



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ VÝTVARNÉHO ATELIÉRU

THE BUSINESS PLAN FOR THE ART ATELIER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Evgeniya Genaeva

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Evgeniya Genaeva
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský plán založení výtvarného ateliéru

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Zjištění parametrů vnějšího a vnitřního prostředí
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření a komplexní posouzení realizace podnikatelského plánu pro založení výtvarného ateliéru. Parciálními cíli pak jsou: Definice teoretických východisek řešení, zjištění parametrů vnějšího a vnitřního prostředí, návrh řešení a celková ekonomická evaluace projektu.

Základní literární prameny:

BARROW, C. Základy drobného podnikání. Praha: Grada Publishing, 1995, 198 s. ISBN 80-716-232-8.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a L. KOSTROŇ. Personální strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. xv, 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

KORÁB, V. a M. MIHALSKO. Založení a řízení podniků pro obor Podnikové finance a obchod: studijní text pro kombinované studium. 1. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 160 s. ISBN 80-214-2510-5.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vytvořením reálného podnikatelského plánu pro založení výtvarného ateliéru. Je rozdělena do tří částí. Teoretická část vymezuje základní pojmy, které jsou nezbytné pro celkové pochopení daného tématu. V analytické části práce je provedena komplexní analýza současného stavu. Poslední, návrhová část, obsahuje vlastní návrh podnikatelského plánu a zhodnocení podmínek realizace.

Klíčová slova

podnikatelský plán, marketing, financování, analýza SWOT, výtvarný ateliér, osvě

Abstract

The bachelor thesis deals with proposal of a real business plan for starting up the art atelier. It is divided into three parts. Theoretical part defines the basic concepts that are necessary for the overall understanding of the topic. In the analytical part of the thesis a complex analysis of the current situation is performed. The last, proposed part, contains the business plan proposal and evaluation of implementation conditions.

Key words

business plan, marketing, financing, SWOT analysis, art atelier, self-employed

Bibliografická citace

GENAEVA, Evgeniya. *Podnikatelský plán založení výtvarného ateliéru* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/117667>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Jiří Luňáček.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Za odborné vedení a rady bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Jiřímu Luňáčkovi, Ph.D., MBA. Ráda bych také poděkovala svému příteli a rodině za pomoc a podporu během psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Podnikatel	12
1.2 Podnikání	12
1.3 Podnik.....	13
1.3.1 Členění podniku	13
1.4 Právní formy podnikání	14
1.4.1 Podnikání právnických osob.....	14
1.4.2 Podnikání fyzických osob na základě živnostenského oprávnění.....	15
1.5 Podnikatelský plán.....	18
1.5.1 Struktura podnikatelského plánu	18
1.5.2 Požadavky na podnikatelský plán	21
1.6 Druhy analýz prostředí.....	22
1.6.1 SLEPT analýza	22
1.6.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	23
1.6.3 Model McKinsey 7S.....	25
1.6.4 SWOT analýza.....	25
1.7 Marketingová strategie	26
1.7.1 Marketingový mix	26
2 VSTUPNÍ PODMÍNKY ŘEŠENÍ.....	30
2.1 SLEPT analýza	30
2.1.1 Sociální faktory	30
2.1.2 Právní faktory	32
2.1.3 Ekonomické faktory	32

2.1.4	Politické faktory	35
2.1.5	Technologické faktory	35
2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	36
2.2.1	Stávající konkurence v odvětví	36
2.2.2	Síla odběratelů	37
2.2.3	Síla dodavatelů	38
2.2.4	Hrozba vstupu nových konkurentů	38
2.2.5	Hrozba substitutů	38
2.3	Model McKinsey 7S	38
2.3.1	Strategie	39
2.3.2	Struktura	39
2.3.3	Systém řízení a styl vedení	39
2.3.4	Spolupracovníci	39
2.3.5	Schopnosti lidí	40
2.3.6	Sdílené hodnoty	40
2.4	SWOT analýza	40
2.4.1	Numerické zpracování SWOT analýzy	41
2.4.2	Hodnocení intenzity vzájemných vztahů	44
2.5	Dotazníkový průzkum	45
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	55
3.1	Titulní list	55
3.2	Úvod, účel a pozice dokumentu	55
3.3	Exekutivní souhrn	55
3.4	Popis podniku	56
3.5	Analýza odvětví	56
3.6	Marketingová strategie	57

3.6.1	Produkt	57
3.6.2	Cena	61
3.6.3	Místo	62
3.6.4	Propagace	63
3.6.5	Lidé	66
3.6.6	Procesy	66
3.6.7	Fyzický vzhled	66
3.7	Organizační plán	68
3.8	Finanční plán	69
3.8.1	Vstupní výdaje před zahájením podnikání	69
3.8.2	Predikce měsíčních výdajů	70
3.8.3	Predikce příjmů	72
3.8.5	Předpokládané cash flow za rok 2019	75
3.8.6	Plán příjmů a výdajů	75
3.8.7	Doba návratnosti investic	76
3.9	Časový plán	77
	DISKUZE	79
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM TABULEK	90
	SEZNAM PŘÍLOH	92

ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na sestavení podnikatelského plánu pro založení výtvarného ateliéru. Toto téma autorka nezvolila náhodou. Umění, ve všech svých podobách, ji doprovází celý život. Od malička chodila do baletní školy, kde kromě samotného baletu, ji učili hudební výchově, historii baletu, hře na klavír a malování. Čím dál tím víc cítila, že malování a kreslení ji baví nejvíce. Proto se, po absolvování baletní školy, soustředila více na umění. V průběhu času se přestěhovala do České republiky a dostala se na obor Ekonomika podniku na brněnském VUT. V okamžiku, kdy si měla volit téma bakalářské práce, uvědomila si, že spojí svůj zájem o podnikání s uměním. A tak se zrodil nápad, a to vytvoření podnikatelského plánu pro výtvarný ateliér.

V posledních desetiletích se životní úroveň v České republice výrazně zvýšila. Rostoucí HDP a následně vyšší příjmy domácností vyvolávají v lidech větší ochotu investovat do volnočasových aktivit. V dnešní době je propagován rozmanitý životní styl, kdy lidé mohou věnovat svůj volný čas různým koníčkům od zpěvu, tancování, různé druhy sportů, jazykové kurzy apod. Protože tyto aktivity zákazníkům přináší určitý podíl užitku jsou ochotni za ně platit opakovaně. Z tohoto důvodu autorka usuzuje, že o kurzy ve výtvarném ateliéru by byl nemalý zájem u lidí, které malba a kresba zajímá.

Avšak v současné době trh je přesycený a plný konkurence, proto založení úspěšné firmy není jednoduchým úkolem.

Každého podnikatele na začátku cesty čeká velká výzva. Přes hrozby, které podnikání ohrožuje, je nutností, aby si byl podnikatel jistý svou myšlenkou. Musí zhodnotit zejména ekonomickou a efektivní část svého podnikání. K tomuto účelu slouží tzn. podnikatelský plán.

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán nám poskytne skutečný obraz aktuální situace, posoudí naše možnosti a upozorní nás na možné budoucí překážky.

CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Primárním cílem bakalářské práce je sestavení návrhu podnikatelského plánu pro založení výtvarného ateliéru v Brně. Tento záměr by v budoucnu mohl sloužit ke skutečné realizaci projektu.

Parciálními cíli práce jsou: definice teoretických východisek řešení, zjištění parametru vnějšího a vnitřního prostředí, návrh řešení a celková ekonomická evaluace projektu.

Pro dosažení prvního dílčího cíle budou sumarizované hlavní teoretické poznatky, které jsou nezbytné pro kvalitní zpracování podnikatelského plánu. Podklady pro tuto část práce budou čerpány především z odborné literatury.

Pro dosažení druhého dílčího cíle budou použité obecné analýzy, díky kterým bude vyhodnoceno okolí podniku a jeho vnitřní prostředí. Pro hodnocení vnějšího prostředí bude využita SLEPT analýza, která se zabývá obecným okolím podniku a Porterův model pěti konkurenčních sil, který zjistí celkovou rivalitu firmy na daném trhu. K analyzování vnitřního prostředí podniku bude využitý model McKinsey 7S. Na samém konci bude provedena SWOT analýza, která odhalí silné a slabé stránky podniku a určí hrozby a příležitosti na trhu. Výstupem poté bude strategie. Rovněž bude použitý dotazníkový průzkum, který poslouží k zmapování zájmu o služby výtvarného ateliéru.

Pro dosažení třetího dílčího cíle bude sestaven samotný podnikatelský plán na základě teoretických a analytických poznatků z první a druhé části.

Pro sebekritické posouzení bude uveden oddíl diskuze. V této části bude provedeno zhodnocení výsledků pesimistické, realistické a optimistické varianty dosažených příjmů a také návrhy alternativního řešení.

Výstupem práce je podnikatelský plán pro založení výtvarného ateliéru v Brně a zhodnocení jeho ekonomické efektivnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska poskytují veškeré podklady pro realizaci podnikatelského plánu. V této kapitole jsou popsány teoretické pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení daného tématu.

Druhou část teoretických východisek tvoří rozdělení jednotlivých složek podnikatelského plánu a metody marketingové analýzy. Na základě těchto poznatků bude následně zpracována analytická část.

1.1 Podnikatel

Doposud neexistuje žádná všeobecně přijata definice podnikatele. Tento pojem vychází původně z francouzského slova „entrepreneur“, které v historickém významu se doslovně překládá, jako „zprostředkovatel“ nebo „prostředník“ (1, s.7).

Dle nového občanského zákoníku podnikatelem je ten, „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (2)

1.2 Podnikání

Pojem podnikání také nemá jednoduchou definici.

Z ekonomického hlediska je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty. V psychologickém pojetí je to nastroj, který pomáhá dosáhnout seberealizaci, postavit se na vlastní nohy a být nezávislým. Ze sociálního hlediska se na podnikání dá přihlížet, jak na hledání cesty k lepšímu využití zdrojů, vytvářením nových pracovních pozic a příležitosti (3, s. 14).

Nakonec v právnickém pojetí, dle obchodního zákoníku, „*podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ (4)

1.3 Podnik

Podnikem se dle živnostenského zákona v §5, odst. 1 rozumí:

„Soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku.“ (5)

Pojem podnik také může být interpretován jako subjekt, ve kterém se vstupy mění na výstupy nebo jako soubor zdrojů, prostředků a dalších majetkových hodnot, které umožňují podnikateli provozování podnikatelských aktivit (3, s. 15).

1.3.1 Členění podniku

Třídění podniku je možné z více hledisek. Primárně je dělíme podle (7):

- Výkonů – do této skupiny patří podniky, které vyrábí hmotné statky (bankovníctví, doprava, obchod)
- Velikosti – malé (do 50 zaměstnanců), střední (do 500 zaměstnanců) a velké (nad 500 zaměstnanců)
- Hospodářských odvětví – průmyslové podniky, zemědělské podniky

Malé a střední podniky

Existuje hodně měřítek malého a středního podniku. Z finančního hlediska se řídíme dle úrovně fixního kapitálu, čisté nebo přidané hodnoty. Z obchodního hlediska se přihlíží na objem prodeje a celkový počet zákazníků. Také se dá tyto podniky mezi sebou rozlišit podle počtu zaměstnaných osob (6).

Přesto existují uznávané charakteristiky těchto podniku (6):

Malý podnik:

- podnik vlastní jednatel nebo malá skupina
- nezávislý management firmy
- zpravidla místní oblast provozování
- počet zaměstnanců do 50 osob

Střední podnik:

- nezávislý (není částí většího podniku)
- operuje primárně na regionálních až celosvětových trzích, ale nemá na nich dominantní postavení
- počet zaměstnanců do 500 osob

1.4 Právní formy podnikání

Na začátku podnikání je velmi důležité pro každého podnikatele se rozhodnout, jakou právní formu si zvolí.

Hlavními kritérii pro výběr právní formy podnikání jsou (8):

- rozsah plánovaných podnikatelských činností
- počet zakladatelů (účastníků podnikání)
- administrativní náročnost založení podniku
- potřeba základního kapitálu
- finanční možnosti zakladatele podniku a přístup ke zdrojům
- způsob a rozsah ručení za závazky podniku

V České republice existují dvě právní formy podnikání. První formou je podnikání fyzických osob, kdy osoby podnikají samostatně na vlastní jméno a zodpovědnost. Druhou formou je podnikání právnických osob.

1.4.1 Podnikání právnických osob

Právnickou osobou se dle obchodního zákoníku rozumí obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti se dělí do dvou kategorií, osobní a kapitálové. Družstva patří k neobchodním společnostem (3, s. 69).

Na rozdíl od fyzické osoby, právnická osoba vzniká až dnem zápisu do obchodního rejstříku.

Obchodní společnosti

V obecném ustanovení obchodního zákoníku „*Obchodní společnost je právnickou osobou založenou za účelem podnikání.*“ (4)

Existují následující typy obchodních společností:

- Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)
- Komanditní společnost (k.s.)
- Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
- Akciová společnost (a.s.)



Obrázek č. 1: Dělení společností v podnikání právnických osob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s. 69)

Podnikání právnických osob zde uvedeno jen stručně, jelikož tato bakalářská práce se především zaměřuje na podnikání fyzické osoby. Konkrétně se jedná o druh podnikání na základě živnostenského oprávnění. Tomu se bude podrobně věnovat následující podkapitola.

1.4.2 Podnikání fyzických osob na základě živnostenského oprávnění

V České republice živnostenské podnikání upravuje Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání. Zákon se průběžně novelizuje, aby odpovídal praxi.

Živnostenský zákon definuje živnost jako: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (5)

Ne všechny činnosti je možné zahrnout mezi živnosti. Veškeré činnosti nespádající do živnostenského podnikání lze najít v §3 zákona č. 455/91 Sb. Jedná se například o činnost veškerých lékařů, stomatologů, psychologů, advokátů, znalců a tlumočnicků,

auditorů, makléřů atd. Patří sem i provozování činnosti vyhrazené zákonem státu, restaurování kulturních památek, výkon hromadné správy autorských práv a také činnosti bank, penzijních fondů, pojišťoven, burz a zemědělství (1, s. 24), (11).

Subjekty oprávněné k provozování živnosti (12):

- Fyzické osoby a právnické osoby
- Zahraniční fyzické osoby, které mají povolení k pobytu na území ČR nad 90 dnů

Překážky k provozování živnosti (12):

- prohlášení konkurzu na majetek FO nebo PO osoby
- doba 3 let po zrušení konkursu pro nedostatek majetku
- uložení zákazu činnosti (orgánem veřejné správy nebo soudem)
- po zrušení živnostenského oprávnění, je možné o něj znovu požádat v jiném oboru po 1 roce a ve stejném oboru až po 3 letech od rozhodnutí o zrušení

Dělení živnosti

Živnosti se dělí na **ohlašovací** a **koncesované**. Ohlašovací lze provozovat při splnění stanovených všeobecných a případně i zvláštních podmínek na základě ohlášení na živnostenském úřadě. Koncesované živnosti mohou být provozované pouze na statní souhlas, vydávané podle zvláštního zákona (3, s. 78).

Ohlašovací živnosti se dále dělí na **volné**, **řemeslné** a **vázané**. Pro **volnou** živnost se vyžaduje pouze splnění všeobecných podmínek (plnoletost, právní způsobilost, bezúhonnost), není potřeba odborná způsobilost. Jedná se např. o zprostředkování obchodu, služeb atd. Pro **řemeslné** a **vázané** živnosti FO musí prokázat odbornou způsobilost získanou potřebným vzděláním a praxí. Nalezneme zde např. hostinskou činnost, uzenářství, oční optiku, průvodcovskou činnost atd (3, s. 78).



Obrázek č. 2: Dělení živnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s. 78)

Živnostenské oprávnění

U FO, které plánují podnikat na základě ohlašovací živnosti, oprávnění vzniká dnem ohlášení živnosti živnostenskému úřadu, nebo pokud je v ohlášení uveden pozdější den vzniku, tímto dnem. U PO živnostenské oprávnění vzniká dnem zapsání do obchodního rejstříku (13).

Ohlášení se podává ve formě jednotného registračního formuláře (JRF). Ten existuje ve dvou podobách, zvláště pro FO a PO. JRF byl vypracován tak, aby byl přehledný pro podnikatele a zároveň nahrazoval různé typy formulářů pro podání. V dnešní době pro podání ohlášení na živnostenský úřad, správu sociálního pojištění a zdravotní pojišťovně podnikatel nemusí vyplňovat 3 různé formuláře, ale pouze jeden. Usnadňuje to práci jak podnikatelům, tak i administrativním pracovníkům (13).

Podání lze uskutečnit u libovolného živnostenského úřadu, nicméně pozastavit nebo zrušit živnostenské oprávnění je možné pouze u živnostenského úřadu v místě, kde má podnikatel sídlo, bydliště nebo místo podnikání (12).

Živnostenské oprávnění zaniká smrtí podnikatele (pokud nemá dědice), zánikem právnické osoby, výmazem zahraniční osoby z obchodního rejstříku neboli rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení živnosti (12).

1.5 Podnikatelský plán

Na začátku podnikání je velmi důležité si ze všeho nejdřív vytvořit podnikatelský plán. Hodně lidí tvrdí, že tento krok pro začátek podnikání není důležitý a je lepší ho přeskočit. Může to být pravda. Avšak v situaci, kdy potřebujeme shánět finanční prostředky, žádat o úvěr banku a celkově se chceme vyhnout rizikům a hrozbám, je potřeba sepsat podnikatelský plán (9).

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (10).

1.5.1 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Každý má jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Z důvodu šetření času mnozí investoři dnes požadují, aby podnikatelský plán byl zpracován pouze ve formě prezentace. Banky většinou vyžadují řadu dalších dokumentů a informací (10).

Následující uvedená struktura podnikatelského plánu je jednou z možností, se kterou se můžeme setkat:

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Exekutivní souhrn
- Popis podniku
- Analýza odvětví
- Marketingová strategie
- Organizační plán
- Finanční plán
- Hodnocení rizik
- Přílohy

Titulní list

Uvádí se zde obchodní název společnosti, její sídlo a logo firmy, pokud již existuje. Titulní list by měl také obsahovat název podnikatelského plánu, jména autorů a klíčových osob, popis společnosti, povahu podnikání, částku a strukturu financování (1, st. 43), (10).

Doporučuje se zde také uvést prohlášení typu: „*Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.*“ (10)

Obsah

Při volbě struktury podnikatelského plánu se na obsah docela často zapomíná. Ač se to nezdá je velmi důležitý. Především, protože nám usnadňuje rychlou orientaci v dokumentu. Neuvedení obsahu může hodně ztížit vyhledávání a celkově rozladit čtenáře, který potřebuje v tomto plánu rychle najít konkrétní informace (14, s. 51).

Obsah musí být stručný a přehledný. Neměl by být delší, než jedna a půl stránky A4. Do obsahu uvádíme pouze nadpisy první, druhé a třetí úrovně (10).

Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod je zařazen na začátek podnikatelského plánu, aby mezi čtenářem a autorem nedošlo k nedorozumění ohledně účelu podnikatelského plánu, jeho rozsahu, úplnosti, podrobnosti atd. Ze stejného důvodu se zde uvádí, zda se jedná o zkrácenou či plnou verzi, ve které se některé kapitoly budou doplňovat nebo již o finální verzi podnikatelského plánu (15, s. 15).

