



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ ŠKOLKY

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING OF KINDERGARTEN

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Kunetka

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2018

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Jan Kunetka</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA</b>
Akademický rok:	2017/18

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 diplomovou práci s názvem:

## Podnikatelský plán pro založení školky

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému, cíl diplomové práce  
Teoretický přístup k řešení  
Analýza současného stavu podnikatelského sektoru  
Návrh podnikatelského plánu na založení školky  
Harmonogram implementace  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy podnikatelského sektoru navrhnete podnikatelský plán na založení mateřské školky.

### Základní literární prameny:

BURNS, P. Entrepreneurship and Small Business. Start-Up, Growth and Maturity. 4Th Edition, UK: Palgrave, 2016. ISBN 978-1-137-43035-9.

KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR. Tvorba podnikatelských modelů. 1. vydání, Praha: Albatros Media, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. 1. vydání, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na návrh podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školy, která bude v obchodním rejstříku vedena jako obchodní společnost s ručením omezeným. Celá práce se bude skládat ze tří částí. První část práce řeší teoretická východiska, druhá část se zaměří na analýzu trhu, vnější a vnitřní prostředí a marketingový výzkum. Závěrečná část se věnuje samotné realizaci projektu, jehož cílem je finální sestavení podnikatelského plánu.

## **Klíčová slova**

podnikatelský plán, analýza trhu, marketingový výzkum, soukromá mateřská škola

## **Abstract**

Thesis focuses on draft business plan regarding set up of private kindergarden (limited company). Thesis consists from 3 sections - Theory, Market analysis (external/internal environment & market research) and project realisation in a last part of thesis, resulting into final business plan proposal.

## **Keywords**

business plan, market analysis, marketing research, private kindergarten

### **Bibliografická citace**

KUNETKA, J. *Podnikatelský plán pro založení školky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 109 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 18. května 2018

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za vedení při zpracování mé diplomové práce. Zejména za připomínky, rady a hlavně čas, který mi věnoval. Dále bych rád poděkoval všem, kteří mi byli oporou při sepisování diplomové práce a vlastně i při celém studiu.

# Obsah

Úvod .....	11
Cíl práce .....	12
1. Teoretická východiska práce .....	13
1.1. Podnikání .....	13
1.2. Podnikatel .....	17
1.3. Plánování .....	18
1.4. Podnikatelský plán .....	18
1.5. Analýza trhu .....	21
1.5.1. Analýza SWOT .....	21
1.5.2. Analýza PEST .....	23
1.5.3. Porterův model 5 sil .....	26
1.6. Marketing a marketingový výzkum .....	28
1.6.1. Definice problému .....	29
1.6.2. Analýza situace – určení zdrojů informací .....	30
1.6.3. Velikost vzorku a metoda výběru respondentů .....	30
1.6.4. Základní členění a sběr dat .....	30
1.6.5. Analýza sesbíraných dat .....	31
1.6.6. Závěrečná zpráva .....	32
1.7. Rizika a jejich řízení .....	32
1.7.1. Analýza rizik .....	33
1.7.2. Míra a hodnocení rizik .....	34
1.7.3. Metody snižování rizik .....	35
2. Analytika problému a současné situace .....	37
2.1. PEST analýza .....	37

2.1.1. Politicko-právní faktory .....	37
2.1.2. Ekonomické faktory .....	38
2.1.3. Sociální faktory .....	40
2.1.4. Technologické faktory .....	42
2.2. Porterův model 5 sil .....	42
2.2.1. Současní konkurenti .....	42
2.2.2. Potenciální noví konkurenti .....	45
2.2.3. Zákazníci .....	46
2.2.4. Dodavatelé .....	47
2.2.5. Substituty .....	47
2.3. SWOT analýza .....	47
2.4. Marketingový výzkum .....	50
2.4.1. Analýza dat a výsledky výzkumu .....	51
2.5. Analýza rizik .....	58
3. Vlastní návrh řešení .....	64
3.1. Titulní strana .....	64
3.2. Analýza odvětví .....	64
3.3. Popis podniku .....	65
3.3.1. Nabídka služeb .....	65
3.3.2. Výběr lokality a velikost podniku .....	65
3.3.3. Organizační struktura .....	66
3.3.4. Majetkové vybavení školky .....	66
3.3.5. Znalosti, dovednosti, reference .....	66
3.4. Obchodní plán/nabídka služeb .....	66
3.5. Marketingový plán .....	68

3.5.1. Produkt .....	68
3.5.2. Cena .....	69
3.5.3. Místo .....	70
3.5.4. Propagace .....	72
3.6. Organizační plán .....	74
3.7. Rizika .....	75
3.8. Finanční plán .....	76
3.8.1. Výše vkladu do společnosti .....	76
3.8.2. Prvotní náklady spojené se založením školky .....	76
3.8.3. Provozní náklady a mzdy .....	79
3.8.4. Způsob financování .....	81
3.8.5. Předpokládaná výše příjmů .....	82
3.8.6. Analýza bodu zvratu .....	83
3.8.7. Předpokládané příjmy a výdaje ve 4. čtvrtletí roku 2018 .....	84
3.8.8. Předpokládané příjmy a výdaje v období následujících 3 let .....	87
3.8.9. Časový harmonogram založení společnosti .....	90
Závěr .....	92
Seznam použitých zdrojů .....	94
Seznam obrázků .....	97
Seznam grafů .....	97
Seznam tabulek .....	98
Seznam příloh .....	99

## Úvod

Mateřská školka je od svého vzniku, u nás již od 19. století, důležitým stupněm v životě a vývoji dítěte. Tím úplně prvním pomyslným stupínkem ve vývoji každého dítěte jsou samozřejmě rodiče. V dnešní moderní době již mateřské školy neplní jen funkci zaopatření dětí v době zaměstnání rodičů, ale jsou zejména přípravou dítěte na budoucí reálnou výuku, práci v kolektivu, navazování nových přátelských vztahů a zvládnání základního společenského chování.

Moderní způsob života, kterým dnes žije většina rodin, s sebou nese i řadu negativ, jako je nepravidelná pracovní doba rodičů, vyšší nároky pedagogů na dítě po přestupu na základní školu, vyšší nároky a očekávání samotných rodičů, atd. To vše i mnoho dalších faktorů může hrát svoji roli při rozhodování, zda využít služeb klasického veřejného předškolního zařízení nebo hledat jinou alternativu.

Soukromé sektory, na rozdíl od veřejných zařízení, poskytují celou škálu výhod. Ať už se jedná o individuální docházku, přístup k dítěti nebo rozmanitost výuky i zábavy. Jelikož jsou soukromé školky většinou dimenzované na nižší počty žáků, je dětem samozřejmě poskytována i lepší péče. To vše sebou bohužel přináší i vyšší výdaje z rodinného rozpočtu, a to i v řádu tisíců korun měsíčně navíc.

Již dříve jsem si pokládal řadu různých otázek: “Co motivuje rodiče vynakládat vyšší výdaje za soukromou školku? Je to díky výhodám, která soukromá zařízení skýtají, nebo pouze faktem, že veřejné subjekty nemají dostatečnou kapacitu? Nebo jde některým rodičům především o prestiž? Nebo zde hraje roli nedůvěra ve veřejný sektor?” Zpracováním diplomové práce si budu snad moci na výše uvedené otázky odpovědět, a to i z toho důvodu, že i mě samotného bude v blízké době čekat rozhodnutí, do jakého zařízení budu posílat své vlastní dítě.

## **Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je úplné zpracování podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školy, který bude z ekonomického hlediska uskutečnitelný.

V teoretické části práce se pokusím přiblížit podnikatelský plán a jeho části dle nejrozumnější dostupné odborné literatury. Vysvětlím veškeré odborné pojmy, které v sobě podnikatelský plán bude zahrnovat.

V analytické části diplomové práce budu popisovat, za pomoci různých celosvětově uznávaných modelů (SWOT, PEST, Porterova analýza 5 sil), vnější a vnitřní tržní prostředí, na kterém se bude nově zřizovaná soukromá mateřská škola pohybovat. Marketingový výzkum by měl pomoci odhalit názor veřejnosti na obdobná soukromá zařízení a zjistit jejich představu o nabízených službách. Tyto výsledky výzkumu by měly být zpracovány do budoucí podnikové strategie tak, aby zřizovateli ulehčily vstup na trh a též se snažily dopomoci k budoucí prosperitě celého podniku. Na závěr analytické části práce se pokusím identifikovat všechna možná rizika, která by mohla vyvstat při procesu založení soukromé mateřské školky, stanovit jejich míru a co možná nejefektivněji tato rizika nějakým způsobem eliminovat.

Poslední částí diplomové práce bude vlastní sestavení podnikatelského plánu, který by měl umožnit nově zřizované organizaci co nejsnadnější vstup na trh, ale také udržení se na něm.

# 1. Teoretická východiska práce

Úkolem této části diplomové práce je seznámit čtenáře se základními manažersko-marketingovými pojmy jako je podnikání, plánování, řízení rizik, marketingový výzkum, analýza tržního prostředí a vším ostatním, co je nutné si představit v souvislosti s podnikatelským plánem.

## 1.1. Podnikání

Obecná definice podnikání říká, že se jedná o soustavnou činnost, kterou subjekt vykonává pod svým jménem, na vlastní odpovědnost a to za účelem dosažení zisku. Jinak řečeno se jedná o jakoukoliv aktivitu, kterou pravidelně opakujeme, jsme k jejímu vykonávání oprávněni a jejím provozováním nám vzniká zisk.

Podnikání může provádět jak fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění, jež je zapsána pod obchodním jménem v živnostenském rejstříku, tak právnická osoba v podobě obchodní společnosti, jejíž základní rysy jsou zapsány pro změnu v obchodním rejstříku.

Živnost v České republice upravuje zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon, účinný od 1. 1. 1991. Obchodní společnosti u nás upravuje zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích, účinný od 1. 1. 2014.

### a) Živnostenské podnikání

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené Živnostenským zákonem. Fyzická osoba, která nemá bydliště na území České republiky, nebo právnická osoba, která nemá sídlo na území České republiky, může na území České republiky provozovat živnost za stejných podmínek a ve stejném rozsahu jako občan trvale žijící na území České republiky, pokud z tohoto nebo zvláštního zákona nevyplývá něco jiného. (15)

Živnost může provozovat osoba, která je svéprávná, bezúhonná a prokazatelně odborně způsobilá. Naopak překážkou v provozování živnosti může být insolvenční řízení vedené jak s fyzickými, tak i právnickými subjekty. (15)

Živnosti se dělí na ohlašovací, které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení a na koncesované, které smějí být provozovány až na základě udělení koncese. (15)

#### **b) Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)**

Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Podíl společníka ve společnosti s ručením omezeným se určuje podle poměru jeho vkladu na tento podíl připadající k výši základního kapitálu, ledaže společenská smlouva stanoví jinak. (16)

Různé druhy podílů a jejich obsah se určuje ve společenské smlouvě. Společenská smlouva dále obsahuje:

- název společnosti,
- předmět podnikání,
- určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,
- určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených,
- výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,
- výši základního kapitálu
- počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost. (16)

Společníci se zapisují do seznamu společníků, který vede společnost. Do seznamu společníků se zapisuje jméno a bydliště nebo sídlo společníka, případně jiná společníkem určená adresa pro doručování, jeho podíl, označení podílu, jemu odpovídající výše vkladu, počet hlasů náležející k podílu, povinnost přispět na vytvoření vlastního kapitálu peněžitými prostředky nad společníkův vklad spojenou s podílem, bude-li určena, a den zápisu do seznamu společníků. Pokud společník vlastní více podílů, uvede se jejich výše a jim odpovídající výše vkladu u každého podílu. Vydala-li společnost více druhů podílů, uvede se i jejich označení. (16)

Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu bude vyšší. Výše vkladu může být pro jednotlivé podíly stanovena rozdílně. Nepeněžitý

vklad oceňuje znalec vybraný ze seznamu znalců. Společník splní vkladovou povinnost ve lhůtě určené společenskou smlouvou, nejpozději však do 5 let ode dne vzniku společnosti nebo od převzetí vkladové povinnosti za trvání společnosti. (16)

Společníci se podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých podílů, ledaže společenská smlouva určí jinak. Neurčí-li společenská smlouva nebo valná hromada jinak, vyplácí se podíl na zisku v penězích. (16)

### **Orgány společnosti:**

- Valná hromada - nejvyšší orgán společnosti.
  - Jednatelé - jsou statutárním orgánem společnosti.
  - Dozorčí rada - dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih, podává jednou ročně zprávu o své činnosti. Členem nemůže být jednatel.
- (16)

### **c) Akciová společnost (a.s.)**

Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Společnost zachází za stejných podmínek se všemi akcionáři stejně. (16)

Základní kapitál se vyjadřuje v českých korunách, pokud není zvláštním zákonem stanoveno jinak. Výše základního kapitálu je alespoň 2 000 000 korun, nebo 80 000 EUR. (16)

Emisní kurz akcie nesmí být nižší, než jmenovitá hodnota akcie a emisní kurs kusové akcie nesmí být nižší, než je její účetní hodnota.

K založení společnosti se vyžaduje přijetí stanov. Ten, kdo přijal stanovy a podílí se na úpisu akcií, je zakladatel. Stanovy dále obsahují:

- formu a předmět činnosti,
- výši základního kapitálu,
- počet a druh akcií, jejich jmenovitou hodnotu,
- název akcií a popis práv s nimi spojených,
- počet hlasů spojených s jednou akcií a způsob hlasování na valné hromadě,

- systém vnitřní struktury společnosti a pravidla určení počtu členů představenstva nebo dozorčí rady (16)

### **Orgány společnosti:**

- Valná hromada - nejvyšší orgán společnosti.
- Představenstvo - je statutárním orgánem společnosti.
- Dozorčí rada - dohlíží na výkon působnosti představenstva a činnost společnosti.
- Statutární rada - určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti a dohlíží na jeho řádný výkon. (16)

### **d) Komanditní společnost (k.s.) (15)**

Je společností, v níž jeden společník ručí za její dluhy omezeně, minimálně do výše svého vkladu „komanditní suma“ (komanditista) a jeden společník neomezeně (komplementář). (16)

### **Komanditisté:**

- jejich podíly se určují podle výše vkladů,
- plní vkladovou povinnost ve výši a způsobem uvedeným ve společenské smlouvě,
- za dluhy ručí s ostatními společníky společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů. (16)

Statutárním orgánem společnosti jsou všichni **komplementáři**, kteří splňují podmínky, nebo pokud není uvedeno ve společenské smlouvě jinak. Nestanoví-li společenská smlouva jinak, rozhodují ve věcech, které nepřísluší statutárnímu orgánu, všichni společníci, přičemž zvlášť hlasují komanditisté a zvlášť komplementáři. (16)

Zisk a ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře. Neurčí-li společenská smlouva jiné dělení, dělí se zisk a ztráta mezi společnost a komplementáře na polovinu.

### **e) Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)**

Je společností sdružující alespoň 2 osoby, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. V případě kdy je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti její pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba. Společníkem nemůže být ten, na jehož majetek byl v posledních třech letech vyhlášen konkurs, nebo byl návrh na insolvenční řízení zamítnut pro nedostatek majetku, nebo byl konkurs zrušen proto, že jeho majetek je zcela nepostačující. (16)

Vzájemné právní poměry společníků se řídí společenskou smlouvou. Není-li ve smlouvě uvedeno jinak, jsou podíly společníků stejné. Smlouva zahrnuje také název, předmět podnikání, určení společníků v podobě jména, příjmení a bydliště/sídla. (16)

#### **Práva a povinnosti společníků:**

- statutárním orgánem jsou všichni společníci,
- každý společník může nahlížet do všech dokladů a kontrolovat tam údaje,
- každý společník je oprávněn domáhat se soudně za společnost proti jinému společníku náhrady újmy, kterou společnosti způsobil,
- bez svolení všech ostatních společníků nesmí společník podnikat v předmětu podnikání společnosti,
- společník může do společnosti vstoupit, nebo vystoupit na základě změny společenské smlouvy,
- po zániku účasti ve společnosti ručí jen za ty dluhy společnosti, které vznikly před zánikem jeho účasti,
- zisk a ztráta se dělí mezi společníky rovným dílem, atd. (16)

## **1.2. Podnikatel**

Robert D. Hisrich definoval v roce 1985 podnikatele takto: „Podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného

času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžitého a osobního uspokojení.“ (2 s. 7)

Legislativa ČR, v našem případě nový občanský zákoník, definuje podnikatele jako osobu, která vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. (9)

Laicky lze podnikatele definovat jako osobu, která vlastní a vede podnik.

### **1.3. Plánování**

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. (3, s. 100)

Pokud chce být podnik úspěšný, musí umět myslet perspektivně a vyvinout komplexní strategii rozvoje. Základní myšlenkou každé obchodní společnosti musí být dlouhodobé plánování a rozvoj podniku. Následující otázky tvoří základ strategického plánování.

- Kde se nacházíme?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kam směřujeme?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Nabízíme, co je žádáno? (7, s. 23)

Obecně se dá říci, že v podniku je možné plánovat téměř cokoli. Od podnikatelského plánu obecně, kterému se bude podrobněji věnovat celá následující kapitola, tak výroba, organizace, finance i řízení kvality. (1)

### **1.4. Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. (1, s. 11)

Zjednodušeně řečeno podnikatelský plán představuje návod, podle kterého se snažíme docílit vytouženého cíle, kterým je realizace projektu.

Je nanejvíc vhodné, aby podnikatelský plán plnil tyto čtyři základní kritéria:

- a) **Srozumitelnost** - při sestavování podnikatelského plánu by se měl zpracovatel vyjadřovat jednoduše a zbytečně neplýtvat superlativy. Kde to bude ku prospěchu, doporučuje se používat tabulek, obrázků a grafů. (3)
- b) **Logičnost** - všechny myšlenky a skutečnosti musí být podloženy fakty, měly by na sebe navazovat, a vyřknutá tvrzení by si neměla vzájemně odporovat. (3)
- c) **Uvážená stručnost** - vše v plánu obsažené bychom se měli snažit uvádět pokud možno stručně, nikoliv však na úkor faktů. (3)
- d) **Pravdivost a reálnost** - tohle kritérium se bere za samozřejmost. (3)

Podle odborné literatury (1, 2) se struktura podnikatelského plánu skládá z těchto základních částí:

- a) **Titulní strana** - podává stručný obsah podnikatelského plánu. Obvykle by zde měly být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, stručný popis podniku, povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.
- b) **Exekutivní souhrn** - obvykle se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stran. V případě, že je zpracováván pro potencionální investory, je jeho hlavním úkolem co možná nejvíce podnítit zájem těchto investorů. Proto je nutné věnovat této části mimořádnou pozornost. V podstatě se jedná o jakési shrnutí, stručné ohlédnutí se za nejdůležitějšími aspekty podnikatelského plánu, jako je hlavní myšlenka, silné stránky, cíle a očekávání a stručný souhrn finančního plánu.
- c) **Analýza odvětví** - v této části se podnikatelský plán zabývá především analýzou konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti pokud možno všichni významní konkurenti, včetně jejich předností a nedostatků, které mohou nějak ovlivnit budoucí úspěch podniku. O této části podnikatelského plánu bude v práci podrobnější zmínka v samostatné kapitole „Analýza trhu.“

**d) Popis podniku** - je důležitý vzhledem k investorovi a jeho představě o velikosti budoucího podniku a jeho záběru. Klíčovými prvky při popisu podniku jsou:

- výroby/služby,
- lokalita a velikost podniku,
- organizační struktura,
- majetkové vybavení,
- znalosti, dovednosti, reference.

