodních společností se předpokládá přímá účast podnikatele na řízení podniku a neomezené ručení společníků za závazky podniku (v případě komanditní společnosti ručí neomezeně komplementář a omezeně komanditista). U kapitálových obchodních společností se zakladatelé nemusí podílet na vedení společnosti a ručí za závazky společnosti pouze omezeně. Právnické osoby pak mají povinnost zápisu do obchodního rejstříku (Janků, 2013).

3.4 Základy problematiky zdravotně postižených

Tato kapitola má za cíl osvětlit základní fakta týkající se skupiny obyvatel se zdravotním postižením. Zabývá se stupni a druhy mentálního postižení a vysvětluje důležité pojmy, vztahující se k dané problematice.

3.4.1 Stupně a druhy mentálního postižení

Mentální retardace se dělí na lehkou (IQ 50-69), střední (IQ 35-49) a těžkou (IQ 20-34). Speciálním případem mentálního postižení je sociálně podmíněná mentální retardace. Rozdělení do jednotlivých kategorií probíhá na základě standardizovaných testů inteligence nebo škál určujících úroveň sociální adaptace. Mentální retardace se může vyskytovat i s dalšími poruchami tělesného nebo duševního charakteru (Švarcová-Slabinová, 2011).

Sociálně podmíněná mentální retardace

Sociálně podmíněná mentální retardace neboli zdánlivá mentální retardace ve skutečnosti případem mentální retardace není. Jedná se o stav způsobený vlivy vnějšího prostředí a centrální nervová soustava není nijak poškozena. Jinými slovy, jedinec postižený sociálně podmíněnou mentální retardací se jako mentálně retardovaný pouze chová nebo budí tento dojem. Je to způsobeno zanedbáním výchovy a nedostatkem stimulace v útlém věku dítěte. Jedinec je pak mentálně „pozadu“ oproti svým vrstevníkům. Mezi projevy může patřit například opožděný ve vývoji řeči, schopnosti sociální adaptace, myšlení, v dalších případech pak vykazování projevů infantilismu, negativismu, či apatie (Eisenhammerová, 2013).

Lehká mentální retardace

Jedinci s lehkou mentální retardací se stupněm svého mentálního vývoje pohybují ve věku 9 až 12 let. Tito lidé jsou v určité míře schopni sociální interakce a navazování sociálních vztahů. Dokáží se postarat o své osobní potřeby, zvládají vykonávat lehká zaměstnání a pohybovat se bez obtíží v sociálně nenáročném prostředí. Hlavní problémy jedinců s lehkou mentální retardací spočívají v náročnějších myšlenkových operacích jako je abstrakce nebo generalizace (Švarcová-Slabinová, 2011).

Středně těžká mentální retardace

Středně těžká mentální retardace zastaví jedincův mentální vývoj na hranici 6 až 9 let. Člověk s tímto stupněm mentální retardace může dosáhnout jisté (avšak ne úplné) úrovně soběstačnosti a nezávislosti, potřebuje již však jistý stupeň podpory v práci i činnosti ve společnosti. Má problémy s motorikou, je celkově neobratný, neschopný jemných úkonů, učící schopnost je omezená a proces učení velmi zdoluhavý, dojít může k osvojení základů čtení, psaní a počítání. Řeč je pouze jednoduchá nebo jedinec vůbec nemluví, myšlení jedince je nepřesné, stereotypní a ulpívající na detailech. Osoby se středně těžkou mentální retardací také často trpí epilepsií, neurologickými nebo tělesnými potížemi. Vyznačují se emocionální labili-

tou, nevyrovnaností, infantilismem, výbušností, negativismem a snadno je něco podráždí (Eisenhammerová, 2013).

Těžká a hluboká mentální retardace

Tento stupeň retardace odpovídá mentálnímu věku 3 až 6 let a vyžaduje trvalou podporu. Rozvoj komunikativních schopností je minimální, stejně tak v některých případech osvojení si základních hygienických návyků. Osoby s tímto stupněm mentální retardace jsou nestálí a impulzivní a bývají celoživotně závislí na péči druhých (Švarcová-Slabinová, 2011).

Touto skupinou se tato práce dále zabývat nebude, jelikož se ve vlastním podnikatelském plánu neuplatňuje.

Jiná mentální retardace

Do této kategorie spadají jedinci s kombinovaným postižením (v novodobé terminologii „souběžné postižení více vadami“), to znamená, že není možné přesně určit stupeň mentální retardace kvůli dalším postižením (smyslovým, tělesným, poruchám chování, nebo autismu)(Švarcová-Slabinová, 2011).

- **Autismus**

Autismus je vrozená porucha určitých mozkových funkcí a v mnoha případech se vyskytuje v kombinaci s jiným typem postižení. Autisté mají problém porozumět tomu, co vidí, slyší a prožívají, což vede k problémům v oblasti komunikaci a sociální interakce. Narušena je i představitivost jedince. Jedním z druhů autismu je např. Aspergerův syndrom (Eisenhammerová, 2013).

- **Downův syndrom**

Downův syndrom je způsoben vrozenou chromozomální vadou. Odlišná stavba buněk než u zbytku populace se tělesně projevuje mimo jiné menší hlavou kulatého tvaru, plochými rysy obličeje, krátkýma a silnýma rukama a opičí rýhou (rýha přes dlaň). U Downova syndromu je vždy přítomný jistý stupeň mentální retardace (Šnajdr, 2012).

- **Demence**

Demence je nejčastěji způsobena nemocí, či úrazem a spočívá v zastavení a rozpadu mentálního vývoje s postupným zhoršováním a prohlubováním symptomů. Projevuje se hlavně poruchami paměti a zhoršením orientace, úsudku a komunikace (Eisenhammerová, 2013).

3.4.2 Rozlišení důležitých pojmů

Běžná veřejnost si často plete a zaměňuje některé pojmy, případně má jen mlhavou představu, co se pod nimi skrývá. Proto je zde následující výčet základních pojmů, které je třeba rozlišovat a je dobré mít o nich alespoň základní informace. Výčet je v abecedním pořadí.

Denní stacionář

Jedná se o sociální službu pro jedince, kteří se o sebe nejsou schopni sami postarat a neobejdou se bez cizí pomoci (typicky senioři a mentálně postižení). Služba je ambulantní a klient do ní denně dochází (dobu mimo denní stacionář tráví normálně s rodinou a ve svém přirozeném prostředí). Služba zajišťuje pomoc při základních běžných úkonech týkajících se péče o vlastní osobu a osobní hygieny; stravu; aktivity výchovného, vzdělávacího terapeutického, či aktivizačního charakteru a další asistenční aktivity (Pěč a Koblic, 2008).

Inkluze

Inkluze by se dala označit za vyšší stupeň integrace a spočívá v zapojování osob se znevýhodněním do všech běžných činností spolu s lidmi bez postižení a to bez rozdílu, pokud odlišný přístup není zcela nezbytný. Snaha uplatnění tohoto přístupu může být nalezena například ve školství (Slowík, 2012).

Osobní asistent

Poskytuje pomoc v podobě asistence jedincům, kteří jsou natolik zdravotně znevýhodněni, že nejsou schopni se samostatně postarat o své základní potřeby či vykonávat některé běžné každodenní činnosti (Hrdá, 1997).

Praktická škola

Žáci ZŠ praktické a ZŠ speciální mohou po jejím absolvování nastoupit (mimo jiné) na praktickou školu, kde získají znalosti a dovednosti pro výkon jednoduchých činností v oblasti služeb nebo výroby. Praktické školy mohou být jednoleté nebo dvouleté a jejich absolvování je potvrzeno vydáním závěrečného vysvědčení (Grošová, 2011).

Sociální integrace

V oblasti skupiny zdravotně postižených sociální integrace spočívá ve snaze nekonfliktního spoluzití osob zdravotně postižených s osobami, které zdravotně postižené nejsou. Integrace probíhá ve více oblastech. Školská integrace probíhá individuálním zařazováním handicapovaných dětí do běžných škol, nebo zřizováním speciálních tříd v běžných školských zařízeních. Pracovní integrace spočívá v podpoře zaměstnávání zdravotně znevýhodněných lidí a společenská integrace leží v možnosti bezbariérového prostředí a bydlení a podpory samostatného života nezávislého na ostatních (Slowík, 2012).

Základní škola praktická

Škola pro děti s lehkou mentální retardací, přičemž výuka se svou náplní soustředí na maximální podporu připravenosti žáka na integraci do běžného života. Škola má 9 ročníků a 2 stupně stejně jako obyčejná základní škola (Grošová, 2011).

Základní škola speciální

Škola pro středně těžce, těžce a hluboce mentálně retardované děti. Škola má 10 ročníků, z nichž 1-6. ročník představuje 1. stupeň a 7-10. ročník stupeň druhý (Grošová, 2011).

4 Vlastní podnikatelský plán



Obr. 5 Logo Ateliéru Integra
Zdroj: Vlastní práce

Název podniku:	Ateliér Integra
Předmět podnikání:	Volnočasový výtvarný ateliér
Právní forma:	Fyzická osoba, volná živnost
Místo podnikání:	Palackého třída 1378/99, 61293 Brno - Královo Pole
Kontaktní osoba:	Mgr. et Bc. Klára Jabůrková
Kontakt:	info@integra.com
www:	www.atelier-integra.cz
Předpokládané zahájení činnosti:	1.10.2015

4.1 Exekutivní souhrn

Tento podnikatelský plán byl vytvořen pro zahájení a realizaci živnostenského podnikání v podobě volnočasového výtvarného ateliéru – Ateliéru Integra. Ateliér Integra nabízí výtvarné a rukodělné lekce a kurzy se zaměřením na tři segmenty a to zdravotně postižené, ekonomicky aktivní jedince (převážně ženy) ve věku 35 – 55 let a žáky základních (od 12 let) a středních škol. Tyto segmenty byly zvoleny na základě podnikové vize, která spočívá v dosažení sociální inkluze a z důvodu, že Ateliér Integra vnímá segmenty zdravotně postižených a ekonomicky aktivních jedinců, převážně žen, ve věku 35 – 55 jako nedostatečně obslužené segmenty z hlediska volnočasových aktivit.

Ateliér Integra je umístěn v Brně, kde by o jeho služby měl být dostatečný zájem vzhledem k tomu, že město Brno má téměř 400 000 obyvatel, z toho odhadem 5 000 – 9 000 mentálně postižených jedinců (Portál sociální péče ve městě Brně, 2009). Maximální týdenní kapacita ateliéru je přitom pouze 100 zákazníků, měsíční 400.

Majitelem a provozovatelem ateliéru je Mgr. et Bc. Klára Jabůrková, která se stará o všechny záležitosti spojené s chodem ateliéru a disponuje příslušným vzděláním i praxí pro vedení volnočasových aktivit uměleckého zaměření a pro práci se zdravotně postiženými osobami.

Podnikání bude zahájeno pomocí vlastních finančních prostředků ve výši 150 000 Kč jako vstupní investice, bez finanční účasti třetích osob, tedy nebude zapotřebí žádných cizích zdrojů. Finanční plán sestává ze 3 variant – pesimistické, realistické a optimistické, přičemž příjmy a výdaje ateliéru jsou odhadovány vždy na prvních 15 měsících. Ziskové jsou všechny tři varianty, kdy obchodní marže za 15 měsíců činí u pesimistické varianty 251 392 Kč, u realistické varianty 663 211 Kč a u optimistické varianty 1 069 567 Kč. Doba návratnosti investice je přitom u všech variant do jednoho roku a rentabilita investice se pohybuje mezi 380 a 576 procenty podle varianty a doby životnosti.

4.2 Popis podniku a jeho cílů

Ateliér Integra je volnočasový výtvarný ateliér provozován na základě volné živnosti, jehož majitelem, provozovatelem a vedoucím je Klára Jabůrková absolventka oboru speciální pedagogika a speciální výtvarná výchova na Masarykově univerzitě. Plánované umístění ateliéru je v městské části Brno-Královo Pole, případně Brno-Lesná nebo Brno-střed (v tomto pořadí) v prostorách s bezbariérovým přístupem. Ateliér bude nabízet jednotlivé lekce, kurzy a workshopy kresby, malby, modelování, prostorové tvorby, grafiky a další, přičemž nabídka se bude přizpůsobovat přáním a potřebám klientů. Plánované zahájení činnosti je 1.10.2015.

Ateliér Integra přichází s myšlenkou propojení světa „normálních“ lidí a osob se zdravotním postižením, a to dosažením úspěšné inkluze v nabízených lekcích. Posláním ateliéru je svou činností dokázat, že dva na první pohled odlišné světy

jsou ve skutečnosti svět jeden. Cílem ateliéru je pak zajistit hladké fungování a průběh projektu, což se skládá z mnoha menších dílčích cílů provozních, obchodních, marketingových a finančních, jejichž konkretizace následuje v dílčích kapitolách tohoto podnikatelského plánu.

Pro chod a činnost ateliéru není plánována potřeba dalších zaměstnanců a potřebný kapitál na založení a provoz ateliéru v prvních měsících pochází z vlastních zdrojů. Potřeba cizího kapitálu je nepravděpodobná.

4.3 Analýza trhu

Pro analýzu trhu bude použita PEST analýza a následně Porterův model pěti hybných sil. Díky těmto nástrojům bude možné zjistit příležitosti a hrozby, které podnik obklopují. Po těchto dvou analýzách bude následovat ještě analýza interních faktorů pomocí modelu „7S“, který umožní definování a formulování slabých a silných stránek ateliéru. Výslednou analýzou pak bude SWOT analýza, kde bude spojením a aplikováním poznatků z předchozích analýz formulována strategie podniku.

4.3.1 PEST analýza

Politické a právní prostředí: V oblasti legislativy je pozitivním faktorem, že v průběhu minulých let došlo k vydání několika novelizačních zákonů, které značně snižují administrativní zátěž v oblasti živnostenského podnikání. Zahájení podnikání na základě vystavení volné živnosti je podmíněno pouze vyplněním příslušného formuláře („Jednotný registrační formulář pro fyzické osoby“ - JRD), dodáním dokladu o právním vztahu podnikatele k prostorám sloužícím k podnikání a zaplacením správního poplatku ve výši 1 000 Kč (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014). Dalšími náklady je pak vzniklá povinnost odvádět jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) zdravotní a sociální pojištění za vlastní osobu. Minimální měsíční záloha na zdravotní pojištění činí 1 797 Kč, přičemž zdravotní pojištění činí 13,5% z vyměřovacího základu. Minimální měsíční záloha na sociální pojištění činí 1 943 Kč a sociální pojištění činí 29,2% z vyměřovacího základu. V porovnání s minulým rokem došlo ke zvýšení minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění o 45 Kč a 51 Kč. Daň z příjmu fyzických osob pak činí 15% ze základu daně (Jak podnikat, 2015).