Exekutivní souhrn

Shrnutí by se nemělo v žádném případě chápat jako úvod. Jeho podstata spočívá v zhuštěném popisu toho, co najdeme na dalších stránkách podnikatelského plánu. Hlavním úkolem exekutivního souhrnu je vzbudit zvědavost potenciálních investorů, protože právě na základě tohoto souhrnu rozhodují, jestli má význam ve čtení celého dokumentu pokračovat (1, s. 43), (10).

Popis podniku

Zde je uveden podrobný popis nového podniku, aby čtenář měl úplnou představu o jeho velikosti a umístění, produktech či službách, cílech a strategiích. Také o personálu podniku, organizační struktuře a v neposlední řadě o kancelářském a technickém zařízení (1, s. 44).

Analýza odvětví

V této části se musí zhodnotit řada faktorů. Provádí se zde komplexní analýza prostředí, zejména konkurenčního (uvedení všech významných konkurentů, jejich slabé a silné stránky). Patří sem analýza vývojových trendů a historických výsledků, včetně předpovědí vládními orgány a také analýza zákazníků (1, s. 43).

Marketingová strategie

Tato kapitola je významnou částí podnikatelského plánu, jelikož se v ní popisuje, jak budou výrobky či služby oceňovány, jakým způsobem budou propagovány a distribuovány. Marketingová strategie také obsahuje odhady objemu produkce a služeb pomoci kterých následovně lze zjistit rentabilitu nového podniku (1, s. 44).

Podrobný popis marketingové strategie je uveden v kapitole 1.7.

Organizační plán

Zde se uvádí forma vlastnictví nového podniku. Pokud se jedná o obchodní společnost je nutné podrobně popsat management a informace o obchodních podílech atd. Popisuje se tu celá interní organizace podniku (1, s. 44).

Finanční plán

Určuje velikost potřebného kapitálu a účel jeho použití, odhady zisku a očekávané roční výdaje pro investora. Hlavní úlohou finančního plánu je prokázat ekonomickou efektivnost podnikatelského plánu (1, s. 45).

Do výstupu finančního plánu řadíme takové finanční výkazy jako **rozvaha**, **výkaz zisku a ztrát** a **cash flow**. Pro lepší zhodnocení efektivnosti plánu je podstatné zahrnout

poměrové ukazatele finanční analýzy, například ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti. Neméně důležité je provedení výpočtu **bodu zvratu** (15, s. 28).

Hodnocení rizik

Na cestě skoro každého nově založeného podniku vznikají určitá rizika. Je podstatné, aby si podnikatel včas tato rizika zaznamenal a vymyslel vhodnou strategii k jejich eliminování. Nejnebezpečnější rizika mohou být způsobena slabými stránkami marketingu, manažerského týmu, výroby nebo technologického pokroku. Docela velká rizika také mohou plynout z reakce konkurence (1, s. 45).

Tato kapitola je důležitá pro investory, jelikož slouží jako záruka toho, že podnikatel je schopen čelit potenciálním rizikům tváří v tvář (1, s. 45).

Přílohy

Jedná se o informativní materiály, které se nemusí uvádět do samostatného textu podnikatelského plánu. Vždy na ně musí být v textu odkazy (1, s. 45).

1.5.2 Požadavky na podnikatelský plán

Na zpracování podnikatelského plánu jsou kladené určité požadavky, a to (16, s. 174):

- být **stručný a přehledný** (neprezentovat hodně myšlenek v jedné větě, vyjadřovat se jednoduše)
- být **srozumitelný** (nezacházet příliš do technických a technologických detailů)
- **orientovat se na budoucnost** (vystižení trendů, zpracování prognóz)
- **demonstrovat výhody produktu nebo služeb pro zákazníka**
- **byť realistický, nejvěrohodnější** (pravdivost uváděných faktů by měla být samozřejmostí)
- **nebýt příliš optimistický či pesimistický z hlediska tržního potenciálu** (z jedné strany, přehnaný optimismus snižuje důvěryhodnost podnikatelského plánu, z druhé, podceňování ho dělá méně atraktivním pro investora)
- **neutajovat slabé stránky a riziko projektu** (dodatečné zjištění chyb a slabých míst snižuje důvěryhodnost záměru v očích investora, banky)

- **upozornit na konkurenční výhody projektu a silné stránky firmy** (z hlediska podnikatelských a manažerských dovedností a také schopností práce jako efektivního týmu)
- **prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky** (pokud se jedná o užití bankovního úvěru k financování projektu)
- **prokázat, jak může investor získat zpět vynaložený kapitál** (formou účasti, rizikového kapitálu atd.)
- **kvalitní zpracování po formální stránce**

1.6 Druhy analýz prostředí

Pro stanovení účinné strategie realizace je potřeba provést analýzy marketingového makroprostředí a mikroprostředí podniku. K analyzování vnějšího prostředí slouží SLEPT analýza, kde se hodnotí sociální, demografické, ekonomické, právní prostředí apod. Mezi prvky marketingového mikroprostředí spadají zákazníci, konkurenti, dodavatelé a další. K analyzování těchto prvků je definovaný Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil. Na závěr se provádí SWOT analýza, která vystupuje jako soubor závěrů jednotlivých analýz makro a mikro prostředí.

1.6.1 SLEPT analýza

Analýza SLEPT by měla být hlavně zaměřena na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti. Zejména by měla odhalovat vývojové trendy, které pro podnik mohou představovat hrozby nebo příležitosti. Zkratka SLEPT byla vytvořena z prvních písmen pěti anglických slov, označující oblasti okolí společnosti, kterým je potřeba věnovat pozornost. Jedná se o sociální, právní, ekonomické, politické a technologické faktory (17, s. 54).

Sociální faktory (*Social*)

Především do sociálního prostředí spadá hodnocení demografie a struktury populace, včetně kvalifikační struktury a jejího vlivu na trh práce. Také sem patří charakteristika životního stylu a životní úrovně obyvatelstva, společensko-kulturního prostředí (vliv

názorů, postojů a hodnot společnosti na trh) a v neposlední řadě například otázky religiozity, životního prostředí, úroveň dopravní infrastruktury apod (17, s. 59).

Právní faktory (*Legal*)

Tato oblast zahrnuje veškeré právní normy, které se týkají podnikání. Analýze v této oblasti je důležité se věnovat, protože porušování zákonů by mohlo mít osudný dopad na společnost (17, s. 62).

Ekonomické faktory (*Economic*)

Chod podniku zásadně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky, a to pozitivně i negativně. Je proto důležité sledovat faktory jako je hospodářská politika vlády (podpora podnikání, regulace, ochrana investic), politickou situaci ve statě, monetární a fiskální politiku, míru inflace, situaci na kapitálovém trhu atd (17, s. 64).

Politické faktory (*Political*)

Politické faktory také do jisté míry ovlivňují situaci podniku. Zejména se jedná o otázky, jako kdo zvítězí v následujících volbách (jaký jsou jejich volební programy), jestli hrozí válka, zda dojde ke změně podmínek zaměstnaných pracovníků, dojde ke změně minimální mzdy apod (17, s. 68).

Technologický faktory (*Technological*)

V současné době není možné ignorovat technologické trendy, v opačném případě mohou podniku hrozit fatální důsledky. Mezi důležité faktory sem řadíme vývoj technologií, které společnost využívá při komunikaci se zákazníkem, dodavateli a pracovníky; nové technologie ve výrobní, informační či komunikační odvětví, které zvyšují kvalitu, efektivitu nebo snižují náklady společnosti; a také dopady substituce práce moderní technikou (17, s. 69).

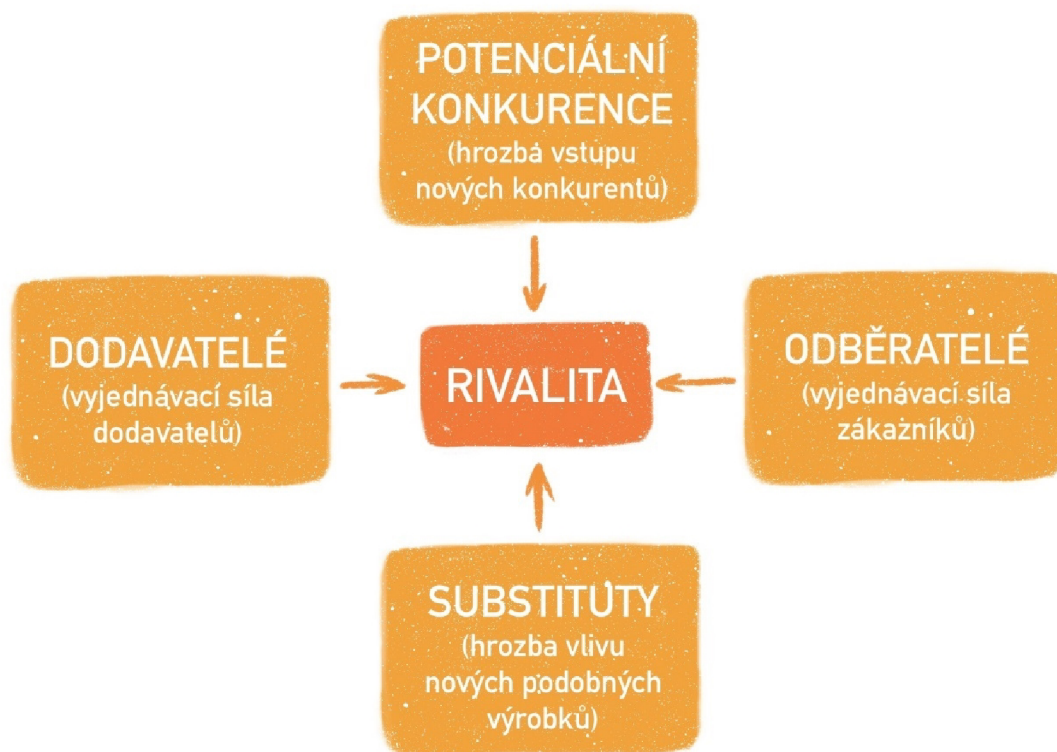
1.6.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jedná se o analýzu užšího vnějšího prostředí. Porterův pětifaktorový model především slouží k zmapování konkurenční pozice podniku v konkrétním odvětví. Vychází

z předpokladů, že konkurenční postavení společnosti je ovlivňováno pěti faktory (18, s. 6):

- Vyjednávací silou zákazníků
- Vyjednávací silou dodavatelů
- Hrozbou vstupu nových konkurentů
- Hrozbou substitutů
- Rivalitou firem působících na daném trhu

Pomocí tohoto modelu se identifikují základní hrozby, které mohou vyplynout z analýzy pěti výše uvedených faktorů. Poté následuje fáze hledání příležitosti, které budou schopny zjištěné hrozby oslabit či eliminovat. V případě, že žádné závažné hrozby nalezené nebyly, Porterovu analýzu lze použít pro zjištění dalších příležitostí, které by mohly posílit pozici společnosti v oboru podnikání (18, s. 76-77).



Obrázek č. 3: Porterova analýza pěti konkurenčních sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18, s. 76)

1.6.3 Model McKinsey 7S

Model McKinsey 7S spadá do analýz vnitřního prostředí. Jeho základním cílem je identifikování klíčových faktorů úspěchu podniku. Divá se na podnik, jako na soubor sedmi faktorů, které se mezi sebou vzájemně ovlivňují, podmiňují a dohromady rozhodují o naplnění strategií. Těmito faktory jsou (18, s. 122-123):

- **Strategie** – zde se definují zásadní cíle podniku a způsoby, kterými mohou být dosažené.
- **Struktura** – rozumí se tím vnitřní uspořádání podniku ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, mechanismu kontroly, sdílení informací apod.
- **System řízení** – jde o procedury a prostředky, které umožňují řízení komunikační, informační, kontrolní atd.
- **Styl vedení (styl manažerské práce)** – vyjadřuje přístup managementu k vedení lidí v podniku a také jeho styl řešení vzniklých překážek.
- **Spolupracovníci** – jde o všechny pracovníky, kteří jsou součástí daného podniku. Popisují se zde jejich funkce, vzájemné vztahy, motivace, loajalita vůči firmě atd.
- **Schopnosti lidí** – profesionální znalosti a dovednosti pracovního kolektivu.
- **Sdílené hodnoty** – společné hodnoty a principy vedoucí k úspěchu podniku, které jsou respektované všemi spolupracovníky.

1.6.4 SWOT analýza

„SWOT analýza (SWOT analysis) - analýza zaměřená na sumarizaci závěrů strategické analýzy v členění: silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Může ale také být využita jako samostatná analýza, zaměřená na zjištění silných stránek, slabin, příležitostí a hrozeb objektu analýzy.“ (18, s. 136)

SWOT patří mezi metody strategické analýzy. Většinou slouží jako souhrn závěrů dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Při zpracování analýz makroprostředí (SLEPT, Porteruv model apod.) se identifikují pouze příležitosti a hrozby. Je to z toho důvodu, že slabé a silné stránky celého trhu nebo odvětví jsou z pohledu společností neovlivnitelné. Naopak, když se jedná o faktory vyplývající z interních analýz, řadíme je buď do slabin nebo silných stránek společnosti (18, s. 135).

Tuto analýzu se doporučuje zpracovávat formou tabulky, která je rozčleněná na čtyři kvadranty (18, s. 137):

- *strengths* – silné stránky podniku
- *weaknesses* – slabé stránky podniku
- *opportunities* – příležitosti
- *threats* – hrozby

Tabulka č. 1: Tabulka SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18, s. 137)

S – výčet silných stránek - - -	W – výčet slabých stránek - - -
O – výčet příležitostí - - -	T – výčet hrozeb - - -

1.7 Marketingová strategie

Základem podnikatelského úspěchu je podařené uplatnění výrobku nebo služeb na trhu. V dosažení tohoto cíle podnikatelům pomáhá marketing a vhodná marketingové strategie.

Marketingová strategie řeší tři typy rozhodnutí (15, s. 22):

- výběr cílového trhu
- určení tržní pozice produktu
- určení marketingovém mixu

Základem pro výběr cílového trhu je **segmentace trhu**. Jedná se o určení hodnoty segmentu na bázi jeho velikosti a kupní síly.

Správné **určení tržní pozice produktu** slouží k dosažení specifického a odlišného vnímání produktu v podvědomí zákazníků.

1.7.1 Marketingový mix

Marketingový mix patří mezi nejdůležitější základy marketingové strategie organizace. Můžeme se také potkat s alternativním názvem **4P**. Tato metoda stanovení produktové strategie se skládá ze čtyř základních složek, a to (19):

- *product* – produkt či služba
- *price* – cena
- *placement* – distribuce, místo
- *promotion* – propagace

Časem se ukázalo, že 4P nejsou dostačující pro působivé vytváření marketingového plánu v organizacích s poskytováním služeb. Z tohoto důvodu se marketingový mix občas rozšiřuje o další 3 složky:

- *people* – lidé
- *processes* – procesy
- *physical evidence* – fyzický vzhled

Tyto složky marketingové orientace zde budou popisovány již z pohledu marketingového mixu ve službách, protože bakalářská práce se zaměřuje na podnikatelský plán založení podniku s poskytováním služeb.

Produkt nebo služba

Produktem je v zásadě cokoliv, co je nabízeno na trhu. V případě služeb za produkt se považuje určitý proces, mnohdy bez hmotných výstupů, u kterého jeho hlavní definicí je kvalita (20, s. 22).

Cena

Při stanovení ceny se musí brát ohled na takové faktory, jako je výše nákladů, cenová politika konkurentů, cenová elasticita, platební a dodací podmínky, podpora prodeje poskytováním slev apod. (16, s. 28)

Distribuce

Jedná se o usnadnění přístupu zákazníků ke službám. Popisují se zde umístění podniku a důvody stanovení této konkrétní polohy. Služby také mnohdy souvisí s pohybem hmotných složek, které tvoří součást služby, např. lehátko pro kosmetičku, malířské stojany pro učitele malby atd. (20, s. 22)

Propagace

Podpora prodeje je nutná jak v případě zavedení nového produktu na trh, tak i pro udržení tržní pozice. Měli by být specifikovány formy podpory prodeje a náklady na jejich realizaci. Základními formy jsou reklama, public relations, orientace na značkové zboží, osobní prodej atd. (16, s. 29)

Lidé

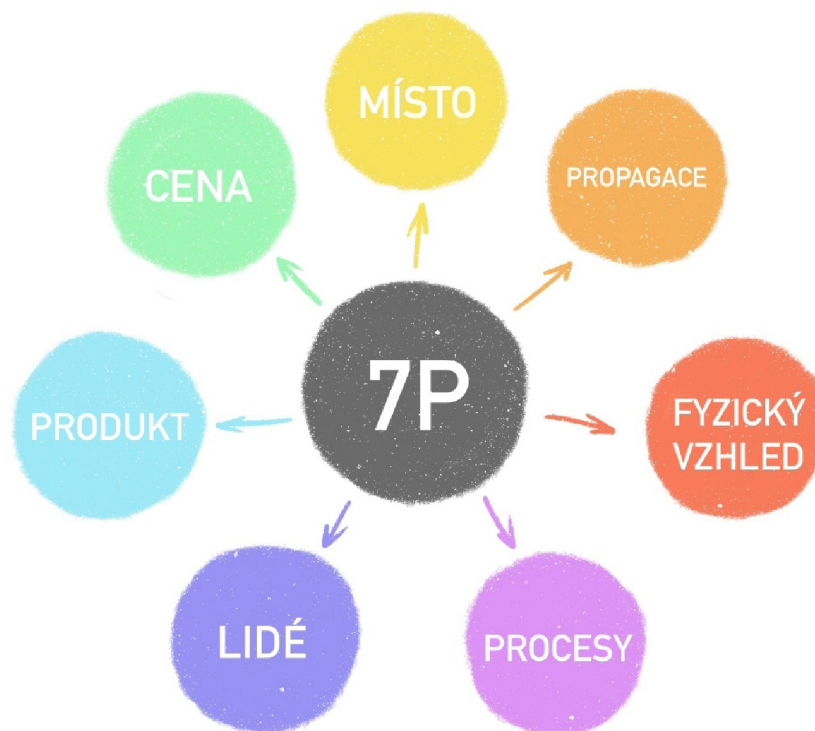
Když se jedná o poskytování služeb, nejčastěji dochází k přímému kontaktu zaměstnance se zákazníkem. Z tohoto důvodu lidé hrají významnou roli marketingového mixu služeb a ovlivňují jejich kvalitu. Podnik by měl vytvářet vhodné podmínky pro budování příznivých vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky. Je potřeba se zaměřit na výběr samotných zaměstnanců a zajistit vhodný program vzdělávání a motivování. Stejně tak důležité je stanovit pravidla chování zákazníků (20, s. 22).

Procesy

Pro zajištění spokojenosti zákazníku je podstatné sledovat a analyzovat, jak je služba poskytována. Zákazník může být nespokojen z takových důvodů, jako dlouhé čekání ve frontě, neposkytnutí pomoci, nedostačující vysvětlení apod. Proto je důležité provádět analýzy procesů poskytování služeb, klasifikovat je a zjednodušovat jednotlivé části, ze kterých se tyto procesy skládají (20, s. 23).