**e) Výrobní plán** - v této části by měl být popsán celý výrobní proces, tedy v případě, že se jedná o podnik výrobní. V případě, že se jedná o podnik poskytující služby, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytovaných služeb, vazbou na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.

**f) Marketingový plán** - objasňuje, jakým způsobem bude docházet k distribuci, oceňování a propagaci budoucích výrobků či služeb. Bývají zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých je možné odvodit odhad rentability nového podniku. Potencionálními investory bývá marketingový plán považován za nejdůležitější součást zajištění budoucího úspěchu nového podniku.

**g) Organizační plán** - v této kapitole popisuje formu vlastnictví podniku, tedy zda se jedná například pouze o osobní vlastnictví, nebo již o obchodní společnost. V případě, že se jedná o obchodní společnost, je nutné detailněji rozvést informace o vedení společnosti, obchodních podílech a organizační struktuře jako takové, včetně detailního zaměření na dovednosti a praktické zkušenosti klíčových vedoucích pracovníků.

**h) Hodnocení rizik** - zejména rozpoznání rizik, jež je potřeba k vytvoření účinné strategie k jejich zvládnutí. Největší rizika mohou plynout zejména z reakce konkurence při vstupu na trh. Tato část podnikatelského plánu bude podrobněji rozebrána v samostatné kapitole práce.

i) **Finanční plán** - tvoří důležitou součást celého plánu. Stanovuje výši potřebného finančního krytí a zároveň nám ukazuje, zda je po ekonomické stránce plán realizovatelný. Finanční plán se zabývá třemi důležitými oblastmi, zejména:

- předpokládanými příjmy a výdaji v delším časovém úseku, nejčastěji v průběhu tří po sobě následujících let,
- vývojem peněžního toku opět v období alespoň tří po sobě následujících let,
- odhadem rozvahy, která poskytuje informace o finanční situaci podniku ke konkrétnímu datu.

j) **Podpůrná dokumentace** - ve které se většinou uvádí další materiály, které není nutné přímo zahrnout do podnikatelského plánu, ale byla by chyba nemít v něm alespoň odkazy na tyto informace.

## 1.5. Analýza trhu

Společnost na trhu většinou nebývá sama. Její činnost tak ovlivňuje především její okolí a zejména oblast, ve které působí. Proto je správné, aby si společnost svoji oblast trhu správně definovala. Ke správné identifikaci trhu nám slouží velké množství celosvětově uznávaných analýz.

### 1.5.1. Analýza SWOT

Je metodou, která se snaží analyzovat vnitřní prostředí podniku v podobě silných a slabých stránek, nebo vnější prostředí za pomoci příležitostí a hrozeb.

Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

- **Strengths = silné stránky**; za ty jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má společnost silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je organizace dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

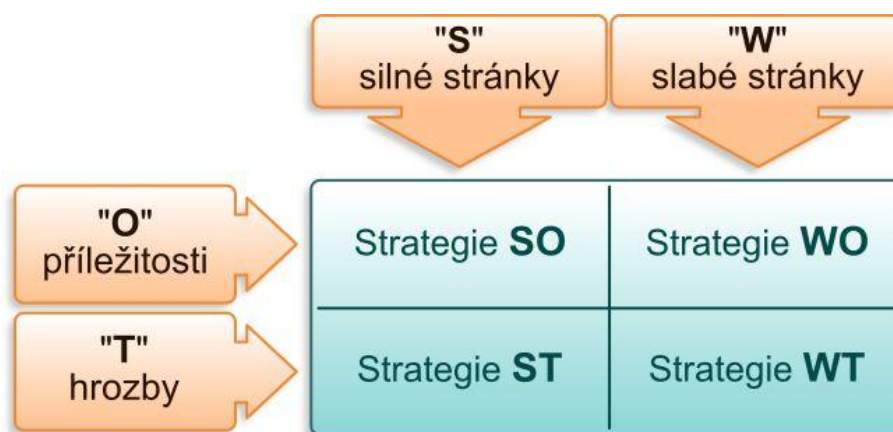
- **Weaknesses = slabé stránky;** jsou přesným opakem silných stránek. Společnost bývá i v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu společnosti.
- **Opportunities = příležitosti;** představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění daných cílů. Jsou určitou výhodou vůči konkurenci. Ale aby je mohl podnik využívat, musí je nejdříve identifikovat.
- **Threats = hrozby;** mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí na každou možnou hrozbu reagovat odpovídajícím způsobem, aby ji odstranil, nebo alespoň minimalizoval. (7, s. 156)

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek podniku pak vznikají různé varianty budoucího strategického chování, přičemž je vždy nutné brát v potaz, že jde o budoucí vývoj, tzn. že jak silné a slabé stránky, tak i příležitosti a hrozby je nutno chápat dynamicky, zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možné zhoršení těchto faktorů. (3, s. 534)

Podle charakteru odvětví a vzniklých kombinací vnitřních a vnějších stránek pak lze pro organizaci, popř. i pro jednotlivé její složky,

volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných přístupů:

- **SO strategie (maxi-maxi)** – využívá silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- **WO strategie (mini-maxi)** – snaží se eliminovat slabé stránky za pomoci definovaných příležitostí,
- **ST strategie (maxi-mini)** – využívá svých silných stránek k eliminaci hrozeb,
- **WT strategie (mini-mini)** – snaží se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace. (3, s. 534)



Obrázek č. 1: SWOT matice (Zdroj: 12)

### 1.5.2. Analýza PEST

Vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace a posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost. (3, s. 537)

Pojmenování PEST vzniklo z počátečních písmen Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Bývá součástí strategického managementu a přichází ke slovu obvykle tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem, nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt. Takovým velkým projektem může být například vstup na nový trh. PEST analýza se tak na rozdíl od SWOT analýzy nedělá příliš často. Podobně, jako u SWOT analýzy, je žádoucí, aby se na její přípravě podílel větší počet lidí. Na rozdíl od ní však PEST analýza může a také by měla stavět na co největším množství nezávislých faktů. Ty v tomto případě dodávají národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady a mezinárodní organizace. (10)

Zajímavostí určitě je, že u PEST analýzy, stejně jako u mnohých jiných, vznikla nejrůznější skupina odnoží. Tyto odnože jsou více méně pouhou marketingovou hříčkou, která pod tíhou aktuálních marketingových potřeb rozděluje některé původní položky PEST analýzy na více dílčích oblastí. Aby to celé bylo pepřejší, tak původní čtyři písmenka se v těchto odnožích nejrůzněji přehazují, aby se nová zkratka dobře

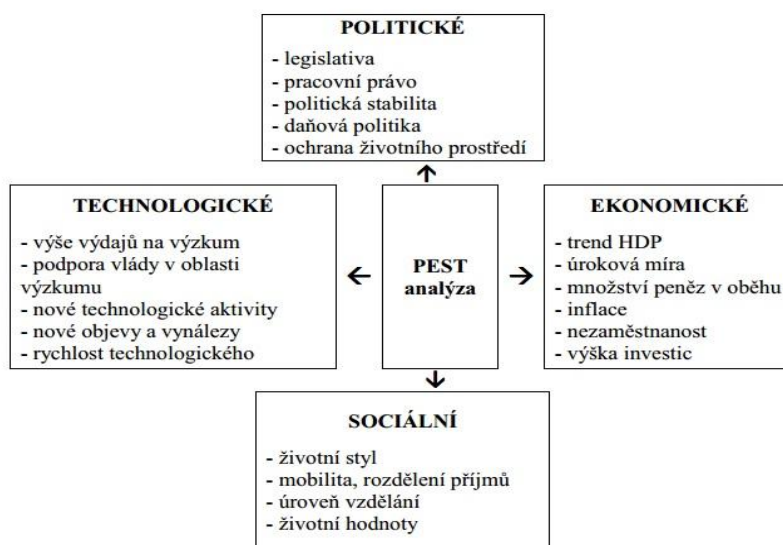
vyslovovala. V UK se tak nyní častěji setkáte se SLEPT analýzou, která přidává písmeno L jako Legal neboli právní prostředí. To už je však v původní PEST analýze obsaženo pod politickým prostředím P. V současné zelené době pak přibylo ještě písmeno E jako Environmental, což nám ze SLEPT analýzy udělalo PESTEL nebo též PESTLE analýzu. Také oblast životního prostředí však byla už zahrnuta v původní PEST analýze, a to opět pod písmenem P a svým způsobem i pod T neboli technologickými faktory. Přes všechny změny, úpravy a doplnění je stále původní název PEST analýza nejčastěji používaný. (10)

PEST analýza dokáže být poměrně obsáhlá, neboť pokrývá de facto veškeré významné makroekonomické ukazatele a často jde i do oblasti marketingové analýzy trhu. Hravě zabere i 200 a více stran. To ovšem není cílem a vůbec to není žádoucí. U PEST analýzy nejde ani tak o to, aby byla detailní, jako o to, aby dokonale postihla a dostatečně zvýraznila všechny klíčové rizikové nebo zpeněžitelné faktory. (10)

#### **Jednotlivé faktory PEST analýzy:**

- **Politicko-právní faktory** – tato analýza se zabývá problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrozličnějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.). Kromě samotné stability je přirozeně důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů (typicky v energetice, telekomunikacích a rozhlasovém a televizním vysílání).
- **Ekonomické faktory** - jsou důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP a HDP per capita), specifického zaměření trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd.), trendů v oblasti distribuce, atd. Spadají sem, ale také, nejrozličnější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu.

- **Sociální faktory** - bývají tou nejexaktnější a nejsnáze proveditelnou součástí celé analýzy. Téměř celou ji totiž lze nalézt u národního statistického úřadu. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti prodeje koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy i otázky místní etiky (rozuměj úrovně korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů, atd.).
- **Technické faktory** - tento faktor se zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměřením průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví (anglicky Intellectual Property), z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory). Někdy sem může být oddělena také ta část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu, neboť tu mají často na starosti nižší právní normy jako prováděcí vyhlášky, cenová rozhodnutí regulátorů apod. Částečně sem spadá i oblast ekologie, a to zejména pokud jde například o existenci a možnost obchodovat s emisními povolenkami, či nutnost provádět populární EIA (Environmental Impact Assessment) studie apod. (10)



Obrázek č. 2: Model PEST (Zdroj: 18)

### 1.5.3. Porterův model pěti sil

Porterova analýza je další z řady „analýz,“ která slouží v zásadě hlavně k tomu, abyste se společně se svými spolupracovníky na chvíli zamysleli nad svým podnikáním. Zároveň je to také analýza, která je důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy. Stejně jako celá řada dalších důležitých teorií a manažerských nástrojů pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Definoval přitom celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu. (11)

#### **Porterovy síly:**

- **Současní konkurenti** - při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok. V současném světě se přitom v otázkách konkurenční rivality je třeba zabývat i konkurencí „offline“ hráči versus „online“ hráči, lokální hráči versus národní či mezinárodní hráči, atd.
- **Potenciální noví konkurenti** - tato síla je obzvláště důležitá v nových, rozvíjejících se oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Součástí analýzy této síly by přitom měly být i klasické mikroekonomické otázky, jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání nebo třeba infrastrukturní otázky, otázky regulace, atd.
- **Zákazníci** - silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize

velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani tehdy, kdy se zaměřujete čistě na retailové produkty. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je váš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás i v zahraničí, atd.

- **Dodavatelé** - tato síla může mít pro některé obory takřka nulovou vypovídající hodnotu, ale například ve výrobních podnicích může být silou největší, alespoň z pohledu vlivu na složení a cenu vyráběných produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Na přetřes tak přijdou otázky jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atd.
- **Substituty** - se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytuje zrovna naše společnost. Nemusí to rozhodně být dokonalý substitut, ba dokonce to z pohledu Porterovy analýzy nemusí být substitut vůbec, jelikož v češtině se u této síly lze setkat i s výstižnějším překladem jako "hrozba vzniku náhražek". (11)

Tím, že Porterova analýza pěti sil mapuje vnější podmínky, tedy ty, co panují na trhu, je nezbytně nutné tuto analýzu pravidelně aktualizovat, obzvláště pro klíčové produkty a služby.



Obrázek č. 3: Porterův model 5 sil (Zdroj: 19)

## 1.6. Marketing a marketingový výzkum

Radek Tahal popisuje marketing jako dynamickou a neustále se rozvíjející se disciplínu. Jeho role a používané nástroje se průběžně mění spolu s měnícím se a vyvíjejícím se okolním prostředím. Ekonomická recese, inflace, nezaměstnanost, rychlý vývoj technologií, neustálá snaha o zvyšování efektivity a produktivity práce, pozvolna se měnící preference spotřebitelů a změna nákupního chování, to vše a mnohé další jsou faktory, se kterými marketéři musí pracovat. (5, s. 1)

Marie Příbová definuje marketing jako základní funkci firmy, která pracuje v tržním prostředí. Podle ní není již otázkou, jestli bude firma vykonávat marketingovou funkci, ale jak efektivně ji umí naplnit. Efektivnost marketingu těsně souvisí s informacemi, se kterými pracuje. Právě schopnost firmy získat spolehlivé informace potřebné v čase tvorby rozhodnutí, rozděluje firmy do dvou kategorií: firem dlouhodobě úspěšných a neúspěšných. (4, s. 11)

Marketingový výzkum chápe jako funkci, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací užívaných k zjišťování a definování marketingových příležitostí a problémů, k tvorbě zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, monitorování úsilí a k zlepšení pochopení marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje požadované informace podle vhodnosti k řešení těchto problémů, vytváří metody pro sběr informací, řídí a uskutečňuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištěné poznatky a jejich důsledky. (4, s. 13)

Podle Radka Tahala bývá marketingový výzkum někdy označován za „šestý smysl marketéra“. Firmám a podnikatelům přináší informace, které potřebují jednak jako podklad pro každodenní řídicí činnost, jednak i pro dlouhodobé strategické plánování. Základním posláním výzkumu všeobecně je přinášet odpovědi na otázky, a tím rozšiřovat okruh znalostí v daném oboru. (5, s. 1)

V marketingové terminologii se využívá dvou pojmů a to marketingový výzkum a výzkum trhu. Ač oba termíny spolu úzce souvisí, rozdíl v nich najdeme. Především v tom, že marketingový výzkum je nadřazen výzkumu trhu a zajímá se o trh jako celek, zatímco výzkum trhu se soustředí na konkrétní trh.

Samotný marketingový výzkum si lze rozdělit do několika fází. V úplně první bychom si měli definovat problém, který budeme chtít zkoumat. V další fázi je třeba provést analýzu situace, neboli určení zdrojů informací. V třetí fázi je zapotřebí určit si velikost vzorku a metodu výběru respondentů. Poslední fáze by se měla již zabývat samotným sběrem dat, následnou analýzou těchto dat a závěrečnou prezentací získaných výsledků.

### **1.6.1. Definice problémů**

Definování problému a stanovení cíle výzkumu je mnohdy nejdůležitějším krokem v celém marketingovém výzkumu. Dá se říci, že „dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém“. (6, s. 70)

### 1.6.2. Analýza situace – určení zdrojů informací

Po definování základního problému, který chceme výzkumem řešit, je třeba provést i analýzu informačních oblastí, tedy zjistit, které informace jsou pro řešení problému potřeba. (6, s. 71)

### 1.6.3. Velikost vzorku a výběru respondentů

Velikost vzorku by se měla odvíjet od zkoumaného problému. Pokud bychom se chtěli zabývat problémem příliš do hloubky, měli bychom volit menší vzorek respondentů. V případě obecnějšího výzkumu by tomu mělo být přesně naopak.

Výzkum, aby byl co nejkonkrétnější, by se měl zaměřovat na specifickou část respondentů, od kterých by se budoucí strategie mohla odvíjet. Proto je třeba dotazované rozlišovat podle věku, pohlaví, vzdělání i například místa bydliště.

### 1.6.4. Základní členění a sběr dat

Důležitou součástí každého výzkumu je samozřejmě sběr dat.

Nejčastěji data členíme ze tří pohledů a to na sekundární a primární, kvantitativní a kvalitativní a interní a externí:

- **sekundární** - jedná se o data, která již někde existují, a která je možné takřka bez práce a významnějších finančních nákladů získat,
- **primární** – tato data jsou označována jako nová, která si sami pořídíme za účelem provedení našeho výzkumu,
- **kvantitativní** – tato data jsou určena především pro statistickou analýzu, pracujeme s velkou skupinou respondentů, odpovídá na otázku „kolik“,
- **kvalitativní** – zabývají se více do hloubky zkoumaným problémem, jsou určena pro malé skupiny respondentů, odpovídají nám na otázku „proč“,
- **interní** – nazýváme data v případě, že pocházejí z firemních databází,
- **externí** – tato data jsou opakem těch interních.

Technik ke sběru primárních dat využíváme hned několik. Od techniky **pozorováním**, přes **dotazování** až po **experiment**.

Pokud hovoříme o pozorování, jako o metodě marketingového výzkumu, jedná se o sběr informací založený na záměrném a systematickém sledování jevů a lidí, kteří jsou předmětem zkoumání. Je obvykle realizováno na základě připraveného scénáře. Pozorovatel má dopředu stanoveno, jakých skutečností si má všimnout a odkud má pozorování vést. Obvykle má také připravený záznamový arch, do kterého pozorované skutečnosti zaznamenává. (5, s. 14)

Provádět výzkum pomocí experimentu je účelné v případě, kdy například forma dotazování by z logiky věci nemusela přinést přesné výstupy. Jedná se zejména o situace, kdy bychom se respondentů ptali: „Jak byste se zachovali v budoucnu, kdyby se parametr produktu nebo služby změnil určitým způsobem?“ (5, s. 16)

Experiment je v obecné rovině relativně nákladná metoda výzkumu. Je to způsobeno skutečností, že novou věc musíme vyrobit či implementovat do praxe, aby si ji respondenti s cílové skupiny mohli vyzkoušet a abychom mohli vyhodnotit, zda realizovaná změna přinesla požadované výsledky. (5, s. 16)

V oblasti marketingového výzkumu obvykle využívají metody experimentu větší firmy, které mají vybudovanou síť obchodních míst nebo mají dostatečný počet klientů. (5, s. 16)

Nejběžnější formou sběru dat je především dotazování. Využívá se jak u kvantitativních, tak i kvalitativních výzkumů. Jako nejčastější formu dotazování se v dnešní době volí zejména to elektronické a nejlépe online, ale rozeznáváme i dotazování osobní, telefonické a písemné.