V rámci nabízených služeb Ateliéru Integra je třeba počítat s povinností, kterou ukládá Evropská unie v oblasti vybavení ateliéru. Jedná se o technickou normu ČSN EN 1729-1:2007, týkající se požadavků na stolový a sedací nábytek, kdy podle věku a výšky dítěte musí být upravena výška lavice a sedáku. Tato norma se týká vzdělávacích institucí a ačkoliv Ateliér Integra tuto definici zcela nesplňuje, rozhodl se touto normou řídit, vzhledem k tomu, že mezi jeho klienty patří i osoby mladší 18 let. Respektována bude i norma ČSN EN 1729-2:2007 týkající se bezpečnosti.

Ekonomické prostředí: Za uplynulý rok došlo ke stabilnímu růstu HDP o 1,5 – 2,9%. Stejně tak dochází k růstu průměrné hrubé mzdy a oproti loňskému roku došlo k poklesu inflace z 0,4% na 0,3%, což jsou pozitivní informace. Zname-

ná to, že Česká Republika vystoupila z ekonomické recese a Češi jsou ochotni více utrácet (Český statistický úřad, 2015). Dá se však předpokládat, že stále přetrvává tendence značně šetřit na volnočasových aktivitách. Jak vyplývá z průzkumu ING Bank z minulého roku, na volnočasových aktivitách a koníčcích se snažilo v roce 2013 ušetřit 47% Čechů (Novinky, 2014).

Sociální prostředí: Co se týče sociální oblasti, tak celkový počet obyvatel města Brna čítá necelých 400 000 osob, z toho přes 260 000 osob se pohybuje ve věku 15-64 let (Český statistický úřad, 2014). Výběrové šetření zdravotně postižených statistického úřadu z roku 2013 pak uvádí, že se v České Republice nachází 1 710 249 zdravotně postižených lidí. Šetření rozděluje jedince do kategorií tělesně, zrakově, sluchově, mentálně, duševně, vnitřně a jinak zdravotně postižené. Z toho kategorie mentálně postižených čítá 104 574 jedinců a to nejvíce v rozmezí 15 – 44 let věku (41 610 osob) a kategorie tělesně postižených 500 167 jedinců, kde jsou však téměř dvě třetiny kategorie tvořeny lidmi staršími 60 let. Ve více jak 70% případů se pak o zdravotně postižené starají nejbližší příbuzní a to i v případě velmi těžkého zdravotního postižení (Český statistický úřad, 2014). Neexistují bližší statistiky pro jednotlivé kraje, či města, nicméně kvalifikovaný odhad pro město Brno je 5 000 – 9 000 mentálně postižených jedinců (Portál sociální péče ve městě Brně, 2009), přičemž se dá pravděpodobně počítat asi s pětinasobkem počtu tělesně postižených. Problematickým faktorem v péči o zdravotně postižené, je nedostatečné množství sociálních služeb a v dalším případě jejich nedostatečná kapacita. Běžným jevem jsou dlouhé čekací lhůty (v řádu týdnů i měsíců) pro přijetí a mnoho klientů si danou službu nemůže dovolit ani po finanční stránce (Magistrát města Brna, Odbor sociální péče – Oddělení koncepce a plánování služeb, 2013).

Technologické prostředí: Z technologického hlediska se město Brno snaží dlouhodobě zajistit bezbariérový přístup, jak co se týče dopravy, tak i přístupnosti budov. Dlouhodobě cílí na to, aby brněnská infrastruktura vyhovovala potřebám zdravotně postižených a snaží se těmto lidem vycházet maximálně vstříc. Důkazem je připravovaný speciální atlas pro osoby se sníženou pohyblivostí, který má za úkol informovat čtenáře o trasách s bezbariérovým přístupem a jak se nejlépe dostat na místo, kam potřebují (Česká televize, 2012). Neopominutelný je také fakt, že město Brno ročně investuje miliony korun do sociální oblasti (Magistrát města Brna, Odbor sociální péče – Oddělení koncepce a plánování služeb, 2013).

4.3.2 Porterův model 5 hybných sil

Stávající konkurence: Hlavními konkurenty Ateliéru Integra jsou umělecké a výtvarné dílny a ateliéry. Jako jejich zástupce (v Brně je těchto služeb příliš velké množství na to, aby mohly být popsány všechny – jen dle katalogu www.firmy.cz je jich 45 a to pouze na dotaz „výtvarné kurzy“) by bylo možné považovat ateliér Malování kreslení Brno, Dílna Matilda, Artschool a SVČ Lužánky. Nepřímými konkurenty pak jsou denní stacionáře, jichž je v Brně registrováno 8 (pro osoby mentálně a tělesně postižené), a největšími jsou Kociánka a Effeta.

- **Ateliér Malování kreslení Brno**

Ateliér pro děti i dospělé nabízející kurzy kresby a malby s využitím různých technik, umístěný v městské části Brno-Královo Pole na Palackého třídě. Nabízí hlavně semestrální kurzy, ale je zde i možnost zakoupení samostatné hodiny. Cena za semestr se pohybuje kolem 5 000 Kč (děti 3 000 Kč) a cena za jednu hodinu je 300 Kč (děti 150 Kč). Ateliér nabízí i službu „otevřeného ateliéru“, kdy klient může navštívit ateliér a tvořit dle vlastního zájmu (poplatek 100 Kč za základní výtvarný materiál) (Malování kreslení Brno, 2015).

- **Dílna Matilda**

Dílna se nachází na Palackého třídě v Brně v Králově poli. V dílně Matilda probíhají keramické, výtvarné a šperkařské semestrální kurzy a workshopy pro dospělé i pro děti. Cena kurzů je různorodá a odvíjí se i od konkrétního lektora. Například cena keramického kurzu (10 lekcí) se může pohybovat mezi 1 400 Kč – 3 500 Kč. U výroby šperků se cena pohybuje lehce pod 3 000 Kč za dvoudenní workshop. Cena výtvarných kurzů a workshopů se pak pohybuje od 200 Kč výše (Dílna Matilda, 2015).

- **Artschool**

Artschool sídlí v Brně na Kotlářské a nabízí kurzy kresby, malby, modelování a práce se sklem (převážně výroba šperků). Cena kurzu se pohybuje mezi 3 500 Kč – 3 900 Kč (20-21 lekcí), jednorázový vstup činí 200 – 230 Kč. Kapacita lekce je maximálně 12 osob a délka lekce se pohybuje kolem 150 minut. Cena jednodenních workshopů (délka workshopu 4-5 hodin) se pak pohybuje kolem 600 Kč (Artschool, 2015).

- **SVČ Lužánky**

Středisko volného času Lužánky poskytuje řadu výtvarných a rukodělných aktivit dětem i dospělým v ceně 1 000 Kč – 4 000 Kč. Jedná se o výtvarné, modelovací, šperkařské a další kroužky s kapacitou pro cca 10 osob. Jednotlivá pracoviště a základy SVČ Lužánky jsou pak situovány různě po Brně (Brno-střed, Lesná, Bohunice, Kohoutovice, Nový Lískovec, Žabovřesky, Vinohrady a Starý Lískovec). Středisko poskytuje workshopy různé délky, například dvouměsíční kurz keramiky pro dospělé za 1 000 Kč nebo dvoudenní workshop odlévání a tvorby sádrových forem za 900 Kč (SVČ Lužánky, 2015).

- **Centrum Kociánka**

Kromě jiných služeb provozuje Centrum Kociánka, umístěná v Brně-Králově Poli, i denní stacionář pro osoby s mentálním, tělesným nebo kombinovaným postižením. Kapacita zařízení je 130 osob ve věku 3-40 let. Provozní doba je od pondělí do pátku v čase 6:30 – 17:00. Cena služby se odvíjí od individuálních potřeb klienta, přičemž základní činnosti jsou zpoplatněny 50 Kč/hod. Mezi základní činnosti patří samotná náplň stacionáře (výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, terapeutické činnosti), pomoc s péčí o vlastní osobu, s osobní hygienou, uplatňováním práv a další dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Stravování v době trvání denního stacionáře je pak zpoplatněno dle věku klienta a to částkou 41 Kč – 58 Kč. Z těchto faktů by se dalo usuzovat, že minimální částka za jeden den se pohybuje kolem 600 Kč (Koci-

ánka, 2015). V areálu Kociánky se také nachází mateřská a základní škola pro tělesně postižené a základní škola speciální.

- **Denní stacionář Effeta**

Služba je poskytována Diecézní charitou Brno a její kapacita je 55 klientů ve věku 18 – 64 let s mentálním postižením, kombinovaným postižením a autismem. Nachází se v městské části Brno-Líšeň. Provozní doba je od pondělí do pátku v čase 6:30 – 16:00 a cena služby opět spočívá v individuálních potřebách klienta. Překvapivě Effeta nedisponuje bezbariérovým přístupem. Cena účtovaná za základní činnosti je oproti Kociánce dvojnásobná, činí 100 Kč/hod (Diecézní charita Brno, 2015).

Potenciální nová konkurence: Požadavky na vstup do odvětví z hlediska legislativy upravuje Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů, případně zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), přičemž založení výtvarného ateliéru, či podobné služby není omezenou dalšími povinnostmi, jako je např. konkrétní typ vzdělání, vyžadovaná praxe, certifikáty, apod. Kapitálová náročnost vstupu do odvětví se odvíjí od více faktorů a jedním z nich je zda bude podnikatelská činnost provozována v pronajatých, či vlastních prostorech, které je potřeba teprve zakoupit. Pokud se jedná o pronájem, tak v Brně je velké množství nabízených komerčních prostor k pronájmu, například na stránkách www.reality.idnes.cz bylo k datu 10.4.2015 dostupné přes 1200 nabídek pronájmu, přičemž cena pronájmu se pohybuje od 70 Kč/m² směrem nahoru. Minimální vstupní investice pro menší ateliér v podobě materiálů a vybavení se pak může pohybovat v průměru kolem 110000 Kč (jak vyplývá z propočtů v kapitole 4.4 a obsahu přílohy B).

V rámci těchto faktů může být zformulován závěr, že vstup do odvětví, pokud je řeč obecně o podnikání v oblasti výtvarné a jiné umělecké činnosti ve smyslu založení volnočasového ateliéru/dílny, není limitován velkým množstvím bariér a je vcelku snadné začít podnikat v tomto oboru. Vyžaduje to pouze menší množství kapitálu a osobní schopnosti jedince, případně vzdělání v oboru, které však není povinné. Následkem je velmi vysoká konkurence a velké množství a variace nabízených služeb, jak je možné vidět blíže v oddílu věnujícímu se stávající konkurenci.

Substituty: Přítomno je velké množství potenciálních substitutů, kdy nabízená služba může být nahrazena širokým spektrem jiných služeb zaměřených na volný čas. Jednat se může o sporty, domácí aktivity, návštěvu kulturních akcí apod. Jen dle katalogu www.firmy.cz je v Brně přes 100 fitness center, 8 koupališť, přes 20 divadel, či divadelních spolků, 7 kin, a desítky jiných možností dalších aktivit. Cena služby se liší v závislosti na aktivitě a pohybuje se v řádu desítek až stovek korun.

Zákazníci: Jak již bylo uvedeno v PEST analýze, Brno má necelých 400 000 obyvatel, z toho 260 000 obyvatel ve věku 15-64 let. Odhad mentálně postižených jedinců v Brně je 5 000 – 9 000 osob bez bližší věkové specifikace nebo určení městské části. Kapacita trhu je tedy přes 260 000 osob. Pokud by byla uvažována

například pouze městská část Královo Pole, celkový počet obyvatel činí 28 647 osob z toho 19 815 osob ve věku 15-64 let (Český statistický úřad, 2014). 28 647 obyvatel činí 7,2% celkového počtu obyvatelstva, pokud by tato metodika byla převedena na mentálně postižené, dalo by se předpokládat, že v městské části Královo Pole bude bydlet 360 – 645 mentálně postižených a 1 800 – 3 225 tělesně postižených (odhadovaný pětinasobek), přičemž z důvodu opatrnosti bude uvažována spíše dolní hranice. Na vybraném trhu se tedy v tomto případě vyskytuje přes 20 000 osob (v úvahu jsou brána i věková kategorie 12-14, jejíž počet není přesně specifikovaný), z toho kolem 2 000 zdravotně postižených.

Z analýzy možnosti substitutů, stávající a potenciální konkurence vyplývá, že potenciální zákazníci mají velkou vyjednávací moc a mohou tlačit na prodejce a určovat si ve větší míře podmínky spolupráce.

Dodavatelé: V ČR se nachází přes 40 velkoobchodů s výtvarnými potřebami, registrovaných na www.firmy.cz, přičemž lze zcela s určitostí předpokládat, že některé velkoobchody na tomto portálu registrované nejsou a celkový počet velkoobchodů je vyšší (Google vyhledávač například na klíčová slova „velkoobchod výtvarné potřeby“ vyhledal 115 000 výsledků). Z toho vyplývá, že vyjednávací moc dodavatelů je téměř minimální, jelikož je jich velké množství a zákazníci si tedy mohou vybrat dle pro ně nejvýhodnější nabídky. V dnešní době to platí o to více díky možnosti objednávání zboží přes internet. Prodejci, tak nejsou limitováni pouze na okolí svojí působnosti, ale mohou operovat doslova celosvětově.

Velmi nepravděpodobná je i dopředná integrace, kdy by se dodavatel stal přímým konkurentem ateliéru, vzhledem k velké rozdílnosti typu služby, kdy vedení výtvarného ateliéru vyžaduje zcela jinou personální a manažerskou strategii, než velkoobchod výtvarných i jiných potřeb.