Materiální prostředí

Nákup služeb má určitá rizika. Jde o to, že zákazník je schopen posoudit jejich kvalitu pouze po spotřebě. Důkazem o kvalitě služby slouží materiální prostředí (fyzický vzhled). Příkladem může být vzhled vlastní budovy, prostoru, ve kterém je služba poskytována, oblečení zaměstnanců apod. (20, s. 23)



Obrázek č. 4: Marketingový mix
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20)

2 VSTUPNÍ PODMÍNKY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce rozebírá nynější situaci na trhu, která může ovlivnit vznik a následný chod výtvarného ateliéru. Je rozdělena na analýzy externího a interního prostředí podniku, SWOT analýzu a dotazníkový průzkum. Prvně zde bude představena SLEPT analýza, která zkoumá okolí podniku z pěti pohledů. Následně bude uveden Porterův model pěti konkurenčních sil, který zhodnotí oborové prostředí podniku. SWOT analýza pak propojí vnější a vnitřní prostředí a sumarizuje zjištěné výsledky předchozích analýz. Na konci kapitoly bude vyhodnocen dotazníkový průzkum.

2.1 SLEPT analýza

Pomocí SLEPT analýzy budeme analyzovat vnější prostředí podniku z hlediska pěti faktorů. Vzhledem k umístění podniku tyto faktory budou popisované se zaměřením na Jihomoravský kraj.

2.1.1 Sociální faktory

Z dat statistického úřadu o pohybu obyvatelstva Jihomoravském kraji v letech 2009 až 2018 vyplývá, že každý rok se počet obyvatelů konstantně zvyšuje. Od roku 2014 můžeme sledovat stoupající tendenci celkového přírůstku. Avšak v roce 2018 došlo ke změně, kde celkový přírůstek obyvatelstva byl **2682**, což je o 425 osob méně, než v roce 2017.

V posledních letech, hlavně od roku 2015, důležitým faktorem byl přírůstek stěhováním. V průběhu ledna až září 2018 do Jihomoravského kraje se přistěhovalo 9 475 osob, je to o 481 osob víc než v loňském roce. Z toho 45,7 % tvořili osoby, které se přistěhovaly ze zahraničí. Ve stejném období se z kraje vystěhovalo 7 729 osob. Vzhledem k tomu, že saldo vnitřního a zahraničního stěhování bylo kladné, počet obyvatel v kraji se stěhováním zvýšil o **1 746** osob. Přitom 99 % přírůstku obyvatel kraje stěhováním tvořilo saldo zahraničního stěhování.

Tabulka č. 2: Pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji v 1. až 3. čtvrtletí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

	1. až 3. čtvrtletí roku							Rozdíl 2018- 2017
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Živě narození	9257	9378	9618	9650	10065	10311	10320	9
Zemřelí	8504	8453	8399	9179	8711	9316	9384	68
Přirozený přírůstek	753	925	1219	471	1354	995	936	-59
Přistěhovalí	7065	6858	7227	7841	8631	8994	9475	481
z toho z ciziny	2382	2437	2513	3006	3396	3700	4330	630
Vystěhovalí	6098	6699	7366	7217	6994	6882	7729	847
z toho do ciziny	1763	2463	2776	2404	2085	1855	2595	740
Přírůstek stěhováním	967	159	-139	624	1637	2112	1746	-366
Celkový přírůstek	1720	1084	1080	1095	2991	3107	2682	-425

V Brně-městě se celkový počet obyvatel zvýšil pouze zásluhou přirozeného přírůstu obyvatel. Je to z toho důvodu, že počet přistěhovalých osob byl výrazně menší, než počet vystěhovalých. Celkový přírůstek v průběhu ledna až září 2018 tak tvořil **83** osob.

Nejvíce se na celkovém přírůstu obyvatelstva Jihomoravského kraje podílí okres Brno-venkov, Vyškov a Blansko.

Tabulka č. 3: Pohyb obyvatelstva podle krajů a okresů Jihomoravského kraje v 1. až 3. čtvrtletí 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

	Sňatky	Rozvody	Živě narození	Zemřelí	Přirozený přírůstek	Přistěhovalí	Vystěhovalí	Přírůstek stěhováním	Celkový přírůstek
Jihomoravský kraj	5393	1960	10320	9384	936	9475	7729	1746	2682
Blansko	480	215	894	848	46	1182	963	219	265
Brno-město	1741	617	3600	3162	438	7753	8108	-355	83
Brno-venkov	983	387	2070	1625	445	4087	2572	1515	1960
Břeclav	526	185	897	895	2	1200	1073	127	129
Hodonín	728	228	1136	1238	-102	1104	1178	-74	-176
Vyškov	420	161	798	696	102	1184	1004	180	282
Znojmo	515	167	925	920	5	964	830	134	139

Výtvarný ateliér může mít velice široké spektrum potenciálních zákazníků. Mohou ho navštěvovat děti od 3 do 15 let, dospělý a dokonce i důchodci. Pokud počet obyvatel v Jihomoravském kraji, resp. ve městě Brně, bude nadále mít rostoucí tendenci, je to dobrou příležitostí pro ateliér, jelikož se počet potenciálních klientů bude stále zvyšovat. Přírůstek osob přistěhovaných ze zahraničí také může způsobit přítok nových zákazníků. Hlavně proto, že výuka ve výtvarném ateliéru bude realizována ve třech jazycích (češtině, ruštině a angličtině), které si bude moct zákazník vybrat.

2.1.2 Právní faktory

Z legislativního hlediska je nutno dodržovat následující zákony a normy:

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
- hygienické normy (ČSN 73 4108)

V případě, že se jedná o formu podnikání FO na základě živnostenského oprávnění, neexistuje povinnost vést účetnictví. Z tohoto důvodu seznam zákonů, který je potřeba pravidelně monitorovat, je zřetelně kratší, než v případě podnikání PO.

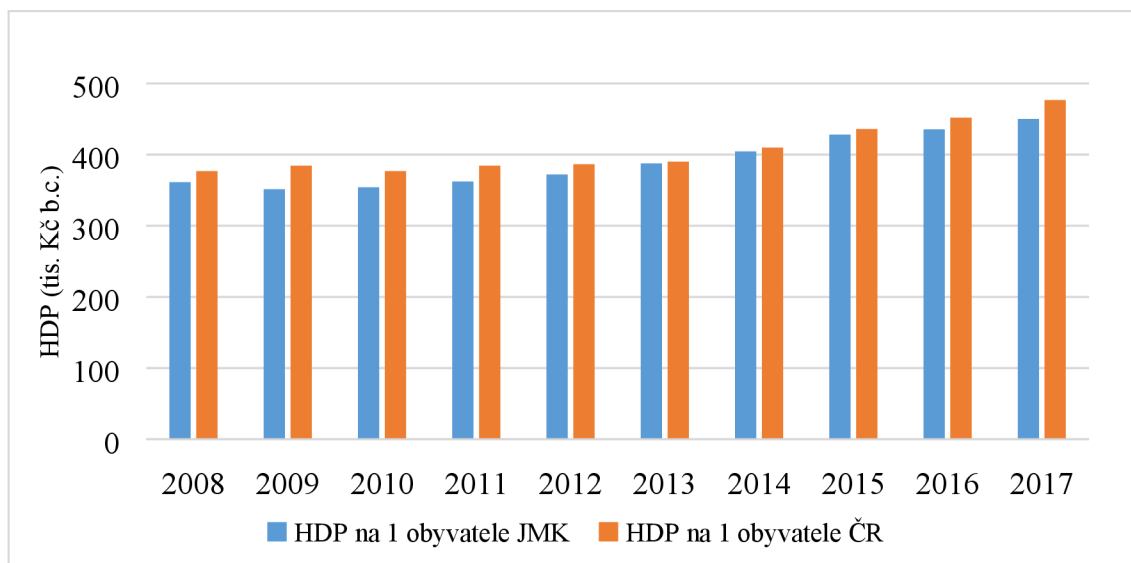
2.1.3 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů spadají takové makroekonomické ukazatele jako je HDP (hrubý domácí produkt), nezaměstnanost, inflace a průměrná měsíční mzda.

Hrubý domácí produkt

V roce 2017 meziroční nárůst HDP byl zaznamenán ve všech krajích České republiky, nicméně pouze v Jihomoravském kraji se tento ukazatel zvyšoval právě 8 let po sobě. Přesáhl částku 531 mld. Kč, což v přepočtu na jednoho obyvatele tvoří 450,1 tisíc Kč. Podíl HDP Jihomoravského kraje k HDP České republiky byl 10,5 %. A to znamená, že byl na třetím místě po Praze a Středočeském kraji (22).

Meziročně hodnota regionálního HDP v kraji vzrostla o 18,9 mld. Kč. Toto vypovídá o tom, že kraj bohatne, a tím pádem se může zvyšovat ochota investovat do volnočasových aktivit.



Graf č. 1: Hrubý domácí produkt v Jihomoravském kraji (běžné ceny)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Nezaměstnanost

Z dat statistického úřadu také vyplývá, že Česká republika má velmi nízkou míru nezaměstnanosti. V roce 2018 dosáhla průměru 3,07 %. Jsou to sice skvělé hodnoty pro společnost, avšak to může dělat problém s hledáním kvalifikovaných zaměstnanců. V Jihomoravském kraji k 31.12.2018 nezaměstnanost dosáhla na 3,86 %. Vyšší hranici máji pouze Moravskoslezský a Ústecký kraj. S ohledem na to, že se jedná o podprůměr, můžeme předpokládat, že zájemci o práci ji budou hledat v Jihomoravském kraji.

Tabulka č. 4: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu k 31. 12. 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

ČR, kraje	Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvo (%)			Počet uchazečů na 1 místo
	Ženy	Muži	Celkem	
Česká republika	3,17	2,7	3,07	0,7
Hl. m. Praha	2,02	1,84	1,93	0,3
Středočeský	2,87	2,42	2,64	0,5
Jihočeský	2,41	2,35	2,38	0,6
Plzeňský	2,16	2,08	2,12	0,3
Karlovarský	3	2,86	2,93	0,8
Ústecký	5,06	3,98	4,5	1,8
Liberecký	3,37	3	3,18	0,9
Královehradecký	2,37	2,25	2,31	0,7
Pardubický	2,18	2,2	2,19	0,2
Vysočina	3,05	3	3,02	1,1
Jihomoravský	4,04	3,69	3,86	1,3
Olomoucký	3,32	3,42	2,37	1,4
Zlínský	2,55	2,67	2,61	0,9
Moravskoslezský	4,51	4,79	4,65	2,3

Míra inflace

Míra inflace je dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem. Je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. V tabulce číslo 5. je zobrazena průměrná roční míra inflace v ČR od roku 2009 po rok 2018. Z tabulky lze patrně vyčíst, že nejnižší hodnota byla v roce 2015, a to 0,3 %. Za rok 2018 se její hodnota dostala na 2,1 %. Oproti roku 2017 se mírně snížila, a to o 0,4 %. Můžeme tedy říct, že míra inflace vypadá poměrně stabilně.

Tabulka č. 5: Míra inflace v období 2009–2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2013	2015	2016	2017	2018
Míra inflace v %	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Průměrná mzda

Průměrná hodnota hrubých mezd už dlouhodobě má rostoucí tendenci a ani rok 2018 tomu nebyl výjimkou. V Jihomoravském kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2018 průměrná mzda činila 30 099 Kč. Je to o 2 391 Kč více oproti srovnatelnému období v roce 2017 (25).

Zvýšení průměrné mzdy také může naznačovat, že lidi budou mít tendenci více utrácet, a to i do volnočasových aktivit.

Tabulka č. 6: Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji v 1. až 3. čtvrtletí roku 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 25)

Oblasti	Průměrná hrubá měsíční mzda		
	v Kč	přírůstek proti 1. až 3. čtvrtletí 2017	
		v Kč	v %
Česká republika	31225	2463	8,6
Jihomoravský kraj	30099	2391	8,6

U ekonomických faktorů musíme také zmínit novinky, které v roce 2019 nastaly. Jedná se o zvýšení povinné minimální zálohy na sociální a zdravotní pojištění pro osoby samostatně výdělečně činné. Jejich výše vychází z průměrné mzdy, která se letos nově zvedá na **32 699 Kč**. Zálohy na sociální pojištění v roce 2018 tvořili 2 189 Kč. Teď se tyto zálohy zvedli o 199 Kč na **2 388 Kč**. Minimální zálohy na zdravotní pojištění se zvýšily z 2 024 Kč o 184 korun na **2 208 Kč** (26).

2.1.4 Politické faktory

Letošní rok není moc bohatý na politické dění. Hlavní události jsou v roce 2019 volby do Evropského parlamentu. Jinak z politického hlediska situace v České republice vypadá velice stabilně, takže nejsou očekávány změny, které by měly ovlivnit chod výtvarného ateliéru.

2.1.5 Technologické faktory

Do této sféry výtvarného umění spadají především nové technologie z oblasti malby, kresby, ilustrace, grafiky apod. Jedná se o nejrůznější štětce, pigmenty, olejové, akvarelové či akrylové barvy, tužky, uhel, papíry, malířská plátna a mnoha dalších.

V současnosti se neustále objevují nové techniky vizuální tvorby. Mohou být zcela originální anebo vystupovat jako kombinace starých technik s moderním přístupem. Vhodným příkladem může posloužit hodně oblíbený v dnešní době „resin – art“, kde pomocí epoxidové pryskyřice a gravitace se postupně vytváří kouzelné obrazy. Pro konkurenční výhodu je důležité sledovat trendy a pořád se vzdělávat v této oblasti.

2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V této podkapitole budeme analyzovat oborové prostředí podniku pomocí Porterové analýzy pěti konkurenčních sil.

2.2.1 Stávající konkurence v odvětví

V Brně se nachází několik výtvarných ateliérů, které poskytují kurzy kresby, malby, figury atd. Hlavními přímými konkurenty jsou ateliéry, které působí ve středu města. Můžeme sem zařadit spolek „Start – Art“, „Artschool.cz“ a výtvarnou školu Aleše Chalupy.

Start – Art z.s.

Tento spolek založila MgA. Denisa Belzová v prosinci roku 2015. Hlavní prostor se nachází na ulici Husova 8a, ale výuka také probíhá v Medlánkách či mezi obrazy v Moravské galerii. Momentálně v ateliéru působí 7 lektorů. V nabídce jsou výtvarné kurzy pro dospělé, kurzy přípravy na talentované zkoušky, figurální kresba a portrét, škola malířských technik od kresby po olejomalbu. Start – Art vyniká v tom, že jedni z mála poskytují street-art workshopy v České republice. Také mají výbornou nabídku pro rodiče s dětmi – provádí výtvarné expedice pro maminky s dětmi a během prázdnin uskutečňují výtvarné tábory. Během víkendů a letních prázdnin zájemci mohou absolvovat intenzivní umělecké kurzy. Semestrální cena může být od 5 600 Kč do 7 400 Kč za dvou hodinové nebo dvou a půl hodinové lekce. (27).

Start – Art pořádá výstavy jak v galerii, tak i online na internetu. Cílem spolku je podpora výtvarných projektů, kulturních akcí a výstav, propojování výtvarníků-amatérů se zkušenými umělci a spolupráce se studenty kulturně zaměřených oborů (27).

Artschool.cz

Spolek Artschool.cz je relativně mladý. Byl založen architektkou Hanou Ryšavou 17. října v roce 2017. Je umístěn na adrese Kotlářská 265/5, Veverí. Vzhledem k oboru jeho zakladatelky, ateliér poskytuje hodně kurzů zaměřených na architekturu. Rovněž má i standardní nabídku jakou je malba, klasická či figurální kresba, grafika a příprava na talentové zkoušky. V prostorech ateliéru se také provádí hodiny akvarelové techniky,

komiksové tvorby, počítačové grafiky a fotografie, šití, art yógy a dokonce i anglický čtenářský klub pro dospělé a děti. Ceny za pololetní kurzy jsou stanovené v rozmezí 4 000-4 500 Kč za dvouhodinové lekce (28).

Výtvarná škola Aleše Chalupy

Tato výtvarná škola již má dlouholetou historii, jelikož byla založena v roce 1998. Majitelem ateliéru je zkušený výtvarník Aleš Chalupa, který absolvoval Vysokou školu uměleckoprůmyslovou v Praze. Následně působil jako pedagog na ZUŠ Veveří Brno, ZUŠ ve Šlapanicích a také na scénografii na JAMU (29).

Výtvarná škola se nachází na Mečové ulici číslo 5, v budově Staré radnice. V nabídce kurzů mají kresbu, malbu, figuru, plenér, modelování, výuku pro děti od 7 do 15 let a také přípravu k talentovaným zkouškám. Kromě toho ateliér poskytuje víkendové kurzy. Cena za pololetí se pohybuje od 3 800 Kč do 4 600 Kč (29).

2.2.2 Síla odběratelů

V Brně působí dostačující množství výtvarných ateliérů. Avšak zdaleka nepokrývají celkovou poptávku po rozmanitých výtvarných kurzech. V této oblasti zatím existují tržní výklenky. Nově založený výtvarný ateliér bude poskytovat širší nabídku, a tím by měl vyvolat velký zájem u potenciálních zákazníků. Díky tomu může mít konkurenční výhodu.

Většinou lidé počítají s tím, že pokud se jedná o mimoškolní výchovu a vzdělávání, obzvláště o tvůrčí činnost, budou muset na to vynaložit víc prostředků, než jsou zvyklí. Z tohoto důvodu by odběratelé neměli být cenově citliví.

Je zde potřeba také zmínit budování důvěry ze strany podnikatele vůči zákazníkům. Jelikož zákazník může zjistit skutečnou kvalitu výuky pouze z vlastní zkušenosti a recenzí od některých absolventů kurzu, je důležité mít šikovný lektorský přístup. K vytvoření přátelského dojmu může posloužit vhodná marketingová kampaň.

2.2.3 Síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů se v různých oblastech liší. Vzhledem k tomu, že v České republice působí desítky velkoobchodu a maloobchodů s potřebami pro výtvarníky, můžeme usoudit, že je tato oblast pokryta velice dobře.

Jeden z nejvýznamnějších dodavatelů je majitel pronajímaného objektu, ve kterém bude výtvarný ateliér provozován. Velkým nedostatkem je, že cena nájmu se může kdykoli změnit dle přání majitele.

2.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jak již bylo zmíněno výše ve městě je dostatek výtvarných ateliérů. Poněvadž by nový výtvarný ateliér vyplnil tržní mezeru, založení nového podniku s podobnou nabídkou by bylo zbytečné. Kromě toho podnikání ve sféře výtvarné činnosti se považuje za nevšední a nestandardní a proto hrozba vstupu nové konkurence je poměrně nízká. Ovšem je možné, že by se nějaká konkurence objevila. V tomto případě by však musela přijít s nějakým novým „*know-how*“, aby mohla uspět.

2.2.5 Hrozba substitutů

Kurzy poskytované ve výtvarném ateliéru jsou specifickými službami, takže je dost obtížné je něčím nahradit. Může ale hrozit to, že konkurence rozšíří svou stávající nabídku a ateliér už nebude mít tak originální koncept.

V případě, že zákazník hledá volnočasové aktivity, kde by mohl něco tvořit vlastníma rukama a nezáleží mu na tom, co by konkrétně dělal, můžeme za potenciální substituty označit výuku modelování, hrnčířství, šití, kovářství apod.

2.3 Model McKinsey 7S

Model McKinsey 7S je analýzou vnitřního prostředí a používá se pro hodnocení kritických faktorů podniku. Pomocí této analýzy především budeme zjišťovat silné stránky ateliéru.