#### **1.6.5. Analýza sesbíraných dat**

Při kvantitativním výzkumu tento krok představuje statistické veličiny vyjadřující například četnost výskytu, střední hodnoty, míry nezávislosti mezi proměnnými. Je také hodnocena reprezentativnost získaných údajů a jejich validita, tj. do jaké míry získané údaje opravdu hodnotí to, co hodnotit mají.

U kvalitativního výzkumu je analyzován každý jednotlivý případ zvlášť, jsou hodnoceny použité nepřímé psychologické postupy, jde o nalezení příčin, motivů. (6, s. 75)

### **1.6.6. Závěrečná zpráva**

Závěr výzkumu by měl managementu dát informace, které je možné aplikovat na plánování marketingové strategie, či dát odpověď na řadu konkrétních otázek, jako je například vliv jednotlivých faktorů na prodej výrobků, image značky či efektivnost působení komunikačního mixu. (6, s. 75)

### **1.7. Rizika a jejich řízení**

Každá lidská činnost přináší sebou určité riziko. Aby byla vznikající společnost úspěšná, měla by si být předem plně vědoma možných rizik souvisejících se vstupem na konkrétní trh.

Nejprve bychom si mohli definovat co je riziko? Výraz riziko původně pochází z italského a byl dáván do souvislosti s lodní dopravou. Označovalo se tak úskalí, kterému se plavci na svých cestách museli vyhnout. Dnes se však riziko dá chápat jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru v rámci podnikatelské činnosti. (8, s. 90)

Riziko tedy představuje určitou nejistotu, hrozbu, kdy výsledná skutečnost nějaké činnosti se odlišuje od vlastního očekávání. Určité riziko však pro některé může někdy představovat i výzvu, určitou šanci, prosadit se.

Vždy se nemusí jednat pouze o rizika související s finanční újmou. Máme například rizika spojená s bezpečností, politikou, právem a dalšími obory. V ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků. (8, s. 91)

#### **Základními charakteristikami rizika jsou:**

- míra pravděpodobnosti
- úroveň
- dopad
- předvídatelnost
- míra ovlivnitelnosti

- vztah k organizaci (interní/externí)
- pořadí působení (primární, sekundární, zbytková)
- velikost (malá, střední, velká)
- míra akceptovatelnosti
- pravděpodobnost vzniku a působení
- rozsah působení

([managementmania.com/cs/rizika](http://managementmania.com/cs/rizika))

Dalším novým pojmem je pojem řízení rizika. Vladimír Smejkal a Karel Rais tento pojem definují jako proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. (8, s. 116)

### **1.7.1. Analýza rizika**

Prvním krokem ke snižování možných rizik by měla být nejdříve jejich identifikace. Té docílíme nejlépe pomocí metod popsaných v kapitole „Analýza trhu“. Po provedení analýzy lze zjištěné veličiny vyjádřit ve dvou metodách přístupu k jejímu řešení. Metodou kvalitativní a metodou kvantitativní.

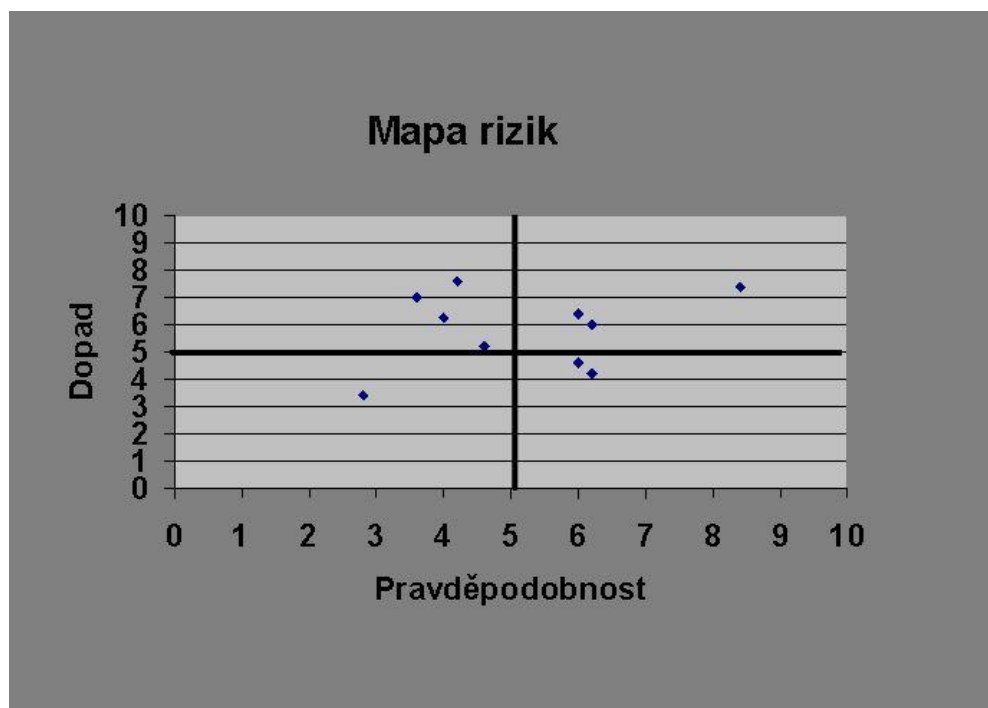
Kvalitativní metoda je postavena na popisu závažnosti možného dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Vyznačuje se tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém intervalu (1-10) nebo určena pravděpodobností nebo slovně (malé, střední, velké). Úroveň se určuje obvykle kvalifikovaným odhadem. (8, s. 112)

Kvantitativní metoda je založena na matematickém výpočtu rizik z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Pro stanovení pravděpodobnosti vzniku, ale i pro ocenění dopadu, se využívá číselných hodnot. Nejčastěji se vyjadřují pomocí finančních termínů. Kvantitativní metoda vyjádření možných rizik je na zpracování náročnější,

vyžaduje více úsilí a času oproti kvalitativní metodě, zato výsledky jsou pro zvládnání rizik výhodnější. (8, s. 112)

Hlavním úkolem procesu analýzy rizik je vytvoření souboru rizikových faktorů, které mohou ovlivnit hospodářské či jiné výsledky. Zjistíme a strukturovaně zaevidujeme význam potenciálních rizik a provedeme jejich klasifikaci do určených klasifikačních skupin. Tím vytvoříme soubor rizik, který je základem pro vznik mapy rizik, zohledňující dopady a pravděpodobnost naplnění jednotlivých rizik. (8, s. 126)

Mapa rizik v grafické podobě zobrazuje priority z hlediska nakládání s rizikem. Konkrétní forma grafického zpracování je z velké části vždy na našem zvážení, přesto i velmi jednoduchá tabulka s napsanými riziky umožní dosáhnout vyšší efektivity práce s riziky a to současně s menším úsilím. (17)



Obrázek č. 4: Mapa rizik (Zdroj: 14)

### 1.7.2. Míra a hodnocení rizik

Za míru rizika lze považovat určitou číselnou veličinu, která charakterizuje identifikované riziko. Následně v rámci posuzování míry rizika lze usuzovat, zda se jedná o riziko akceptovatelné či nikoli. Pro konečné rozhodnutí, zda je riziko

akceptovatelné či nikoli je třeba výslednou míru rizika porovnat se zvoleným hodnotícím kritériem.

Vyhodnocení důležitosti identifikovaných rizik se obvykle provádí formou skupinového hodnocení, což je v podstatě brainstormingová diskuze pracovníků organizace, externích expertů a dalších přizvaných odborníků s cílem sdílet praktické zkušenosti z rizikových politik obdobných organizací, sdílet zkušenosti z minulého vývoje organizace a podnítit kreativitu při nalezení vhodných metod snižování a eliminace diskutovaných rizikových faktorů. (8, s. 126)

**Hodnocení rizika může být tvořeno například těmito kroky:**

- přiřadíme jednotlivým rizikům pravděpodobnosti výskytu,
- přiřadíme jednotlivým rizikům možné dopady,
- spočítáme z předchozích dvou bodů významnost rizik.

Skupina	Hodnota	Komentář
I. skupina	1 - 4	<b>nepříjatelné riziko</b> - činnost nesmí být započata nebo v ní pokračováno do té doby, než riziko bude redukováno
II. skupina	5 - 9	<b>nežádoucí riziko</b> - jsou nutná bezpečnostní opatření a kontrola jejich dodržování. Bez toho není možné ohrožené pracovní činnosti provádět.
III. skupina	10 - 16	<b>příjatelné riziko</b> - nepříliš významné riziko. Je třeba jej monitorovat a kontrolovat.
IV. skupina	18 - 24	<b>akceptovatelné riziko</b> - nejsou potřebná žádná zvláštní opatření

Obrázek č. 6: Hodnocení rizik (Zdroj: 13)

**1.7.3. Metody snižování rizik**

Management společnosti má možnost zásadním způsobem ovlivnit podnikatelské riziko. Po identifikaci možných rizik musí také vědět, kterými metodami a jakými cestami lze při realizaci podnikatelského záměru či plánu riziko minimalizovat. Jelikož metod jak čelit riziku je nepřehledné množství, my zvolíme pouhý zlomek těchto metod pro získání představy. (8, s. 171)

**a) Ofenzivní řízení firmy** - se vyznačuje správnou volbou rozvojové strategie a její správnou implementací ve firmě, preferencí a rozvojem silných stránek, mimořádnou rychlou reakcí na změny vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. (8, s. 171)

**b) Transfer rizika na jiné subjekty** – na rozdíl od ofenzivního řízení, kdy odstraňujeme příčiny rizika (například odstraněním konkurence z trhu pomocí ekonomické či politické síly), přesun rizika patří mezi defenzivní přístupy k riziku. Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika například patří:

- uzavírání dlouhodobých smluv za předem stanovené pevné ceny,
- termínové obchody,
- leasing,
- odkup pohledávek,
- franšízing, atd.

Společným rysem uvedených metod je vnučení podmínek přesunu rizika ze strany ekonomicky silnějšího obchodního partnera. (8, s. 174)

**c) Diverzifikace** - nebo-li investování do nějaké oblasti, například komodit. Jedná se o nejčastější metodu, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizik. Dnes lze investovat do spousty věcí, jelikož nabídka investičních nástrojů je dosti široká, například:

- cenné papíry,
- nemovitosti,
- drahé kovy,
- kryptoměny, aj. (8, s. 194)

**d) Pojištění** - patří mezi speciální, leč historicky zřejmě nejstarší formy přenosu rizika. Negativní důsledky rizika budoucí nepříznivé situace se přenesou, za určitý poplatek (pojistné), na pojišťovnu, která kryje vzniklé škody zcela nebo částečně. (8, s. 201)

## 2. Analýza problému a současné situace

Tato část diplomové práce se zaměří na studii vnějšího konkurenčního prostředí, zejména blízkého okolí. Pokusím se pomocí 4 druhů analýz a marketingového výzkumu co možná nejpřesněji popsat novou i stávající konkurenci, legislativní a politickou situaci země, kupní sílu obyvatelstva, rizika spojená s předmětem podnikání, a v neposlední řadě i názor veřejnosti na nabízenou službu.

### 2.1. PEST analýza

Pomocí této analýzy budou čtenáři seznámeni s politickými, ekonomickými, sociálními a technickými faktory státu, ve kterém by měl být projekt realizován.

#### 2.1.1. Politicko-právní faktory

V této kapitole je vhodné nastínit současnou politickou situaci v České republice a především zmínit zákony, které přímo souvisí s oblastí předškolního vzdělávání a provozu živnosti.

Politická situace v České republice v roce 2018 zatím není stabilní. Od podzimních voleb konaných v roce 2017 se pořád nepodařilo složit vládu s většinovou podporou poslanecké sněmovny, proto tu zatím máme vládu v demisi. Ovšem tato politická situace by neměla mít zásadní vliv na založení podniku, zejména tohoto typu.

#### Legislativa:

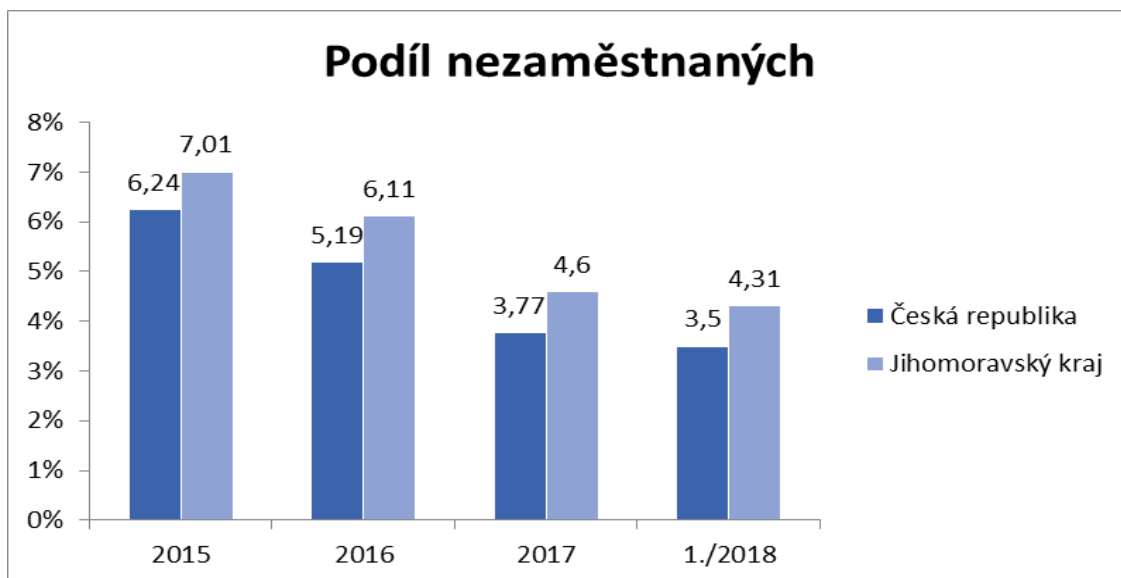
- **561/2004 Sb. – Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání.** Tento zákon stanovuje podmínky přijetí dítěte k předškolní výchově a vzdělávání.
- **410/2005 Sb. – Vyhláška o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.** Tato vyhláška stanoví, jaká minimální plocha má být z hygienického hlediska na jedno dítě, jak má být řešeno sociální zařízení a další prostory pro provoz. Tato vyhláška je později novelizována pod č. **343/2009 Sb.**, jež upravuje některá znění konkrétních paragrafů. Polední novelizace výše uvedené vyhlášky

proběhla v roce 2016 pod č. **465/2016 Sb.**, jež původní vyhlášku doplňuje o §9 „**provoz lesních mateřských škol.**“

- **107/2005 Sb. – Vyhláška o školním stravování.** Tato vyhláška stanovuje normy výživových hodnot předkládaných pokrmů.
- **90/2012 Sb. - Zákon o obchodních korporacích** upravuje všechny možné formy podnikání a stanoví pravidla fungování obchodních společností.
- **262/2006 Sb. – Zákoník práce** upravující vztah zaměstnavatele a zaměstnance. V našem případě provozovatele mateřské školy a zaměstnaných pedagogických a výchovných pracovníků.
- **563/1991 Sb. Zákon o účetnictví.** Tento zákon upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost, rozsah a způsob zveřejňování informací z účetnictví a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.
- **586/1992 Sb. – Zákon o dani z příjmu** vymezuje daňového poplatníka a upravuje daň z příjmu právnických a fyzických osob.

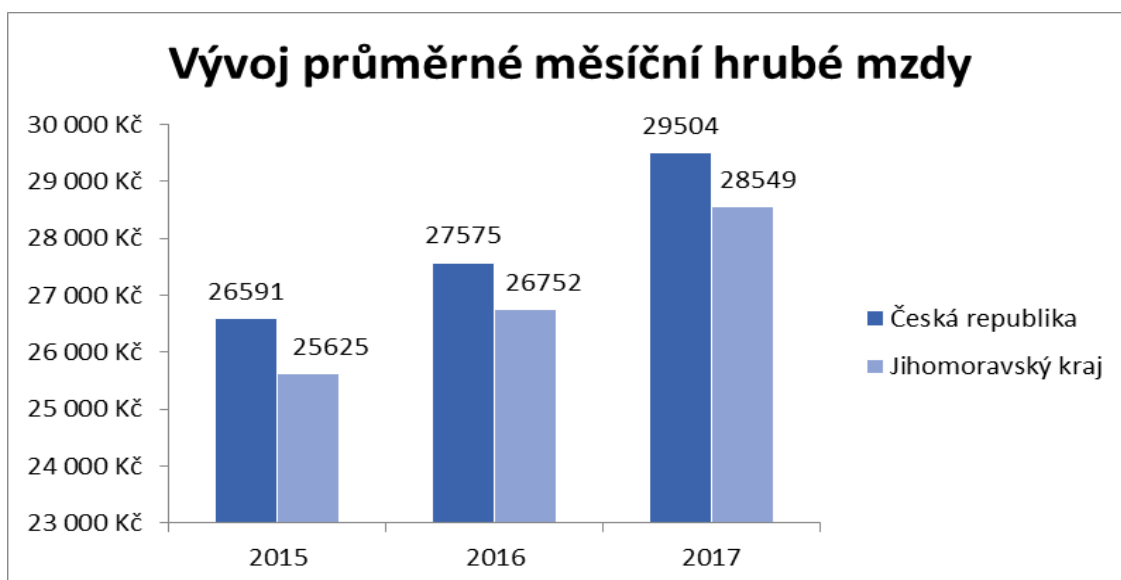
### **2.1.2. Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory PEST analýzy nejlépe vystihuje míra nezaměstnanosti dané země. V současné době se míra nezaměstnanosti nachází na nejnižším bodu za posledních několik let, možná i desetiletí. Podle posledních ukazatelů je nedobrovolná zaměstnanost prakticky nulová, na pracovním trhu se nachází pouze dobrovolně nezaměstnaní. Níže uvedený graf 1 zobrazuje podíl nezaměstnaných za poslední 3 roky a 1. čtvrtletí roku stávajícího. Srovnání proběhlo v rámci Jihomoravského kraje a celé České republiky.