4.3.3 Interní analýza

Pro interní analýzu je využit model „7S“, který rozebírá strukturu, strategii, systémy, sdílené hodnoty, styl a schopnosti v podniku.

Struktura: Ateliér patří a je veden pouze jednou osobou a to Klárou Jabůrkovou, která zajišťuje veškeré činnosti spojené s chodem ateliéru. V rámci jednotlivých lekcí mohou být zapojeni i externí osobní asistenti, v případě, že jsou vyžadováni jedním nebo více klienty. Osobního asistenta si však zajišťuje sám klient a to na vlastní náklady.

Výhodou podnikání v jedné osobě je naprostá kontrola nad veškerým děním v podniku naopak slabou stránkou může být chybějící předchozí zkušenost s podnikáním, která může vést k množství podnikatelských chyb a omylů.

Strategie: Jak již bylo uvedeno v obecném popisu podniku, Ateliér Integra přichází s vizí propojení světa „normálních“ lidí a osob se zdravotním postižením a to dosažením úspěšné inkluze v nabízených lekcích. Od toho se odvíjí strategie ateliéru, která tkví ve využití konkurenční výhody ateliéru. Ta spočívá v tom, že velká většina konkurentů ateliéru není pro práci s postiženými vybavena, jak zázemím (například bezbariérový přístup), tak potřebným vzděláním. Zároveň ateliér nabízí zcela novou zkušenost lidem bez zdravotního postižení v podobě setkání

a nahlédnutí do života zdravotně postižených. Jedná se tedy převážně o strategii zaplnění tržní mezery.

Rizikem této strategie může být situace, kdy dojde ke ztrátě klientů z důvodu jejich nechuti setkávat se, či pracovat společně se zdravotně postiženými. Na druhou stranu tato možná nechuť je jednou z věcí, kterou se Ateliér Integra snaží pozvolně překonat.

Systemy: Majitelka ateliéru bude vést všechny lekce, povede veškerou komunikaci s klienty a bude se starat i o všechny další stránky podnikání, tedy o účetnickou a daňovou agendu, komunikaci s dodavateli, kontrolu zásob a nákup materiálu, úklid prostor ateliéru, marketingové aktivity atd.

Sdílené hodnoty: Ateliér Integra prosazuje základní lidské právo a to právo rovnosti, jež je základním kamenem hodnot ateliéru, stejně jako maximální tolerance vzájemné rozdílnosti a individuality jedince. Jakákoliv diskriminace je pro Ateliér Integra nepřípustná.

Styl a spolupracovníci: Vzhledem k tomu, že Ateliér Integra nebude mít žádné další zaměstnance, tyto dvě položky interní analýzy nebudou dále rozvedeny.

Schopnosti: Majitelka ateliéru má vzdělání v oblasti speciální pedagogiky a speciální výtvarné výchovy, praxi v oblasti vedení volnočasových a vzdělávacích aktivit pro zdravotně postižené i osoby bez zdravotního postižení a disponuje rozsáhlými znalostmi a dovednostmi výtvarných a jiných uměleckých technik. Taktéž se orientuje v sociální oblasti a potřebách zdravotně postižených. Schopnosti majitelky jsou jednoznačně silnými stránkami podniku.

4.3.4 SWOT analýza

V tabulce 4 (Tab. 4) jsou shrnuty příležitosti a hrozby způsobené okolím podniku a silné a slabé stránky, kterými Ateliér Integra disponuje. Z těchto informací vychází strategie podniku.

Po zvážení silných a slabých stránek a zároveň příležitostí a hrozeb byla zformulována strategie zohledňující silné stránky a příležitosti společnosti (strategie Maxi-Maxi), jež spočívá ve využití faktu, že konkurence Ateliéru Integra není způsobena ani zaměřena na práci se zdravotně postiženými, z čehož plyne velká konkurenční výhoda, stejně tak jako z faktu, že značné množství zdravotně postižených netráví svůj čas v denním stacionáři, ať už z důvodu nedostatečné kapacity nebo finanční nedostupnosti. Ateliér Integra má přitom ideální podmínky pro plnohodnotné trávení volného času zdravotně postižených a může zaručit kvalitu služby díky potřebnému vybavení a vzdělání. Pro osoby bez zdravotního postižení pak nabízí možnost náplňově kvalitní a částečně vyzývající aktivity, kdy absolvování služby se zdravotně postiženými může vést nejen k novým zážitkům, ale i hlubšímu poznání sebe sama.

Součástí strategie je i snaha omezit hrozby a slabé stránky podniku, tedy strategie Mini-Mini. Aby nedocházelo k plýtvání zdroji, je součástí strategie snaha o ekonomicky výhodné řešení technických nároků ateliéru a to pečlivým výběrem a dohodou s dodavateli, zajišťujícími tyto nároky, u kterých je díky jejich množství částečně možné diktovat si podmínky nebo je upravovat ve svůj prospěch. Hrozby

v podobě vysoké konkurence a velkého množství substitutů budou omezeny zvýšením ojedinělého konceptu ateliéru a jeho jedinečného přínosu potenciálnímu klientovi, nejen v podobě kvalitně vedené lekce, ale i možností pobytu v inkluzním a zcela nediskriminačním prostředí, což může být lákavé i pro osoby, které obvykle do volnočasových aktivit příliš neinvestují.

Tab. 4 Příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky Ateliéru Integra

Příležitosti	Silné stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Většina konkurence není přizpůsobena pro práci se zdravotně postiženými (chybí bezbariérový přístup, odpovídající zázemí, proškolení pracovníci, apod.) • Nedostatečná kapacita denních stacionářů a jejich finanční náročnost (značné množství zdravotně postižených tak netráví svůj čas v denním stacionáři) • Široký výběr mezi dodavateli (možnost výběru nejvýhodnější nabídky) • Vystoupení z ekonomické recese 	<ul style="list-style-type: none"> • Nabídka tvořivé činnosti pro zdravotně postižené • Příležitost pro osobní růst klientů • Inkluzivní prostředí naplňující základní lidské právo rovnosti • Praxe v oblasti vedení volnočasových a vzdělávacích aktivit pro osoby se zdravotním postižením i bez něj • Odpovídající vzdělání majitelky spolu s rozsáhlou znalostí výtvarných a uměleckých technik a orientaci v sociální oblasti a potřebách zdravotně postižených • Dostatek vlastních zdrojů pro zahájení podnikání • Vztahy s a kontakty na některé základní školy speciální v Brně • Bezbariérový přístup
Hrozby	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká konkurence a snadný vstup do odvětví • Velké množství substitutů • Přetrvávající neochota Čechů investovat do volnočasových aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> • Žádná předchozí zkušenost s podnikáním • Zvýšené personální a technické nároky v důsledku práce s postiženými • zvýšená cena lekce v případě využití osobního asistenta

Zdroj: Vlastní práce

4.4 Plán výrobků a služeb

Ateliér Integra bude nabízet 14 druhů lekcí, přičemž se bude jednat o lekce:

- malba akvarelem na malý formát (malba vodovými akvarelovými barvami na formát výkresu A3),
- malba akvarelem na velký formát (malba vodovými akvarelovými barvami na formát výkresu A2),
- malba temperou na velký formát (malba temperovými barvami na formát výkresu A1),
- kresba tužkou (kresba tužkou na formát výkresu A1),
- kresba uhlím (kresba přírodním uhlím na recyklovaný papír různého formátu),
- kresba tuší (kresba tuší za použití redispera na výkres formátu A4),
- kresba pastelkami (kresba progressovými pastelkami na výkres formátu A4),
- grafika linoryt (vyrývání různých motivů do podložky, v podstatě se jedná o výrobu jakýchsi forem, které se pak obtiskují barevně na papírový, textilní, či jiný podklad),
- grafika suchá jehla (rytí jehlou do podložky a následné otiskování podložky na jiný materiál, na rozdíl od linorytu, kdy se otiskuje to, co vyryto nebylo, při této technice se otiskuje to, co vyryto bylo),
- batika (studená batika textilu, dle libovolného výběru zákazníka, přičemž vybraný druh textilu si přinese zákazník),
- drátování šperků (výroba drátovaných šperků za použití různých tlouštěk a barev drátu a různých druhů korálek),
- papírmaše (vytváření tvarů směsí drceného papíru, lepidla a vody za použití různých forem)
- výroba dekorovaného papíru (využitím krepového papíru, výkresu formátu A3, lepicí pásky a dalších materiálů, dle přání klienta) a v návaznosti na tuto lekci:
- ruční výroba sešitu (v této lekci bude použit dekorovaný papír vyrobený v předchozí lekci a pak další materiály nutné k výrobě sešitu jako je nit, lepidlo, další papír atd., dle přání a představy zákazníka).

Časová náročnost jedné lekce je 90 minut a její maximální kapacita 10 osob.

Služba bude poskytována v pronajatých prostorách s bezbariérovým přístupem, podmínkou při pronájmu prostor je i bezbariérový přístup na sociální zařízení. Technicky to znamená šířku dveří minimálně 90 cm a velikost místnosti musí být dostatečná pro vytočení invalidního vozíku. Uvažovaná plocha samotného ateliéru je kolem 35 m². Očekávaný nájem činí **7 000 Kč – 9 000 Kč** (odhad vznikl porovnáním cen pronájmu vhodných nebytových prostor v Brně nabízených realitní kanceláří www.reality.idnes.cz).

Průřezem cen jednotlivých dodavatelů výtvarného a jiného potřebného materiálu vznikla průměrná částka **20 477 Kč**, jež je vstupní investicí v podobě materiálu do ateliéru na první 3 měsíce, s tím že některý druh materiálu vydrží déle

(například, nitě, či motouzová nit vydrží déle z důvodu minimálního možného nákupitelného množství materiálu, nebo sady pastelek, kde bylo logicky potřeba více sad, aby mohly být v rámci lekce rozděleny mezi více klientů; viz příloha B). Pravidelný měsíční výdaj v podobě spotřebního materiálu by činil odhadem **6 629 Kč**, při rozložení jednotlivých druhů lekcí v poměru: 8 lekcí kresby tužkou, 4 lekce kresby uhlím, 4 lekce kresby tuší, 2 lekce kresby pastelkami, 4 lekce malby akvarelem (malý formát), 3 lekce malby akvarelem (velký formát), 4 lekce malby temperovými barvami, 1 lekce batiky, 4 lekce drátování šperků, 1 lekce výroby papírmašé, 1 lekce výroby dekorovaného papíru, 1 lekce ruční výroby sešitu, 1 lekce grafiky – linorytu a 2 lekce grafiky – suchou jehlou, při celkové měsíční kapacitě ateliéru 40 lekcí a při naplnění maximální kapacity lekcí (vždy 10 lidí). Rozepsané odhady spotřeby materiálů jednotlivých lekcí (přepočteno na koruny) je možné vidět v příloze C.

Možnými dodavateli počáteční zásoby materiálu jsou například:

- Velkoobchodplus (www.velkoobchodplus.cz),
- Bastaflora (www.bastaflora.cz),
- Stoklasa (www.stoklasa.cz),
- FROS (www.froshop.cz),
- Dantik (www.dantik.cz),
- ChevaS (www.chevas.cz),
- Alera (www.alera.cz).

Stejným způsobem (tedy zprůměrováním cen získaných průzkumem trhu) byla určena i částka nutná na vybavení ateliéru, jež činí **91 848 Kč**. Dodavateli vybavení ateliéru mohou být kromě již výše zmíněných dodavatelů také:

- TERAsport (www.terasport.cz),
- Levné-barvy (www.levne-barvy.cz).

Celková cena za dopravu by neměla přesáhnout **1 000 Kč**. Podrobný rozpis nakoupeného materiálu a vybavení je k dispozici k nahlédnutí v příloze B. Všechny výdaje spojené se spotřebou materiálu jsou vypočítávány pro situaci plného kapacitního vytížení ateliéru, s čímž sice reálně ateliér nepočítá, nicméně bylo žádoucí uvážit maximální možné výdaje (v rámci finančního plánu jsou pak uvažovány i jiné možnosti).

4.5 Marketingový plán

Volba cílového trhu: Typické pro všechny zákazníky Ateliéru Integra je, že bydlí, studují nebo pracují v Brně, přičemž se Ateliér Integra nesoustředí konkrétně na žádnou městskou část, jelikož počítá se snadnou dopravou v rámci Brna, které disponuje hustou sítí hromadné městské dopravy. V rámci města tedy není přehnaně obtížné dopravit se z jednoho konce města na druhý. Spodní věková hranice zákazníků ateliéru je 12 let. Kromě těchto kritérií můžeme zákazníky ateliéru dále rozdělit na 3 kategorie.

- **Zdravotně postižení**

Tato skupina nemá horní věkovou hranici a jedná se primárně o mentálně a sekundárně o tělesně postižené osoby. Jedná se o osoby, které hledají způsob aktivního strávení času, ale mají jen omezené nebo dokonce žádné možnosti ve svém okolí kvůli jejich zdravotnímu stavu. Typické pro tuto skupinu je i zapojení rodinných příslušníků, kteří se starají o potřeby zdravotně postiženého a přejí si ho na krátký čas někam umístit, ať už z důvodu že si potřebují odpočinout, nemají čas se v tu dobu o zdravotně postiženého postarat nebo mu chtějí dopřát kvalitně strávený čas v přátelském, příjemném a kvalitně zajištěném prostředí, což je předpokládaný primární důvod. Částí klientely jsou například osoby, které si nepřejí nebo z nějakého důvodu (kapacitní, finanční) nemohou být umístěni do denního stacionáře.

Tato kategorie má dvě podkategorie, jimiž jsou zdravotně postižení ve věku do 20 let, u nichž inkluze bude probíhat se segmentem dětí a mladistvých a druhá podkategorie je od 21 let výše, kde bude docházet k inkluzi s dospělými zákazníky ateliéru.

- **Děti a mladiství**

Jedná se o věkovou skupinu do 19 let a to o žáky základních a středních škol. Zákazníkem je typický žák, který má spoustu zájmů a neustále hledá možnosti, jak aktivně strávit svůj čas. Podstatnou roli zde hrají rodiče, u nichž se předpokládá, že to budou oni, kdo službu dítěti zaplatí a zároveň mohou být i hnacím motorem našeho zákazníka (čili, že pro něj sami cíleně vyhledávají vhodné volnočasové aktivity).