2.3.1 Strategie

Základním cílem výtvarného ateliéru na začátku podnikání je vyvolat zájem o služby u co největšího množství potenciálních zákazníků a rozšířit povědomí lidí v oblasti výtvarných umění. Budování image podniku se bude zakládat na široké nabídce výtvarných kurzů, včetně hodně vzácných, které ostatní ateliéry v Brně neposkytují. Ke všem zákazníkům bude použit individuální přístup na základě jejich zkušeností a schopností. Doplnovat to všechno bude příjemné inspirující prostředí, kde hodiny budou probíhat. Kromě mladých lidí v ateliéru budou vítáni jak malé děti s rodiči tak i lidé v důchodu. Tím pádem ateliér má šanci oslovit velký počet zájemců.

2.3.2 Struktura

Výtvarný ateliér bude založen na základě volné živnosti. Jeho zakladatelkou a hlavní lektorkou bude Evgeniya Genaeva, která je fyzickou osobou. Majitelka bude mít na starosti vedení daňové evidence, sestavení rozvrhů a veškeré administrativní činnosti, které se týkají komunikace se zákazníky.

Pro dostatek času na vedení ateliéru majitelka bude používat výpomoc jedné externí lektorky, se kterou bude uzavřena dohoda o provedení práce. Dohromady bude mít 4 hodiny výuky (2 lekce) v týdnu. Jedná se o kurzy přípravy na talentované zkoušky a figurální kresbu.

2.3.3 Systém řízení a styl vedení

Přesto, že externí lektorka bude odpovědná před majitelkou ateliéru, měla by mezi nimi být pohodová a přátelská pracovní atmosféra. Komunikace bude probíhat ve formě osobního setkání, telefonicky a také pomoci sociálních sítí. S veškerými otázkami, stížnostmi a doporučení se lektorka bude obracet přímo na majitelku.

2.3.4 Spolupracovníci

Spolupracovnicemi jsou pouze dvě lektorky, které již jsou popsány v bodě o struktuře podniku a také v následujícím bodě, který se týká schopnosti pracovníku.

2.3.5 Schopnosti lidí

V oblasti služeb jsou schopnosti a dovednosti důležitým faktorem. V daném případě, kromě výtvarného nadání, by měly mít lektorky schopnost komunikace a jistý cit pro vyučování.

Majitelka sice nemá vystudovanou výtvarnou školu, ale přesto věnuje umění velkou část svého volného času. Absolvovala několik kurzů kresby a malby v Brně a neustále se vzdělává pomocí online škol. Velkou výhodou je také to, že majitelka měla čtyř letní zkušenost práce s dětmi. Pracovala jako malířka na obličej a tělo na různých dětských akcích a oslavách. Kromě toho pracovala i na akcích pro dospělé, takže má dobré zkušenosti v komunikaci.

Externí lektorka je studentkou katedry výtvarné výchovy pedagogické fakulty Masarykově univerzity. Díky svému oboru má široký přehled v oblasti vizuální tvorby a také dostatek znalostí, které jsou nezbytné pro lektorské činnosti. Ve volném čase, stejně jako majitelka, se věnuje osobnímu vzdělávání.

2.3.6 Sdílené hodnoty

Sdílenou hodnotou všech pracovníků ateliéru je poskytování opravdu kvalitních kurzů s individuálním a přátelským přístupem ke každému zákazníkovi. Protože cílem je spokojený zákazník, který po každé lekci odejde domů s novou zkušeností a znalostí a bude ochoten ateliér doporučovat ostatním.

2.4 SWOT analýza

SWOT je strategickou analýzou podniku z pohledu jeho silných a slabých stránek vůči příležitostem a hrozbám z jeho okolí. Slouží jako sumarizace dílčích závěrů předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci této podkapitoly bude poukázáno na silné a slabé stránky, příležitosti a možné hrozby budoucího výtvarného ateliéru. Bude zde provedeno numerické zpracování SWOT analýzy a také hodnocení intenzity vzájemných vztahů. Ke konci, na základě zpracovaných údajů, bude zvolena vhodná strategie podniku.

Silné stránky

- Jedinečnost
- Umístění
- Znalost ohledně fungování výtvarných ateliérů
- Možnost výuky ve třech jazycích

Slabé stránky

- Žádné předchozí zkušenosti s podnikáním
- Malé povědomí zákazníků o značce
- Prostory jsou v nájmu
- Majitelka bez vysokoškolského vzdělání v oboru

Příležitosti

- Mezera na trhu
- Vzrůstající ochota lidí investovat do volnočasových aktivit
- Možnost propagace pomocí výstav
- Možnost propagace provedením workshopu

Hrozby

- Nízká návštěvnost (tržní neúspěch)
- Konkurence v okolí
- Problémy s pronájmem
- Vstup nové konkurence

2.4.1 Numerické zpracování SWOT analýzy

Pro zvolení nejvhodnější strategie podniku je nutné důkladně zhodnotit jeho veškeré silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Toto hodnocení je možné provést pomocí numerického zpracování SWOT analýzy. Pro lepší přehled byli zvolené čtyři prvky od každé oblasti a sepsány do tabulky.

Tabulka č. 7: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1 – Jedinečnost	W1 – Žádné předchozí zkušenosti s podnikáním
S2 – Umístění	W2 – Malé povědomí zákazníků o značce
S3 – Znalost ohledně fungování výtvarných ateliéru	W3 – Prostory jsou v nájmu
S4 – Možnost výuky ve třech jazycích	W4 – Majitelka bez vysokoškolského vzdělání v oboru
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1 – Mezera na trhu	T1 – Nízká návštěvnost (tržní neúspěch)
O2 – Vzrůstající ochota lidí investovat do volnočasových aktivit	T2 – Konkurence v okolí
O3 – Možnost propagace pomocí výstav	T3 – Problémy s pronájmem
O4 – Možnost propagace provedením workshopu	T4 – Vstup nové konkurence

Prvně je potřeba porovnat jednotlivou významnost těchto prvků. Tato významnost se vyjadřuje v korelačních maticích. Pro hodnocení porovnání budou použité 3 stupně prvků (30):

- **0** (daný prvek je významnější, než porovnávaný prvek)
- **0,5** (porovnávané prvky jsou rovnovážné)
- **1** (daný prvek je méně významný, než porovnaný prvek)

Tabulka č. 8: SWOT analýza – Hodnocení váhy silných stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Porovnané znaky	S1	S2	S3	S4	Suma	Váha (%)
S1 – Jedinečnost	X	1	0,5	1	2,5	41,6
S2 – Umístění	0	X	0,5	0,5	1	16,6
S3 – Znalost ohledně fungování výtvarných ateliéru	0,5	0,5	X	0,5	1,5	25
S4 – Možnost výuky ve třech jazycích	0	0,5	0,5	x	1	16,6

Tabulka č. 9: SWOT analýza – Hodnocení váhy slabých stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Porovnané znaky	W1	W2	W3	W4	Suma	Váha (%)
W1 – Žádné předchozí zkušenosti s podnikáním	X	1	0,5	1	2,5	41,6
W2 – Malé povědomí zákazníků o značce	0	x	0,5	1	1,5	25
W3 – Prostory jsou v nájmu	0,5	0,5	X	0,5	1,5	25
W4 – Majitelka bez vysokoškolského vzdělání v oboru	0	0	0,5	x	0,5	8,3

Z tabulky hodnocení silných stránek vyplývá, že největší váhu má jedinečnost poskytovaných služeb a poté znalost ohledně fungování výtvarných ateliérů. Nejmenší míru významnosti mají prvky S2 a S4, které vyjadřují umístění ateliéru a možnost výuky ve třech jazycích současně.

Tabulka hodnocení slabých stránek znázorňuje, že největší nevýhodou je absence předchozích zkušeností s podnikáním. Prvky W2 a W3 mají stejnou váhu, jedná se o malé povědomí zákazníků o značce a prostory ateliéru, které jsou v nájmu. V poslední řadě tu hraje roli ten fakt, že majitelka nemá vysokoškolské vzdělání v uměleckém oboru.

Tabulka č. 10: SWOT analýza – Hodnocení váhy příležitostí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Porovnané znaky	O1	O2	O3	O4	Suma	Váha (%)
O1 – Mezera na trhu	X	0,5	1	1	2,5	41,7
O2 – Vzrůstající ochota lidí investovat do volnočasových aktivit	0,5	x	0,5	1	2	33,3
O3 – Možnost propagace pomocí výstav	0	0,5	x	0,5	1	16,7
O4 – Možnost propagace provedením workshopu	0	0	0,5	x	0,5	8,3

Tabulka č. 11: SWOT analýza – Hodnocení váhy hrozeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Porovnané znaky	T1	T2	T3	T4	Suma	Váha (%)
T1 – Nízká návštěvnost (tržní neúspěch)	X	0,5	1	1	2,5	41,7
T2 – Konkurence v okolí	0,5	x	0,5	0,5	1,5	25
T3 – Problémy s pronájmem	0	0,5	x	1	1,5	25
T4 – Vstup nové konkurence	0	0,5	0	x	0,5	8,3

Z tabulky hodnocení příležitostí lze vyčíst, že největší váhu má mezera na trhu a dále vzrůstající ochota lidí investovat do volnočasových aktivit. Poté jde možnost propagace pomocí výstav a následně možnost propagace pomocí workshopu.

Z hodnocení váhy hrozeb vyplívá, že největším problémem, s kterým se může podnik potkat, je tržní neúspěch, v daném případě jde o nízkou návštěvnost. Stejnou váhu má hrozba stávající konkurence a možné problémy s nájmem. Nakonec nejmenší hrozbou je vstup nové konkurence.

2.4.2 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

V této části numerického zpracování SWOT analýzy se bude posuzovat významnost a intenzita vazeb. Jedná se o jednotlivé vazby mezi prvky spadající do silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Pro hodnocení bude použita víceúrovňová škála od 1 do 5, kde (30):

- 1 – žádný vztah mezi vazbami;
- 5 – hodně významný vztah mezi vazbami;
- kladné znaménko je dáno pro kladný vztah, záporné znaménko pro negativní vztah

Tabulka č. 12: Hodnocení intenzity působení vzájemných vztahů SWOT matice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Silné stránky					Slabé stránky				
		S1	S2	S3	S4	Suma	W1	W2	W3	W4	Suma
Příležitosti	O1	5	2	2	4	13	1	1	1	1	4
	O2	3	3	1	1	8	1	-2	1	1	1
	O3	4	4	4	4	16	-2	4	1	1	4
	O4	4	4	5	4	17	1	4	1	-2	4
	Suma					54					13
Hrozby	T1	-4	-3	1	-3	-9	1	4	1	2	8
	T2	-3	3	-2	-2	-4	2	2	1	3	8
	T3	1	4	1	1	7	1	1	5	1	8
	T4	-2	-2	-2	-2	-8	2	2	1	3	8
	Suma					-14					32

Tabulka č. 13: SWOT analýza – výsledek vzájemného působení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	S	W
O	54	13
T	-14	32

Z výsledků SWOT analýzy, které jsou představené v tabulce č. 13, vyplývá, že je vhodné se soustředit na strategii S-O, tzv. strategie Maxi -max. Tato strategie vyjadřuje princip využití příležitosti použitím silných stránek. Například, v daném případě, výjimečnost ateliéru pomůže vyplnit tržní mezeru, dobré umístění a znalost ohledně fungování výtvarných ateliéru umožní poskytování workshopu a výstav, což v důsledku zvýší povědomí zákazníků o ateliéru.

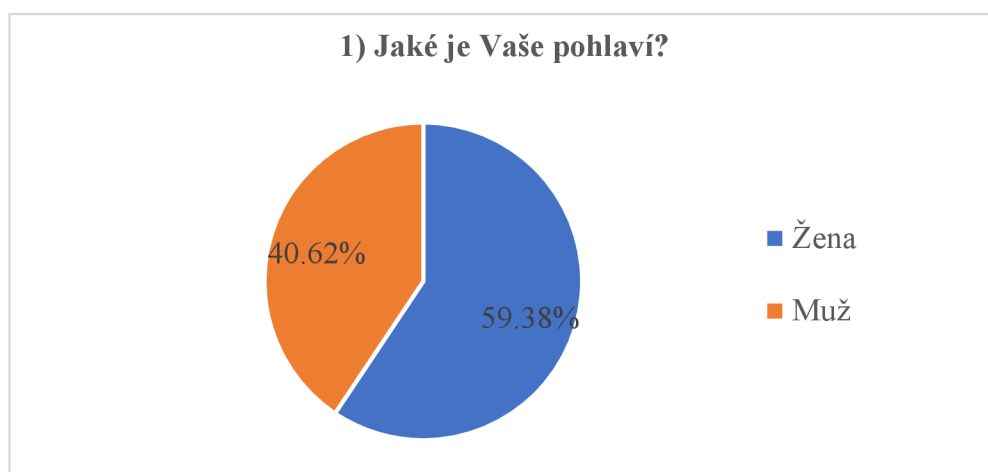
2.5 Dotazníkový průzkum

Dotazníkový průzkum byl použit pro zjištění potřebných informací za účelem cílového segmentu ateliéru, vhodné doby navštěvování kurzů, přibližné ceny, kterou jsou potenciální zákazníci ochotni zaplatit a také zájmu o nabídce jednotlivých kurzů. Dotazování bylo provedeno formou online ankety. Tato anketa byla zveřejněná na sociálních sítích, hlavně ve skupinách se zaměřením na výtvarné umění, aby dotazník

vyplnilo co nejvíc osob, které by o služby ateliéru měli opravdový zájem. Celkově se dotazování zúčastnilo 96 osob.

Výsledky dotazníkového průzkumu

První otázka se týkala pohlaví respondentů. Z výsledků vyplivá, že na dotazník odpovědělo více žen, než mužů. Z celkového počtu 96 respondentů bylo 57 žen a 39 mužů.



Graf č. 2: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 1
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá otázka se ptala na věk respondentů. Nejvíc byla zastupovaná věková skupina od 16 do 23 let, celkově 38 lidí. Z toho 22 žen a 16 mužů. Následně je věková skupina od 24 do 35 let, kde bylo 19 žen a 10 mužů. Pouze jedna respondentka byla ve věkovém intervalu od 0 do 9 a dvě respondentky byly starší, než 56 let. Podrobnější výsledky jsou zobrazené v tabulce č. 14.

Tabulka č. 14: Dotazníkový průzkum – věkové skupiny podle pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	0-9 let	10-15	16-23	24-35	36-45	46-55	56<	Celkem
Ženy	1	3	22	19	8	2	2	57
Muži	0	2	16	10	7	4	0	39
Celkem	1	5	38	29	15	6	2	96

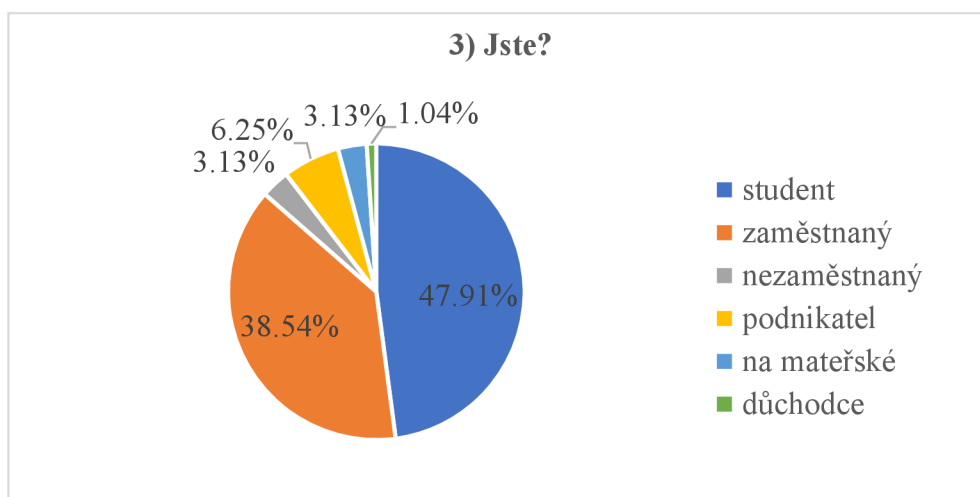
Cílem třetí otázky bylo zjištění společenské pozice respondentů. Největší počet dotazovaných byli studenti – 46 lidí. Zaměstnaných osob bylo 37. U obou případů větší podíl zde tvořily ženy. Podnikatelů bylo celkově 6, z toho 4 muži. V nejmenším počtu

dotazovaných byli důchodci – pouze jedna žena. Nezaměstnaných osob a osob na mateřské bylo stejné množství, a to v počtu 3 lidí. Kompletní výsledky jsou znázorněné v tabulce č. 15 a v grafu č. 3.

Tabulka č. 15: Dotazníkový průzkum – dělení dle věku, pohlaví a společenské pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

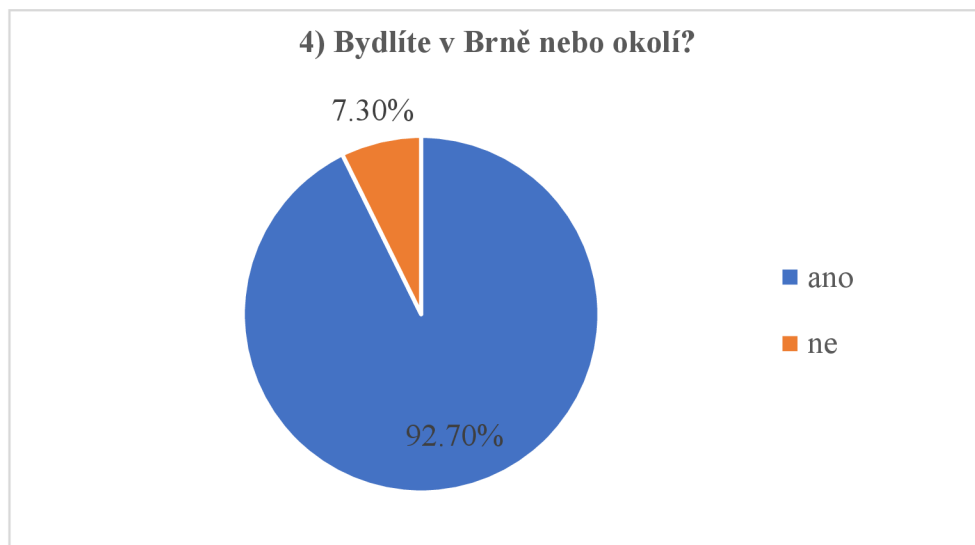
	Věk	Student	Zaměstnaný	Nezaměstnaný	Podnikatel	Na mateřské	Důchodce	Celkem
ŽENY	0-9	1	0	0	0	0	0	1
	10-15	3	0	0	0	0	0	3
	16-23	17	4	1	0	0	0	22
	24-35	4	12	1	0	2	0	19
	36-45	0	5	0	2	1	0	8
	46-55	0	2	0	0	0	0	2
	56 <	0	1	0	0	0	1	2
MUŽI	0-9	0	0	0	0	0	0	0
	10-15	2	0	0	0	0	0	2
	16-23	13	2	0	1	0	0	16
	24-35	6	3	0	1	0	0	10
	36-45	0	5	0	2	0	0	7
	46-55	0	3	1	0	0	0	4
	56 <	0	0	0	0	0	0	0
Celkem		46	37	3	6	3	1	96



Graf č. 3: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 3

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka se ptala dotazovaných, jestli žijí v Brně nebo okolí. Ze 96 respondentů bylo 89 kladných odpovědí.