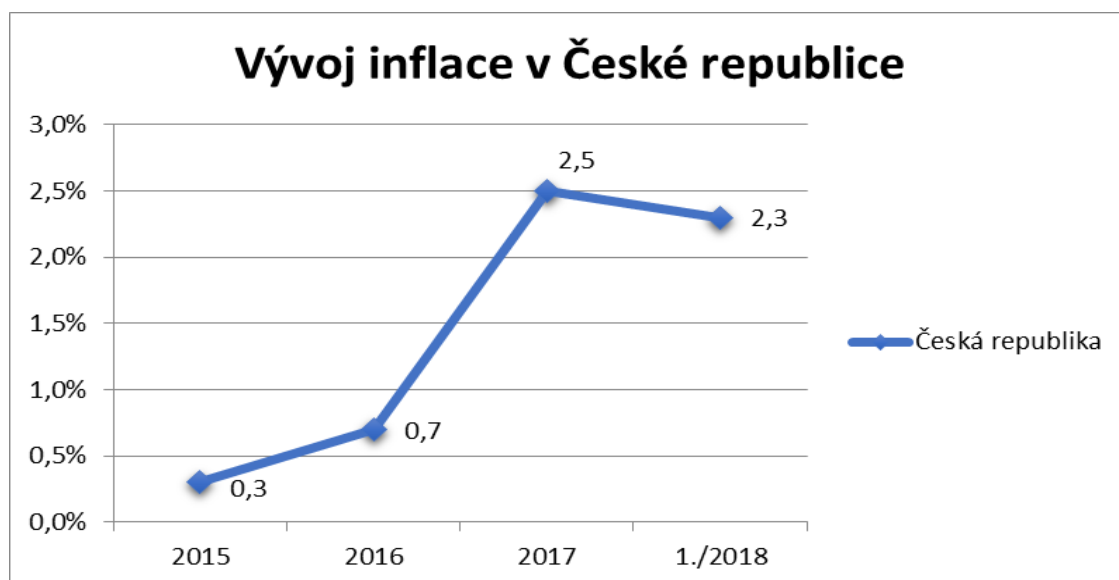
**Graf č. 1: Podíl nezaměstnaných v ČR a Jmk** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

V návaznosti na zaměstnanost bychom se měli pozastavit i u výše průměrné hrubé mzdy na jednotlivce, a to jak v rámci kraje, tak v celé ČR. Graf 2 znázorňuje srovnání růstu průměrné měsíční hrubé mzdy za poslední 3leté období, opět v rámci kraje a ČR.



**Graf č. 2: Průměrná měsíční hrubá mzda v ČR a Jmk** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

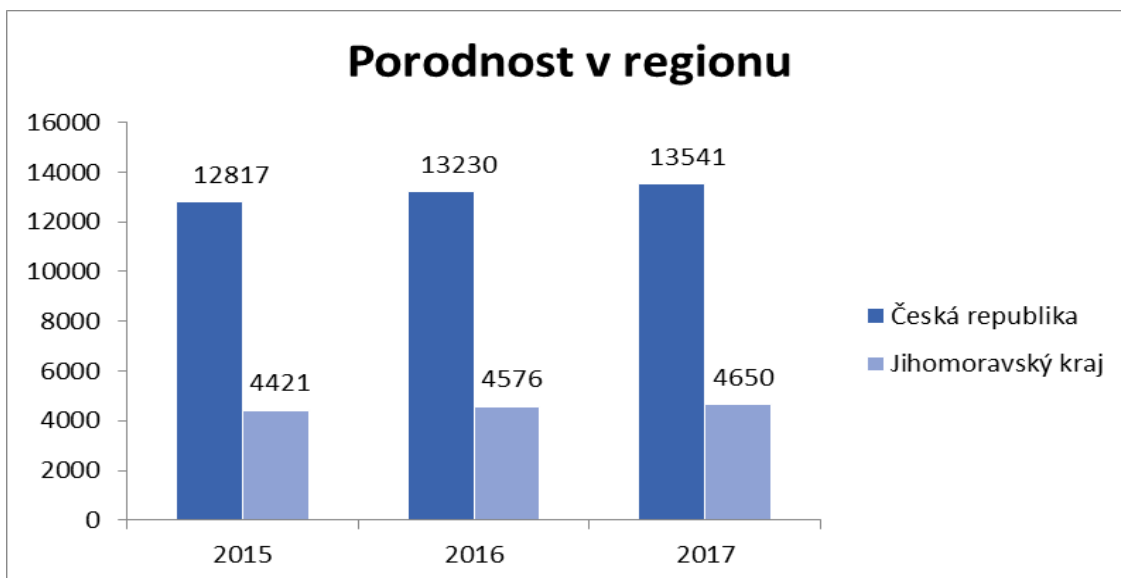
Dalším důležitým ekonomickým ukazatelem je míra inflace, která vystihuje kupní sílu obyvatelstva dané země a souvisí s růstem cenové hladiny. Níže uvedený graf č. 3 nám znázorňuje vývoj inflace v ČR za poslední 3 roky a 1. čtvrtletí roku 2018.



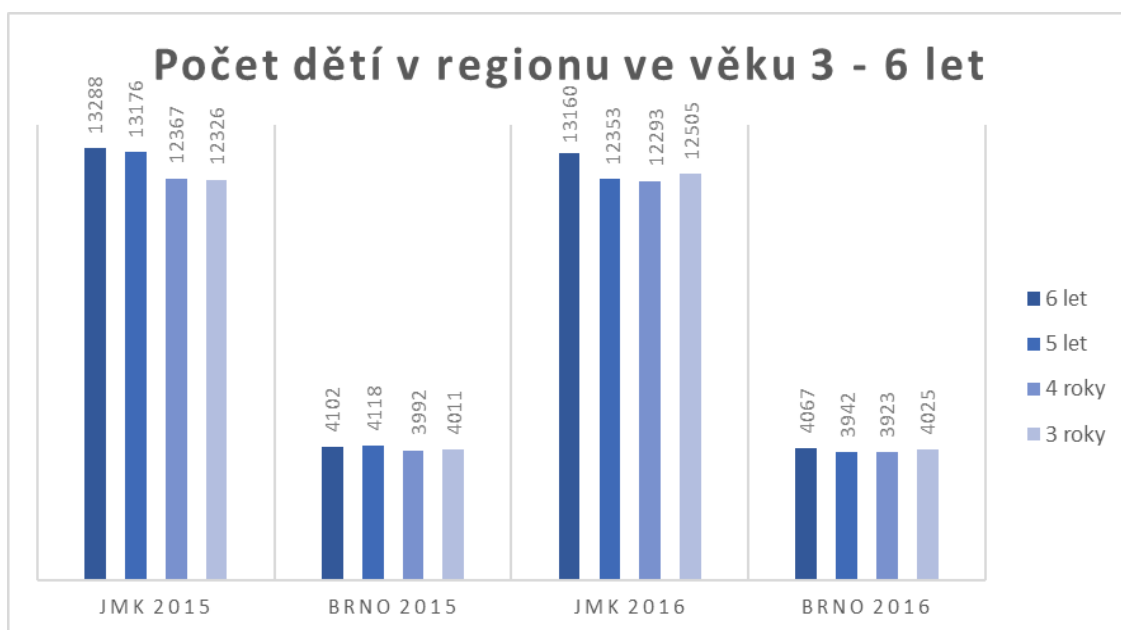
Graf č. 3: Vývoj inflace za poslední 3 roky (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

### 2.1.3. Sociální faktory

Tato část PEST analýzy by nás měla seznámit s demografickým pohledem na region, v našem případě na Jihomoravský kraj. Především nás zajímá počet dětí ve věku 3 - 6 let a porodnost v rámci regionu. Všechny vyjmenované ukazatele jsme si znázornili v grafech č. 4 a 5. Pouze bych rád upozornil na fakt, že statistiky za rok 2017 pro počty dětí v rozmezí věku 3 - 6 let nebyly dosud k dispozici, proto jsem pro srovnání použil pouze data z let 2015 a 2016.



**Graf č. 4: Porodnost v Jmk a Brně - městě** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)



**Graf č. 5: Počet dětí v rozmezí věku 3 – 6 let** (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Z výše uvedeného grafu č. 4 je patrné, že porodnost v regionu resp. v České republice má neustále stoupající tendenci, z čehož vyplývá, že i tlak na poptávku po službách mateřských škol v budoucnu neustále poroste.

#### **2.1.4. Technologické faktory**

Jelikož předmět budoucího podnikání je zaměřen na oblast poskytující služby, konkrétně hlídání a vzdělávání dětí předškolního věku, není tento konkrétní faktor až tak pro výkon činnosti podstatný. I když moderní technologie jdou neustále kupředu, v našem případě nebudou mít přílišný vliv na provoz. Nicméně nákupem některých konkrétních movitých věcí, jako vybava budoucí školky, určitě přispějeme zejména k úsporám energií a hlavně i prostoru nebo času.

### **2.2. Porterův model 5 sil**

Porterova analýza oborového prostředí nám pomůže zmapovat současný stav trhu. Zejména stávající nebo potenciální novou konkurenci, budoucí zákazníky, dodavatele a též možné substituty.

#### **2.2.1. Současní konkurenti**

V současné době se v městské části Řečkovice a Mokrá Hora nachází 5 veřejných mateřských škol a 4 soukromé subjekty. Ostatní přilehlé městské části jako jsou Medlánky, Ivanovice, Jehnice a Ořešín disponují vždy jednou veřejnou mateřskou školou. Medlánky navíc ještě rozšířili působnost školky o odloučené pracoviště, jehož vznik byl především reakcí na výstavbu nového sídliště na konci městské části, která nese název „Kouzelné Medlánky“.

U všech veřejných zařízení se vždy jedná o školku s dlouholetou působností v městské části. Během posledních dvou volebních období všechna tato zařízení prošla celkovou rekonstrukcí, a to jak vlastních budov, tak i přilehlých prostor, zejména dětských hřišť na zahradách a dvorech těchto veřejných zařízení. Každá z těchto veřejných školek má své vlastní vedení a zajišťuje si i vlastní stravu. Aby bylo možné v budoucnu konkurovat školkám s lepším zázemím, je potřeba přijít s nabídkou takových aktivit, které není možné z hlediska provozu pokrýt veřejnými školkami. Zejména v délce provozní doby, nabídkou lepších vzdělávacích programů a volnočasových aktivit.

## **Základní údaje o veřejných mateřských školách:**

### **MŠ Novoměstská (22)**

Adresa: Novoměstská 1, 621 00 Brno – Řečkovice a Mokrá Hora  
Web: <https://www.msnowomestska.cz/>  
Tel. kontakt: +420 541 227 570  
Email: [msnowomestska@seznam.cz](mailto:msnowomestska@seznam.cz)  
Provozní doba: po - pá 6:45 - 16:30  
Kapacita: 75 dětí  
Školné a stravné: 1 200,-Kč/měsíc

### **MŠ Měříčkova (23)**

Adresa: Měříčkova 46, 621 00 Brno – Řečkovice a Mokrá Hora  
Web: <https://msmerickova.webnode.cz/>  
Tel. kontakt: +420 541 225 170  
Email: [ms.merickova@seznam.cz](mailto:ms.merickova@seznam.cz)  
Provozní doba: po - pá 6:30 - 16:30  
Kapacita: 100 dětí  
Školné a stravné: 1 373,-Kč/měsíc

### **MŠ Kárníkova (24)**

Adresa: Kárníkova 4, 621 00 Brno – Řečkovice a Mokrá Hora  
Web: <http://mskarnikova.cz/>  
Tel. kontakt: +420 549 273 307  
Email: [ms.karnikova@seznam.cz](mailto:ms.karnikova@seznam.cz)  
Provozní doba: po - pá 6:45 - 16:45  
Kapacita:  
Školné a stravné: 1 425,-Kč/měsíc

### **MŠ Škrétova (25)**

Adresa: Škrétova 2, 621 00 Brno – Řečkovice a Mokrá Hora  
Web: <http://www.msskretova.cz/>

Tel. kontakt: +420 541 225 333  
Email: msskretova@volny.cz  
Provozní doba: po - pá 6:30 - 16:30  
Kapacita: 75 dětí  
Školné a stravné: 1 300,-Kč/měsíc

### **MŠ Tumaňanova (26)**

Adresa: Tumaňanova 59, 621 00 Brno – Řečkovice a Mokrá Hora  
Web: <https://www.mstumananova.cz/>  
Tel. kontakt: +420 549 271 866  
Email: ms.tumananova@seznam.cz  
Provozní doba: po - pá 7:00 - 16:30  
Kapacita: 53 dětí  
Školné a stravné: 1 487,-Kč/měsíc

### **Základní údaje o soukromých mateřských školách:**

#### **ELÁNEK – Soukromé jesle a školka (27)**

Adresa: Vážného 15, 621 00 Brno – Řečkovice a Mokrá Hora  
Web: <http://elaneck.eu/>  
Tel. kontakt: +420 704 252 880  
Email: info@elaneck.eu  
Provozní doba: po - pá 7:00 - 18:00  
Kapacita: 8 dětí  
Školné a stravné: 299,-Kč/den

#### **SMART BABY – Soukromé jesle a školka (28)**

Adresa: Kuřimská 2, 621 00 Brno – Řečkovice a Mokrá Hora  
Web: <https://www.smartbaby.cz/>  
Tel. kontakt: +420 606 666 483  
Email: info@smartbaby.cz  
Provozní doba: po - pá 7:00 - 19:00

Kapacita: 15 dětí  
Školné a stravné: 423,-Kč/den

### **MŠ Světluška – soukromá školka (29)**

Adresa: Terezy Novákové 62a, 621 00 Brno – Řečkovice a Mokrá Hora  
Web: <http://mssvetluska.cz/>  
Tel. kontakt: +420 605 355 436  
Email: [mc-svetluska@seznam.cz](mailto:mc-svetluska@seznam.cz)  
Provozní doba: po - pá 7:00 - 17:00  
Kapacita: 25 dětí  
Školné a stravné: 177,-Kč/den, prázdninové 350,-Kč/den

### **MŠ Malý strom s.r.o. (30)**

Adresa: Žilkova 40a, 621 00 Brno – Řečkovice a Mokrá Hora  
Web: <https://www.malystrom.cz/>  
Tel. kontakt: +420 608 050 806  
Email: [malystrom@email.cz](mailto:malystrom@email.cz)  
Provozní doba: po - pá 7:30 - 17:30  
Kapacita: 20 dětí  
Školné a stravné: 402,-Kč/den

#### **2.2.2. Potenciální noví konkurenti**

Současná poptávka po službách tohoto typu v naší městské části stále převyšuje nabídku. Dokládá to i výzkum přímo oslovených veřejných subjektů a požádání o údaje o počtu podaných přihlášek za poslední 3 leté období ve srovnání s kapacitou stávajících školek. Z mnou získaných informací vyplývá, že v naší městské části u dvou veřejných zařízení je schváleno zhruba 2/3 obdržených žádostí (viz zápis o přijímacím řízení z MŠ Měřičkova, který bude tvořit jednu z příloh diplomové práce). Na MŠ Škrétova se dle vyjádření paní ředitelky hlásilo v součtu 294 dětí z celkové kapacity 225 dětí. Ostatní veřejné školky na můj dotaz, ani po opakované výzvě, bohužel nijak nereagovaly.

V nejbližších městských částech, vyjma tedy MČ Medlánky a MČ Ivanovice, je nabídka zatím ještě schopna pokrýt poptávku a pokud ne, projeví se právě tento přebytek poptávky na zvýšeném počtu obdržených přihlášek v naší městské části. Navíc se do okrajových částí Brna stěhuje stále více lidí z centra, dochází k stále novým výstavbám tzv. satelitních měst, které vznikají právě v okolních obcích a okrajových částech města a tím zvyšují počet obyvatel dané obce/části. V drtivé většině se jedná o lidi, kteří dojíždějí za prací do našeho krajského města. A tento fakt platí i pro vzdálenější obce a dokonce i okresní města. Tedy je velice pravděpodobné, že vstup nových konkurentů může v budoucnu pokračovat. Dalším faktem může být i to, že okrajová část města se pro zřízení školky jeví z pohledu bezpečí, provozu a okolní přírody jako značná konkurenční výhoda oproti centru města.

Nejedná se ovšem o žádný nový obor, který by byl teprve v samotném rozvoji a vázal na sebe obrovský podnikatelský potenciál, tedy enormní nárůst konkurence se nedá již předpokládat.

Určitým limitem, bariérou, pro vstup dalších subjektů na trh by mohl být nedostatek vhodných prostor pro zřízení podobného soukromého zřízení.

Podle aktuálních informací Úřad městské části zatím neplánuje žádnou další výstavbu nebo rozšiřování veřejných zařízení.

### **2.2.3. Zákazníci**

Vyjednávací síla zákazníků u tohoto druhu podnikání by neměla představovat příliš zásadní problém. Veškeré školné bude vypočteno z celkových nákladů na provoz školky, nebude tedy prostor pro možné snižování ceny. Kromě toho bude školka mířit nabídkou svých služeb i na určitou skupinu potenciálních zákazníků, kteří si raději připlatí za služby, které veřejné subjekty nenabízí. Proto je třeba neustále vyvíjet snahu mít těmto zákazníkům, za jejich peníze, co nabídnout. Největší prostor ve vyjednávání budou mít zákazníci ohledně poskytovaných služeb, jelikož bychom se chtěli odlišit od veřejných zařízení hlavně individuálním přístupem. Proto každý podnět ze strany zákazníka jak nabízené služby dále zlepšovat a rozšiřovat, samozřejmě pouze v rámci možností, bude vyslyšen a vítán.

#### **2.2.4. Dodavatelé**

Pro budoucí provoz školky bude třeba zvolený objekt vybavit potřebným movitým majetkem, z tohoto důvodu bude nutné jednat s jeho potencionálními dodavateli. Jejich vyjednávací sílu nevidím jako příliš velkou, dokonce by se dalo říct, že bude minimální. V dnešní době, kdy je trh přesycen různými druhy zboží a průzkum trhu je zcela běžnou praxí, je možné si naopak domluvit např. množstevní slevy, nebo využít různých akcí. Jelikož se bude většinou jednat o jednorázový nákup, nebude ani prostor pro jakékoliv uplatnění vlivu potenciálních dodavatelů.

Výjimkou může být pojišťovna, u které bude třeba dlouhodobě zajistit pojištění rizik plynoucích z tohoto druhu podnikání, nebo dodavatelé energií.

#### **2.2.5. Substituty**

U tohoto předmětu podnikání se mi substituty hledají velice obtížně, jako ale u všech služeb. Těžko nahradit např. kadeřníka kosmetičkou, proto i služby v oblasti péče o děti předškolního věku nelze nahradit např. dětským koutkem v obchodním domě.

Jediný možný substitut, který mě napadá, může být zapojení prarodičů do péče o dítě v době, když jsou rodiče v zaměstnání. Ovšem tuto možnost nemá každý, a pokud ano, ne vždy ji využije. I když se možnost svěřit své děti do péče prarodičů jeví jako nejlepší možné řešení, základní dovednosti, jako práce v kolektivu, socializace, se v úzkém kruhu rodiny děti nenaučí.

### **2.3. SWOT analýza**

SWOT analýza, někdy se též používá výraz SWOT matice, slouží k identifikaci silných a slabých stránek vznikajícího podniku, hledá možné hrozby a příležitosti, kterých se dá využít v budování strategie budoucího podnikání.