- **Lidé v produktivním věku**

Tento segment je zaměřen na osoby ve věku 35-55 let. Primárně se jedná hlavně o ženy, nicméně i muži jsou vítáni. Jsou to aktivně pracující lidé, kteří hledají možnost, jak se po práci uvolnit, zbavit se stresu a zároveň dělat něco produktivního. Zároveň však nevědí, co dělat, případně jakou aktivitu zvolit a na mnoho volnočasových aktivit si například netroufnou, protože si na ně připadají staří nebo nedostatečně zdatní. Ateliér Integra těmto lidem nabízí ideální formu relaxace.

Tržní pozice produktu: Ateliér Integra chce být přátelským, tolerantním a příjemným prostředím, které nejen spojuje, ale nabízí plnohodnotnou relaxaci. Ve svých zákaznících chce ateliér vyvolávat pocity důvěry, klidu a plnohodnotně a příjemně stráveného času.

4.5.1 Produkt

Jako jádro produktu je vnímán rozvoj kreativity a výtvarných a rukodělných dovedností. Vlastní produkt byl pak již částečně popsán v kapitole 4.4 Plán výrobků a služeb, hlavně technické nároky ateliéru. Potřebný druh, množství a cena materiálu je k dispozici v příloze B, stejně tak předpokládaného vybavení ateliéru.

Ateliér Integra bude poskytovat vždy 2 lekce každý všední den, kromě státních svátků, přičemž je možné tyto lekce rozdělit do dvou bloků, dle způsobu jejich čerpání, placení a typu zákazníka. V prvním bloku jsou lekce probíhající v pondělí a ve čtvrtek v časech 14:00 – 15:30 a 16:00 – 17:30. Tyto lekce budou probíhat v rámci předplaceného půlročního kurzu, který bude určen pro klienty od 12 do 19 let. Klient si vybere vždy jeden jemu vyhovující čas (například pondělí 14:00 – 15:30) a v tento čas bude docházet každý týden na lekci.

V druhém bloku se nacházejí lekce v úterý, ve středu a v pátek, které budou probíhat v časech 16:00 – 17:30 a 18:00 – 19:30. Tyto lekce budou placeny jednotlivě nebo v rámci platby předem za více lekcí a jsou určeny spíše pro zletilé zákazníky. Nezletilým zákazníkům jsou určeny kurzy, pokud se však rozhodnou, že jim více vyhovují jednotlivé lekce místo kurzu mohou zvolit i tuto variantu. Doporučen bude však v první řadě vždy kurz.

Náplň lekcí se bude každý týden měnit, čili ve stejný čas, stejný den nebude vyučován stejný druh lekce a harmonogram lekcí bude vypisován vždy na měsíc dopředu, aby si zákazníci mohli své lekce dopředu naplánovat. Druhý blok lekcí bude fungovat na bázi rezervací. Zákazník se bude moci rezervovat na webových stránkách ateliéru (www.atelierintegra.cz) přes formulář, přes email (info@atelierintegra.cz) nebo na telefonním čísle majitelky ateliéru.

Součástí služby je i příjemné prostředí, kterého bude dosaženo zcela novým vybavením a barevná výmalba ateliéru bude zvolena tak, aby měla na zákazníka pozitivní a uklidňující účinek.

4.5.2 Cena

Při respektování jednotlivých výdajů a stanoveným minimálním počtem 4 zákazníků byla nastavena základní cena **210 Kč.**, přičemž zdravotně postižení mohou uplatnit 12% slevu, tedy zaplatit pouze **185 Kč.** Cena byla nastavena tak, aby v ní byla zahrnuta celá částka ceny použitého materiálu a příspěvek na pokrytí:

1. nájmu a spotřebovaných energií
2. sociálního a zdravotního pojištění
3. případných oprav, či výměny vybavení ateliéru

4. příspěvek na marketingové aktivity
5. uspokojení požadavku na obchodní marži

Požadavkem i konkurenceschopnost služby, v rámci čehož byla nastavena horní hranice 210 Kč. Výše mzdy pro majitelku bude určena každý měsíc zvlášť a to v závislosti na obchodní marži.

Cena půlročního kurzu zahrnujícího 20 lekcí bude činit **3 885 Kč** (1 lekce zdarma a jedna z 50% slevou), s uplatněním slevy 12% pro zdravotně postižené bude kurz stát **3 419 Kč**. Cena jednotlivých lekcí se nemění, nicméně pokud se zákazník rozhodne předplatit si 10 lekcí předem, získá 11. lekci zdarma.

4.5.3 Distribuce

Distribuce bude probíhat jednak přímou cestou, kdy Ateliér Integra bude nabízet své služby přes vlastní webové stránky a v rámci svých propagačních aktivit a příležitostně bude využita možnost nabízet služby Ateliéru přes slevové portály. Tato cesta bude využita i v prvních měsících podnikání a bude částečně působit i jako aktivita propagační. Jejím cílem bude hlavně dostat se do podvědomí potenciálních zákazníků a získat nové zákazníky. V případě úspěchu pak bude v pravidelných intervalech opakována jednou až dvakrát ročně.

Při užití slevových portálů (Vykupto.cz, Slevomat.cz, Hyperslevy.cz) je potřeba počítat s provizí, kterou si portály účtují za přivedeného zákazníka. Základní provize činí 25%, přičemž slevové portály slibují až 100 000 oslovených zákazníků (Vykupto.cz a Slevomat.cz, 2015). Nabídka na slevových portálech Vykupto a Slevomat by byla **zakoupení jedné lekce za 190 Kč** a počet voucherů by byl omezen na 100ks/slevový portál a možnost jeho zakoupení na 2 měsíce. V budoucnu by pak byl použit portál, který ateliéru přinesl více tržeb.

4.5.4 Propagace

Jak už bylo uvedeno v předchozích podkapitolách, prodej služby bude podpořen bonusem, kdy v případě předplacení 10 lekcí bude 11. lekce zdarma, s tím, že 11. lekce musí být vybrána do 6 měsíců od zaplacení 10 lekcí. Zvýhodněné bude i zakoupení kurzu, v němž je jedna lekce zdarma a jedna z 50% slevou. Dále osobám se zdravotním postižením bude poskytována 12% sleva na kurzy i jednotlivé lekce (viz 4.5.2 Produkt). K propagaci budou dále využity v rámci promo akce slevové portály Slevomat a Vykupto (viz 4.5.3 Distribuce).

Dalším krokem propagačních aktivit je vytvoření webových stránek – www.atelierintegra.cz – a fan stránky na Facebooku a to vlastními silami. Na webových stránkách budou základní informace o ateliéru a jeho vizi, návod jak se dostat do ateliéru (vhodná MHD, zastávka, atd.), bude zde galerie s fotografiemi ateliéru zvenku i zevnitř, fotografie z jednotlivých lekcí a ukázka prací. Na webových stránkách bude možnost se také rezervovat na jednotlivé lekce přes jednoduchý formulář.

Stránka na Facebooku bude více interaktivní, ateliér na ni bude zveřejňovat hlavně fotografie týkající se práce v ateliéru a jejího průběhu, budou zde zveřejňo-

vány video-ukázky různých výtvarných technik, které si zákazníci mohou vyzkoušet a naučit se je i v ateliéru, budou zde probíhat ankety a diskuze na téma jakých lekcí by si zákazníci přáli více, zda jsou spokojeni s kvalitou lekce, či co by chtěli, aby se zlepšilo. Pomocí Facebookové stránky se také budou pořádat jednorázové akce a workshopy jako je například malování v přírodě, speciální půldenní, či celodenní workshopy (např. výroba šperků) apod.

Součástí propagačních aktivit je i vhodné rozmístění letáků. Jeden návrh letáku je přiložen k nahlédnutí v příloze D. Leták v příloze D bude formátu A4 a bude cílen na segment „lidí v produktivním věku“. Letáky budou umístěny ve vybraných linkách MHD na ploše vyhrazené pro reklamu. Vytvořen bude ještě jeden druh letáku cílený na prodej kurzů pro děti a mladistvé, jež bude vystaven v prostorách základních a středních škol v Brně, taktéž ve formátu A4. Další druh letáku bude vytvořen pro segment zdravotně postižených, nicméně ten zůstane pravděpodobně pouze v elektronické podobě vzhledem k povaze segmentu a možností jeho oslovení.

Tab. 5 Výdaje spojené s propagací

Položka	Výdaje
Webhosting + doména/rok (využití služeb Webhostingu C4)	1200,0 Kč
Tvorba webových stránek	0 Kč
Facebooková fan stránka	0 Kč
250 ks letáků A4 (využití služeb letaky4u.cz)	795,0 Kč
Reklama v MHD 1. měsíc/20letáků (DPMB, 2015)	1600,0 Kč
Reklama v MHD v dalších měsících/20letáků (DPMB, 2015)	1500,0 Kč

Zdroj: Vlastní práce

O spolupráci při propagaci ateliéru budou dále požádány organizace zabývající se prací s tělesně postiženými jako jsou APLA JM, Svaz tělesně postižených o.s., Občanské sdružení LOGO, Sdružení Veleta o.s., Občanské sdružení Anabell, Sdružení Práh, Liga Vozíčkářů, Občanské sdružení Úsměvy a Dveře o.s. S těmito organizacemi bude probíhat elektronická i osobní komunikace. Osloveny s nabídkou ateliéru budou i základní školy speciální a praktické. Pomocí těchto organizací by Ateliér Integra rád elektronicky šířil reklamní materiály (tyto organizace šíří většinu svých informací skrze své webové stránky, případně slovem) a prohloubil spolupráci formou účasti na akcích pořádaných těmito organizacemi, kde by mohl šířit informace o náplni svých služeb a získávat nové zákazníky.

4.5.5 Lidský faktor, materiální prostředí a procesy

Ateliér Integra je veden pouze jedním člověkem, takže kvalita služby se odvíjí od majitelky ateliéru, s tím, že žádoucí samozřejmě je, vybyla co nejvyšší. Bude to zajištěno profesionálním přístupem zaměřeným na individuální potřeby jednotlivých zákazníků, příjemným, empatickým a eticky korektním chováním. Od zákazníků

bude taktéž vyžadováno, aby se chovali slušně, v ateliéru nejsou přípustné hrubé a vulgární výrazy, či urážlivé jednání.

Základní materiální prostředí ateliéru již bylo vyčísleno v kapitole 4.4 Plán výrobků a služeb a jeho soupis je k nahlédnutí v příloze B. Periferním materiálním prostředím pak bude výrobek vytvořený zákazníkem, tedy malby, kresby, šperky, ručně vyrobené sešity a další výstupy jednotlivých lekcí. Zákazník si tento výtvar bude moci odnést domů.

V rámci procesů bude cílem ateliéru to, aby všechny poskytované lekce dosahovaly stejné kvality a měly stejnou strukturu, tedy prvních 10 – 15 minut vysvětlení techniky, 70 minut vlastní práce pod odborným dohledem a 5 minut závěrečný úklid pracoviště. Potřebný materiál na danou lekci bude připraven již před začátkem lekce.

4.5.6 Marketingová strategie

Obsahem marketingové strategie Ateliéru Integra je soustředit na segmenty zákazníků, které nejsou dostatečně obsluhované, tedy na zdravotně postižené a ekonomicky aktivní jedince, hlavně ženy ve věku 35 – 55 let, na něž mnoho poskytovatelů volnočasových aktivit zapomíná nebo se jim věnuje pouze nedostatečně. Pro diverzifikaci rizika úzce zvolených segmentů a zároveň dosažení hlavní vize ateliéru, sociální inkluze, jsou dalším cílovým segmentem děti a mladiství, jež jsou zároveň žáky základních a středních škol.

4.6 Organizační plán

Pro hladký průběh naplánovaných aktivit byl vytvořen časový harmonogram uvedený v následující tabulce (Tab. 6). Pro zajištění chodu ateliéru je třeba vzít v úvahu i potřebu osobních asistentů v určitých lekcích. Tato potřeba se bude řešit individuálně a její zajištění je žádoucí ze strany klienta. Tento fakt bude zdůrazněn jak na webových stránkách, tak v průběhu komunikace s klientem, respektive s jeho rodinnými příslušníky. V případě dlouhodobého zájmu o činnost Ateliéru Integra a dostatečnému naplnění kapacity jednotlivých lekcí, bude ateliér uvažovat o navázání spolupráce s jedním nebo více osobními asistenty za použití vlastních finančních prostředků. V začátcích podnikání však tato možnost není uvažována.

Dále veškeré vydávání, přijímání, evidenci dokladů, dohled nad provozními výdaji, inventurami atd. si bude řídit a dělat majitelka sama vlastními silami, přičemž bude v rámci zdanění využívat možnosti odečtu paušálních výdajů.

Tab. 6 Časový harmonogram

Aktivita	Čas
Získání živnostenského oprávnění	do 1.9.2015
Výběr a pronájem prostor ateliéru	do 1.9.2015
Objednávka vybavení a materiálu	do 1.9.2015
Zadání tisku letáků	do 1.9.2015
Rozmístění letáků	do 4.9.2015
Spuštění webových stránek	do 4.9.2015
Vytvoření rozvrhu na měsíc říjen	do 4.9.2015
Vytvoření stránky na Facebooku	do 11.9.2015
Zadání zakázky slevovým portálům	do 11.9.2015
Výmalba a zařízení ateliéru	do 25.9.2015
Komunikace se školami a organizacemi	intenzivně od 1.9.2015
Otevření ateliéru veřejnosti	1.10.2015

Zdroj: Vlastní práce

4.7 Finanční plán

Ateliér Integra disponuje vlastními zdroji ve výši 150 000 Kč. Z těchto zdrojů bude také pokryta vstupní investice v podobě vybavení a materiálu a hrazeny prvotní výdaje spojené s podnikáním. Výdaje spojené se zahájením podnikání jsou přehledně uvedeny v tabulce 7 (Tab. 7).