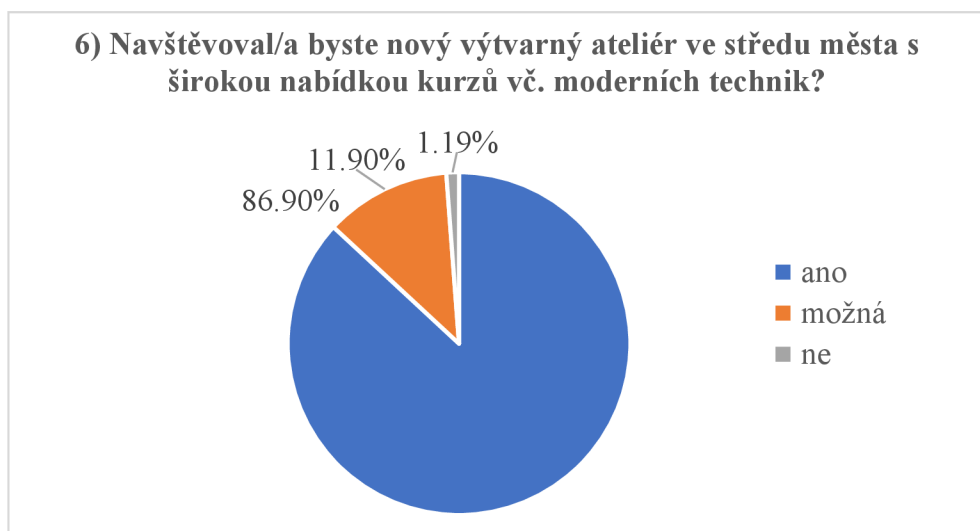
Graf č. 4: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 4
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pátá otázka zkoumala, jestli na dotazník narazily osoby, které patří mezi výběrový segment podniku, tj. jestli se respondenti zajímají o kresbu, malbu apod. Kladně na tuto otázku odpovědělo 66 lidí, 18 osob zvolilo variantu „možná“. Pro respondenty, kteří odpověděli „ne“ byl v tento okamžik dotazník ukončen. Tím pádem se počet respondentů snížil do 84 osob.



Graf č. 5: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 5
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další, šestá otázka, zjišťuje, jestli je dotazovaný ochotný navštěvovat výtvarný ateliér ve středu Brna. Kladně odpovědělo 73 osob. Je zajímavé, že tuto odpověď zvolili i dvě osoby, které bydlí mimo Brno a jeho okolí. Deset respondentů zvolilo variantu „možná“. Pouze jeden muž, který byl ve věku od 24 do 35, odpověděl, že není ochotný ateliér v centru Brna navštěvovat. Stejně jak v předchozím případě, tento respondent už v dotazníku nadále nepokračoval. Z vyhodnocení této otázky také vyplývá, že nejčastěji by ateliér navštěvovaly ženy od 16 do 35 a muži od 16 do 23.

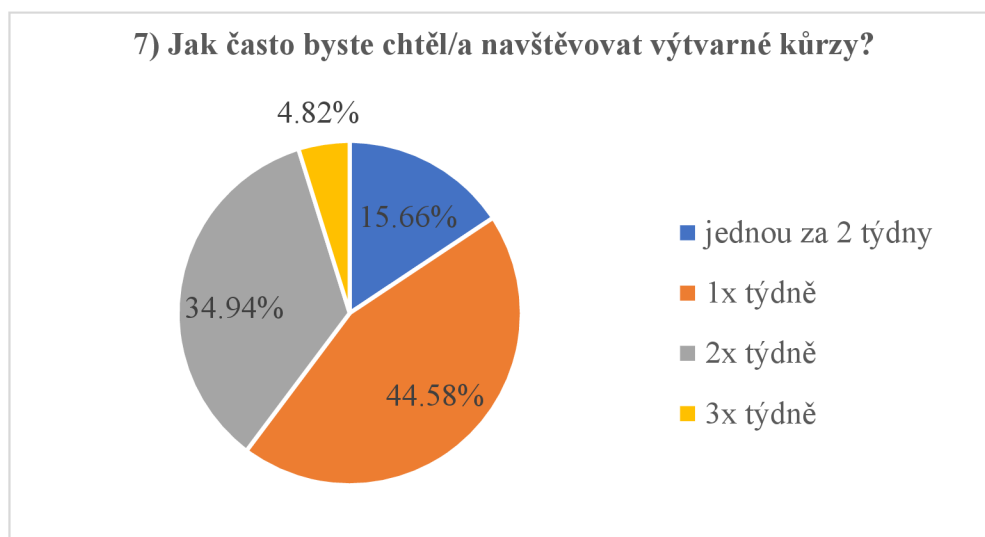


Graf č. 6: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 6
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 16: Dotazníkový průzkum – návštěvnost ateliéru podle pohlaví a věku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Věk	Ano	Možná	Ne	Celkem
ŽENY	0-9	1	0	0	1
	10-15	3	0	0	3
	16-23	20	1	0	21
	24-35	15	2	0	17
	36-45	7	0	0	7
	46-55	2	0	0	2
	56 a více	1	0	0	1
MUŽI	10-15	1	1	0	2
	16-23	14	0	0	14
	24-35	5	2	1	8
	36-45	4	1	0	5
	46-55	0	3	0	3
Celkem		73	10	1	84

V sedmé otázce 83 respondentů mělo odpovědět, jak často by chtěli výtvarný ateliér navštěvovat. Nejvíce dotazovaných by chtělo navštěvovat ateliér 1x týdně, a to 37 osob. Dvacet devět dotazovaných odpovědělo „2x týdně“, třináct „jednou za 2 týdny a jenom čtyři osoby zvolili možnost „3x týdně“.



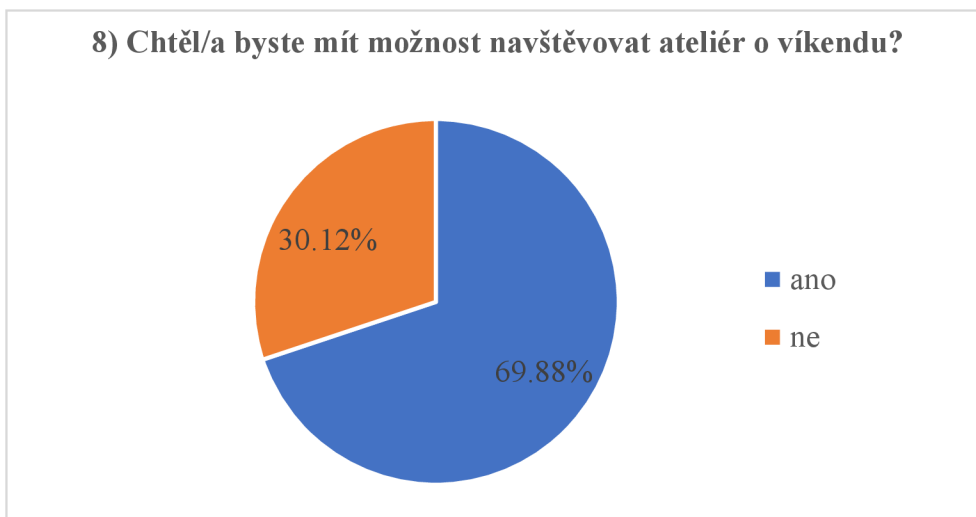
Graf č. 7: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 7
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě výsledků následujících dvou otázek č. 8 a 9 bude sestaven nejvhodnější rozvrh kurzů ve výtvarném ateliéru.

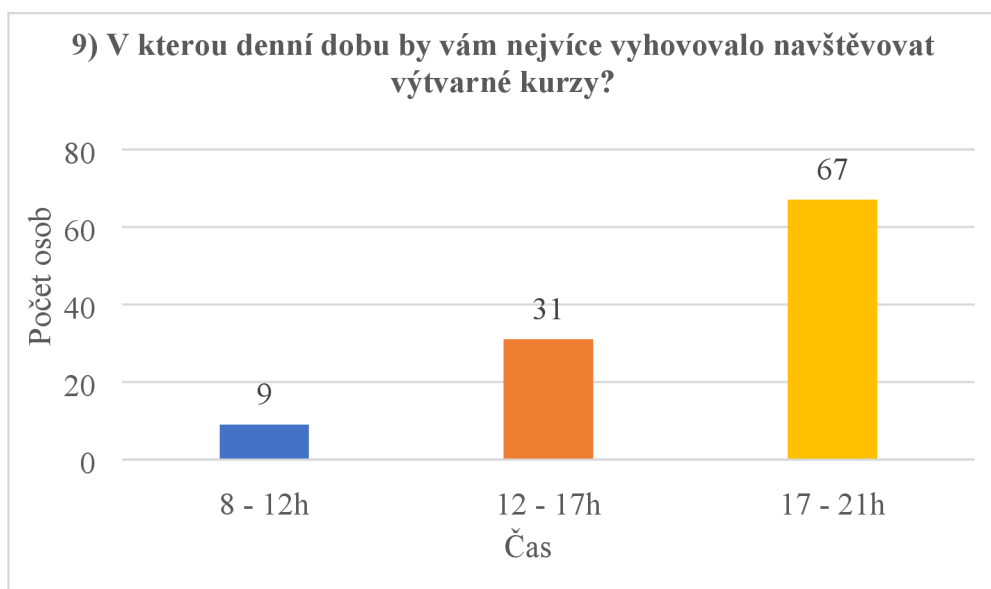
Osmá otázka zkoumala, jestli by respondenti chtěli navštěvovat ateliér i o víkendu. Z 83 dotazovaných 58 osob odpovědělo kladně a 25 záporně.

V deváté otázce respondenti museli zvolit v jakou denní dobu by se jim hodilo ateliér navštěvovat. Respondent zde mohl označit více možných odpovědí. Nejvíce lidí vybralo variantu od 17 do 21h, a to 67 osob. Možnost navštěvovat ateliér v dobu od 12 do 17h zvolilo 31 osob. Pouze 9 lidem vyhovuje dopolední doba.

Na základě zjištěných odpovědí můžeme říci, že rozvrh by v sobě měl zahrnovat alespoň jeden víkendový den a výtvarné kurzy by musely být uspořádané tak, aby se jejich největší podíl odehrával v odpoledních a večerních hodinách.



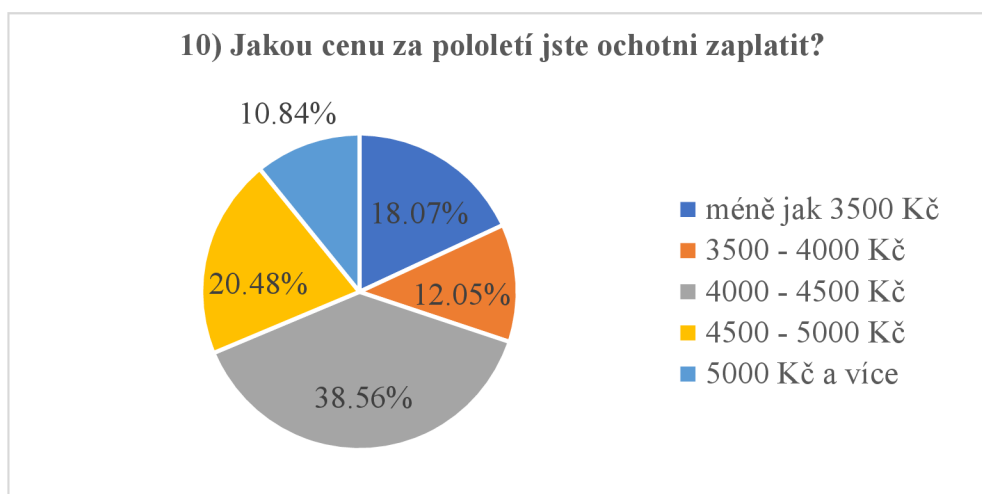
Graf č. 8: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 8
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 9: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 9
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující, desátá otázka, byla zásadní pro určení ceny výtvarných kurzů. Zkoumala, jakou nejvyšší cenu jsou respondenti ochotni zaplatit za jedno pololetí (5 měsíců). Většina, 32 osob, odpověděla 4 000 až 4 500 Kč. Tuto skupinu lidí nejvíc zastupovali ženy a muži ve věku od 16 do 23. Druhou nejvíc volenou odpovědí byla cena od 4 500 do 5 000 Kč. Rozhodlo se pro ni 17 osob, nejvíc ve věku od 24 do 45 let. Nejméně populární odpověď byla 5 000 Kč a více, ale i přesto tuto variantu zvolilo 9 osob. Tuto možnost

si spíš volili starší respondenti. Podrobnější znázornění výsledků je uvedeno v grafu č.10 a tabulce č. 17.

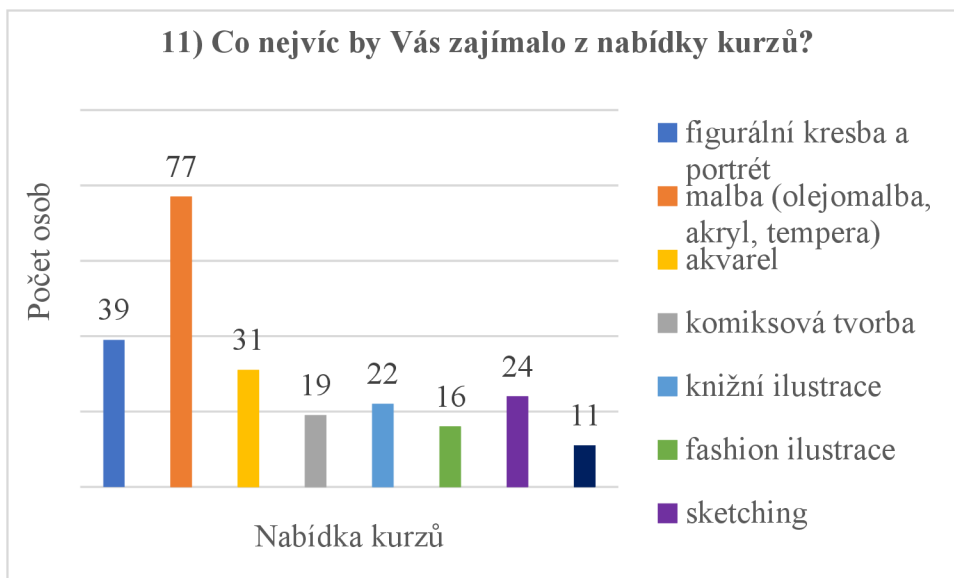


Graf č. 10: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 10
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 17: Dotazníkový průzkum – velikost útraty podle pohlaví a věku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Věk	<3500 Kč	3500–4000 Kč	4000–4500 Kč	4500–5000 Kč	5000 Kč <	Celkem
ŽENY	0-9	0	0	1	0	0	1
	10-15	2	1	0	0	0	3
	16-23	4	1	13	2	1	21
	24-35	1	1	3	11	1	17
	36-45	0	3	1	0	3	7
	46-55	0	1	0	0	1	2
	56 <	1	0	0	0	0	1
MUŽI	10-15	0	2	0	0	0	2
	16-23	5	0	9	0	0	14
	24-35	0	0	3	2	2	7
	36-45	0	0	2	2	1	5
	46-55	2	1	0	0	0	3
Celkem		15	10	32	17	9	83

Otázka č. 11 zkoumá poptávku respondentů po jednotlivých druzích výtvarných kurzů. Zde byla možnost více odpovědí. Nejžádanější variantou byla malba, zvolilo ji 77 osob, následně jde figurální kresba (39 osob) a akvarel (31). Nejmenší zájem je o fashion ilustraci (16 osob). Výsledky otázky jsou důkladněji zobrazeny v grafu č. 11.



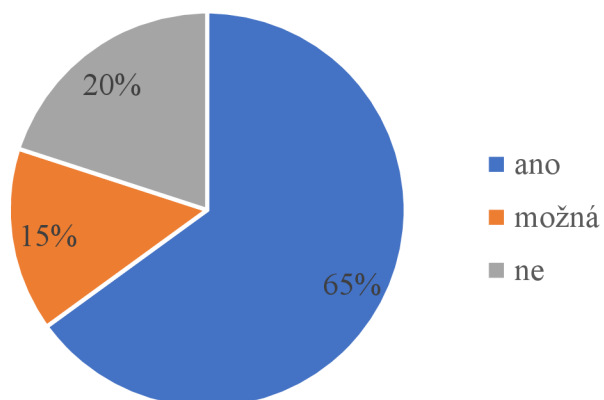
Graf č. 11: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 11
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázky č. 12 a 13 byly zaměřené na osoby, které mají děti. Ze všech dotazovaných jenom 20 lidí měli děti ve věku od 3 do 15 let. Třináct ze dvaceti by chtěli, aby jejich dítě navštěvovalo ateliér. Tři osoby odpověděli „možná“ a čtyři „ne“.



Graf č. 12: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 12
(Zdroj: Vlastní zpracování)

13) Chtěl/a byste aby Váš/e dítě navštěvovalo výtvarné kurzy?



Graf č. 13: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 13
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola se bude zabývat samotným zpracováním podnikatelského plánu na založení výtvarného ateliéru. Obsahuje představení podniku a jeho nabídku služeb, poté se uvádí marketingový a finanční plán. Na konci kapitoly je sestavován časový plán.

Veškeré ceny, které zde budou uvedené jsou včetně DPH.

3.1 Titulní list

Název: DRAW TIME

Právní forma: Podnikání FO na základě živnostenského oprávnění

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Sídlo: Brno

Obor podnikání:

- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí

3.2 Úvod, účel a pozice dokumentu

Jak již bylo uvedeno, tento návrh podnikatelského plánu je zaměřený na založení výtvarného ateliéru. Hlavním účelem tohoto návrhu je zjištění možných úskalí na cestě zakladatelky podniku a také zjištění celkové efektivnosti projektu. Dílčím účelem je seznámení čtenáře s budoucím podnikem (po stránce formální a funkční). Jedná se o finální verzi podnikatelského plánu. Což znamená, že rozsah tohoto plánu je úplný a žádné kapitoly se doplňovat nebudou.

3.3 Exekutivní souhrn

Tento podnikatelský plán bude zahrnovat řadu podstatných informací. Prvně zde bude uveden podrobný popis podniku. Jeho cíle a strategie, služby, umístění, velikost a

informace o personálu. Dále bude následovat analýza odvětví, kde budou hlavně pospané konkurenční výtvarné ateliéry. Poté bude uvedena marketingová strategie, která je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Pomoci marketingového mixu 7P se zde popíše, jakým způsobem budou služby oceňované, propagované, distribuované atd. Dále bude uveden stručný organizační plán ateliéru. Následně je zahrnut finanční plán, kde autorka určí velikost potřebného kapitálu, kalkulaci příjmů a výdajů, cashflow a vypočítá dobu návratnosti investic. Všechny výpočty budou provedené ve třech variantách, a to pesimistické, realistické a optimistické. Na konci této kapitoly je uveden časový plán.

3.4 Popis podniku

Ateliér DRAW TIME bude nově vzniklým výtvarným ateliérem na trhu. Nacházet se bude v centru města Brna. Ateliér bude poskytovat širokou paletu výtvarných kurzů, a to jak standardní nabídku jako kresba a malba, tak i exkluzivní, jako knižní ilustrace, fashion ilustrace, komiksová tvorba atd. V exkluzivní nabídce majitelka vidí hlavní konkurenční výhodu, jelikož většina ateliéru v Brně poskytuje pouze základní kurzy. V ateliéru budou vítány osoby od 3 let až po důchodce, protože „touha po umění nemá limitovaný věk“. Samotný název „DRAW TIME“ se překládá z angličtiny jako „čas na malování“. Měl by vyvolat v lidech impulz k tomu, aby si udělali čas na zábavu a chvíli se věnovali výtvarnému umění.