#### **Silné stránky**

- dlouhá provozní doba
- osobní přístup k požadavkům klientů
- dobrá dopravní dostupnost

- klidná a bezpečná lokalita (výlety do přírody)
- moderní vybavení (pomůcky, zázemí)
- provoz 12 měsíců v roce
- možnost hlídání dětí přes víkend, státní svátek

### **Slabé stránky**

- zatím nulová tradice a pověst školky
- žádná stávající klientela
- nedostatek zkušeností s provozem podobného zařízení
- kompletně hrazená služba z rodinného rozpočtu
- objekt v pronájmu
- nedostatek místa pro celodenní parkování

### **Hrozby**

- neočekávaná výpověď z dlouhodobého pronájmu prostor
- zpřísnění legislativy na prostory určené k podnikání
- finanční krize rodinného rozpočtu klientů
- vstupy nových konkurentů s lepší nabídkou
- radikální snížení porodnosti v kraji
- špatný výběr personálu
- příliš vysoká cena za poskytované služby

### **Příležitosti**

- současná nedostačující kapacita pokrýt poptávku
- neustále se rozrůstající předměstí a okolní obce
- růst ekonomiky v ČR a kraji
- s růstem ekonomiky související nárůst porodnosti

- možnost poznávacích výletů po okolí
- dobré kontakty v okolí i na radnici MČ

Vzhledem k výše popsaným bodům je možné se zaměřit na tvorbu strategií v kombinaci silných/slabých stránek a hrozeb/příležitostí. V dalším textu si uvedeme vždy alespoň jednu z možných strategií pro každou kombinaci SWOT matice.

### **Strategie S-O**

Již z jednotlivých výše uvedených bodů se přímo nabízí strategie kombinací klidné a bezpečné lokality s možností poznávacích výletů po okolí. Okolní krajina a spousta míst, kam se jít podívat, přímo vybízí k uspořádání celodenního nebo alespoň půldenního výletu.

### **Strategie W-O**

Současný růst ekonomiky a zaměstnanosti přímo vybízí k eliminaci slabé stránky, kterou představují vyšší výdaje z rodinného rozpočtu. Růstem životní úrovně domácností se lidé přestávají tolik zaobírat rodinným rozpočtem a začíná u nich převládat pohodlí před spořením. To by mohlo být jednou z výhod, proč začít podnikat ve službách právě nyní.

### **Strategie S-T**

U této strategie bych se pokusil eliminovat vstup nových konkurentů, a to silnou stránkou individuálního přístupu ke klientům. Tím, že budeme školkou naslouchací přáním a požadavkům klienta, bude nám nový potenciální soukromý zřizovatel moci konkurovat jen lepším místem nebo nižší cenou.

### **Strategie W-T**

Zde je riziková převážně kombinace prostor v pronájmu s možnou výpovědí nájemní smlouvy. Tento fakt bohužel bude existovat vždy a jediná možná částečná eliminace je ve zpracování takové nájemní smlouvy, kdy výpovědní doba nebude z hlediska provozu školky tak zásadní. Proto minimálně 12 měsíční výpovědní doba by měla být dostačujícím standardem. Navíc se v průběhu provozu snažit hledat jiná vhodná

a levnější řešení pro budoucí provoz. Nejlépe se pokusit přejít zaměření na lesní školku, která je v současné době velice oblíbenou službou.

## **2.4. Marketingový výzkum**

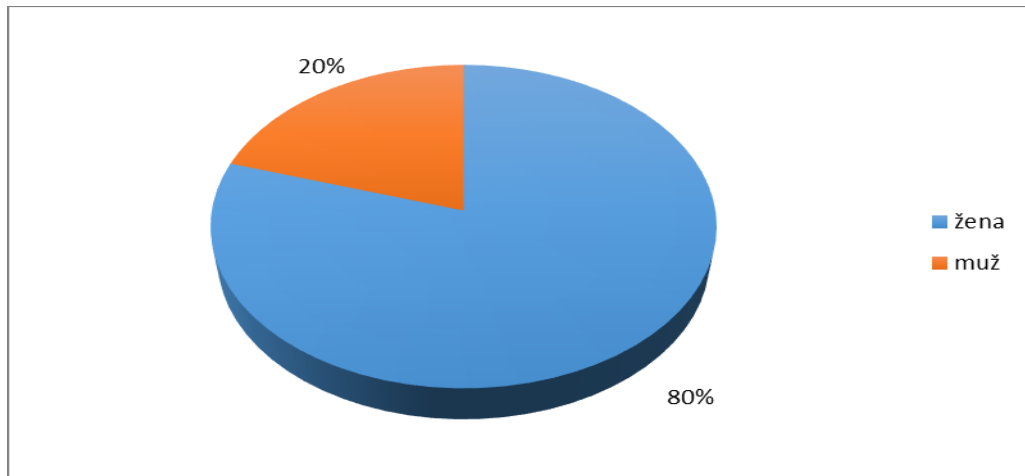
Úkolem marketingového výzkumu bylo v první řadě zjistit, jak se česká veřejnost (konkrétně ta v Jihomoravském kraji) dívá na soukromé školky a jejich využití. Zda jsou rodiče ochotni své dítě do takových zařízení umístit a za služby si připlatit nebo preferují výlučně veřejné subjekty. Dílčím cílem bylo zjistit motiv, který potenciálního klienta vede k tomu, aby uvažoval o službách soukromého zařízení.

Pro svoji práci jsem zvolil kvantitativní výzkum formou dotazování na základě mnou vytvořeného dotazníku. Z časových důvodů, a též z důvodu oslovení co možná největšího počtu respondentů, jsem se rozhodl pro online dotazník předplaceného českého portálu „Vyplňto.cz“. Takovýto dotazník je možné umístit na různé skupiny v rámci všech sociálních sítí i na různé internetové weby. V nejbližším okolí jsem se dotazoval osobně. Jediným kritériem pro vyplnění dotazníku byl věk 18-45 let a příslušnost k Jihomoravskému kraji. Forma dotazníku je uvedena v příloze diplomové práce. Samotný výzkum proběhl od 27. března 2018 do 1. května 2018. Dotazník odevzdalo bohužel pouze 174 respondentů ze skoro 3tisíc přímo i nepřímo oslovených.

Celý dotazník se skládá ze 14 otázek. Jako většina jiných dotazníků i tento se v začátku zaměřuje na informace o respondentech, kteří se rozhodli dotazník vyplnit. Jedná se o obecné informace jako je věk, stav, vzdělání a zaměstnání. Druhá část dotazníku již směřovala k samotnému zkoumanému problému a to zejména k nabízeným službám a dřívějším zkušenostem potenciálních klientů s podobnými službami.

### 2.4.1. Analýza dat a výsledky výzkumu

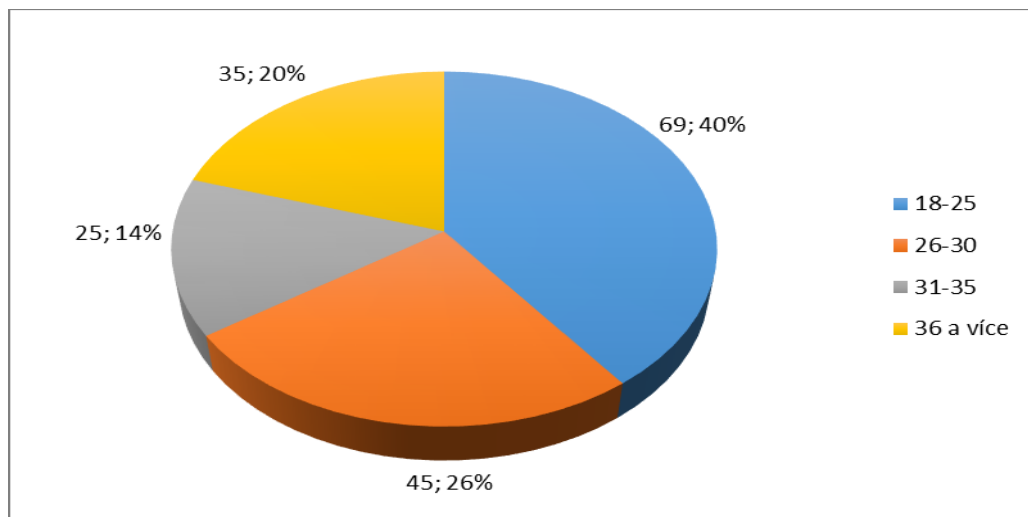
#### *Vaše pohlaví?*



**Graf č. 6: Pohlaví respondentů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že velkou většinu respondentů tvořily především ženy. Ze všech odevzdaných dotazníků jich je 80%. Věkovou strukturu všech respondentů znázorňuje graf č. 7.

#### *Váš věk?*

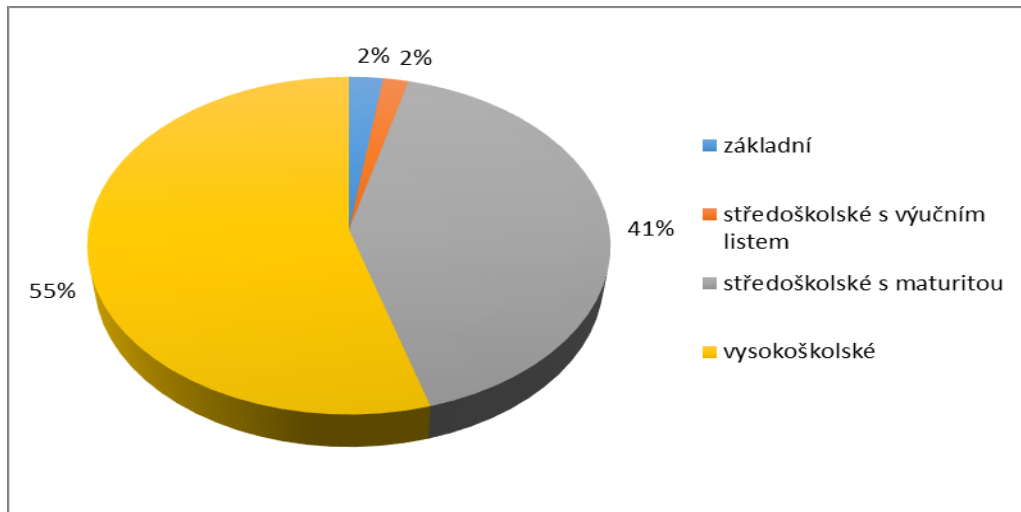


**Graf č. 7: Věk respondentů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejmenší zastoupení mezi dotázanými měla kategorie 31-35 let (25 respondentů), největší naopak kategorie 18-25 (69 resp.). Druhé největší zastoupení spadá

do kategorie 26-30 let a třetí do kategorie 36 a více (35 resp.). U nejpočetnější skupiny se nejspíše projevil fakt, že jednou ze skupin dotázaných byli studenti PF VUT v Brně.

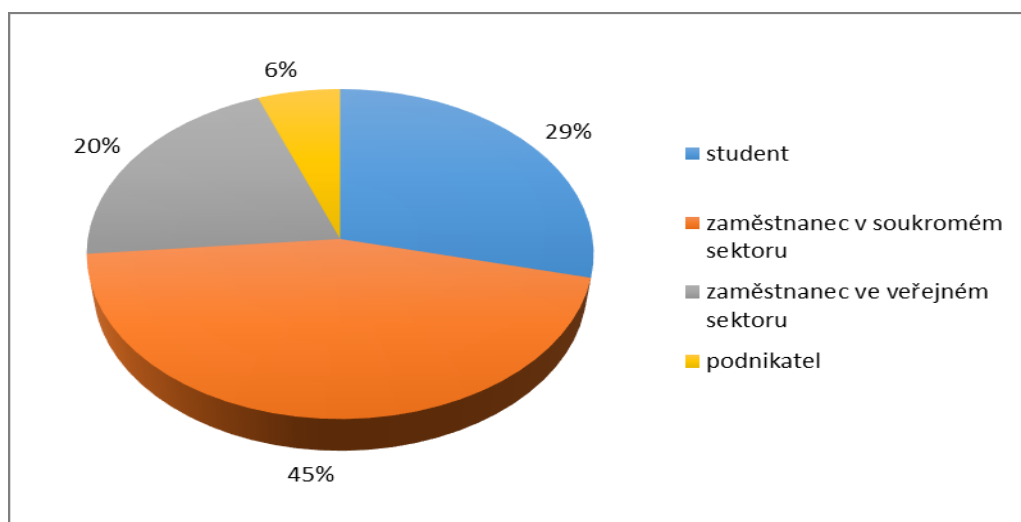
### ***Vaše vzdělání?***



**Graf č. 8: Vzdělání respondentů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mírnou většinu dotázaných zde tvoří vysokoškolsky vzdělaní lidé, a to 95 resp. V těsném závěsu to jsou lidé se středoškolským vzděláním s maturitou, přesně 72 resp. Minimální zastoupení mají lidé pouze se základním vzděláním nebo výučním listem, dohromady se jedná o 7 resp.

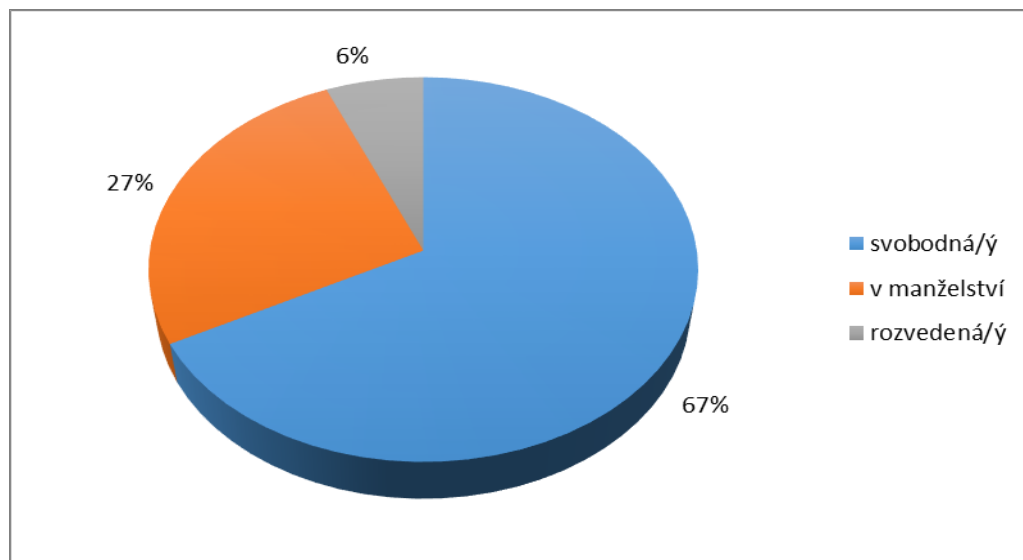
### ***Vaše zaměstnání?***



**Graf č. 9: Zaměstnání respondentů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Velká část dotázaných se hlásí ke statusu zaměstnance, celkem 114 respondentů. 50 resp. tvoří studenti a pouze 10 resp. se uvedlo jako osoba podnikající.

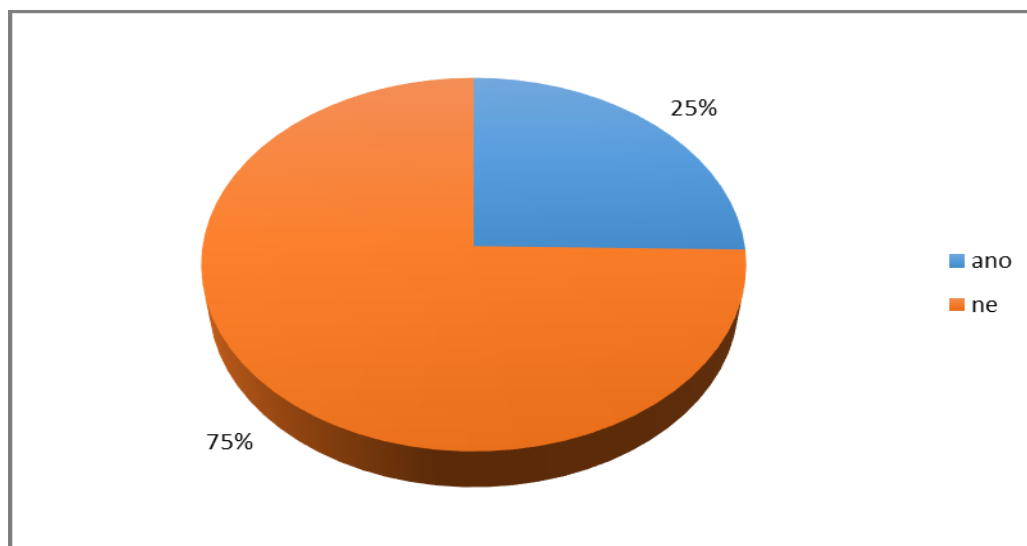
### ***Rodinný stav?***



**Graf č. 10: Rodinný stav respondentů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Značná část dotázaných je svobodných, a to 117 resp., v manželství uvedlo 47 resp. a 11 se hlásí ke statusu rozvedená/ý.

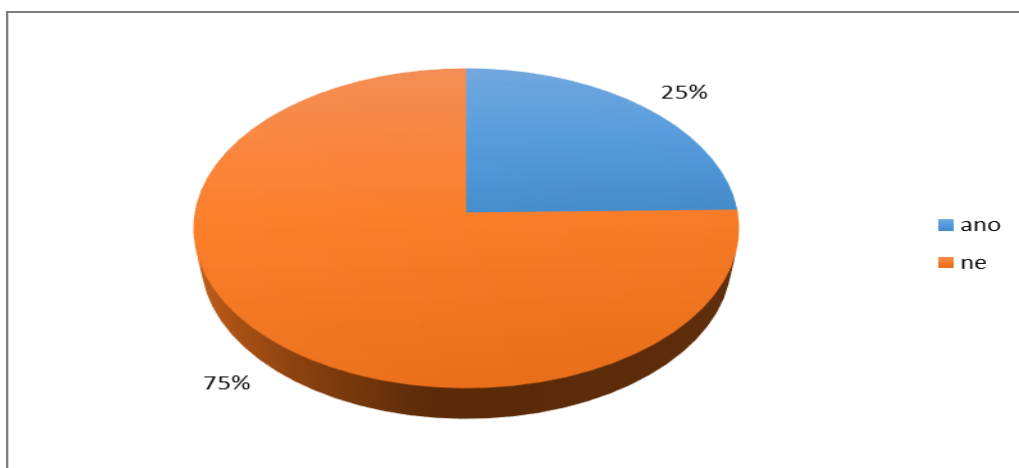
### ***Myslíte si, že kapacita a dostupnost veřejných školek je dostačující?***



**Graf č. 11: Stav kapacit veřejných mateřských škol** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Téměř 3/4 z celkového počtu odpovědí, přesně 130 dotázaných respondentů, si myslí, že kapacita veřejných školek je v současné době stále nedostačující. Lidé jsou si vědomi, ať už z vlastní zkušenosti nebo zprostředkovaně, jak je dnes složité umístit dítě u veřejného vzdělávacího subjektu.