Tab. 7 Výdaje spojené se zahájením podnikání

Výdaje	Cena
Živnostenský list	1000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	91848 Kč
Zásoby	20477 Kč
Doprava od dodavatelů	1000 Kč
Propagační materiál	795 Kč
Nájem/září	9000 Kč
Záloha na energie/září	2000 Kč
Záloha na zdravotní pojištění/září	1797 Kč
Záloha na sociální pojištění/září	1943 Kč
Celkem	129860 Kč

Zdroj: Vlastní práce

V tabulce nejsou zahrnuty výdaje, které bude pouze možná potřeba vynaložit pro podpoření bezbariérovosti ateliéru a to například madla na sociální zařízení nebo v případě, že by k ateliéru vedlo pár schodů a nebyla by jiná možnost, tak rampa, po které by mohl vyjet vozíček. Tato částka by nepřesáhla 15 000 Kč. Finanční plán dále pracuje se 3 variantami, které by mohly dle odhadu ateliéru na-

stat. Jedná se o pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu. Pravidelné výdaje spojené s chodem ateliéru jsou uvedeny v tabulce 8 (Tab. 8) a všechny varianty počítají s tím, že měsíc srpen negeneruje žádné příjmy, jelikož je ateliér z důvodu prázdnin uzavřen.

Tab. 8 Výdaje spojené s chodem ateliéru

Pevné výdaje za měsíc	
Měsíční nájem	9000 Kč
Měsíční záloha na energie	2000 Kč
Měsíční záloha na zdravotní pojištění	1797 Kč
Měsíční záloha na sociální pojištění	1943 Kč
Reklama v MHD Brno 1. měsíc	1600 Kč
Reklama v MHD Brno další měsíce	1500 Kč
Webhosting + doména	100 Kč
Spotřeba materiálu zákazník/lekce v přepočtu na koruny	
Kresba tužkou	10,4 Kč
Kresba tuší	3,9 Kč
Kresba pastelkami	4,3 Kč
Kresba uhlem	4,7 Kč
Malba temperou	30,3 Kč
Malba akvarelem malý formát	9,0 Kč
Malba akvarelem velký formát	14,4 Kč
Batika	50,0 Kč
Drátování šperků	15,9 Kč
Papírmaše	10,9 Kč
Dekorovaný papír	9,4 Kč
Ruční výroba sešitu	18,9 Kč
Grafika – linoryt	88,7 Kč
Grafika – suchá jehla	47,4 Kč
Spotřeba materiálu u jednotlivých variant/měsíc v přepočtu na koruny	
Pesimistická varianta	2652,0 Kč
Realistická varianta	3978,0 Kč
Optimistická varianta	5966,0 Kč

Zdroj: Vlastní práce

4.7.1 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta počítá s průměrnou obsazeností ateliéru 4 zákazníci/lekce, přičemž v rámci kurzů uvažuje obsazení lekce 1 zdravotně postižený zákazník ku 1 zdravotně nepostiženému zákazníkovi. Dále pracuje s odhadem, že u jednotlivých lekcí bylo v prvních 2 měsících využito 40% voucherů zakoupených na slevových portálech, přičemž 20% zákazníků navštěvujících jednotlivé lekce (ne kurz) využije možnost získat lekci zdarma a zakoupí si v druhém a třetím

měsíci 10 lekcí předem. Tento cyklus se opakuje každých 6 měsíců a je dále založen na úvaze, že zákazníci, co si zakoupili více lekcí, navštěvují ateliér jednou týdně. Přehled tržeb a jednotlivých nákupů zákazníků je uveden v tabulkách 9 a 10 (Tab. 9 a Tab. 10).

Tab. 9 Počet jednotlivých nákupů služby (pesimistická varianta)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
1	8	0	0	0	8	0	0	0
2	8	0	0	0	8	0	0	0
3	40	40	0	0	0	40	40	0
4	0	9	10	0	0	0	9	10
5	28	24	39	39	40	24	24	39
6	28	23	38	38	39	24	23	38
	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
1	0	0	0	0	8	0	0	
2	0	0	0	0	8	0	0	
3	0	0	0	0	40	40	0	
4	0	0	0	0	0	9	10	
5	39	40	0	44	28	24	39	
6	38	39	0	44	28	23	38	

Zdroj: Vlastní práce

Jednotlivá čísla v prvním sloupci v tabulkách 9 a 10 (Tab. 9, Tab. 10) představují konkrétní typ služby zakoupený zákazníkem:

1. Zakoupení kurzu
2. Zakoupení kurzu s 12% slevou
3. Zakoupení lekce na slevovém portálu
4. Zakoupení 10 lekcí a získání 1 lekce zdarma
5. Zakoupení jednotlivé lekce
6. Zakoupení jednotlivé lekce s 12% slevou

U pesimistické varianty vydrží nakoupený vstupní materiál více než 7 měsíců a proto ho není nutné prvních 7 měsíců vůbec nakupovat, jelikož ho pokryje vstupní investice. V prvních 7 měsících tedy není nutné uvažovat částku vynaloženou při spotřebovávání materiálu. Příjmy, výdaje a obchodní marže plynoucí z jednotlivých měsíců jsou uvedeny v tabulce 11 (Tab. 11).

Tab. 10 Příjmy ateliéru v jednotlivých měsících v Kč (pesimistická varianta)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen
1	31080	0	0	0	31080	0
2	27352	0	0	0	27352	0
3	5700	5700	0	0	0	5700
4	0	18900	21000	0	0	0
5	5880	5040	8190	8190	8400	5040
6	5180	4255	7030	7030	7215	4440
Celkem	75192	33895	36220	15220	74047	15180
	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	5700	0	0	0	0	0
4	18900	21000	0	0	0	0
5	5040	8190	8190	9240	0	9240
6	4255	7030	7030	8140	0	8140
Celkem	33895	36220	15220	17380	0	17380
	Říjen	Listopad	Prosinec			
1	31080	0	0			
2	27352	0	0			
3	5700	5700	0			
4	0	18900	21000			
5	5880	5040	8190			
6	5180	4255	7030			
Celkem	75192	33895	36220			

Zdroj: Vlastní práce

Jak vyplývá z tabulky 11 (Tab. 11) obchodní marže za rok 2015 činí **96 187 Kč** a za rok 2016 činí **155 205 Kč**. Výpočet základu daně by pak byl počítán na základě paušálních výdajů, jež činí pro volnou živnost 60%. V roce 2015 by tedy daň činila 0 Kč, přičemž vyměřené zdravotní i sociální pojištění by plně pokryly již poskytnuté zálohy. V roce 2016 by daň činila taktéž 0 Kč a opět bez nutnosti doplácet na zdravotní a sociální pojištění (vypočítáno pomocí kalkulačky daní a odvodů pro OSVČ, poskytované serverem www.penize.cz).

Tab. 11 Příjmy, výdaje a obchodní marže v Kč (pesimistická varianta)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen
Příjmy	75192	33895	36220	15220	74047	15180
Pevné výdaje	16440	16340	16340	16340	16340	16340
Proměnlivé výdaje	0	0	0	0	0	0
Obchodní marže	58752	17555	19880	-1120	57707	-1160
	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Příjmy	33895	36220	15220	17380	0	17380
Pevné výdaje	16340	16340	16340	16340	16340	16340
Proměnlivé výdaje	0	2652	2652	2652	0	2652
Obchodní marže	17555	17228	-3772	-1612	-16340	-1612
	Říjen	Listopad	Prosinec			
Příjmy	75192	33895	36220			
Pevné výdaje	16340	16340	16340			
Proměnlivé výdaje	2652	2652	2652			
Obchodní marže	56200	14903	17228			

Zdroj: Vlastní práce

4.7.2 Realistická varianta

Realistická varianta počítá s průměrnou obsazeností ateliéru 6 zákazníky/lekce s vyrovnaným poměrem zdravotně postižených ku zdravotně nepostiženým.

Tab. 12 Počet jednotlivých nákupů služby (realistická varianta)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
1	12	0	0	0	12	0	0	0
2	12	0	0	0	12	0	0	0
3	70	70	0	0	0	70	70	0
4	0	24	24	24	0	0	24	24
5	37	25	54	48	54	24	18	53
6	37	25	54	48	54	24	18	53
	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
1	0	0	0	0	12	0	0	
2	0	0	0	0	12	0	0	
3	0	0	0	0	70	70	0	
4	24	0	0	0	0	24	24	
5	48	54	0	59	30	24	54	
6	48	54	0	59	30	24	54	

Zdroj: Vlastní práce

V prvních 2 měsících by bylo využito 70% voucherů zakoupielných na slevových portálech. Ze zákazníků navštěvujících jednotlivé lekce by jich 43% využilo možnosti získat lekci zdarma v 2. – 4. měsíci. Tento cyklus se opakuje každých 6 měsíců a je dále založen na úvaze, že zákazníci, co si zakoupili více lekcí, navštěvují ateliér jednou týdně. Přehled tržeb a jednotlivých nákupů zákazníků je uveden v tabulkách 12 a 13 (Tab. 12 a Tab. 13), přičemž jednotlivá čísla v prvním sloupci mají stejný význam jako v případě pesimistické varianty.

Tab. 13 Příjmy ateliéru v jednotlivých měsících v Kč (realistická varianta)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen
1	46620	0	0	0	46620	0
2	41028	0	0	0	41028	0
3	9975	9975	0	0	0	9975
4	0	50400	50400	50400	0	0
5	7770	5250	11340	10080	11340	5040
6	6845	4625	9990	8880	9990	4440
Celkem	112238	70250	71730	69360	108978	19455
	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	9975	0	0	0	0	0
4	50400	50400	50400	0	0	0
5	3780	11130	10080	11340	0	12390
6	3330	9805	8880	9990	0	10915
Celkem	67485	71335	69360	21330	0	23305
	Říjen	Listopad	Prosinec			
1	46620	0	0			
2	41028	0	0			
3	9975	9975	0			
4	0	50400	50400			
5	6300	5040	11340			
6	5550	4440	9990			
Celkem	109473	69855	71730			

Zdroj: Vlastní práce

U realistické varianty vydrží nakoupený vstupní materiál minimálně 5 měsíců, a proto ho není nutné prvních 5 měsíců vůbec nakupovat, jelikož ho pokryje vstupní investice. V prvních 5 měsících tedy není nutné uvažovat částku vynaloženou při spotřebovávání materiálu. Příjmy, výdaje a obchodní marže plynoucí z jednotlivých měsíců jsou uvedeny v tabulce 14 (Tab. 14). Z tabulky 14 (Tab. 14) pak vyplývá, že obchodní marže za rok 2015 činí 205 098 Kč a za rok 2016 činí 469 784 Kč. Výpočet základu daně by pak byl počítán na základě paušálních výdajů, jež činí pro volnou živnost 60%. V roce 2015 by tedy daň činila 0 Kč, s nutností

doplatit 4206 Kč na sociální pojištění. Obchodní marže po zdanění v roce 2015 by tedy činila **200 892 Kč**. V roce 2016 by daň činila 3 345 Kč a s nutností doplatit 4 120 Kč na sociální pojištění. Obchodní marže po zdanění v roce 2016 by tedy činil **462 319 Kč** (vypočítáno pomocí kalkulačky daní a odvodů pro OSVČ, poskytované serverem www.penize.cz).

Tab. 14 Příjmy, výdaje a obchodní marže v Kč (realistická varianta)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen
Příjmy	112238	70250	71730	69360	108978	19455
Pevné výdaje	16440	16340	16340	16340	16340	16340
Proměnlivé výdaje	0	0	0	0	0	3978
Obchodní marže	95798	53910	55390	53020	92638	-863
	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Příjmy	67485	71335	69360	21330	0	23305
Pevné výdaje	16340	16340	16340	16340	16340	16340
Proměnlivé výdaje	3978	3978	3978	3978	0	3978
Obchodní marže	47167	51017	49042	1012	-16340	2987
	Říjen	Listopad	Prosinec			
Příjmy	109473	69855	71730			
Pevné výdaje	16340	16340	16340			
Proměnlivé výdaje	3978	3978	3978			
Obchodní marže	89155	49537	51412			

Zdroj: Vlastní práce

4.7.3 Optimistická varianta

Optimistická varianta počítá s průměrnou obsazeností ateliéru 9 zákazníky/lekce s víceméně vyrovnaným poměrem zdravotně postižených ku zdravotně nepostiženým, přičemž v prvních 2 měsících bude využito 100% voucherů zakoupitelných na slevových portálech. Ze zákazníků navštěvujících jednotlivé lekce jich 50% využije možnosti získat lekci zdarma v 2. – 4. měsíci. Tento cyklus se opakuje každých 6 měsíců a je dále založen na úvaze, že zákazníci, co si zakoupili více lekcí, navštěvují ateliér jednou týdně. Přehled tržeb a jednotlivých nákupů zákazníků je uveden v tabulkách 15 a 16 (Tab. 15 a Tab. 16), přičemž jednotlivá čísla v prvním sloupci mají stejný význam jako v případě pesimistické a realistické varianty.

Tab. 15 Počet jednotlivých nákupů služby (optimistická varianta)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
1	18	0	0	0	18	0	0	0
2	18	0	0	0	18	0	0	0
3	100	100	100	0	0	100	100	0
4	0	36	36	36	0	0	36	36
5	58	40	32	74	86	44	34	82
6	58	40	32	74	86	44	34	82
	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
1	0	0	0	0	18	0	0	
2	0	0	0	0	18	0	0	
3	0	0	0	0	100	100	100	
4	36	0	0	0	0	36	36	
5	74	86	0	94	52	40	32	
6	74	86	0	94	52	40	32	

Zdroj: Vlastní práce

U optimistické varianty vydrží nakoupený vstupní materiál více než 3 měsíce a proto ho není nutné první 3 měsíce vůbec nakupovat, jelikož ho pokryje vstupní investice. V prvních 3 měsících tedy není nutné uvažovat částku měsíčně vynaloženou při spotřebovávání materiálu. Příjmy, výdaje a obchodní marže plynoucí z jednotlivých měsíců jsou uvedeny v tabulce 17 (Tab. 17). Z tabulky vyplývá, že obchodní marže za rok 2015 činí 327 652 Kč a za rok 2016 činí 801 798 Kč. Výpočet základu daně by pak byl počítán na základě paušálních výdajů, jež činí pro volnou živnost 60%. V roce 2015 by tedy daň činila 0 Kč, přičemž by bylo nutné uhradit doplatek na zdravotní a sociální pojištění ve výši 13 023 Kč. Obchodní marže po zdanění v roce 2015 by tedy činila **314 629 Kč**. V roce 2016 by daň činila 23 265 Kč a s nutností doplatit 23 595 Kč na sociálním a zdravotním pojištění. Obchodní marže po zdanění v roce 2016 by tedy činila **754 938 Kč** (vypočítáno pomocí kalkulačky daní a odvodů pro OSVČ, poskytované serverem www.penize.cz).