Zakladatelkou a majitelkou výtvarného ateliéru bude Evgeniya Genaeva, která má dost zkušenosti v oboru a také několikaletou praxi práce s dětmi. Majitelka bude působit, jako hlavní lektorka v ateliéru. Dále zde bude vyučovat externí lektorka, která bude mít na starosti lekce figurální kresby a přípravu k přijímacím zkouškám.

Zásadním cílem je vytvořit kvalitní a unikátní výtvarný ateliér, který bude přenášet návštěvníkům nejen pocit nadšení, ale také užitečné poznatky v oblasti výtvarného umění.

3.5 Analýza odvětví

V Brně celkově působí kolem 10 výtvarných ateliérů. Za přímou konkurenci především se považují ateliéry, které jsou umístěné ve středu města a už delší dobu působí na trhu. Jedná se o spolky „Start – Art“, „Artschool.cz“ a výtvarnou školu Aleše Chalupy. Tyto

ateliéry už mají dlouholetou praxi, v první řadě z toho škola Aleše Chalupy, která byla založena již v roce 1998. Podrobná analýza konkurence v odvětví je představena v podkapitole 2.2.1.

3.6 Marketingová strategie

Jednou z nejlepších metod pro určení marketingového plánu je marketingový mix. Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik s poskytováním služeb, bude použita rozsáhlejší verze této metody, tzv. marketingový mix 7P. Od standardní verze 4P se liší tím, že má navíc tři složky, a to lidi, procesy a fyzický vzhled.

3.6.1 Produkt

Hlavním produktem ateliéru jsou výtvarné kurzy. Základní nabídka bude zahrnovat devět druhů lekcí, a to kresbu, malbu, akvarel, komiksovou tvorbu, knižní ilustraci, fashion ilustraci, sketching, kurzy pro děti a přípravu na talentované zkoušky. Vedlejším produktem výtvarného ateliéru jsou workshopy. Budou se provádět přibližně jednou za 3 měsíce.

Výuka výtvarných kurzů

V této části budou podrobněji popsány jednotlivé druhy kurzů, které bude výtvarný ateliér poskytovat.

➤ Figurální kresba

Kresba je jedním z nejstarších druhů umění. Své kořeny má ještě v pravěku, kdy lidé začali kreslit dřevěnými uhlíky na stěny jeskyně. V současné době existuje velké množství různých kresebných technik. Figurální kresba se vnímá jako jedná z nejtěžších kategorií. Zaměřuje se především na zobrazení člověka, hlavně jeho anatomii, pohybu a výrazu. Řadíme sem i portrét. Pro tento druh tvorby se používá tuš, tužka, propiska, pastel, prst, uhel atd. Každý, kdo chce být úspěšným malířem anebo se jen chce naučit dobře a poměrově správně vyobrazit člověka potřebuje mít tyto základy figurální kresby.

➤ **Malba**

Za malbu se považuje technika nanášení barev na podklad, zpravidla pomoci štětce. Pro malbu se nejčastěji využívají olejové barvy, ale také sem patří akryl, tempera a kvaš (směsí technik temperry a akvarelu). Podkladem může sloužit plátno, papír, sololit, dřevo, plech atd. V ateliéru DRAW TIME bude kladen důraz především na olejomalbu a akrylovou malbu. Dle přání zákazníků se budou používat i jiné techniky.

➤ **Akvarel**

Akvarelová technika sice také spadá pod pojem malba, avšak se docela liší od olejomalby, akrylu a temperry. Proto bylo rozhodnuto věnovat akvarelu celý vlastní kurz.

Akvarelové barvy jsou známé jako kvalitnější vodovky. Jsou rychleschnoucí, ředitelné vodou a průsvitné. Tyto barvy nejsou krycí, takže nelze je přemalovávat. Z tohoto důvodu je potřeba obraz si předem dobře naplánovat a rozmyslet a velmi opatrně s barvami pracovat. Používají se zde kulaté měkké štětce. Jako podklad se nejvíc hodí akvarelový papír (tvrdší strukturovaný papír).

➤ **Komiksová tvorba**

Kurz komiksově tvorby je určen pro všechny, kteří se chtějí naučit vytvářet vlastní příběhy a přenášet je do komiksově podoby. Během kurzu studenti projdou přes celý vývojový proces komiksově tvorby, od návrhu scénáře, scénosledu po vhodnou velikost oken a návrhu obálky.

➤ **Knižní ilustrace**

Knižní ilustrace slouží jako doprovod příběhu, který umožňuje čtenářům lepší pochopení textu. Nejčastěji mívá podobu kresby. Výuka kurzu bude probíhat tak, že na každé hodině bude k dispozici několik textů na výběr a studenti kurzů se budou snažit co nejlépe tyto texty přenést do obrázku a výtvarně oživit příběh. V rámci tohoto kurzu studentům také budou poskytnuty užitečné triky a návody pro tvorbu různých typů knižních postav.

➤ **Fashion ilustrace**

Fashion ilustrace, neboli módní ilustrace, je docela mladou kategorií ve výtvarném umění. V dnešní době se o ni zajímá víc a víc lidí, jelikož móda je jedním z největších moderních trendů. Kurzy fashion ilustrace jsou určeny pro ty, co by se chtěli naučit svoje vlastní módní nápady přenášet na papír. Studenti se naučí malovat módní doplňky, tvořit fashion postavu a portrét. Pochopí, jak pracovat s fixy, akvarelem a smíšenými technikami.

➤ **Sketching**

Sketching, tzv. skicování, znamená rychlé náčrtky. Kurz je zaměřený na to, aby se studenti naučili zachytit svět kolem sebe (předměty, lidi, zvířata, ulici, přírodu atd.) a přitom nestrávit nad tím několik hodin. Lektorka ukáže, kam patří stín a světlo, jak se správně šrafuje a jaká jsou základní pravidla kompozice. Pracovním materiálem zde bude zejména tužka, fix a linary. Dle přání se budou používat pastelky a akvarelové barvy.

➤ **Příprava na talentové zkoušky**

Tento kurz je určený pro osoby, které se chtějí hlásit na uměleckou školu, ale nemohou si poradit sami. Externí lektorka ateliéru, která s talentovanými zkoušky má bohaté zkušenosti, pomůže studentům vyplnit mezery ve znalosti a vytvořit vlastní portfolio.

➤ **Kurzy pro děti**

Výtvarné kurzy pro děti jsou určeny pro ty nejmladší umělce. Během těchto lekcí se děti budou učit malovat a kreslit pod vedením zkušené lektorky, která dětem dobře rozumí a umí překládat jejich nápady. Celá výuka bude probíhat zábavnou formou, aby se malý studenti nenučili a mohli rozvíjet svoje znalosti a dovednosti v oblasti výtvarného umění.

➤ **Dětské tábory**

Dětské tábory jsou speciální nabídkou, kterou výtvarný ateliér bude poskytovat během letních prázdnin. Jejich naplň se skoro neliší od klasických kurzů pro děti, kromě délky trvání. Budou probíhat každé ráno od 8, a budou trvat 4 hodiny.

Workshopy

„Workshop – stále více populární slovo pocházející z angličtiny. Doslova by se dalo přeložit jako "dílna", ale zpravidla označuje seminář či jinou formu vzdělávací aktivity v podobě tvůrčího pracovního setkání.“ (31)

Workshopy se ve výtvarném ateliéru budou provádět jednou za určitou dobu. Především to bude záležet na počtu zájemců. V rámci intenzivní tří hodinové lekce se zúčastnění naučí ovládat určitou exkluzivní techniku vizuální tvorby.

Startovací nabídku workshopu budou představovat dva druhy lekce, **resin – art** a **pro markery**. **Resin – art** je velice mladou technikou výtvarného umění. Zde pomocí epoxidové pryskyřice a gravitačního zákona se vytváří neuvěřitelné obrazy, které mohou připomínat pobřeží oceánu, vesmír apod. Za podklad se používá plátno, barvy se postupně dávají do kelímku a následně se na něj vylívají. Poté po otáčení plátna na různé strany, barva pokrývá celou jeho plochu a tím vzniká exkluzivní obraz. Pracovat se doporučuje v ochranném oblečení, stačí zástěra a rukavice. **Pro markery** je technikou, kde profesionální fixy se používají v kombinaci s tužkami a popisovače na kraftovém papíru (hnědý papír, něco jako balicí). Tato technika se nejvíc hodí pro tvorbu různých ilustrací.

Rozvrh

Vzhledem k tomu, že se očekává různá návštěvnost ateliéru během školního roku a letních prázdnin, rozvrh byl sestavován ve dvou verzích. V první verzi výuka probíhá od pondělí do soboty. Celkově je v týdnu 14 lekcí. Hlavní nabídka kurzů byla uspořádána do rozvrhu tak, aby odpovídala preferencím potenciálních zákazníků, které byli zjištěné během dotazníkového průzkumu. Tak například kurzy malby jsou uvedeny v rozvrhu až třikrát, protože o ně mělo zájem 77 osob z 83 dotazovaných. Ze stejných důvodů, lekce figurální kresby, akvarele a dětské kurzy se opakují dvakrát v týdnu.

Tabulka č. 18: Rozvrh výtvarného ateliéru během školního pololetí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	10.30 - 12.30	14.30 - 16.30	16.30 - 18.30	18.30 - 20.30
PO			Figurální kresba	Malba
ÚT		Akvarel	Fashion ilustrace	
ST		Příprava na talentové zkoušky	Kurzy pro děti	
ČT	Kurzy pro děti		Malba	Komiksová tvorba
PÁ			Sketching	Figurální kresba
SO	Akvarel	Malba	Knižní ilustrace	

Druhá verze rozvrhu byla sestavovaná zvlášť pro měsíc červenec a srpen. Od první verze se především liší v tom, že místo 14 klasických lekcí v týdnu bude probíhat jen 8, a to od pondělí do čtvrtka. Budou zrušené lekce přípravy na talentované zkoušky a vyučovat bude pouze vedoucí lektorka.

Aby se ateliér během letních prázdnin nedostal do ztráty, majitelka bude poskytovat novou službu – dětské výtvarné tábory. Začínat budou od 8 ráno a končit v 12h.

Tabulka č. 19: Rozvrh výtvarného ateliéru během letních prázdnin

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	8.00 - 12.00	14.30 - 16.30	16.30 - 18.30	18.30 - 20.30
PO	Dětský tábor		Figurální kresba	Malba
ÚT	Dětský tábor	Akvarel	Fashion ilustrace	
ST	Dětský tábor		Malba	Komiksová tvorba
ČT	Dětský tábor	Knižní ilustrace	Sketching	

3.6.2 Cena

Cena kurzů bude tvořena na základě cenových poloh konkurence s ohledem na cenovou poptávku cílové skupiny, která byla zjištěna pomocí dotazníkového průzkumu. Prvně bude stanovena cena za pololetí pro jednoho člověka (5 měsíců), při navštěvování ateliéru 1x týdně. Následně bude vypočítaná cena za 1 lekci.

Jak již bylo zmíněno výše, nově založený ateliér má tři hlavní přímé konkurence. V ateliéru „Start – Art“ ceny za pět měsíců dvou hodinové výuky se pohybují od 5600 Kč do 5800 Kč. „Artschool.cz“ nabízí pololetní kurzy v cenovém intervalu 4000

až 4500 Kč. A ve výtvarné škole Aleše Chalupy cena kurzů se pohybuje od 3800 Kč do 4600 Kč za pololetí. Na bázi těchto informací můžeme říct, že průměrná cena za pololetní výuku ve výtvarném ateliéru po zaokrouhlení tvoří 4717 Kč.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že většina potenciálních návštěvníků ateliéru jsou ochotní za pololetí zaplatit částku 4000 Kč až 4500 Kč. Na druhém místě byla odpověď 4500–5000 Kč, a následně 3500–4000 Kč. Osmnáct procent respondentů bylo ochotno zaplatit méně jak 3500 Kč, avšak skoro jedenáct procent více jak 5000 Kč.

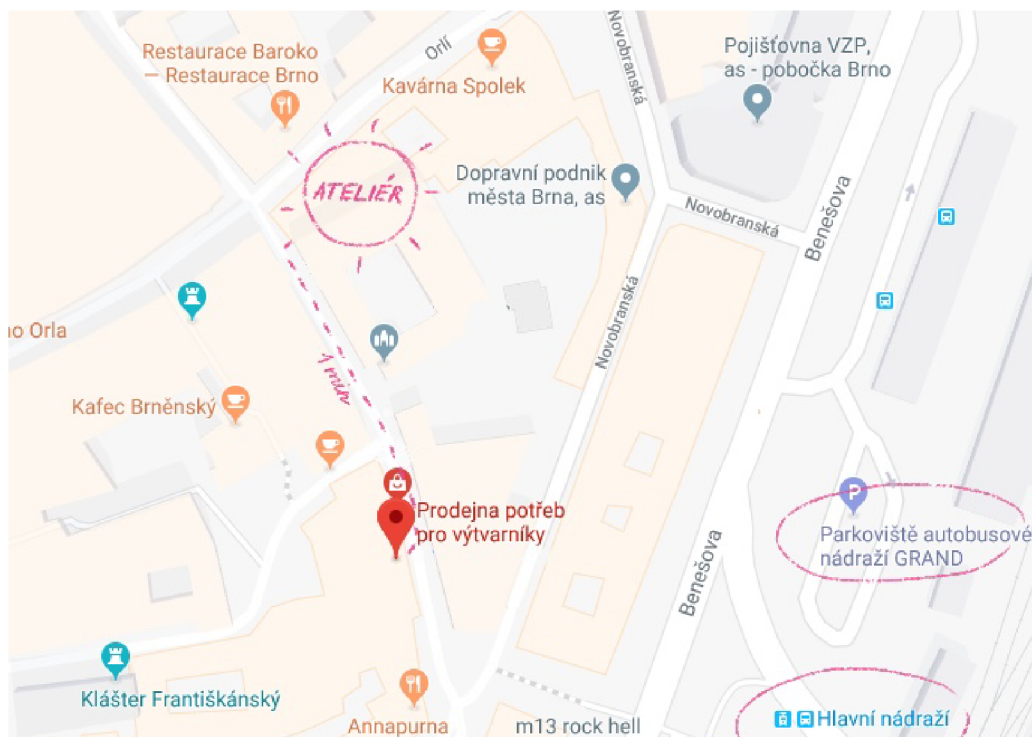
Po zhodnocení dvou faktorů bylo rozhodnuto stanovit pololetní cenu kurzů o něco menší, než průměrná cena konkurence, která by odpovídala požadovanému intervalu 4000 až 4500 Kč, a to 4300 Kč. Tato cena odpovídá 5 měsíční výuce kurzů, při návštěvě dvou hodinových lekcí 1x týdně. Tím pádem cena za lekci na jednu osobu vychází na 215 Kč.

Tato cena platí jen pro ty, co budou navštěvovat ateliér pravidelně, přesněji si zakoupí alespoň měsíční kurz. Cena za jednorázový vstup bude tvořit 250 Kč za lekci.

Cena dětského výtvarného tábora byla vypočítána jednoduše na základě ceny klasické lekce s přepočtem na dobu jeho trvání. Vzhledem k tomu, že normální dvouhodinová lekce stojí 215 Kč, návštěva čtyř hodinového dětského tábora bude stát 400 Kč.

3.6.3 Místo

Jednou z hlavních výhod výtvarného ateliéru DRAW TIME je jeho umístění. Nacházet se bude v historickém klášteře na ulici Orlí v samém srdci Brna. Samotné prostory jsou umístěné ve druhém patře a měří 47 m². Vstup do budovy kláštera je možný přímo z ulice Josefská. Velkým plusem je to, že tato ulice je hodně frekventovaná. Kromě toho, pouze 1 minutu chůze od ateliéru, se nachází prodejna potřeb pro výtvarníky. Což znamená, že tady se může pohybovat velké množství potenciálních zájemců o výtvarné kurzy. Kousek od ateliéru je hlavní nádraží a autobusové nádraží GRAND. Takže umístění je dobré i pro zájemce, kteří budou chtít dojíždět z jiných měst.



Obrázek č. 5: Umístění ateliéru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 32)

3.6.4 Propagace

Kvalitní propagace je důležitá jak v případě založení nového ateliéru, tak i pro udržení jeho tržní pozice v budoucnu. V této podkapitole budou specifikované formy propagace, které výtvarný ateliér bude využívat a také náklady na jejich realizaci.

Hlavními nástroji propagace budou webové stránky, sociální sítě, jako Facebook a Instagram, letáky a banner.

Webové stránky

V dnešní době je nezbytné, aby podnik měl svoje webové stránky. Existuje několik internetových stránek – konstruktorů, které umožňují vytvořit vlastní web jednoduše a zadarmo. V daném případě se bude využívat web Tilda (33). Na stránkách ateliéru zákazníci najdou základní informace, které se týkají nabídky výtvarných kurzů, pro koho jsou určeny, rozvrhu lekcí, lektorech apod. Budou zde také uvedené kontaktní informace, jako je adresa, telefon, odkaz na Facebook a Instagram. Absolventi výtvarných kurzů budou mít možnost na stránkách nechávat své recenze ohledně spokojenosti s výukou.

Sociální sítě

Výtvarný ateliér bude zároveň využívat dva druhy sociálních sítí, Facebook a Instagram. Na Facebooku bude vytvořena skupina s názvem „Draw time“. Na Instagramu bude založen firemní účet, nikoli osobní. Je to z toho důvodu, že majitelka chce využívat možnost placené reklamy, která je dostupná pouze pro firemní profil. Navíc, tento profil odkrývá spoustu dalších nástrojů a statistik, které mohou být užitečné pro zhodnocení zájmů o služby ateliéru a jeho celkové pozici na trhu (34).

Prostřednictvím těchto sociálních sítí se budou sdílet informace o ateliéru a jeho kurzech, případných změnách a budoucích akcích. Budou zde také zveřejněné některé obrazy studentů s odkazem na autora. Díky tomu, že Instagram je podřízený Facebooku, jde jejich profily bez problému propojit a nastavit tak, aby všechny sdílené příspěvky na účtu Instagramu se automaticky duplikovali do skupiny na Facebooku. Ušetří to práci a čas.

Náklady na placenou reklamu v Instagramu se těžko odhadují, záleží na počtu oslovených a také na skutečném počtu kliknutí na odkaz. Stručně řečeno, za reklamu se platí až po dokončení jejího působení. Jde ale zjistit přibližnou vstupní cenu, a to na základě požadovaného počtu oslovených. Cena za 1000 oslovených lidí se pohybuje kolem 145 Kč. Je velkou výhodou, že díky svým algoritmům Instagram je schopný zobrazit tuto reklamu přímo cílovému segmentu ateliéru.

Tabulka č. 20: Náklady na reklamu na Instagram

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cena za 1000 oslovených	Počet oslovených	Počet spuštění reklamy	Celkem
145 Kč	2000	3	870 Kč



Obrázek č. 6: Návrh reklamy na Instagram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Letáky

Letáčky budou mít podobu pozvánky. Bude zde uvedena informace o otevření nového výtvarného ateliéru, jeho nabídce kurzů, kdy a kde bude zahájení lekcí probíhat a také odkaz na webové stránky pro více informací. Letáky budou jednostranné, barevné a ve formátu A6. Kromě toho, že budou distribuované do základních, středních a vysokých škol, budou se rozdávat ve městě přímo do ruky.