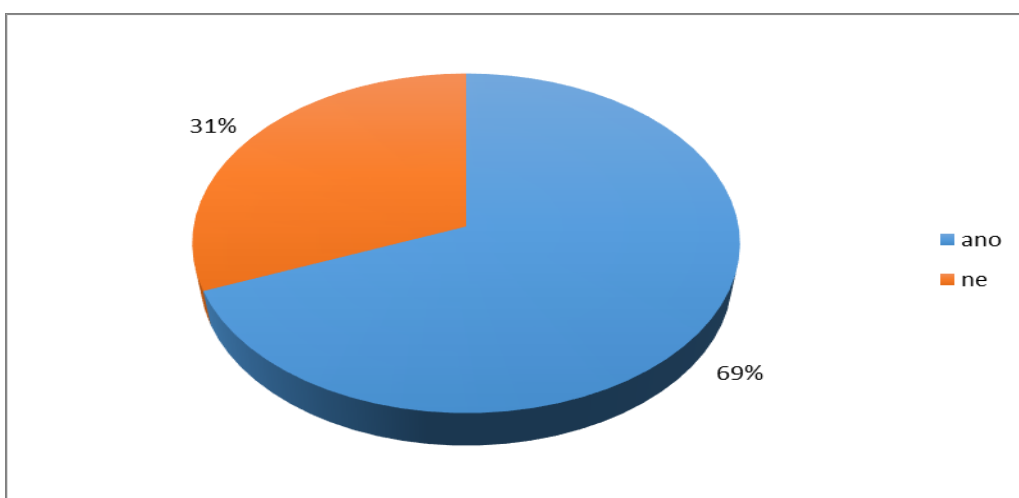
***Máte již nějaké osobní zkušenosti se soukromými školkami?***



**Graf č. 12: Osobní zkušenost respondentů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento dotaz ukázal, že nemalá část dotázaných již zkušenosti se soukromým zřízením má a to až 1/4 ze všech dotázaných, přesněji 43 respondentů. To je více než jsem sám očekával.

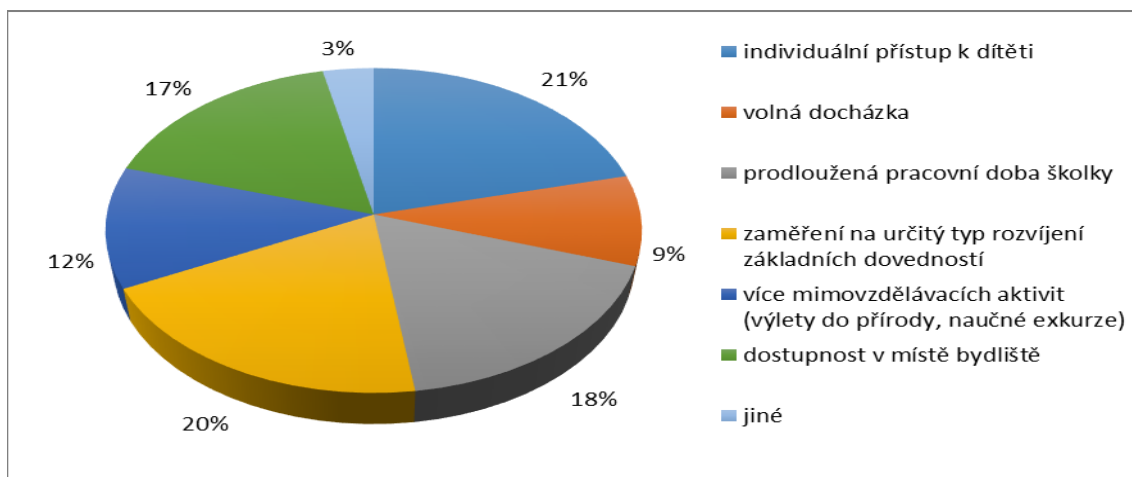
***Využili byste služeb nějaké soukromé školky?***



**Graf č. 13: Zájem potenciálních klientů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento dotaz směřoval ke zjištění skutečného zájmu o podobný typ placených služeb. Kladně odpovědělo 120 dotázaných ze 174 možných. Pro část respondentů, jejichž odpověď byla záporná, účast na výzkumu skončila.

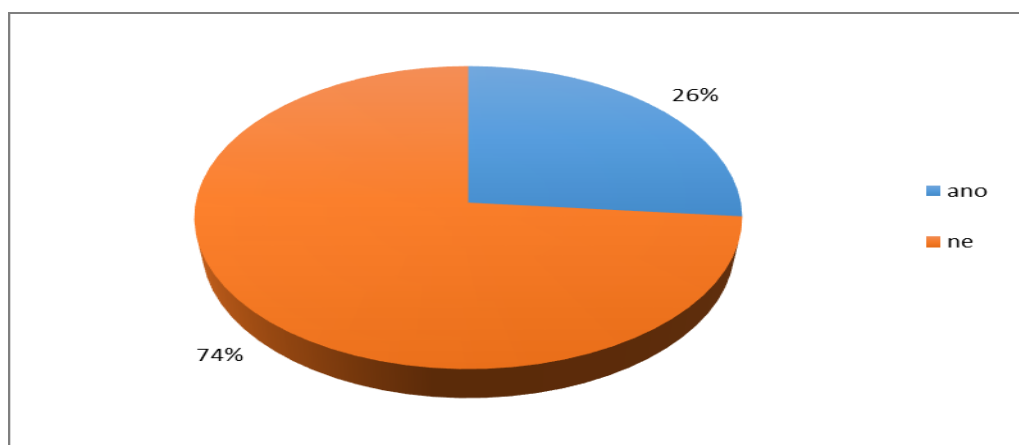
***Jakou největší motivaci spatřujete v umístění dítěte do soukromé školky?***



**Graf č. 14: Motivy vedoucí k využití soukromých subjektů (Zdroj: Vlastní zpracování)**

V rámci výše uvedeného grafu č. 14 měl každý respondent možnost vybrat si z předložené nabídky motivů, ale též možnost označit více odpovědí nebo prostor k vlastnímu sdělení. Velká většina dotázaných se spokojila s předloženou nabídkou odpovědí, jak je možné vidět v grafu č. 14. Ovšem sešly se i jiné odpovědi. Mezi ty nejzajímavější by se dala zařadit odpověď na možnost umístění neočkovaného dítěte.

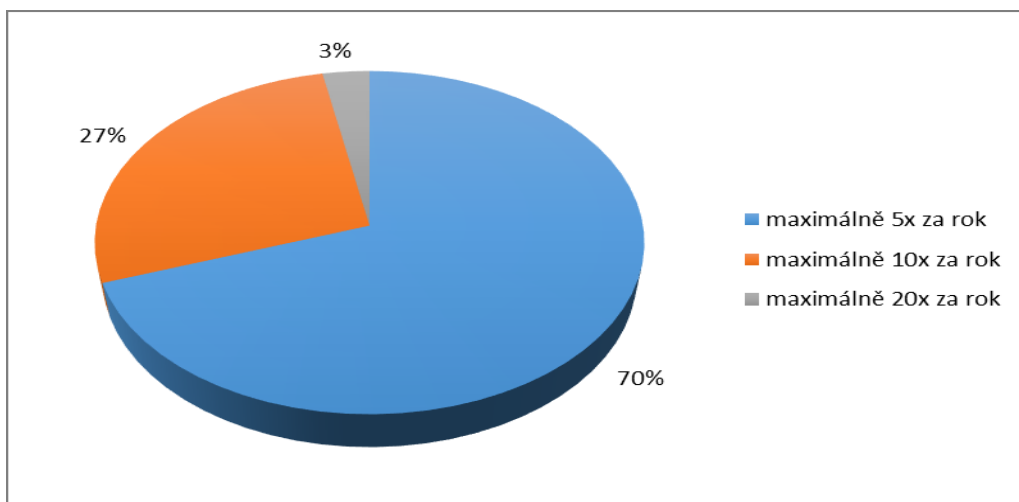
***Využili byste služeb soukromé školky i ve dnech pracovního volna?***



**Graf č. 15: Zájem o možnost hlídání dětí i o víkendech a státních svátcích (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Větší část z dotázaných by o tuto službu zájem neměla, přesně 89 respondentů. 32 dotázaných, kteří odpověděli kladně, k těm směřoval i následující dotaz na frekvenci četnosti využití této služby, viz níže uvedený graf 16.

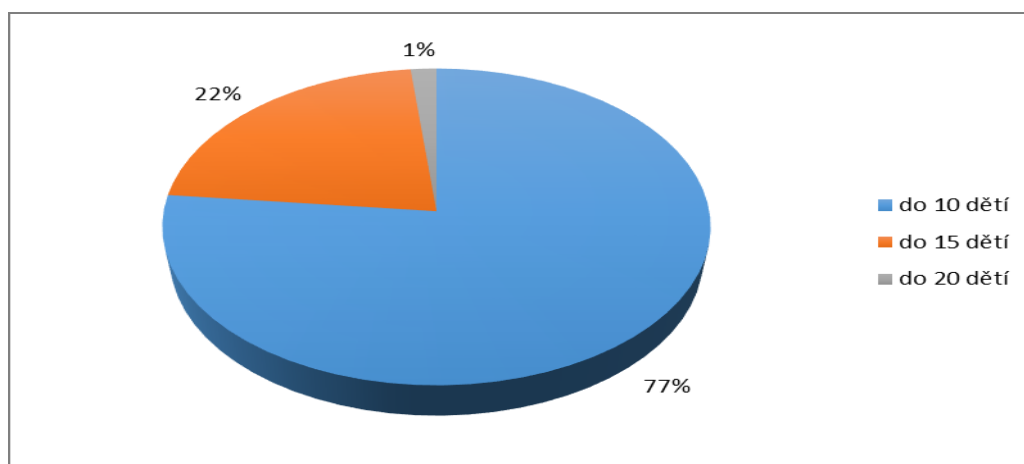
### *Jak často?*



**Graf č. 16:** Četnost využití služby hlídání dětí ve dnech pracovního volna (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše uvedený graf nám dokazuje, že se bude jednat především o nárazovou možnost, než pravidelnou docházku. 23 odpovědí se přiklání k frekvenci maximálně 5x ročně, 9 respondentů se přiklonilo k odpovědi 10x ročně a pouze 1 respondent uvedl možnost 20 umístění za rok.

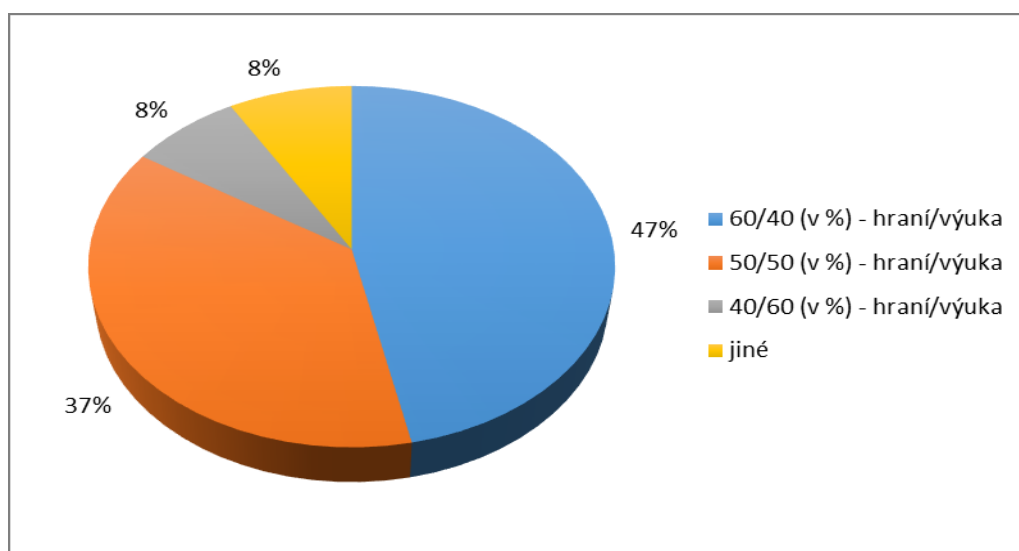
### *Jaký kapacitní limit na jednoho zaměstnance je podle Vás ideální?*



**Graf č. 17:** Limit svěřenců na jednoho zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, jak potenciální klienti vnímají pojem individuální přístup k dítěti. Většina, přesně 92 respondentů, si myslí, že ideálním počtem na jednoho zaměstnance je maximálně 10 dětí. 26 resp. uvedlo počet do 15 dětí na jednoho zaměstnance a pouze 2 respondenti uvedli počet do 20 dětí.

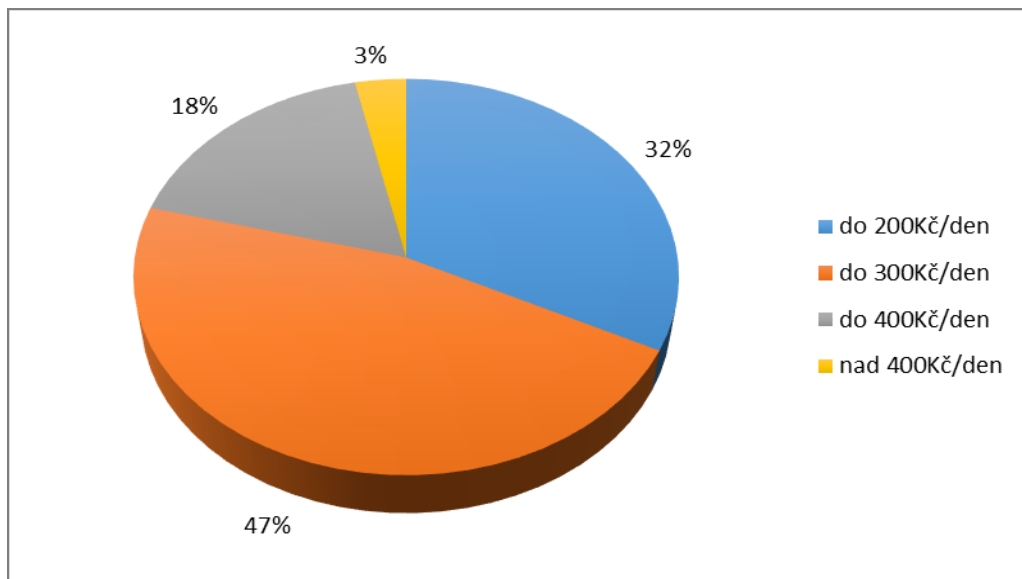
***Jaká je Vaše představa o čase, který bude Vaše dítě trávit ve školce?***



**Graf č. 18: Zájmová činnost** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, jak by si potenciální zákazníci představovali, že bude jejich dítě trávit cílový čas ve školce. Tento dotaz opět dal prostor respondentům pro vlastní vyjádření mimo pevnou nabídku odpovědí. Tato nabídka, tedy až na 3 respondenty, kteří spíše poukazovali na spojení her a výuky, zůstala nevyužita. Tedy 56 respondentů by dalo přednost 60% vymezeného času na hraní a 40% času na výuku. 45 dotázaných by čas rozdělilo přesně na polovinu a 9 resp. uvedla rozdělení času podle měřítka 40/60.

### *Jak vysoké školné byste byli ochotni zaplatit za služby soukromé školky?*



**Graf č. 19: Výše školného** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední dotaz výzkumu směřoval k výši školného. Největší počet dotázaných by byla ochotna zaplatit 300,- Kč za den, celkem 56 resp. Druhá nejpočetnější skupina uvedla 200,- Kč/den, a to 39 resp. 21 dotázaných by zaplatilo 400,- Kč/den a 4 lidé by byli ochotni zaplatit dokonce více jak 400,- Kč za den.

### **2.5. Analýza rizik**

Každá činnost, ať už je jakéhokoliv charakteru, představuje vždy pro zainteresovanou osobu určité riziko. My si tato některá rizika identifikovali vlastně již při sestavování slabých stránek a hrozeb ve SWOT matici. Ať už se rizika nedají nikdy plně eliminovat, neměla by být brána na lehkou váhu. Vždy by se k nim mělo přistupovat s maximální možnou vážností, jelikož podcenění některého z rizik může mít fatální důsledky na samotném podnikání.

V této kapitole se pokusím většinu zásadních rizik pro vznikající podnik identifikovat, vyhodnotit (posoudit, zda se jedná o podstatná nebo jen zanedbatelná rizika) a podle toho se rozhodnout, jaká opatření bude třeba zaujmout, aby nedošlo ke zbytečnému ohrožení realizace podnikatelského plánu.

## Identifikace rizik

- riziko špatného výběru zaměstnanců,
- riziko spojené s nedostatkem klientů,
- riziko škody na majetku nebo zdraví svěřené osoby,
- riziko špatné kalkulace školného,
- riziko vysokého nárůstu nové konkurence,
- riziko spojené s pronájmem prostor,
- riziko z pohledu zásadních změn v legislativě pro výkon činnosti,

## Hodnocení rizik

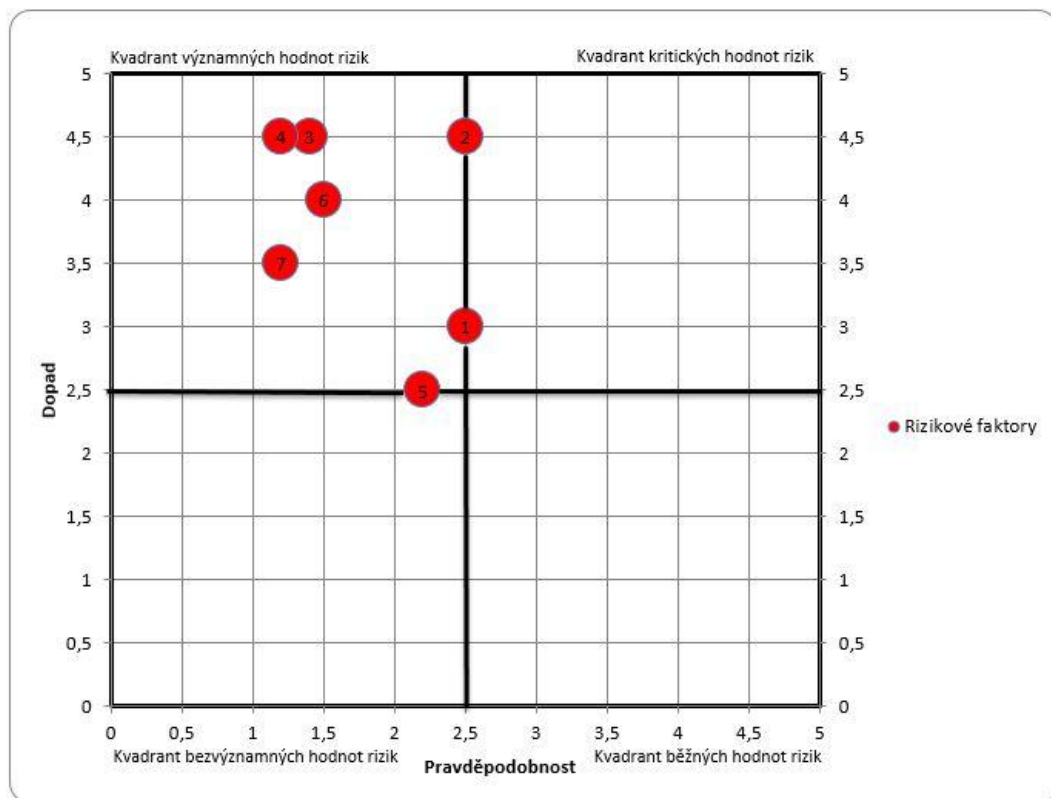
Na základě předchozího bodu „identifikace rizik“ můžeme plynule přejít k jejich hodnocení za pomoci níže uvedené kvalitativní hodnotové stupnice, kdy jednotlivé hodnoty odpovídají níže uvedeným intervalům.