Tab. 16 Příjmy ateliéru v jednotlivých měsících v Kč (optimistická varianta)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen
1	69930	0	0	0	69930	0
2	61542	0	0	0	61542	0
3	14250	14250	14250	0	0	14250
4	0	75600	75600	75600	0	0
5	12180	8400	6720	15540	18060	9240
6	10730	7400	5920	13690	15910	8140
Celkem	168632	105650	102490	104830	165442	31630
	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	14250	0	0	0	0	0
4	75600	75600	75600	0	0	0
5	7140	17220	15540	18060	0	19740
6	6290	15170	13690	15910	0	17390
Celkem	103280	107990	104830	33970	0	37130
	Říjen	Listopad	Prosinec			
1	69930	0	0			
2	61542	0	0			
3	14250	14250	14250			
4	0	75600	75600			
5	10920	8400	6720			
6	9620	7400	5920			
Celkem	166262	105650	102490			

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 17 Příjmy, výdaje a obchodní marže v Kč (optimistická varianta)

	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen
Příjmy	168632	105650	102490	104830	165442	31630
Pevné výdaje	16440	16340	16340	16340	16340	16340
Proměnlivé výdaje	0	0	0	5966	5966	5966
Obchodní marže	152192	89310	86150	82524	143136	9324
	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
Příjmy	103280	107990	104830	33970	0	37130
Pevné výdaje	16340	16340	16340	16340	16340	16340
Proměnlivé výdaje	5966	5966	5966	5966	0	5966
Obchodní marže	80974	85684	82524	11664	-16340	14824
	Říjen	Listopad	Prosinec			
Příjmy	166262	105650	102490			
Pevné výdaje	16340	16340	16340			
Proměnlivé výdaje	5966	5966	5966			
Obchodní marže	143956	83344	80184			

Zdroj: Vlastní práce

4.7.4 Hodnocení efektivnosti investice

Pro zhodnocení efektivnosti investice, která činí 91 848 Kč, bude použit výpočet indexu rentability a čisté současné hodnoty pro všechny varianty (pesimistická, realistická, optimistická). Index rentability je statický ukazatel výnosnosti investice, který se vypočítá podílem peněžního toku z investice a investičního výdaje.

Tab. 18 Index rentability jednotlivých variant s životností investice 7 let

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Index rentability	432%	507%	576%

Zdroj: Vlastní práce

Jak je patrné z tabulky 18 (Tab. 18) všechny tři varianty jsou výrazně ziskové a mohou tedy být doporučeny k realizaci. Index rentability je stejně jako výpočet čisté současné hodnoty níže počítán při životnosti investice 7 let. Pokud by byla uvažována životnost investice například pouze 5 let, indexy rentability pro jednotlivé varianty by byly nižší, ale stále velmi příznivé, jak nasvědčuje tabulka 19 (Tab. 19).

Tab. 19 Index rentability jednotlivých variant s životností investice 5 let

	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Index rentability	380%	498%	573%

Zdroj: Vlastní práce

Aby bylo možné použít metodu čisté současné hodnoty, je třeba si určit kromě životnosti investice, která je v tomto případě 7 let ještě diskontní míru investice. Diskontní míra bude určena pomocí výpočtu průměrných nákladů na kapitál, jež se určují pomocí následujícího vzorce:

$$WACC = r_D * (1 - T) * \frac{D}{V} + r_E * \frac{E}{V}$$

WACC ... průměrný náklad na kapitál

r_D ... běžné úroky na cizí kapitál

T ... míra zdanění příjmů

D ... hodnota cizího kapitálu

V ... hodnota celkového kapitálu

r_E ... úroková míra vlastního kapitálu

E ... hodnota vlastního kapitálu

(Zikmund, 2010)

Vzhledem k tomu, že Ateliér Integra nedisponuje žádným cizím kapitálem je vyčíslená část vzorce týkající se cizího kapitálu rovna nule. Podíl vlastního a celkového kapitálu je tak roven jedné. Zbývá pouze určit úrokovou míru vlastního kapitálu, která v našem případě bude v případě 25,87%. Tato hodnota vznikla dosazením příslušných hodnot do nástroje: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, který poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu (2005), přičemž byla použita data pesimistické varianty. Diskontní míra, kterou je možno využít pro účely výpočtu čisté současné hodnoty je pro jednotlivé varianty shodná s rentabilitou vlastního kapitálu.

Ačkoliv investice Ateliéru Integra činí 91 848 Kč, v 0. obdobích jednotlivých variant je tato hodnota změněna zohledněním obchodních marží ze zakoupených kurzů, jejichž platba proběhne taktéž v 0. období. U optimistické varianty z tohoto důvodu není příjem z 0. období záporný, jelikož investiční výdaj je již v 0. období pokrytý příjmy z investice (kurzy jsou placeny předem).

Tab. 20 Návratnost investice a její čistá současná hodnota pro pesimistickou variantu

t	Odúročitel	P	Kum. P	NPV P	Doba návratnosti
0	1	-33416	-33416	-33416	-33416
1	0,794470485	192960	159544	153301	119885
2	0,631183352	155205	314749	97963	217848
3	0,501456544	155205	469954	77829	295676
4	0,398392424	155205	625159	61832	357509
5	0,316511023	155205	780364	49124	406633
6	0,251458666	155205	935569	39028	445661
7	0,199776488	155205	1090774	31006	476667
Celkem		1090774	X	476667	X

Zdroj: Vlastní práce

Z tabulky 20 (Tab. 20) je patrné, že v případě pesimistické varianty by se investice vložená do podniku majitelce vrátila již v prvním roce podnikání, přičemž čistá současná hodnota investice při životnosti investice 7 let činí 476 667 Kč. Pokud by bylo počítáno z živností investice například 5 let, čistá současná hodnota investice by činila 406 633 Kč.

I přesto, že se jedná o pesimistickou variantu, která není hodnocena majitelkou jako žádoucí, je zřetelné, že se stále jedná o dobrou investici, která může být doporučena k realizaci.

V případě realistické varianty, která je znázorněna v tabulce 21 (Tab. 21), takéž vyplývá návratnost investice již v prvním roce podnikání, se současnou hodnotou investice při životnosti 7 let 1 515 837 Kč.

Tab. 21 Návratnost investice a její čistá současná hodnota pro realistickou variantu

t	Odúročitel	P	Kum. P	NPV P	Doba návratnosti
0	1	-4200	-4200	-4200	-4200
1	0,794470485	575563	571363	457268	453068
2	0,631183352	462319	1033682	291808	744876
3	0,501456544	462319	1496001	231833	976709
4	0,398392424	462319	1958320	184184	1160893
5	0,316511023	462319	2420639	146329	1307222
6	0,251458666	462319	2882958	116254	1423476
7	0,199776488	462319	3345277	92360	1515837
Celkem		3345277	X	1515837	X

Zdroj: Vlastní práce

V případě optimistické varianty nastává pak případ, kdy je investice navráce-na v téměř samém okamžiku, jako je vydána a to z důvodu vysoké návštevnosti kurzů, které jsou placeny předem. Čistá současná hodnota investice je v tomto případě 2 520 348 Kč. Stejně jako u ostatních variant i tato varianta je vhodná k realizaci.

Tab. 22 Návratnost investice a její čistá současná hodnota pro optimistickou variantu

t	Odúročitel	P	Kum. P	NPV P	Doba návratnosti
0	1	39624	39624	39624	39624
1	0,794470485	938095	977719	745289	784913
2	0,631183352	754938	1732657	476504	1261417
3	0,501456544	754938	2487595	378569	1639986
4	0,398392424	754938	3242533	300762	1940747
5	0,316511023	754938	3997471	238946	2179693
6	0,251458666	754938	4752409	189836	2369529
7	0,199776488	754938	5507347	150819	2520348
Celkem		5507347	X	2520348	X

Zdroj: Vlastní práce

4.8 Hodnocení rizik

Podnikání vždy přináší řadu rizik, na která je potřeba se nějakým způsobem připravit. V případě Ateliéru Integra byla definována rizika:

1. Špatně nastavená cena služby
2. Obava, či nechuť potenciálních zákazníků navštěvovat kurz se zdravotně postiženými (ZP)
3. Nižší než odhadovaný zájem o lekce
4. Nízké naplnění kurzu
5. Nezájem o některé lekce
6. Neodhadnutí spotřeby a tedy celkové potřeby materiálu
7. Změny v daňové oblasti
8. Zvýšení dodavatelských cen

Význam jednotlivých rizik byl pro lepší představu znázorněn v jednoduché matici rizik (Tab. 23), z níž vyplývá, že nejvíce rizikovými faktory jsou pro Ateliér Integra z předchozího výčtu body 1 a 5, tedy špatně nastavená cena služby a nezájem o některé lekce. Hodnocení je však pouze subjektivní a proto Ateliér Integra věnuje pozornost všem zmíněným rizikům a je připraven je řešit (viz níže).

Tab. 23 Matice hodnocení rizik

		Intenzita vlivu		
		Vysoká	Střední	Nízká
Intenzita výskytu	Vysoká	-	5	-
	Střední	1	8	7
	Nízká	3, 6	2, 4	-

Zdroj: Vlastní práce

Špatně nastavená cena služby

Pokud by cena služby byla všemi cílovými segmenty ohodnocena jako příliš vysoká a docházelo by kvůli tomu ke ztrátě většího množství potenciálních zákazníků, ateliér by tuto situaci řešil snížením všech cen o 5%. Pokud by se tímto situace ve stanoveném období nevyřešila, následovalo by snížení všech cen o dalších 5%. Pokud by byla cena hodnocena jako vysoká pouze vybranými a ne všemi segmenty došlo by ke snížení cen služeb cílených na tyto konkrétní segmenty. Tato situace může nastat hlavně u zdravotně postižených, jimž bude také u snižování ceny dána přednost, pokud se to ukáže jako potřebné. Celková cena služby však nemůže být v konečném důsledku snížena o více než 10%, pokud naplnění lekcí nebude dlouhodobě přesahovat 5 osob, přičemž úprava ceny by byla zvažována nejdříve po 6 měsících podnikání.

Obava, či nechuť potenciálních zákazníků navštěvovat kurz se ZP

Ateliér počítá s reálným rizikem, že někteří potenciální zákazníci budou pociťovat obavu, či nechuť k faktu, že by se oni nebo jejich děti měli stýkat se zdravotně postiženými. Cílem ateliéru však není někoho do něčeho nutit. Vše funguje na dobrovolné bázi. Ateliér Integra si ani nepřeje propagovat svou snahu o sociální inkluzi jako něco „speciálního“, jelikož se jedná o něco naprosto přirozeného. Obavy potenciálních zákazníků se bude snažit rozptýlit častými důkazy v podobě například fotografií z průběhu činností v ateliéru, videozáznamů nebo článků na svých webových stránkách a Facebooku o tom, že spolupracovat opravdu lze a není se čeho bát.

Nižší než odhadovaný zájem o lekce

Pokud by na lekce dlouhodobě docházelo méně zákazníků, tedy 0 – 4 zákazníci, nejprve by ateliér vyvinul snahu zjistit příčinu (špatně nastavená cena služby, nedostatečná propagace ateliéru, nezájem o službu,...) a podniknout kroky k nápravě. V prvním roce podnikání by se ateliér snažil vyjít zákazníkům maximálně vstříc a jednotlivé lekce by byly otevírány i pro 1 zákazníka. Pokud by však byl ateliér po roce provozu ve značné ztrátě, byla by zvážena možnost ukončení podnikání, případně orientace na zcela jiný segment zákazníků nebo změna konceptu podnikání.

Nízké naplnění kurzu

Při nízkém naplnění kurzu se ateliér bude snažit dojít ke kompromisu se zákazníky a pokusit se maximálně zaplnit kapacitu jednoho kurzu domluvou se zákazníkem a jeho následným přesunem do jiného plnějšiho kurzu. Tedy pokud by například bylo 8 zájemců o kurzy, vyvinul by ateliér maximální snahu umístit zákazníky do jednoho kurzu. Kurzy, které by zůstaly nenaplněné, by pak mohly být nabídnuty jako jednotlivé lekce ostatním zákazníkům.

Nezájem o některé lekce

Pokud nastane situace, že určitý typ lekce bude dlouhodobě trpět nízkým zájmem zákazníků, bude tento typ lekce omezen, případně úplně zrušen a nahrazen populárnějšími lekcemi.

Neodhadnutí spotřeby a tedy celkové potřeby materiálu

Při nákupu materiálu se pracovalo s kvalifikovaným odhadem, přesto může nastat situace, kdy materiál bude spotřebováván rychleji, či pomaleji, než byl stanoven odhad. Proto bude spotřeba materiálu kontrolována na měsíční bázi v rámci inventury a bude dle potřeb upravována nutnost jeho nákupu.

Změny v daňové oblasti

Ve zdaňování podnikatelů dochází často k různým změnám, proto bude ateliér tuto problematiku sledovat, a pokud by například byly uvedeny v platnost takové změny, které by znevýhodnily ateliéru danění pomocí paušálních výdajů, ateliér zváží přechod na daňovou evidenci, či podvojný účetnictví.

Zvýšení dodavatelských cen

V rámci tržního prostředí je změna cen surovin, materiálů a produktů běžným jevem. V případě zvýšení cen Ateliér Integra vždy zváží, pokud to lze přechod k jinému dodavateli a pokud by to z nějakého důvodu nebylo možné, pokusí se alespoň vyjednat slevu, či nějaké výhodnější podmínky.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského plánu pro založení výtvarného volnočasového ateliéru v Brně a zhodnocení, zda je tento projekt efektivní investicí. Pro tento účel byla vypracována literární rešerše, z které následně vycházel návrh samotného podnikatelského plánu.

Vlastní podnikatelský plán se nejprve zabýval situační analýzou trhu využitím nástrojů PEST analýzy, Porterova modelu pěti hybných sil, modelu „7S“, byly zjištěny a vyhodnoceny příležitosti, hrozby, silní a slabé stránky podniku a byla provedena SWOT analýza z níž následně byly formulovány podnikové strategie, využívající příležitosti a silných stránek a omezující slabé stránky a hrozby.