Tabulka č. 21: Náklady na propagační letáky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet letáků	Cena za 1 ks	Celkem
1000 ks	0,79 Kč	790 Kč

Banner

Pro propagaci ateliéru a také pro lepší orientaci jeho návštěvníků bude před vstupem do budovy kláštera zavěšený banner s logem „DRAW TIME“. Banner bude tištěný na tvrdý lesklý fotopapír ve velikosti 841x1189 mm. Jeho cena bude tvořit 605 Kč.

3.6.5 Lidé

Ve výtvarném ateliéru budou působit pouze dvě lektorky. Vedoucí lektorkou je jeho zakladatelka a majitelka Evgeniya Genaeva. Ta je fyzickou osobou a podnikat bude na základě živnosti volné. Majitelka bude zařizovat celý chod podniku. To znamená, že bude zodpovědná za vedení daňové evidence, komunikaci se zákazníky, sestavení rozvrhu a také bude vyučovat většinu kurzů. Druhou lektorkou je studentka katedry výtvarné výchovy pedagogické fakulty Masarykově univerzity. Na starosti bude mít přípravu studentů na talentované zkoušky a figurální kresbu. Vyučovat bude 2x týdně, takže ročně to vyjde na 192 pracovních hodin. Vzhledem k tomu, že počet pracovních hodin externí lektorky nepřesáhne 300 h ročně, majitelka s ní uzavře dohodu o provedení práce. Nebude muset za ni odvádět sociální a zdravotní pojištění. Za výuku jedné lekce bude externí lektorka dostávat 400 Kč.

3.6.6 Procesy

Úspěch ateliéru bude také hodně zaležet na tom, jakým způsobem služby budou zákazníkům poskytovány. Kromě toho, že lektorky budou mít profesionální a individuální přístup ke každému studentovi, důraz bude kladen na vybudování přátelské a tvůrčí atmosféry na každé lekci. Komunikace se zákazníky ohledně rozvrhu, platby, důležitých termínech a případných změnách se bude provádět prostřednictvím emailu. Další důležité a zajímavé informace se budou sdílet na webových stránkách a sociálních sítích. Pro zjištění zpětné vazby zákazníků bude použit krátký dotazník, kde se studenti budou moci vyjádřit ohledně své spokojenosti se službou, popřípadě nabídnout nějaké zlepšení.

3.6.7 Fyzický vzhled

Fyzický vzhled podniku je často rozhodujícím faktorem pro zákazníka při nakupování služeb. Děje se to z toho důvodu, že o kvalitě služeb si člověk může rozhodnout až po

jejich využití, takže poprvé si musí udělat výběr na základě věcí kolem toho. Takže je důležité, aby prostředí na zákazníka působilo důvěryhodně a příjemně, aby se tam chtěl vracet.

Místnost, ve které se bude nacházet ateliér, má dvě velká okna, vysoké stropy a její celková výměra tvoří 47 m². Díky velikosti oken do místnosti proniká velké množství přírodního světla. Zatím na obrázku č.7 a 8 je zobrazena pouze prázdná místnost bez vybavení. Před začátkem fungování ateliéru majitelka plánuje prostory trochu oživit pomocí obrazu a dekorací na zdích. V pravém rohu se bude nacházet malá kuchyňka, kde si studenti budou moci dát drobné občerstvení.

V budoucnu se také plánuje přebarvit místnost do bílé barvy a přenést na zeď krásnou malbu, která by mohla návštěvníky ateliéru inspirovat. Avšak všechny nápady musejí být předem schválené pronajímatelem.



Obrázek č. 7: Prostory ateliéru uvnitř, pohled č. 1
(Zdroj: 35)



Obrázek č. 8: Prostory ateliéru uvnitř, pohled č. 2
(Zdroj: 34)

3.7 Organizační plán

V této podkapitole se popisuje celá interní organizace podniku. V daném případě tato organizace je popsána velice stručně, jelikož se jedná o podnik, který je založený na základě živnosti volné a má velmi malou organizační strukturu – pouze 2 osoby, majitelku a externí lektorku.

Majitelka

- Je hlavní lektorkou, která vyučuje většinu výtvarných kurzů
- Má na starosti administrativní věci jako je komunikace se zákazníky, sestavování rozvrhu, uspořádání akcí, workshopu apod.
- Vede daňovou evidenci a zajišťuje celý provoz ateliéru

Externí lektorka

- Vyučuje lekce figurální kresby a přípravy k talentovaným zkouškám
- Sleduje docházku studentů na svých lekcích
- Odpovědná před majitelkou ateliéru

3.8 Finanční plán

Finanční plán je jednou z významnějších částí podnikatelského plánu. Tato podkapitola se bude zaměřovat na stanovení vstupních výdajů, které jsou potřeba pro zahájení činnosti výtvarného ateliéru. Dále zde bude uveden odhad měsíčních výdajů a predikce příjmů ve třech variantách. Bude zde určený i bod zvratu a doba návratnosti investic.

Veškeré výdaje, které se ve finančním pláně objeví, budou pokryty z vlastních zdrojů majitelky ateliéru.

3.8.1 Vstupní výdaje před zahájením podnikání

Ještě před zahájením činnosti výtvarného ateliéru je nutné vynaložit určité prostředky na jeho vybavení a další náklady, které jsou s tím spojené.

Prvně je potřeba získat živnostenské oprávnění, s tím se pojí poplatek 1 000 Kč. Další náklad bude spojený s nájmem, jelikož majitel prostoru, ve kterém se bude ateliér nacházet, vyžaduje kauci ve výši 11 840 Kč. Výdaje na propagaci, ve formě letáčků, banneru a placené reklamy na Instagramu, dohromady budou tvořit 2 265 Kč. Dále je potřeba vybavit prostory ateliéru pracovním nábytkem. Budou nakoupené čtyři velké stoly, jedenáct IKEA židlí, jeden regál na skladování výtvarných potřeb a bílá magnetická tabule v rozměru 120x90 cm, pomocí které lektorka bude vysvětlovat teoretickou část lekcí.

Největší část počátečních výdajů připadá na výtvarné potřeby. Zde bude nakoupeno velké množství sad olejových barev, akrylu, akvarele, tempery a pastele, sady profí tužek a fixů, nejrůznější štětce, palety a další příslušenství. V neposlední řadě zde patří ateliérové stojany. Těch bude nakoupeno jedenáct kusů. Veškeré tyto potřeby budou nakoupené v takových velkoobchodech jako *Výtvarné potřeby Novák*, *Maliřské plátno* a *Velkoobchod plus*.

S ohledem na ekologii majitelka chce do ateliéru pořídit speciální koš na třídění odpadu. Nakonec bude také nakoupena malá lékárníčka pro případ nouzové situace. Celkové vstupní náklady budou tvořit 71 591 Kč. Podrobnější popsání počátečních výdajů je uvedeno v tabulce č. 22.

Tabulka č. 22: Vstupní výdaje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Kauce	11 840 Kč
Živnostenské oprávnění	1 000 Kč
Propagace	2 265 Kč
Stoly	10 448 Kč
Židle	9 889 Kč
Regál	1 990 Kč
Bílá magnetická tabule	971 Kč
Malířské stojany	6 589 Kč
Barvy, tužky a fixy	18 000 Kč
Štětce	3 000 Kč
Papíry a platná	4 000 Kč
Palety	400 Kč
Lékárnička	500 Kč
Koš na třídící odpad	699 Kč
Celkem	71 591 Kč

3.8.2 Predikce měsíčních výdajů

V této podkapitole budou naznačené měsíční výdaje na provoz výtvarného ateliéru a také bod zvratu, který bude zobrazovat, jaké přesné množství návštěvníků je požadováno, aby podnik nebyl ve ztrátě.

Měsíční výdaje

Největší podíl měsíčních výdajů přichází na nájem prostoru, a to 14 320 Kč včetně energie. Je to z toho důvodu, že lokace, ve které se ateliér bude nacházet je opravdu luxusní. Mzda externí lektorky tvoří 400 Kč za jednu lekci, což v přepočtu na měsíc je 3 200 Kč. Do měsíčních nákladů také patří sociální a zdravotní pojištění.

Každý měsíc se budou pravidelně doplňovat výtvarné potřeby. V ceně kurzů budou mít studenti základní barvy, tužky a papíry, ale speciální výtvarné potřeby budou mít pouze k vyzkoušení. Z tohoto důvodu by mělo stačit jen průběžně doplňovat výtvarné zásoby. Odhad této fixní částky je vypočítán ve třech variantách, jelikož spotřeba materiálů bude záležet na návštěvnosti. Pro pesimistickou variantu, kde se bude počítat s 3 studenty na

každou lekce je tato částka 1500 Kč na měsíc. U realistické varianty, kde se bere v úvahu, že na jedné lekci bude 6 osob, budou náklady na doplňování výtvarných potřeb tvořit 3 000 Kč. Nakonec u optimistické varianty odhad této částky je stanoven na 4 000 Kč, zde se počítá s 10 studenty na lekci.

Tabulka č. 23: Predikce měsíčních výdajů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Nájem (vč. energie)	14 320 Kč	14 320 Kč	14 320 Kč
Mzdy	3 200 Kč	3 200 Kč	3 200 Kč
Minimální záloha na sociální pojištění	2 388 Kč	2 388 Kč	2 388 Kč
Minimální záloha na zdravotní pojištění	2 208 Kč	2 208 Kč	2 208 Kč
Doplnění výtvarných potřeb	1 500 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč
Celkem	23 616 Kč	25 116 Kč	26 116 Kč

V době letních prázdnin se očekává nižší návštěvnost. Z tohoto důvodu se ve výtvarném ateliéru mírně změní rozvrh, zruší se některé lekce a přidá se do rozvrhu dětský tábor. Majitelka nebude využívat služeb externí lektorky, takže mzdové náklady budou na nule.

Tabulka č. 24: Predikce měsíčních výdajů během letních prázdnin

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Nájem (vč. energie)	14 320 Kč	14 320 Kč	14 320 Kč
Mzdy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Minimální záloha na sociální pojištění	2 388 Kč	2 388 Kč	2 388 Kč
Minimální záloha na zdravotní pojištění	2 208 Kč	2 208 Kč	2 208 Kč
Doplnění výtvarných potřeb	1 500 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč
Celkem	20 416 Kč	21 916 Kč	22 916 Kč

Bod zvratu

V případě výtvarného ateliéru bod zvratu se vyjadřuje v minimálním počtu zákazníků, kteří ho budou pravidelně navštěvovat. Z toho vyplývá, že se tady jedná pouze o stálé zákazníky, kteří zakoupili alespoň měsíční kurzy.

Pro stanovení bodu zvratu byli pololetní náklady vyděleny cenou za pololetní kurzy. Z tabulky č. 25 je vidět, že pro pokrytí výdajů výtvarného ateliéru je potřeba, aby ho navštěvovalo pravidelně 28 lidí v případě pesimistické varianty, 30 lidí v případě realistické varianty a 31 při optimistické. Pomocí dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že z 96 osob by 73 rádo výtvarné kurzy navštěvovali, a ještě 10 osob zvolilo odpověď „možná“. Při takovém výsledku by neměl být problém bodu zvratu dosáhnout. Avšak je naprosto možné, že se zákazníci nebudou chovat dle svých odpovědí. V tento moment se ateliér může potkat s komplikacemi.

Tabulka č. 25: Bod zvratu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pololetní náklady	Cena za pololetí na 1 osobu	Minimální počet osob
Pesimistická varianta	118 080 Kč	4 300 Kč	28
Realistická varianta	125 580 Kč	4 300 Kč	30
Optimistická varianta	130 580 Kč	4 300 Kč	31

3.8.3 Predikce příjmů

Příjmy výtvarného ateliéru budou přímo závislé na jeho návštěvnosti. Bohužel tento faktor lze odhadnout pouze přibližně. Z tohoto důvodu predikce tržeb bude vypracována ve třech variantách – **pesimistické**, **realistické** a **optimistické**. Pro každou variantu budou vypočítané dva druhy příjmu, a to měsíční a pololetní příjmy během školního roku a příjmy během letních prázdnin.

Při kalkulaci příjmu se bere v úvahu, že měsíc má 4 týdny a školní pololetí trvá 5 měsíců. V pesimistické variantě bude kalkulováno s 3 osobami na lekci, v realistické s 6 osobami a v optimistické s maximálním možným počtem – 10 osob. Maximální kapacita lekce byla stanovena na 10 zákazníků, protože při větším počtu studentů v ateliéru nebude dostatek místa pro pohodlné pracování a jedna lektorka se nebude moci věnovat každému. Pokud v nějaké variantě bude dosaženo zisku, vždy se jedná o zisk před zdaněním, tzv. hrubý zisk.

Pesimistická varianta

Zde se počítalo s návštěvností 3 osob na lekci.

Z tabulky č. 26 vyplývá, že pololetní příjmy během školního roku tvoří 180 600 Kč. Při výdajích 118 080 Kč, ateliér bude mít hrubý zisk **62 520 Kč** za pololetí. V přepočtu na měsíc to bude 12 504 Kč.

Tabulka č. 26: Pesimistická varianta predikce měsíčních příjmů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet lekcí za měsíc	Počet osob na 1 lekci	Cena za 1 lekci	Příjem za měsíc	Příjem za pololetí
56	3	215 Kč	36 120 Kč	180 600 Kč

Během letních prázdnin příjmy za měsíc budou 39 840 Kč. Po odečtení měsíčních výdajů, které tvoří 20 416 Kč, vzniká měsíční hrubý zisk 19 424 Kč. Celkový zisk tedy bude **38 848 Kč**.

Tabulka č. 27: Pesimistická varianta predikce měsíčních příjmů během letních prázdnin

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet lekcí za měsíc		Počet osob na lekci	Cena za 1 lekci		Příjem za měsíc	Příjem za letní prázdniny
Klasické lekce	Dětský tábor		Klasické lekce	Dětský tábor		
32	16	3	215 Kč	400 Kč	39 840 Kč	79 680 Kč

Realistická varianta

Tato varianta vychází z toho, že lekce budou pravidelně navštěvovat 6 studentů.

Z tabulky č. 28 je vidět, že při realistické variantě pololetní příjmy jsou 361 200 Kč. Z toho se dá odvodit, že pololetní hrubý zisk je **235 620 Kč**, což měsíčně vyjde na 47 124 Kč.

Tabulka č. 28: Realistická varianta predikce měsíčních příjmů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet lekcí za měsíc	Počet osob na 1 lekci	Cena za 1 lekci	Příjem za měsíc	Příjem za pololetí
56	6	215 Kč	72 240 Kč	361 200 Kč

V tabulce č. 29 jsou měsíční příjmy v realistické variantě 79 680 Kč. To znamená, že měsíční zisk během července a srpna bude 57 764 Kč. Celkový hrubý zisk během prázdnin v tom případě bude **115 528 Kč**.

Tabulka č. 29: Realistická varianta predikce měsíčních příjmů během letních prázdnin

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet lekcí za měsíc		Počet osob na lekci	Cena za 1 lekci		Příjem za měsíc	Příjem za letní prázdniny
Klasické lekce	Dětský tábor		Klasické lekce	Dětský tábor		
32	16	6	215 Kč	400 Kč	79 680 Kč	159 360 Kč

Optimistická varianta

U optimistické varianty se brala v úvahu maximální kapacita lekce – 10 osob.

Z výsledku, které jsou zobrazené v tabulce č. 30 je vidět, že pololetní příjmy ateliéru vychází až na 602 000 Kč. Z toho můžeme odvodit, že hrubý zisk za pololetí je **471 420 Kč** a za měsíc 94 284 Kč.

Tabulka č. 30: Optimistická varianta predikce příjmů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet lekcí za měsíc	Počet osob na 1 lekci	Cena za 1 lekci	Příjem za měsíc	Příjem za pololetí
56	10	215 Kč	120 400 Kč	602 000 Kč

V době letních prázdnin při optimistické variantě měsíční příjmy budou tvořit 132 800 Kč, celkově 265 600 Kč. Hrubý zisk za 2 letní měsíce v tomto případě bude **219 768 Kč**.

Tabulka č. 31: Optimistická varianta predikce příjmů během letních prázdnin

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet lekcí za měsíc		Počet osob na lekci	Cena za 1 lekci		Příjem za měsíc	Příjem za letní prázdniny
Klasické lekce	Dětský tábor		Klasické lekce	Dětský tábor		
32	16	10	215 Kč	400 Kč	132 800 Kč	265 600 Kč

3.8.5 Předpokládané cash flow za rok 2019

V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny peněžní toky ve všech třech variantách příjmů. Jedná se o cash flow za rok 2019, konkrétně v měsících září až prosince.

V pesimistické variantě se kalkulovalo jen s 3 osobami na lekci. Za rok 2019 zde vzniká hrubý zisk 50 016 Kč, v přepočtu na měsíc to tvoří 12 004 Kč. Tento zisk, ačkoliv je kladný, není úplně dostačující na udržení chodu výtvarného ateliéru.

Co se týká realistické varianty, zde se počítalo s tím, že každou lekci bude pravidelně navštěvovat 6 osob. Zde vznikl hrubý zisk ve výši 188 496 Kč. Tato částka by měla stačit na bezproblémový provoz ateliéru, přitom část zisku by mohla sloužit jako odměna majitelky.

V optimistické variantě se počítalo s kapacitou 10 osob na lekci. Při celkových výdajích 104 464 Kč a příjmech 481 600 Kč, hrubý zisk tvoří 377 136 Kč.

Tabulka č. 32: Cash flow za rok 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka (září–prosinec)	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Nájem + energie	57 280	57 280	57 280
Mzdy	12 800	12 800	12 800
Minimální záloha na sociální pojištění	9 552	9 552	9 552
Minimální záloha na zdravotní pojištění	8 832	8 832	8 832
Doplnění výtvarných potřeb	6 000	12 000	16 000
Výdaje celkem	94 464	100 464	104 464
Příjmy celkem	144 480	288 960	481 600
CF	50 016	188 496	377 136

3.8.6 Plán příjmů a výdajů

V tabulce č. 33 je zobrazen plán příjmů a výdajů, který byl vypracován na základě **realistické varianty** predikce příjmů. V roce 2019 plán zachycuje měsíce září až prosinec, tzn. dobu ode dne otevření výtvarného ateliéru. Zde výsledek hospodaření tvoří 160 222 Kč. V následujících letech roční čistý zisk vychází na 498 753 Kč. V přepočtu na měsíc je to 41 563 Kč. Samozřejmě, jak již bylo zmíněno, během školního pololetí a

letních prázdnin, se bude zisk o něco lišit. Avšak u obou variant se bude pohybovat kolem uvedené částky.

Na základě výpočtu můžeme vyhodnotit, že při realistické variantě bude dosaženo dostatečného zisku pro udržení a rozvoj výtvarného ateliéru.

Tabulka č. 33: Plán příjmů a výdajů za roky 2019 až 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
Příjmy	288 960	881 760	881 760
Výdaje	100 464	294 992	294 992
VH před zdaněním	188 496	586 768	586 768
Daň z příjmu	28274	88 015	88 015
VH za účetní období	160 222	498 753	498 753

3.8.7 Doba návratnosti investic

Doba návratnosti investice je ukazatelem, který nám dává představu o době, po kterou bude vstupní investiční kapitál ohrožený.

Zde bude vypočítaná **prostá doba návratnosti**. Tato forma se považuje za nejjednodušší způsob vyjádření a stanovení doby návratnosti. Především se používá pro rychlou orientaci ocenění určité investice. Tento výpočet bude spočítán jako vstupní investice vydělena nediskontovaným měsíčním CF. Doba návratnosti potom vychází na **1,5 měsíce**. Takže po zaokrouhlení se dá říct, že počáteční investice na založení výtvarného ateliéru se vrátí během prvních dvou měsíců. Je to velice dobrý výsledek, který zapříčiněn hlavně tím, že vstupní výdaje ateliéru byly poměrně nízké.