- **Dopad:**
  - 1 = téměř nezatelný (0,1-1,0) – velmi malý,
  - 2 = drobný (1,1-2,0) – malý,
  - 3 = významný (2,1-3,0) – střední,
  - 4 = velmi významný (3,1-4,0) – vysoký,
  - 5 = nepřijatelný (4,1-5,0) – velmi vysoký.
- **Pravděpodobnost výskytu:**
  - 1 = téměř nemožné (0,1-1,0) – velmi malá,
  - 2 = výjimečně možné (1,1-2,0) – malá,
  - 3 = běžně možné (2,1-3,0) – střední,
  - 4 = pravděpodobné (3,1-4,0) – vysoká,
  - 5 = hraničící s jistotou ((4,1-5,0) – velmi vysoká.

**Tabulka č. 1: Hodnocení rizika** (Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu rizika</b>	<b>Dopad rizika</b>	<b>Významnost rizika</b>
1.	Riziko špatného výběru zaměstnanců	2,5	3	7,5
2.	Riziko spojené s nedostatkem klientů	2,5	4,5	11,25
3.	Riziko škody na majetku nebo zdraví svěřené osoby	1,4	4,5	6,3
4.	Riziko špatné kalkulace školného	1,2	4,5	5,4
5.	Riziko nové konkurence	2,2	2,5	5,5
6.	Riziko spojené s pronájmem prostor	1,5	4	6
7.	Riziko z pohledu zásadních změn v legislativě pro výkon činnosti	1,2	3,5	3,84

Níže uvedená mapa rizik (graf č. 20) nám znázorňuje, že všechna uvedená rizika se dostala do kvadrantu významných hodnot. I když samotná pravděpodobnost výskytu rizika nenabývá u většiny bodů nikterak významných hodnot, stále je potřeba počítat s jejich možným vznikem, protože pokud se riziko dostaví, dopad může být zásadní, někdy i fatální.



Graf č. 20: Mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

## Opatření ke snížení rizik:

### 1. Riziko špatného výběru zaměstnanců

Špatný výběr zaměstnanců může mít zásadní vliv na vnímání kvality poskytovaných služeb. Nadarmo se neříká, že největší vizitku společnosti tvoří především zaměstnanci, kteří v ní pracují. Proto by se neměl výběr nových zaměstnanců brát na příliš lehkou váhu.

Každý pracovní pohovor by měl probíhat se všemi potencionálními uchazeči individuálně při osobním setkání. Budoucí zaměstnavatel by měl mít dopředu připravené požadavky, na které se bude při pohovoru ptát, jako například předchozí praxe, dosažené potřebné vzdělání ... aj.

### 2. Riziko spojené s nedostatkem klientů

Riziko spojené s nedostatkem klientů je pro tuto činnost velmi významné, především z hlediska příjmů, které jsou nezbytné pro celkový chod školky. V případě malého

počtu umístěných dětí, nebude možné pokrýt veškeré náklady, a tato skutečnost může vést až k uzavření provozu. Proto je potřeba se v první řadě zaměřit na marketing a na budování dobré pověsti společnosti u budoucí klientely.

Dalším důležitým faktem je mít dostatečnou rezervu finančních prostředků, alespoň pro první rok provozu, který se dá označit za rok startovací. Tyto peněžní prostředky by měly pokrýt alespoň nezbytně nutné náklady v případě pomaleji rozjíždějího se podnikání.

A po prvním kalendářním roce provozu rozhodnout, zda má smysl v podnikání dále pokračovat či nikoliv.

### **3. Riziko škody na majetku nebo zdraví svěřené osoby**

Jedná se opět o důležité riziko spojené s důvěrou klientů v zajištění bezpečí jejich dětí, které byly svěřeny do péče školky.

Jako možné opatření vidím především v dodržování všech bezpečnostních předpisů během celého dne ve školce, zejména při opouštění vnitřních prostor školky. Školení, jak odvrátit možná nebezpečí, vyplývající z provozu podobného zařízení, je nutné periodicky opakovat se všemi zaměstnanci.

Dalším neméně důležitým opatřením je samozřejmě kvalitní pojištění, zejména na zdraví svěřených dětí, ale také na škody na majetku školky.

### **4. Riziko špatné kalkulace školného**

Špatná kalkulace výše školného může mít zásadní vliv na chod školky. Příliš vysoká cena může odradit potenciální klienty, příliš nízká cena nemusí pokrýt dostatečně všechny vynaložené náklady na chod školky. Kromě toho může příliš nízká cena evokovat u budoucích klientů pocit, že nebudou ze strany provozovatele poskytovány příliš kvalitní služby.

V případě kalkulace budoucího školného bohužel neexistuje správný postup, jak splnit všechny výše zmíněné požadavky k úplné spokojenosti všech zúčastněných. V první řadě musí být výše školného vždy v takové míře, aby byly pokryty především provozní náklady.

## **5. Riziko vysokého nárůstu nové konkurence**

Přílišný růst nové konkurence může mít zásadní vliv na obsazenost našeho zařízení. Odliv klientů se samozřejmě projeví, stejně jako u rizika spojeného s nedostatkem klientů, na příjmech za poskytované služby. Chybějící příjmy pak můžou mít za následek i ukončení provozu a uzavření školky.

Proti konkurenci se dá bojovat zejména kvalitními službami a budováním dobrého jména společnosti. Všechny tyto aspekty s sebou přináší stálou klientelu, která nese jistý příjem. Proto je dobré žádný aspekt nepodcenit a snažit se o maximální spokojenost svěřených dětí i o celkové kladné hodnocení zařízení rodiči.

## **6. Riziko spojené s pronájmem prostor**

Toto riziko je v případě naší školky, vzhledem k pronajatým prostorům, dosti podstatné. I když se bude jednat o dlouhodobý pronájem, vždy existuje možnost, že se majitel nemovitosti rozhodne z nějakého důvodu vypovědět nájemní smlouvu.

Z tohoto důvodu by se měla ve smluvních podmínkách nájemní smlouvy přizpůsobit délka výpovědní doby, která by měla činit minimálně 6 měsíců, nejlépe však až jeden rok. Dále je nutné být neustále na pozoru, neustále sledovat trh s nemovitostmi a v případě příznivých finančních výsledků se snažit možné riziko řešit ještě před tím, než ke krizové situaci dojde. Jedním z řešení může být budoucí investice do koupě vlastních prostor.

## **7. Riziko z pohledu zásadních změn v legislativě pro výkon činnosti**

I toto riziko v našem případě souvisí především s pronajatými prostorami. Kapacita školky je přímo vypočítána dle dosavadních legislativních požadavků České republiky. Každá zásadní změna, zejména na zvýšení požadavku na prostor pro jedno dítě, by měla za následek buď snižování kapacity a zvyšování ceny nebo hledání větších prostor.

Proti takovýmto zásadním legislativním změnám bohužel neexistují účinná opatření jak jim předejít nebo na ně efektivně reagovat.

### 3. Vlastní návrh řešení

V poslední části práce se budu snažit sestavit podnikatelský plán se všemi možnými potřebnými informacemi, které k dobrému podnikatelskému plánu patří a které jsou od podnikatelského plánu vyžadovány.

#### 3.1. Titulní strana

<b>Obchodní firma:</b>	Soukromá školka „Včelička“ s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Žitná 15, Řečkovice, 621 00 Brno
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	provoz dětských a předškolních zařízení péče o dítě od tří let věku mimoškolní výchova a vzdělání
<b>Statutární orgán:</b>	jednatel Bc. Jan Kunetka narozen 11. prosince 1982 v Brně, trvalým pobytem Žitná 15, Řečkovice, 621 00 Brno
<b>Počet členů:</b>	1
<b>Podíl:</b>	vklad 100 000,-Kč, splaceno 100%, obchodní podíl 100%
<b>Základní kapitál:</b>	100 000,-Kč
<b>Zahájení činnosti:</b>	1. 9. 2018

#### 3.2. Analýza odvětví

Tato část podnikatelského plánu byla již podrobně zpracována v kapitole 2.2. Porterův model 5 sil, zejména v odstavci „Stávající konkurence“, proto bych čtenáře odkázal na Analytickou část práce.

### **3.3. Popis podniku**

Jak už bylo popsáno v úvodu diplomové práce, podnik se bude zabývat nabídkou služeb v oblasti hlídání, výchovy a vzdělání dětí v době, kdy jejich zákonní zástupci budou zaměstnaní nebo jinak zaneprázdněni.

#### **3.3.1. Nabídka služeb**

Základní nabídku budou tvořit především úkony jako hlídání a vzdělávání dětí ve věku 3 až 6 (7) let. Samozřejmostí bude zachování přirozeného vývoje dítěte. Hlavním úkolem zařízení, kromě hraní, bude postupně zvykat děti na práci a přizpůsobení se kolektivu, což bude nezbytné pro jejich pozdější nástup do základní školy.

Zároveň bude možné využít i služeb sobotního hlídání, nebo jako dočasnou péči. Dočasnou péčí se rozumí krátkodobá péče o děti, které nejsou trvale zapsané v docházkovém plánu školky, ale rodiče potřebují pro dítě krátkodobé umístění v průběhu dne, aby si mohli vyřídit nečekané záležitosti. V podobném duchu dnes fungují dětské koutky. V našem případě se bude jednat pouze o jednotky hodin denně a pouze v případě volné kapacity školky a za předem domluvených podmínek.

Provozní doba školky je stanovena od pondělí do pátku od 6. hodiny ranní do 19. hodiny večerní. Prodloužení doby bude možné pouze po předchozí vzájemné domluvě.

#### **3.3.2. Výběr lokality a velikost podniku**

Vzhledem k faktu, že vznikající školka by mohla být budoucí pracovní příležitostí pro mou partnerku, je zájem na tom, aby se objekt nacházel co nejbližší k našemu trvalému bydlišti.

Po provedeném průzkumu trhu s realitami z okolí našeho bydliště připadl jako nejlepší možná alternativa objekt nacházející se na ulici Banskobystrická, v městské části Brno - Řečkovice. Budova vyhovuje jednak prostorově, ale i svojí dostupností. Jedinou nevýhodou tohoto objektu je skutečnost chybějící vlastní zahrady, ale tento nedostatek se dá jednoduše kompenzovat využitím veřejných dětských hřišť v okolí, kterých je v blízkosti několik. Radnice městské části si na dětských hřištích

a dalších službách pro malé děti velice zakládá, každé hřiště je tedy nově zrekonstruované se spoustou atrakcí, které plní veškeré normy pro zajištění bezpečnosti jejich uživatelů.

Kapacita nově vznikající školky byla po všech úvahách pro a proti stanovena, a to i s přihlédnutím na výsledky marketingového výzkumu, na 15 dětí pravidelně docházejících a maximálně 5 dětí s dočasnou péčí.

### **3.3.3. Organizační struktura**

Organizační struktura školky, zaměstnancům a požadavkům na ně, dennímu plánu samotného provozu a dalším věcem se bude věnovat další z kapitol podnikatelského plánu a to přímo „Organizační plán“.

### **3.3.4. Majetkové vybavení školky**

Objekt školky bude vybaven sociálním zařízením v počtu a kvalitě dle platných hygienických norem České republiky. Pro potřeby odpočinku bude školka vybavena dostatečným počtem postelí, včetně lůžkovin, které bude mít každé dítě osobně přiděleno. Také bude mít každé dítě přidělenou vlastní skříňku na osobní věci. K stravování a vzdělávání bude k dispozici dostatečný počet vhodného nábytku a kancelářských potřeb.

### **3.3.5. Znalosti, dovednosti, reference**

Znalosti a dovednosti budoucích zaměstnanců by měly být převážně univerzálního charakteru. Příjemné vystupování, jednání se značnou dávkou empatie a kladný vztah k dětem, to jsou přesně ty charakterové vlastnosti, které musí být u příštího zaměstnance samozřejmostí. Všichni pracovníci by měli být dostatečně kreativní při práci s dětmi, pedagogický pracovník by měl navíc prokázat určitý stupeň odbornosti a znalosti cizích jazyků.

## **3.4. Obchodní plán/nabídka služeb**

Úkolem této kapitoly je shrnout veškeré základní činnosti, které bude školka poskytovat svým klientům. A to včetně služeb poskytovaných v rámci subdodávek.

- **Hlídní dětí** - je jednou ze základních činností, na kterou se školka bude zaměřovat. Aby získala jakousi konkurenční výhodu, bude se snažit individuálně vyhovět požadavkům klientů. Základní provozní doba školky bude od 6 do 19h. Každá jiná doba v rámci provozu školky bude muset být předem konzultována s vedením zařízení. Na individuální domluvě bude i možnost využití hlídání v sobotu, popřípadě mimořádné hlídání pro děti, které nejsou trvale zapsány v registru školky.
- **Vzdělávání dětí** - bude zajišťovat jeden pedagog s patřičnými znalostmi a dovednostmi v oboru vzdělávání dětí předškolního věku. Děti budou seznamovány se základními znalostmi českého a anglického jazyka, se základy logiky, dále budou v dětech rozvíjena výtvarná nebo hudební nadání v podobě soutěží a her. U starších dětí, tzv. „předškoláků“, bude vzdělávací příprava směřovat již přímo na požadavky pro plynulý přechod na základní školu.
- **Základní dovednosti dětí** - jako jsou správné hygienické návyky, učení se samostatnosti, jednání a chování v kolektivu a v neposlední řadě trpělivosti, kterou většina dětí postrádá.
- **Láska k přírodě a zvířatům** - různými tematickými výlety utvářet v dětech pocit sounáležitosti, budovat v nich vztah i úctu k přírodě. Jelikož úcta k přírodě, je právě to, co chybí i mnoha dospělým. Za pomoci přátel je možné domluvit a uspořádat něco jako „Canisterapii“, jejímž hlavním úkolem bude v dětech pěstovat lásku ke zvířatům i učit je způsobu chování ke psům a zvířatům obecně.
- **V zdravém těle, zdravý duch** - sportovní aktivity všeho druhu v rámci výletů a dalších venkovních aktivit. Jednou ročně se bude pořádat sportovní den o drobné ceny, aby se v dětech probudila zdravá soutěživost, ale naučili se také umění prohrát, což se jim později bude určitě hodit.
- **Tematické sezónní aktivity** - jako je nacvičování různých vánočních besídek, vánoční výzdoba, Mikulášská nadílka, dětský den, den matek spojený s výrobou dárečku pro maminku, karneval, který bude vždy zaměřen na nějaké konkrétní téma, a na který si masky budou vyrábět děti sami v rámci výuky výtvarných dovedností.

- **Subdodavatelská činnost** - se bude týkat především stravování, kdy pokrmy pro děti je možné odebírat, díky dobrým vztahům s radnicí městské části, u MŠ Měříčkova, která má dostatečnou kapacitu k zajištění teplé stravy pro dalších 15 dětí. Dovoz hlavního pokrmu, včetně zajištění svačín si školka zajistí svépomocí. V době letních prázdnin, nebo jiného důvodu, které vedly k uzavření provozu kuchyně stávajícího smluvního dodavatele, bude strava zajišťována dovážkovou službou.

### **3.5. Marketingový plán**

Tato část diplomové práce se bude snažit co nejdetailněji popsat jednotlivé body marketingového mixu, který se skládá ze čtyř částí. Produktu, místa, ceny a propagace. Někdy se používá též pojmu 4P, jež znázorňuje počáteční písmena výše uvedených slov, pouze v anglickém znění, product, place, price and promotion.

#### **3.5.1. Produkt**

Produktem se v našem pojetí rozumí služba, která nabízí potenciálním klientům možnost svěřit své dítě do odborné péče po dobu, kdy se nemohou věnovat svému dítěti oni sami. Nabízené služby se budou týkat dětí ve věku 3 - 6 (7) let a zaměřené budou především na dovednostní výuku dítěte a jeho opatrovnictví po dobu zaměstnání jeho rodičů. O děti, kromě vzdělávacích programů a her, bude postaráno i z hlediska stravování, péče o hygienu a odpočinku.

Další nabízenou službou bude možnost dočasného hlídání dětí, které nebudou dlouhodobě zapsány v naší školce. Tato služba bude ovšem pouze po předchozí individuální domluvě, a v případě, že bude volná kapacita školky.

Poslední nabízenou službou bude možnost využít individuálního sobotního dopoledního hlídání dětí, kdy budou mít rodiče prostor pro zařízení věcí, které jinak nestíhají během pracovního týdne. Opět bude záležet na individuální domluvě rodičů a zaměstnance školky.

### 3.5.2. Cena

Při stanovení ceny vycházíme z veškerých nákladů, které musí být zahrnuty do provozu školky. Součástí ceny musí být mzdy, náklady za pronájem prostor, energie, hygienické potřeby, pojištění a ostatní provozní náklady. Následující tabulka nám znázorňuje předběžnou kalkulaci nákladů za jeden kalendářní měsíc běžného provozu.

**Tabulka č. 2: Předběžná kalkulace nákladů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Kalkulace
Mzdové náklady na 3 pracovníky	75.000,-Kč
Nájem	20 000,-Kč
Energie	3 000,-Kč
Pojištění	1 000,-Kč
Hygienické potřeby	1 000,-Kč
Ostatní provozní náklady	5 000,-Kč
<b>Celkem</b>	<b>105 000,-Kč</b>

Ostatními provozními náklady se rozumí náklady na běžnou údržbu, propagaci, pracovní materiál, telekomunikační sítě a jiné předem neurčené výdaje.

Při tvorbě konečné ceny je potřeba počítat i s cenami okolních konkurenčních soukromých zařízení, které se v našem případě pohybují v rozmezí 177 - 423,-Kč/den.

#### **Stanovení ceny školného na jedno umístěné dítě na pokrytí nákladů:**

- náklady na jedno dítě na měsíc =  $105\,000/15\text{dětí} = 7\,000,-\text{Kč}$
- náklady na jedno dítě za den =  $7\,000/22\text{dnů} = 318,18\text{Kč}$
- náklady na jedno dítě za hodinu =  $318,18/13\text{hodin} = 24,48\text{Kč}$

Abychom pokryly veškeré náklady na provoz při plné kapacitě dětí, je potřebná výše školného cca 320Kč za osobu na 1 den. Konečná cena však musí zahrnovat i přírážku za poskytované služby, která bude tvořit výsledný zisk. Jako ziskovou marži jsem zvolil 15% z hodinové sazby výše školného.