V plánu výrobků a služeb byly definovány jednotlivé aktivity nabízené ateliérem a vyčíslena částka potřebná na vybavení a materiál potřebný k zahájení podnikání. Také byly stanoveny výdaje spojené se spotřebou materiálu v jednotlivých lekcích a zároveň stručný náhled na jejich materiálovou náročnost. Součástí této kapitoly byl i průzkum možností v oblasti dodavatelských vztahů.

Následoval marketingový plán, který byl sestaven na úrovni „7P“ a podrobně se zabýval zejména propagačními aktivitami ateliéru a cenotvorbou služeb, kdy vznikla cenová odlišnost ve smyslu finančního zvýhodnění služeb pro osoby se zdravotním postižením.

Organizační plán stanovil důležité termíny, sloužící k zajištění hladkého průběhu zahájení podnikání a v časovém harmonogramu byly přehledně uspořádány potřebné činnosti, jež bylo nutné ve stanoveném čase vykonat.

Jednou z nejdůležitějších kapitol podnikatelského plánu byl finanční plán. Ve finančním plánu byly shrnuty všechny výdaje spojené se zahájením a průběhem podnikání. Dále byly vytvořeny tři varianty možného průběhu podnikání a to varianta pesimistická, realistická a optimistická. U každé z těchto variant byl vytvořen odhad, kolik zákazníků si zakoupí danou službu v průběhu 15 měsíců a z toho vznikly odhadované příjmy a výdaje, z kterých pak byla vypočten peněžní tok za využití možnosti zdanění pomocí paušálních výdajů.

Důležité bylo i zhodnocení efektivnosti investice, což bylo také jedním z hlavních cílů této bakalářské práce. Zhodnocení efektivnosti investice bylo docíleno výpočtem čisté současné hodnoty, indexu rentability a vnitřního výnosového procenta. Všechny vypočítané údaje nasvědčily tomu, že investice je efektivní a mělo by dojít k její realizaci.

Nakonec byla zhodnocena rizika týkající se podnikání a navrhnutá příslušná opatření a návrhy k jejich eliminaci nebo omezení.

Závěrem je tedy možné konstatovat, že byly splněny cíle bakalářské práce a dle výstupů získaných v podnikatelském plánu je založení Ateliéru Integra efektivní investicí, kterou je možné realizovat.

6 Literatura

- ARTSCHOOL. *Aktuální nabídka*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <<http://www.artschool.cz/>>
- CLARITY MARKETING. *The marketing mix*. [online]. 2005 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <<http://www.clarity-in-communication.com/getattachment/5efd93e3-cdf7-489e-a0b6-9cb5fb19cf2d/7-Ps-of-the-marketing-mix.aspx>>
- ČESKÁ TELEVIZE. *Atlas nabídné přehled bezbariérových přístupů do úřadů i lékáren*. [online]. 2012 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/zpravodajstvi-brno/zpravy/168807-atlas-nabidne-prehled-bezbarierovych-pristupu-do-uradu-i-lekaren/>>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější ekonomické údaje*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výběrové šetření osob se zdravotním postižením VŠPO 13*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20543019/k3_260006-14_1.pdf/4384f318-fcae-4a20-941c-33f10d5a6324?version=1.0>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní údaje za obce, části obcí a základní sídelní jednotky podle krajů a okresů* [online]. 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/documents/10180/24336427/4116130557.pdf/452ff094-a501-44ab-8a63-9effe7693e97?version=1.0>>
- CHLEBOUN, MICHAL. *Začínáme podnikat: Proč vlastně?* [online]. 2011 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/podnikani/224186-zaciname-podnikat-proc-vlastne>>
- DIECÉZNÍ CHARITA BRNO. *Dodatek č. 1*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <<http://brno.charita.cz/res/data/003/000421.pdf>>
- DIECÉZNÍ CHARITA BRNO. *Popis poskytování služby*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <<http://brno.charita.cz/sluzby-pro-lidi-s-mp/effeta-denni-stacionar/popis-poskytovani-sluzby/>>
- DÍLNA MATILDA. *E-shop*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <<http://mo.dilnamatilda.cz/cs/>>
- DPMB. *Reklama*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <<http://www.dpmb.cz/?seo=reklama>>
- DRDLA, MILOŠ A JAKUB TABAS. *Malé a střední podnikání: Lekce II Podnikatelský plán*. Odpřednášeno na: [Malé a střední podnikání; 30.9.2014; Brno]
- FORET, MIROSLAV. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, c2008, xvii, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- FOTR, JIŘÍ A IVAN SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 8024709392.

- GROŠOVÁ, VĚRA. *Praktická škola*. [online]. 2011 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/P/Praktick%C3%A1_%C5%A1kola>
- GROŠOVÁ, VĚRA. *Základní škola praktická*. [online]. 2011 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/Z/Z%C3%A1kladn%C3%AD_%C5%A1kola_praktick%C3%A1>
- GROŠOVÁ, VĚRA. *Základní škola speciální*. [online]. 2011 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/Z/Z%C3%A1kladn%C3%AD_%C5%A1kola_speci%C3%A1ln%C3%AD>
- HRDÁ, JANA. *Osobní asistence. Příručka postupů a rad pro osobní asistenty. Praha: Pražská organizace vozíčkářů*. [online]. 1997 [cit. 2015-03-19]. Dostupný z: <http://aa.ecn.cz/img_upload/07bc9d1453b4bc61934a7ebb36075df2/osobniasistence.pdf>
- JAK PODNIKAT. *Sociální pojištění OSVČ - rok 2014, 2015*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <<http://www.jakpodnikat.cz/zalohy-na-socialni-pojisteni.php>>
- JAK PODNIKAT. *Zdravotní pojištění OSVČ*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <<http://www.jakpodnikat.cz/zdravotni-pojisteni.php>>
- JANKŮ, MARTIN. *Základy práva pro posluchače neprávnických fakult: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxvi, 535 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-494-0.
- KAPLAN, ROBERT S., A DAVID P. NORTON. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard business review* [online]. 2007, 85(7-8) [cit. 2015-03-17]. Dostupný z: <<https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>>
- KISLINGEROVÁ, EVA. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.
- KOCIÁNKA. *Ceníky poskytovaných služeb*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupný z: <<http://www.kocianka.cz/?q=sluzby-kocianky/ceniky-sluzeb>>
- LETAKY4U. *Letáky ceník*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupný z: <<http://www.letaky4u.cz/cenik/>>
- PĚČ, ONDŘEJ A KAREL KOBLIC. *O denních stacionářích*. [online]. 2008 [cit. 2015-03-19]. Dostupný z: <<http://www.adskc.cz/index.php?id=5&article=1731>>
- PORTÁL SOCIÁLNÍ PÉČE VE MĚSTĚ BRNĚ. *Osoby s mentálním postižením*. [online]. 2009 [cit. 2015-03-24]. Dostupný z: <<http://socialnipece.brno.cz/skupina/osoby-s-mentalnim-postizenim/text/156/charakteristika-cilove-skupiny/>>
- KORÁB, VOJTĚCH, MÁRIA REŽŇÁKOVÁ A JIŘÍ PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.

- KOTLER, PHILIP A KEVIN LANE KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2012, xxii, 657, [127] p. ISBN 0132102927.
- KOTLER, PHILIP. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, ROMAN, LENKA MYNÁŘOVÁ A HANA SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.
- MAGISTRÁT MĚSTA BRNA, ODBOR SOCIÁLNÍ PÉČE – ODDĚLENÍ KONCEPCE A PLÁNOVÁNÍ SLUŽEB. *3. Komunitní plán sociálních služeb města Brna pro období 2013-2015*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://socialnipece.brno.cz/useruploads/files/kpss/3._komunitn%C3%AD_pl%C3%A1n_soci%C3%A1ln%C3%ADch_slu%C5%BEeb_m%C4%9Bsta_brna_pro_obdob%C3%AD_2013_-_2015.pdf>
- MALOVÁNÍ KRESLENÍ BRNO. *O nás*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <<http://www.malovanikreslenibrno.cz/o-nas/>>
- MALOVÁNÍ KRESLENÍ BRNO. *Základy kresby a malby*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <<http://www.malovanikreslenibrno.cz/kurzy/zaklady-kresby-a-malby/>>
- MANKTELOW, JAMES A AMY CARLSON. *The McKinsey 7S Framework*. [online]. 2012 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. [online]. 2005 [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/cz/infa.html>>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Průvodce živnostenského podnikání pro české fyzické osoby*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument77388.html>>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument151050.html>>
- MORÁVEK, DANIEL. *5 důvodů, proč se žít podnikáním*. [online]. 2010 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/5-duvodu-proc-se-zivit-podnikanim/>>
- NOVINKY.CZ. *Češi razantně omezili své výdaje, ale oproti Evropanům šetří více jen na jídle*. [online]. 2014 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/finance/326880-cesi-razantne-omezili-sve-vydaje-ale-oproti-evropanum-setri-vice-jen-na-jidle.html>>
- PELSMACKER, PATRICK DE. *Marketingová komunikace*. Překlad Vlasta Šafaříková. Praha: Grada, 2003, 581 s., 32 obr. příl. Expert. ISBN 8024702541.
- PENÍZE.CZ. *Kalkulačka daní a odvodů pro OSVČ 2014*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/kalkulacky/danova-kalkulacka-osvc#danKalkOsvc>>

- PORTÁL SOCIÁLNÍ PÉČE VE MĚSTĚ BRNĚ. *Osoby s mentálním postižením*. [online]. 2009, [cit. 2015-03-24]. Dostupný z: <<http://socialnipece.brno.cz/skupina/osoby-s-mentalnim-postizenim/text/156/charakteristika-cilove-skupiny/>>
- PORTER, MICHAEL. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard business review* [online]. 2008, 86(1) [cit. 2015-03-17]. Dostupný z: <<http://www.exed.hbs.edu/assets/documents/hbr-shape-strategy.pdf>>
- PROŠEK, PAVEL. *Strategie nízké ceny nebo strategie diferenciací?* [online]. 2007, [cit. 2015-04-10]. Dostupný z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21764970-strategie-nizke-ceny-nebo-strategie-diferenciaci>>
- SLEVOMAT.CZ. *Získejte nové zákazníky ihned bez rizika*. [online]. 2015, [cit. 2015-04-13]. Dostupný z: <<https://www.slevomat.cz/partner>>
- SLOWÍK, JOSEF. *Speciální pedagogika: Integrace a inkluze*. [online]. 2012 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/s/16169/SPECIALNI-PEDAGOGIKA-INTEGRACE-A-INKLUZE.html/>>
- SRPOVÁ, JITKA. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, JITKA A VÁCLAV ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.
- SVČ LUŽANKY. *Kroužky podle oborů*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.luzanky.cz/krouzky/podle-oboru/3/?obor=bm_vytvarne_a_rukodelne_aktivity>
- SYNEK, MILOSLAV A EVA KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠNAJDR, MICHAL. *Downův syndrom – příznaky, projevy, symptomy*. [online]. 2012 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <<http://www.priznaky-projevy.cz/geneticke-nemoci/downuv-syndrom-priznaky-projevy-symptomy>>
- ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ, IVA. *Mentální retardace: vzdělávání, výchova, sociální péče*. Vyd. 4., přeprac. Praha: Portál, 2011, 221 s. Speciální pedagogika (Portál). ISBN 978-80-7367-889-0.
- TURECKIOVÁ, MICHAELA. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VASTÍKOVÁ, MIROSLAVA. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 9788024750378.
- VEBER, JAROMÍR. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VÍCH, ŠIMON. *Optimalizace programu VISK: Výzkum mezi úspěšnými a neúspěšnými žadateli*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <<http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus131/vich.htm>>

- VLASTNÍ CESTA. *Porterův model konkurenčních sil*. [online]. 2012 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>>
- VLIET, VINCENT VAN. *Service Marketing mix – 7P's*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <<http://www.toolshero.com/service-marketing-mix-7ps/>>
- VYKUPTO.CZ. *Dáme Vašemu podnikání nové zákazníky!* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <<http://www.vykupto.cz/dodavatel>>
- WEBHOSTINC4. *C4 Hosting* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.webhosting-c4.cz/programy/c4-hosting?adv_sid=google/s_webhosting&utm_source=google&utm_medium=cp&utm_campaign=s_webhosting&gclid=CjwKEAajw0q2pBRC3jrb24JjE8VgSJAAYlZAdFUnDcABAd1w7wV-G-9hBVeknHTbzeP_uWmH48XOWFBoCSRTw_wcB>
- WUPPERFELD, UDO. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-726-1075-9.
- ZÁKON č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.
- ZIKMUND, MARTIN. *Hodnocení investic: Čistá současná hodnota (NPV) stručně a jasně*. [online]. 2010 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-cista-soucasna-hodnota-npv-strucne-a-jasne>>
- ZIKMUND, MARTIN. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. 2010 [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>

7 Seznam obrázků

Obr. 1	Porterův model pěti hybných sil Zdroj: Porter (2008)	19
Obr. 2	Model „7S“ Zdroj: Tureckiová, 2007.	19
Obr. 3	Vrstvy produktu Zdroj: Srpová (2010)	24
Obr. 4	Distribuční kanály na příkladu hotelových služeb Zdroj: Vašítková (2008)	27
Obr. 5	Logo Ateliéru Integra Zdroj: Vlastní práce	40
Obr. 6	Leták Zdroj: Vlastní práce	90