Tabulka č. 34: Nediskontovaná doba návratností investic

(Zdroj: Vlastní zpracování)

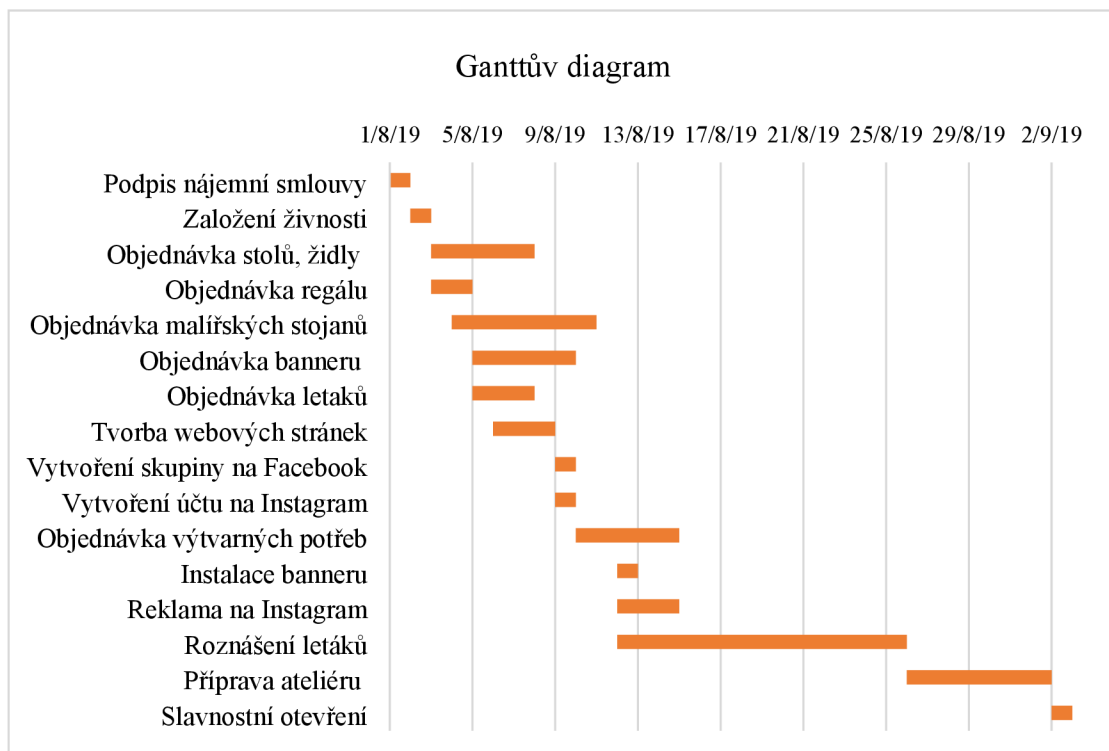
Rok	0	2019	2020
Roční CF	-71 591	116 905	586 768
Kumulované CF	-71 591	188 496	586 768

3.9 Časový plán

Zahájení činnosti výtvarného ateliéru DRAW TIME je naplánováno na začátek školního pololetí. Den otevření a první výuka proběhne 2. září 2019. Před tímto datem je potřeba udělat hodně příprav od založení živnosti po nachystání samotného ateliéru k provozu. Aby všechny kroky byli úspěšně a zavčasu splněné je důležité vytvořit časový harmonogram, nejlépe s rezervou pro každou činnost.

Prvním krokem v časovém plánu je podpis nájemní smlouvy, který je stanoven na 1. srpna. Hnedka následující den bude založena živnost. Další činnosti jsou spojené s objednávkou vybavení do výtvarného ateliéru, jedná se o stoly, židle, malířské stojany a regál. Poté následují akce, které jsou zaměřené na propagaci ateliéru. Kromě objednávkou propagačních letáku a banneru se to také týká založení webových stránek, vytvoření skupiny na Facebooku a účtu na Instagram. V půlce srpna proběhne instalace banneru, vyhotovené letáčky se umístí na veřejná místa a začnou se rozdávat na ulici. V tuto chvíli bude startovat i reklama na Instagramu. Mezitím budou objednané veškeré výtvarné potřeby a příslušenství. Dále od 26. srpna týden bude trvat příprava prostoru k provozu – umístění nábytků, stojanů, výtvarných potřeb a dekorace místností. Nakonec v pondělí, 2. září, se bude konat slavnostní otevření výtvarného ateliéru.

V následujícím grafu č. 14, pomocí Ganttova diagramu, je přehledně zobrazena posloupnost činností časového plánu.



Graf č. 14: Časový harmonogram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

DISKUZE

Kapitola diskuze je kritickým posudkem celého podnikatelského plánu. Konkrétně se zaměřuje na zhodnocení jednotlivých výsledku pesimistické, realistické a optimistické varianty. V případě pesimistické varianty zde budou uvedené možné návrhy na zlepšení situace. U realistické a optimistické varianty budou zmíněné nápady na udržení stabilní finanční pozice podniku a jeho rozšiřování.

Ačkoli ve všech třech variantách výtvarný ateliér dosahuje zisku, v případě pesimistického scénáře nebude schopen se na trhu dlouhodobě udržet. Malé příjmy zde způsobuje nízká návštěvnost. Takže pokud by tato situace opravdu nastala, bude potřeba ji okamžitě napravit. Příčin nízké návštěvnosti může být hned několik, například malé povědomí zákazníků o ateliéru, vysoká cena apod. Snížení ceny v daném případě není panacea, jelikož ateliér má poměrně vysoké měsíční náklady. Dle osobního názoru autorky práce, efektivnější bude zvýšit zájem zákazníka o výtvarné kurzy v ateliéru. Mohou zde být účinné akce jako „1+1 na první lekci zdarma“ tzn. student může vzít svého kamaráda na lekci a ten ji bude mít poprvé zadarmo. Někteří rádi zkouší nové věci s kamarády. Další možností je pořádání soutěží na sociálních sítích, kde uživatelé budou sdílet reklamu na ateliér, a za to dostanou šanci vyhrát celý měsíc libovolného kurzu zdarma. Pro zájemce by to byla velká motivace a pomohlo by to ateliéru zvýšit povědomí v řadách potencionálních zákazníků.

V případě realistického scénáře by se ateliér mohl dostat na pevnou půdu. Bude dosahovat příjmů, které bez problému pokryjí veškeré potřebné výdaje. Přitom vznikne zisk, který by bohatě stačil pro zajištění stabilního chodu podniku. V takové situaci je podstatné umět tuto pozici udržet. Zaprvé je nutné stále dbát na kvalitu poskytovaných služeb a analyzovat zpětnou vazbu. Zadruhé, neustále se zlepšovat, obnovovat nabídku kurzů a zdokonalovat vedlejší služby, například poskytování občerstvení během lekce. Zatřetí, nezapomínat na propagaci ateliéru. Pravidelně dávat reklamu na sociální sítě a provádět akce a soutěže, které již byly výše zmíněné.

Optimistický scénář přináší výtvarnému ateliéru šanci dosahovat relativně vysokého zisku. Za těchto podmínek část zisku se může používat pro expanzi ateliéru. Později zde může nastat situace, kdy poptávka po výtvarných kurzech převyší nabídku. V tomto případě se dá uvažovat o rozšíření podniku, jinak řečeno přemístění výtvarného ateliéru

do větších prostorů. Nejlepší variantou by bylo, aby nové prostory měly dvě samostatné místnosti. Tím pádem by současně mohly probíhat hned dvě lekce. Vzhledem k rozšíření ateliéru bude majitelka potřebovat více externích lektorů anebo jednoho stálého lektora, se kterým by se uzavřela smlouva na hlavní pracovní poměr. Avšak v tomto případě by se zvýšili náklady na mzdy a sociální a zdravotní pojištění. Takže ještě předtím, než by majitelka rozhodla o přemístění ateliéru, udělala by důkladnou analýzu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřovala na sestavování podnikatelského plánu pro založení výtvarného ateliéru. Dílčím cílem bylo zjištění parametru externího a interního prostředí, návrh samotného podnikatelského plánu a nakonec odhalování celkové ekonomické evaluace projektu.

První, teoretická část, nebyla nezbytnou pro sestavování podnikatelského plánu, sloužila spíš jako pomůcka pro čtenáře pro lepší porozumění daného tématu. Byli zde zmíněné základní pojmy spojené s podnikáním, podnikatelským plánem, popsány právní formy podnikání a analýzy prostředí, které se budou využívat v druhé kapitole bakalářské práce.

Navazující, analytická část, se zabývá analýzami vnějšího a vnitřního prostředí. Pro shrnutí dílčích výsledků se použila SWOT analýza. Následně pomoci ní bylo určeno, že na začátku svého podnikání se má výtvarný ateliér zaměřovat na strategii SO, kde použitím silných stránek se využívají příležitosti podniku. Dále zde byli uvedené výsledky dotazníkového průzkumu, které poté napomohly k přibližnému odhadu návštěvnosti ateliéru, sestavování rozvrhu výtvarných kurzů a také ke tvorbě ceny.

Na základě analytické části byla zkompletovaná třetí část práce, která se věnovala samotnému návrhu podnikatelského plánu. Struktura tohoto plánu odpovídá konstrukci, která již byla uvedena v teoretické části. Začíná seznámením čtenáře s ateliérem a jeho službami, pokračuje analýzou odvětví a marketingovým plánem. Na konci je představený finanční a časový plán. Finanční plán byl jednou z nejvýznamnějších podkapitol podnikatelského plánu. Vzhledem k tomu, že příjmy ateliéru přímo závisí na četnosti jeho návštěvnosti je tento plán vypracován ve třech variantách, a to v pesimistické, realistické a optimistické variantě. V každé ze tří variant výsledek hospodaření dosahoval kladných hodnot. Avšak v případě pesimistického scénáře zisk byl příliš malý a nestačil by na udržování provozu výtvarného ateliéru. Naopak, v případě realistického a optimistického scénáře, podnikatelský plán dosahuje úspěchu. Zisk, který zde byl vygenerován by stačil pro udržení a rozvoj podniku.

Samozřejmě je velká pravděpodobnost, že podnik se na své cestě potká se všemi třemi scénáři. Například, na začátku podnikání, kdy výtvarný ateliér ještě nebude dostatečně

populární, může nastat pesimistická varianta. Nicméně, pokud se ateliér bude držet kroků, které byly zmíněny v oddílu diskuze, má šanci situaci změnit ve svůj prospěch.

Na základě výše uvedených informací se dá usoudit, že ekonomická efektivnost podnikatelského plánu na založení výtvarného ateliéru je působivá. Je to velice příjemný výsledek i pro autorku práce, poněvadž zjistila, že by se mohla živit tím, co ji opravdu naplňuje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení podniků pro obor Podnikové finance a obchod: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 160 s. ISBN 80-214-2510-5.
- (2) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.
- (3) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- (4) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991.
- (5) Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon ze dne 2. října 1991.
- (6) VEJDĚLEK, Jiří. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada, 1997, 229 s. : tab. ISBN 80-7169-234-4.
- (7) BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 80-716-9232-8
- (8) Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání? *IPodnikatel.cz - Portál pro podnikatele* [online]. Zlín: iPodnikatel.cz - Portál pro podnikatele, ©2011–2014 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani.html>
- (9) ABRAMS, R. Develop a business plan and make more money. ProQuest [online]. 2009 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/450270593/abstract/914191D5A5AA4D46PQ/1?accountid=17115>
- (10) Podnikatelský plán a strategie. *Businessinfo. Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 2012 [cit. 2019-01-24]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>

- (11) MARTINOVIČOVÁ, Dana a Jakub TABAS. *Nauka o podnikání*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3851-4.
- (12) Živnostenské řízení. In: *Mendelu.cz: Informační portál MENDELU* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2018 [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=4587
- (13) Živnost volná – získání živnostenského oprávnění krok za krokem. *Businessinfo. Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 2011 [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivnost-volna-ziskani-opravneni-3094.html>
- (14) ZICHOVÁ, Jaroslava. *Živnostenské podnikání*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-7418-001-9.
- (15) SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- (16) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1995, 178 s. ISBN 80-85623-20-X.
- (17) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7179-564-3.
- (18) ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-7400-511-4.
- (19) Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P). *Managementmania.com* [online]. Česká republika: ManagementMania, 2011 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

- (20) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037
- (21) Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2018. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2018>
- (22) Makroekonomické údaje v Jihomoravském kraji v roce 2017. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/makroekonomicke-udaje-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2017>
- (23) Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2018. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2018>
- (24) Inflace – druhy, definice, tabulky. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (25) Průměrná mzda ve 3. čtvrtletí 2018. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-3-ctvrtleti-2018>
- (26) Nové zálohy pro OSVČ v roce 2019: kolik a kdy si změnit platební příkazy? *Finance.cz* [online]. Praha: Copyright 2019 Mladá fronta, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/515713-minimalni-zalohy-osvc/>
- (27) *Start-art* [online]. Brno: Start-art, 2016 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://start-art.cz/>
- (28) *Artschool.cz* [online]. Brno: Artschool.cz, 2017 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://www.artschool.cz/>

- (29) *Výtvarné kurzy Brno: Kurzy kreslení, malování a modelování pro veřejnost.* [online]. Brno: Výtvarné kurzy Brno, 2010 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.vytvarne-kurzy-brno.cz>
- (30) SWOT analýza: Bazant's Blog. *Worldpress.com* [online]. San Francisco, California: Wordpress, 2010 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analyza/>
- (31) Workshop. *It-slovník.cz* [online]. Praha: © 2008–2018 IT-Slovník.cz team, 2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/workshop>
- (32) *Google maps* [online]. Mountain View, California, USA: Google, 2005 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps>
- (33) *Tilda* [online]. Moskva: © Tilda Publishing, 2014 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://tilda.cc>
- (34) Jak začít s reklamou na Instagramu. *Businessgram.eu* [online]. Businessgram © 2015-2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://businessgram.eu/jak-zacit-s-reklamou-na-instagramu/>
- (35) *Sreality.cz* [online]. Praha: Copyright 1996–2019 Seznam.cz [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: www.sreality.cz

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CF – cash flow

FO – fyzická osoba

JRF – Jednotný registrační formulář

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

PO – právnická osoba

VH – výsledek hospodaření

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Dělení společností v podnikání právnických osob.....	15
Obrázek č. 2: Dělení živnosti	17
Obrázek č. 3: Porterova analýza pěti konkurenčních sil	24
Obrázek č. 4: Marketingový mix.....	29
Obrázek č. 5: Umístění ateliéru	63
Obrázek č. 6: Návrh reklamy na Instagram.....	65
Obrázek č. 7: Prostory ateliéru uvnitř, pohled č. 1	67
Obrázek č. 8: Prostory ateliéru uvnitř, pohled č. 2.....	68

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Hrubý domácí produkt v Jihomoravském kraji (běžné ceny)	33
Graf č. 2: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 1	46
Graf č. 3: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 3	47
Graf č. 4: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 4	48
Graf č. 5: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 5	48
Graf č. 6: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 6	49
Graf č. 7: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 7	50
Graf č. 8: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 8	51
Graf č. 9: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 9	51
Graf č. 10: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 10	52
Graf č. 11: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 11	53
Graf č. 12: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 12	53
Graf č. 13: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 13	54
Graf č. 14: Časový harmonogram	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Tabulka SWOT analýzy	26
Tabulka č. 2: Pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji v 1. až 3. čtvrtletí	31
Tabulka č. 3: Pohyb obyvatelstva podle krajů a okresů Jihomoravského kraje v 1. až 3. čtvrtletí 2018.....	31
Tabulka č. 4: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu k 31. 12. 2018	34
Tabulka č. 5: Míra inflace v období 2009–2018	34
Tabulka č. 6: Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji v 1. až 3. čtvrtletí roku 2018.....	35
Tabulka č. 7: SWOT analýza.....	42
Tabulka č. 8: SWOT analýza – Hodnocení váhy silných stránek	42
Tabulka č. 9: SWOT analýza – Hodnocení váhy slabých stránek	43
Tabulka č. 10: SWOT analýza – Hodnocení váhy příležitostí	43
Tabulka č. 11: SWOT analýza – Hodnocení váhy hrozeb	44
Tabulka č. 12: Hodnocení intenzity působení vzájemných vztahů SWOT matice	45
Tabulka č. 13: SWOT analýza – výsledek vzájemného působení.....	45
Tabulka č. 14: Dotazníkový průzkum – věkové skupiny podle pohlaví	46
Tabulka č. 15: Dotazníkový průzkum – dělení dle věku, pohlaví a společenské pozice	47
Tabulka č. 16: Dotazníkový průzkum – návštěvnost ateliéru podle pohlaví a věku.....	49
Tabulka č. 17: Dotazníkový průzkum – velikost útraty podle pohlaví a věku.....	52
Tabulka č. 18: Rozvrh výtvarného ateliéru během školního pololetí.....	61
Tabulka č. 19: Rozvrh výtvarného ateliéru během letních prázdnin.....	61
Tabulka č. 20: Náklady na reklamu na Instagram	64
Tabulka č. 21: Náklady na propagační letáky	65
Tabulka č. 22: Vstupní výdaje.....	70
Tabulka č. 23: Predikce měsíčních výdajů	71
Tabulka č. 24: Predikce měsíčních výdajů během letních prázdnin.....	71
Tabulka č. 25: Bod zvratu	72
Tabulka č. 26: Pesimistická varianta predikce měsíčních příjmů	73
Tabulka č. 27: Pesimistická varianta predikce měsíčních příjmů během letních prázdnin	73

Tabulka č. 28: Realistická varianta predikce měsíčních příjmů.....	73
Tabulka č. 29: Realistická varianta predikce měsíčních příjmů během letních prázdnin	74
Tabulka č. 30: Optimistická varianta predikce příjmů	74
Tabulka č. 31: Optimistická varianta predikce příjmů během letních prázdnin.....	74
Tabulka č. 32: Cash flow za rok 2019.....	75
Tabulka č. 33: Plán příjmů a výdajů za roky 2019 až 2021	76
Tabulka č. 34: Nediskontovaná doba návratností investic	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Časový plán	I
---------------------------------	---

Příloha č. 1: Časový plán
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí	Činnost	Doba trvání (dny)	Datum zahájení	Datum dokončení
1	Podpis nájemní smlouvy	1	1.8.19	1.8.19
2	Založení živnosti	1	2.8.19	2.8.19
3	Objednávka stolů, židli	5	3.8.19	7.8.19
4	Objednávka regálu	2	3.8.19	4.8.19
5	Objednávka malířských stojanů	7	4.8.19	10.8.19
6	Objednávka banneru	5	5.8.19	9.8.19
7	Objednávka letáků	3	5.8.19	7.8.19
8	Tvorba webových stránek	3	6.8.19	8.8.19
9	Vytvoření skupiny na Facebook	1	9.8.19	9.8.19
10	Vytvoření účtu na Instagram	1	9.8.19	9.8.19
11	Objednávka výtvarných potřeb	5	10.8.19	11.8.19
12	Instalace banneru	1	12.8.19	12.8.19
13	Reklama na Instagram	3	12.8.19	14.8.19
14	Roznášení letáků	14	12.8.19	25.8.19
15	Příprava ateliéru	7	26.8.19	1.9.19
16	Slavnostní otevření	1	2.9.19	2.9.19