8 Seznam tabulek

Tab. 1	SWOT matice	20
Tab. 2	Všeobecný kalkulační vzorec	26
Tab. 3	Hodnocení efektivnosti investic	32
Tab. 4	Příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky Ateliéru Integra	48
Tab. 5	Výdaje spojené s propagací	54
Tab. 6	Časový harmonogram	56
Tab. 7	Výdaje spojené se zahájením podnikání	56
Tab. 8	Výdaje spojené s chodem ateliéru	57
Tab. 9	Počet jednotlivých nákupů služby (pesimistická varianta)	58
Tab. 10	Příjmy ateliéru v jednotlivých měsících v Kč (pesimistická varianta)	59
Tab. 11	Příjmy, výdaje a obchodní marže v Kč (pesimistická varianta)	60
Tab. 12	Počet jednotlivých nákupů služby (realistická varianta)	60
Tab. 13	Příjmy ateliéru v jednotlivých měsících v Kč (realistická varianta)	61
Tab. 14	Příjmy, výdaje a obchodní marže v Kč (realistická varianta)	62
Tab. 15	Počet jednotlivých nákupů služby (optimistická varianta)	63
Tab. 16	Příjmy ateliéru v jednotlivých měsících v Kč (optimistická varianta)	64
Tab. 17	Příjmy, výdaje a obchodní marže v Kč (optimistická varianta)	64
Tab. 18	Index rentability jednotlivých variant s životností investice 7 let	65
Tab. 19	Index rentability jednotlivých variant s životností investice 5 let	65

Tab. 20	Návratnost investice a její čistá současná hodnota pro pesimistickou variantu	66
Tab. 21	Návratnost investice a její čistá současná hodnota pro realistickou variantu	67
Tab. 22	Návratnost investice a její čistá současná hodnota pro optimistickou variantu	67
Tab. 23	Matice hodnocení rizik	68
Tab. 24	Vstupní materiál Ateliér Integra	86
Tab. 25	Vybavení Ateliéru Integra	87
Tab. 26	Lekce kresby	88
Tab. 27	Lekce malby	88
Tab. 28	Rukodělné lekce	89
Tab. 29	Lekce grafiky	89

Přílohy

A Životopisy klíčových osob



ŽIVOTOPIS - KLÁRA JABŮRKOVÁ

Datum narození: 14. 2. 1991
Trvalé bydliště: Opatovice 76, Vyškov 68201
Email: klara.jaburkova@gmail.com
Telefon: +420 776 396 418

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

- leden - únor 2014 *asistentka pedagoga*
MŠ a ZŠ pro tělesně postižené, Brno, Kociánka 6
 Asistence žáku 5. třídy s tělesným postižením v Českém jazyce, Matematice, Vlastivědě, Přírodovědě, Anglickém jazyce a úkony osobní asistence při stravování, práce na zástup a částečný úvazek.
- říjen 2014 - doposud *osobní asistentka*
Denní stacionář Effeta, dům pracovní terapie
 Organizace rukodělných, výtvarných, pracovních a edukačních aktivit pro uživatele služeb zařízení, úkony osobní asistence.
- 2012 - doposud *hlavní vedoucí*
Dětský tábor Oříšek
 Organizace táborového programu a dalších táborových aktivit pro cca 120 dětí a koordinace činností výchovných pracovníků (cca 20 osob).
- 2011 - 2014 *oddílová vedoucí a vedoucí výtvarné dílny*
Dětský tábor Oříšek
 Vedení táborového oddílu o 15 - 17 dětech a vedení výtvarně - keramické dílny.
- 2011 - 2013 *dobrovolník*
APLA-JM
 Osobní asistence pro klienty s poruchami autistického spektra, doprovody, asistence při výletech, kroužcích apod.

PRAXE V RÁMCI STUDIA

Přibližně 410 hodin rozložených mezi Základní školu speciální Vyškov, Elpis v Brně, Základní školu pro tělesně postižené Kociánka a Základní školu pro zrakově postižené Brno a Základní školu při Fakultní nemocnici Brno.

Náplň praxe: činnost pedagogického asistenta, pedagogické výstupy z Čtení, Psaní, Počtů, Nauky o přírodě, Nauky o společnosti, Výtvarné výchovy, Pracovních činností, Tělesné výchovy, Hudební výchovy, Rodinné výchovy, Rozumové výchovy, Smyslové výchovy.

Hodnocení praxí: výborné

VZDĚLÁNÍ

2013 - 2015	Masarykova univerzita v Brně, obor Speciální pedagogika pro učitele, Mgr. studium, ukončení studia na jaře 2015. Diplomová práce na téma <i>Využití a adaptace projektové výuky pro potřeby základní školy speciální.</i>
2011 - 2014	Masarykova univerzita v Brně, obor Speciální výtvarná výchova se zaměřením na vzdělávání, Bc. studium; SZZ z předmětů <i>Výtvarná výchova a Speciální výtvarná výchova.</i>
2010 - 2013	Masarykova univerzita v Brně, obor Speciální pedagogika, Bc. studium; SZZ z předmětů <i>Psychopedie, Somatopedie, Integrovaná speciální pedagogika.</i>
předchozí vzdělání	Gymnázium Vyškov; maturitní zkouška z <i>Českého jazyka, Španělského jazyka, Anglického jazyka a Základů společenských věd.</i>

PROFESNÍ ZAMĚŘENÍ

Během studia se profiluji na vzdělávání žáků se středně těžkým a těžkým mentálním postižením a s kombinací mentálního a tělesného postižení. Rozšiřuji si kvalifikaci odbornými kurzy a pracovními zkušenostmi v okruhu osob s těžkým a kombinovaným postižením.

KURZY

2014	Základní kurz bazální stimulace, doloženo certifikátem
2012	Speciální výtvarná výchova v programu ústav sociální péče, doloženo certifikátem; <i>obsah kurzu:</i> příprava a realizace výtvarných činností pro dospělé osoby se středně těžkým a těžkým mentálním postižením.

JAZYKY

Čeština	mateřský jazyk, bezchybný pravopis
Angličtina	pokročilá znalost, plynule slovem i písmem, v roce 2013 získán City&Guild IESOL Certificate B2

DOVEDNOSTI

Samostatnost, kreativita, flexibilita, komunikativnost, práce s kolektivem, spolehlivost, pečlivost a organizační dovednosti.

ZÁJMY

Učení a učení se, moderní výukové metody (zejména projektová výuka), organizace aktivit pro děti, výtvarná a rukodělná tvorba, práce s novými médii (videokamera, fotoaparát, úprava zvuku a obrazu), hra na kytaru, čtení, sportovní kynologie.

REFERENCE

Paed.Dr. Jana Kadlecová, ředitelka Mateřské školy a Základní školy pro tělesně postižené, Brno, Kociánka 6

tel.: 515 504 232

Ing. Hana Dufková, sociální pracovník domu denní terapie Effeta

tel.: 736 529 361

e-mail: hana.dufkova@charita.cz

Ing. Vlasta Kudláčková, provozovatelka Dětského tábora Oříšek

tel.: 777 187 100 (p. Kudláček)

e-mail: taboryorisek@email.cz

B Přehled nakoupeného materiálu a vybavení Ateliéru Integra

Tab. 24 Vstupní materiál Ateliér Integra

<i>Položka</i>	<i>Cena</i>	<i>Doba spotřeby</i>
6ks Drátek Ø 0,3 mm, návin 10 m měděný	136,00	3měsíce
6ks Drátek Ø 0,3 mm, návin 10 m stříbrný	136,00	
15ks Koh-i-noor vodové akvarelové barvy 30 mm	606,00	3 měsíce
27ks Koh-i-noor, školní sada temper, 10 barev	2427,00	3 měsíce
3ks Lino-metráž- 0,5m/150cm	1425,00	3 měsíce
5ks Papír lepenka 1,4mm 660x930mm knihařská šedá	190,00	3 měsíce
2ks Lepidlo univerzální Herkules 250g	94,00	3 měsíce
1ks Balicí papír Šedák, 90g/m ² , š.120cm, váha 40kg/role	1320,00	3 měsíce
4ks čtvrtka A1 100 ks, kreslicí karton 220g/m ²	3996,00	3 měsíce
3ks Hlubotiskové barvy Charbonnel- 400ml	1980,00	3 měsíce
15ks Koh-i-noor, krepový papír	104,00	3 měsíce
2ks lepidlo, TAPOSA 1 litr	48,00	4 měsíce
1ks Linorytová barva černá 250ml	259,00	3 měsíce
1ks Linorytová barva červená 250ml	259,00	3 měsíce
1ks Linorytová barva modrá 250ml	259,00	3 měsíce
1ks motouz lněný 500g 260m	144,00	9 měsíců
1ks Navlékací nitě 200 m 20x2	103,00	12 měsíců
1ks Technický benzín 9l	543,00	3 měsíce
12ks Koh-i-noor tuš černá 20g	129,00	3 měsíce
18ks napsovací folie A4	216,00	3 měsíce
1ks čtvrtka A2 100 ks, kreslicí karton 220g/m ²	409,00	3 měsíce
24ks Koh-i-noor grafitová tužka školní tvrdost 1	64,00	3 měsíce
24ks Koh-i-noor grafitová tužka školní tvrdost 2	64,00	
12ks Koh-i-noor grafitová tužka školní tvrdost 3	32,00	
42ks guma	237,00	3 měsíce
1ks čtvrtka A3 200 ks, kreslicí karton 220g/m ²	329,00	3 měsíce
2ks čtvrtka A4 200 ks, kreslicí karton 220g/m ²	318,00	5 měsíců
2ks přírodní uhel, průměr 10mm, 30 ks	718,00	5 měsíců
2,5kg koráleků	350,00	3 měsíce
675ks Lepicí páska klihová 50mm	405,00	3 měsíce
9ks Drát 0,8 mm měděný 10m	660,00	3 měsíce
9ks Drát 0,8 mm stříbrný 10m	660,00	
6ks Barva na bavlnu za studena	1460,00	3 měsíce
6ks sad pastelových tužek PROGRESSO 12 ks sada	397,00	12 měsíců
SUMA	20477,00	

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 25 Vybavení Ateliéru Integra

<i>Položka</i>	<i>Cena</i>
10ks Žákovská lavice, sklopná deska, jednomístná, výškově stavitelná	23600,00
10ks Žákovská židle	10860,00
2ks 182,1 cm - skříň s třídícími policemi, otevřená	13852,00
6ks Malířský stojan	8970,00
Šatní věšák	647,00
Nášlapný víceúčelový odpadkový koš - 87 l	1808,00
Sušák na výkresy - 25 polic, A1	8990,00
10 ks Dulux COW 5l	5880,00
10ks ořezávátko	380,00
10ks násadka na redispero KOH-I-NOOR	63,00
10ks Rycí jehla na grafiku	450,00
12ks kalíšek na vodu	199,00
12ks nůžky	264,00
12ks plastová paleta ovál 22x30 cm	610,00
1ks Grafický váleček 15cm, průměr 5cm	1080,00
1ks Grafický/Knihařský lis- A3	7490,00
20ks redispero 0,75 mm	380,00
2ks 6 x Nerchau, kulatý štětec sada 0+4+8	491,00
2ks 6x Nerchau, plochý štětec sada 4+8+12	1048,00
2ks Grafický váleček 12cm, průměr 5cm	1980,00
3ks set, kleště professional, bižuterie	1095,00
4ks Binder klip na papíry cena za 12 ks, 41mm	152,00
5ks Jehly kompak	104,00
5ks Sada rydel na linorit	1395,00
5ks Špachtle 50mm	60,00
Suma	91848,00

Zdroj: Vlastní práce

C Výdaje spojené se spotřebou materiálu v jednotlivých lekcích při plném obsazení

Tab. 26 Lekce kresby

<i>Kresba</i>	
Kresba tužkou	
čtvrťka A1 10x	100 Kč
tužka	2 Kč
guma	2 Kč
cena celkem	104 Kč
Kresba uhlem	
balící papír 10ks	7 Kč
uhel	35 Kč
guma	5 Kč
cena celkem	47 Kč
Kresba tuší	
čtvrťka A4 10x	24 Kč
redis pero	0 Kč
tuš	11 Kč
tužka	2 Kč
guma	2 Kč
cena celkem	39 Kč
Kresba pastelkami	
čtvrťka A4 10x	24 Kč
pastelky	15 Kč
tužka	2 Kč
guma	2 Kč
cena celkem	43 Kč

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 27 Lekce malby

<i>Malba</i>	
Malba akvarelem, malý formát	
balící papír 10ks	7 Kč
tužka	2 Kč
guma	2 Kč
čtvrťka A3 10x	49 Kč
akvarelové barvy	20 Kč
klihová páska	10 Kč
cena celkem	90 Kč
Malba akvarelem, velký formát	
balící papír 10ks	7 Kč
tužka	2 Kč
guma	2 Kč
čtvrťka A2 10x	82 Kč
akvarelové barvy	40 Kč
klihová páska	11 Kč
cena celkem	144 Kč
Malba temperou, velký formát	
balící papír 10ks	7 Kč
tužka	2 Kč
guma	2 Kč
čtvrťka A1 10x	100 Kč
tempery	180 Kč
klihová páska	12 Kč
cena celkem	303 Kč

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 28 Rukodělné lekce

<i>Rukodělná tvorba</i>	
Batika	
Barvy 2x	487 Kč
Motouz	10 Kč
nit	3 Kč
cena celkem	500 Kč
Drátované šperky	
drát 0,8, 15m	108 Kč
drát 0,3 10m	23 Kč
korálky	28 Kč
cena celkem	159 Kč
Papírmašé	
Taposa 0,5l	12 Kč
Balící papír	7 Kč
Tempery	90 Kč
cena celkem	109 Kč
Dekorovaný papír	
kreповý papír	35 Kč
čtvrťka A3 10x	49 Kč
klihová páska	10 Kč
cena celkem	94 Kč
Ruční výroba sešitu	
dekorovaný papír	0 Kč
čtvrťka A1 10x	100 Kč
lepenka	52 Kč
nit	5 Kč
lepidlo Herkules	32 Kč
cena celkem	189 Kč

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 29 Lekce grafiky

<i>Grafika</i>	
Linoryt	
Lino	475 Kč
Linorytová barva	250 Kč
čtvrťky A3 20x	98 Kč
tužka	2 Kč
guma	2 Kč
technický benzin	60 Kč
cena celkem	887 Kč
Suchá jehla	
napisovací fólie	36 Kč
hlubostiskové barvy	330 Kč
čtvrťky A4 20x	48 Kč
technický benzin	60 Kč
cena celkem	474 Kč

Zdroj: Vlastní práce

D Leták

Jste unavení z práce?
Bez energie?
Chcete tvořit,
ale nevíte co?

Atelier
Integra
... Kde umění spojuje

Co zkusit něco
nového?

Uvolněte se.

Výtvarné kurzy, které vám vnesou
radost do života.

www.atelierintegra.cz

Obr. 6 Leták
Zdroj: Vlastní práce