### **Konečná cena školného na jedno dítě se ziskovou přírůžkou 15%:**

- náklady na jedno dítě za hodinu =  $24,48 \cdot 15\% = 28,15\text{Kč}$
- náklady na jedno dítě za den =  $28,15 \cdot 13\text{hodin} = 365,95\text{Kč}$
- náklady na jedno dítě na měsíc =  $365,95 \cdot 22\text{dní} = 8\,050,90\text{Kč}$

**Vzhledem ke skutečnosti, že některé z nákladů mohou být o něco vyšší než výše uvedené, se konečná cena školného stanoví na 8 100,-Kč za měsíc.**

Veškerý zisk bude přesunut do tzv. „rezervního fondu“, který bude sloužit ke krytí provozních nákladů v případě, že nedojde k optimálnímu naplnění celkové kapacity školky, popřípadě ke krytí jiných nečekaných událostí. Z rezervního fondu budou určitým procentem postupně spláceny počáteční výdaje na založení společnosti a též budou vypláceny i možné mimořádné odměny zaměstnancům.

Veškeré další aktivity školky, jako je mimořádné hlídání dětí, které nejsou dlouhodobě zapsány na seznamu školky a mimořádná sobotní péče o dítě, budou zpoplatněny jednotně a to **80,-Kč/hodina/dítě**.

Do ceny nebudou zahrnuty náklady na stravování, jelikož vše bude na individuálním rozhodnutí každého z rodičů, zda využijí možnosti poskytovaného stravování, nebo budou dítěti dávat jídlo vlastní, které mu zaměstnanci patřičným způsobem připraví. Cena stravování je stanovena ve výši **65,-Kč/den** a skládá se z oběda, svačiny a pitného režimu. V době letních prázdnin bude strava zajišťována externí dovážkovou službou. Toto opatření sebou přinese zvýšení nákladů na stravování a z toho důvodu se bude třeba cenu zvýšit na **100,-Kč/den**

### **3.5.3. Místo**

Školka bude zřízena v městské části Řečkovice a Mokrá Hora na okrese Brno – město. Nabízelo se hned několik objektů pro možný provoz, ale z hlediska dostupnosti, ceny a odpovídající velikosti byl nakonec vybrán objekt na ul. Banskobystrická 444. Objekt se nachází přímo u hlavní dopravní tepny pro okolní obce a města jako jsou Ivanovice, Česká, Kuřim, Čebín, Hradčany, Tišnov a další. Slouží i jako vedlejší cesta pro obce jako je Lipůvka, Lažánky, Lažany, Černá Hora nebo Boskovice. Ze všech těchto obcí

a měst dojíždějí lidé do krajského města Brna za prací. Do 50 m od objektu se nachází zastávka DPMB, jediného tramvajového spojení okrajové části s centrem.

V blízkém okolí objektu je velké množství moderně zrekonstruovaných veřejných hřišť nebo městských parků. Tím, že se jedná o okrajovou část města, nachází se v okolí již spousta přírodních zázemí, jako je např. Zamilovaný hájek nebo přírodní rezervace Velká a Malá Baba. Tedy o případnou poznávací turistiku místní krajiny nebude nouze.

Školka bude situována v prvním patře již výše zmiňovaného objekt o velikosti podlahové plochy 144m<sup>2</sup>. Skládá se z hlavního sálu, sociálního zařízení a technické místnosti. Hlavní sál bude využíván jak pro místo odpočinku, tak stravování a vzdělávání i volnočasovou zábavu. Ovšem bez drobných stavebních úprav v podobě sádkokartonových příček a rekonstrukce sociálních zařízení se provoz neobejde.



**Obrázek č. 6: Stávající půdorys původních prostor (Zdroj: 31)**



Obrázek č. 7: Obrázek hlavního sálu (Zdroj: 31)

#### 3.5.4. Propagace

Dobrá propagace je jednou se základních potřeb začínajícího podniku. Bez dobré propagace se školka nemůže nikdy dostat do povědomí široké veřejnosti, zejména při vstupu na trh. Proto by se nemělo nic opomenout a snažit se využít všech dostupných možností, jak se představit veřejnosti a odprezentovat jim námi nabízené služby.

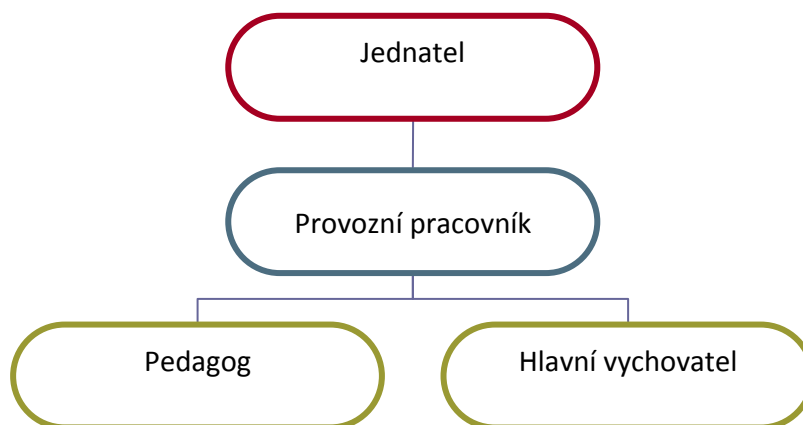
##### Forma zvolené reklamy:

- **Webové stránky** - jsou v 21. století velmi podstatné, zejména z důvodu, jak co nejpodrobněji informovat klienty o nabízených službách, aktivitách, provozních informacích nebo školném. Při tvorbě webových stránek by měl být kladen důraz především na jednoduchost, přehlednost a v neposlední řadě i na zajímavý design.

Tvorbou webových stránek se dnes zabývá obrovská spousta dodavatelů, kteří si navzájem silně konkurují, tedy i velikost konečné ceny se podle toho odvíjí. Naše školka má ovšem tu výhodu, že budoucí jednatel má mezi svými přáteli řadu kvalitních programátorů, kteří jsou ochotni tyto stránky vytvořit za minimální cenu. Následná registrace stránek bývá pro některé místní domény většinou zdarma.

- **Registrace v online databázích firem** – by mělo zajistit propagaci webových stránek na nejvíce využívaných internetových portálech u nás. Taková registrace zaručuje, že při zadání dotazu do vyhledávače by naše školka měla být nabídnuta jako možná varianta. Tato forma propagace bývá jedna z těch nákladnější. Cena se pohybuje podle velikosti a oblíbenosti samotného portálu, zákaznické podpory a může se, například u portálu Seznam.cz, pohybovat i v cenách několik desítek tisíc korun za rok. Jsou zde ovšem i portály, kde se dá registrovat zdarma, které vzhledem k nulové ceně získávají stále více na popularitě. Naše školka, vzhledem k tomu, že teprve začíná s provozem, využije předplacené služby na některém z větších a známějších portálů.
- **Profil na sociální síti Facebook** - v dnešní době se jedná asi o nejlepší způsob, jak se zdarma dostat do povědomí velkého počtu potenciálních klientů, ale také, jak si vytvořit a udržet stále zákazníky. Díky členství fanclubu školky stávající klient získává pocit jakési sounáležitosti se školkou. Sociální síť je zároveň i nejjednodušším nástrojem ke zveřejňování aktuálního dění ve školce.
- **Letáky** - asi nejjednodušší metoda, jak sdělit nejbližšímu okolí, že se v blízkosti nachází nový podnik. Na letácích by byly základní údaje o činnosti, kontakt a ten nejdůležitější údaj a to odkaz na webové stránky nebo profil na sociálních sítích, kde se zájemci dočtou vše podstatné. Náklady vzniknou pouze s výrobou letáku, jejich distribuci si školka zajistí svépomocí.
- **Inzerce v místním zpravodaji** - MČ Řečkovice i sousední MČ Medlánky vydávají svůj pravidelný měsíční zpravodaj, který se dostane do všech domácností v rámci jejich působnosti. Každý ze zpravodajů informuje o dění v jednotlivých městských částech a disponuje rubrikou inzerce, kterou školka, za určitý poplatek, hodlá využít.
- **Inzerce v místním obchodním centru GLOBUS** - jako ve všech ostatních obchodních domech i zde se nachází veřejná vývěska s možností využití soukromé inzerce zdarma.

### 3.6. Organizační plán



**Obrázek č. 9: Organizační struktura** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Školka bude zřízena jako společnost s ručením omezeným pouze s jedním vlastníkem. Nejvyšším představitelem bude jednatel, který bude plnit funkci pouze statutárního orgánu. Druhým nejvyšším článkem v organizační struktuře bude funkce provozní pracovník, který bude mít na starosti veškeré činnosti související s chodem školky včetně účetnictví. Další pracovní náplní provozního pracovníka bude i funkce druhého vychovatele, každodenní úklid, dovoz stravy a apod. V případě individuální domluvy na sobotní hlídání, nebo mimořádnou prodlouženou provozní dobu budou děti v péči provozního pracovníka.

Dalším členem týmu bude pedagog s požadovaným vzděláním, jehož hlavní náplní práce bude odborná vzdělávací příprava dětí pomocí univerzálních pedagogických znalostí získaných vysokoškolským studiem na alespoň bakalářském stupni. Každá praxe v jiném provozu bude vítanou, nikoliv však nezbytnou, podmínkou.

Posledním článkem organizační struktury bude funkce hlavního vychovatele, která bude mít na starost volnočasovou aktivitu dětí, zábavu, výdej stravy a další úkoly související se zaměstnáním dětí. O úklid se bude střídavě dělit s provozním pracovníkem.

**Tabulka č. 3: Plán služeb a mzdy** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Pracovní doba	Denní úvazek	Mzda
Provozní vedoucí	6-8h, 12-13h, 17-19h, 19-dle potřeby	5 hod., dále dle potřeby	15 000,-Kč
Pedagog	8-16h	8 hod.	21 000,-Kč
Hlavní vychovatel	12-19h	7 hod.	18 000,-Kč

### Harmonogram dne

06:00 - 08:30h.: příchod dětí do školky (volná individuální zábava)  
08:30 - 09:30h.: spontánní činnosti (výtvarné, hudební, didaktické, konstruktivní)  
09:40 - 10:00h.: osobní hygiena, dopolední svačina  
10:00 - 11:00h.: skupinová práce s dětmi se zaměřením na výuku cizího jazyka  
11:00 - 12:00h.: volná zábava  
12:00 - 12:45h.: osobní hygiena, oběd  
12:45 - 13:00h.: prostor pro vyzvednutí dítěte po obědě  
13:00 - 14:20h.: prostor pro odpolední odpočinek (nеспavé děti – relaxace, individuální práce s dětmi)  
14:20 - 14:40h.: osobní hygiena, svačina  
14:40 - 16:40h.: odpolední činnost venku (za příznivého počasí poznávání okolí, návštěva dětských hřišť, výlety do přírody)  
16:40 - 17:00h.: osobní hygiena, odpolední svačina  
17:00 - 19:00h.: vyzvedávání dětí rodiči (dokončování odpoledních aktivit, individuální plánované činnosti, volná zábava).

### 3.7. Rizika

Všechna možná rizika byla popsána již v analytické části diplomové práce, konkrétně v kapitole 2.5. Analýza rizik. Z toho důvodu bych čtenáře v této části práce na tuto kapitolu odkázal.

## **3.8. Finanční plán**

### **3.8.1. Výše vkladu do společnosti**

Ačkoli nový občanský zákoník již nestanoví minimální výši vkladu, majitel se rozhodl vložit do podniku 100 000,-Kč ze svých vlastních zdrojů. Tato částka bude tvořit základní jmění společnosti.

### **3.8.2. Prvotní náklady spojené se založením školky**

Prvotní náklady představují zejména poplatky patřičným orgánům, které je nutné vynaložit například na zápis společnosti do obchodního rejstříku, nebo poplatky spojené s notářskými a jinými právními úkony. Všechna tato vydání budou uvedena v nákladové tabulce na jednom společném řádku.

Další náklady souvisí se stavebními opravami, které je potřeba provést, aby objekt, respektive pronajatá část objektu plnila všechny normy, které stanoví legislativa pro provoz tohoto typu zařízení. Určitě bude třeba několik dělicích sádkartonových příček, nová podlahová krytina, obklady a dlažba na sociálních zařízeních, nové toalety a umyvadlové příslušenství (včetně vodovodních baterií), řemeslné práce, výmalba prostor ... atd.

Jiné náklady bude třeba vyčlenit na nákup samotné výbavy, která bude třeba pro bezproblémový chod školky. V první řadě se bude jednat o kuchyňskou linku, včetně potřebných elektrospotřebičů a nádobí. Dále bude potřeba pořídit nábytek, jako jsou skříňky, stolky, židličky, matrace (včetně lůžkovin), magnetická tabule s možností zápisu fixem, kancelářský data projektor, notebook, tiskárna, hračky a jiné zábavné prvky. Všechny tyto prostředky budou pořízeny na základě průzkumu trhu. Rozhodující vždy bude kvalita k nabízené ceně.

Do poslední části prvotních nákladů spojených se založením společnosti jsou zařazeny náklady na propagaci. Veškerá forma zamýšlené propagace je popsána již v kapitole 3.5. Marketingový plán.

Všechny částky uvedené tabulce č. 4 vychází z reálného odhadu pomocí webových stránek níže uvedených firem, případně i osobní konzultace:

- KOBERCE BRENO, spol. s r.o. (32)
- MAKA THERM CZ s.r.o. (33)
- Vybavení škol s.r.o. (34)
- SIKO KOUPELNY a.s. (35)
- MB - Sving s.r.o. (36)
- Ceníky řemesel (37)
- HA - KOMPLET, s.r.o. (Stolařství a čalounictví)

Tabulka č. 4: Odhad prvotních nákladů spojených se založením společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
<b>Správní úkony</b>	<b>10 000,-Kč</b>
<b>Stavební úpravy a rekonstrukce:</b>	
- sádrokartonové příčky	5 000,-Kč
- podlahová krytina	23 000,-Kč
- obklady a dlažba	10 000,-Kč
- sanitární technika	7 500,-Kč
- řemeslné práce	4 000,-Kč
- výmalba	5 500,-Kč
<b>Výbava movitým majetkem:</b>	
- kuchyňská linka vč. dřezu	7 000,-Kč
- elektrospotřebiče	14 000,-Kč
- nádobí	3 000,-Kč
- nábytek	20 000,-Kč
- lehátka a lůžkoviny	23 000,-Kč
- výpočetní technika	10 000,-Kč
- data projektor vč. držáku	13 000,-Kč
- magnetická tabule	2 000,-Kč
- hygienické a kancelářské potřeby	5 500,-Kč
- hračky	10 000,-Kč
<b>Propagace:</b>	
- webové stránky	1 500,-Kč
- registr webových stránek	5 000,-Kč
- profil na sociální síti	0,-Kč
- letáky	1 500,-Kč
- inzerce ve zpravodaji	500,- Kč
- inzerce v obchodním středisku	0,-Kč
<b>Poplatek realitní kanceláři</b>	<b>10 000,-Kč</b>
<b>Cena celkem</b>	<b>191 000,-Kč</b>

### 3.8.3. Provozní náklady a mzdy

Provozní náklady jsou v první řadě spojené s nájemným a poplatky za energie. Dále poplatky za provoz internetové a telekomunikační sítě, případně i využívání služeb kabelové televize.

Další výdaje, které je třeba do provozu zahrnout, jsou náklady na spotřebu materiálu, jak toho pracovního, který je spojen s výukou a zábavou dětí, tak prostředků spojených s hygienou.

Cenu ročního pojistného bude v rámci jednoduššího financování lépe rozložit do 12měsíčních splátek, tedy i tento výdaj bude veden jako provozní náklad. Pojistná smlouva zahrnuje pojištění za škody způsobené na movitém majetku v celkové hodnotě 500 000,-Kč, nemovitým majetku v hodnotě 1 000 000,-Kč a na zdravotní újmě svěřených dětí až do výše 2 000 000,-Kč.

**Tabulka č. 5: Provozní náklady** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
<b>Nájemné</b>	<b>20 000,-Kč</b>
<b>Záloha na energie</b>	<b>3 000,-Kč</b>
<b>Ostatní provozní náklady:</b>	
- pracovní materiál	500,-Kč
- hygienický materiál	500,-Kč
- propagace	500,-Kč
<b>Internetové a telekomunikační služby</b>	<b>800,-Kč</b>
<b>Záloha na pohonné hmoty</b>	<b>1 000,-Kč</b>
<b>Pojištění (5 628Kč/12měs.)</b>	<b>469,-Kč</b>
<b>Cena celkem/měsíc</b>	<b>26 769,-Kč</b>

Mzdové náklady se budou skládat ze tří mzdových tarifů pro celkem 3 zaměstnance. První mzdový tarif (15 000,-Kč) bude zahrnovat funkci provozní pracovníka, druhý mzdový tarif (21 000,-Kč) je určen pro funkci pedagoga a třetí mzdový tarif (18 000,-Kč) je určen pro funkci hlavního vychovatele. Při výpočtu skutečných nákladů budeme vycházet pouze ze základní slevy na dani, a tou je „sleva na poplatníka“.

Tabulka č. 6: Měsíční mzdové náklady na funkci provozní pracovník (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrubý měsíční příjem 15 000,- Kč	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Sociální pojištění	975,-Kč (6,5%)	3 750,-Kč (25%)
Zdravotní pojištění	675,-Kč (4,5%)	1 350,-Kč (9%)
Měsíční základ daně	20 100,-Kč	-
Daň před slevami	3 015,-Kč	-
Sleva na poplatníka	2 070,-Kč	-
Daň	945,-Kč	-
<b>Čistý příjem/mzdové náklady</b>	<b>12 405,-Kč</b>	<b>20 100,-Kč</b>

Tabulka č. 7: Měsíční mzdové náklady na funkci pedagoga (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrubý měsíční příjem 21 000,- Kč	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Sociální pojištění	1 365,-Kč (6,5%)	5 250,-Kč (25%)
Zdravotní pojištění	945,-Kč (4,5%)	1 890,-Kč (9%)
Měsíční základ daně	28 200,-Kč	-
Daň před slevami	4 230,-Kč	-
Sleva na poplatníka	2 070,-Kč	-
Daň	2 160,-Kč	-
<b>Čistý příjem/mzdové náklady</b>	<b>16 530,-Kč</b>	<b>28 140,-Kč</b>

Tabulka č. 8: Měsíční mzdové náklady na funkci vychovatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrubý měsíční příjem 18 000,- Kč	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Sociální pojištění	1 170,-Kč (6,5%)	4 500,-Kč (25%)
Zdravotní pojištění	810,-Kč (4,5%)	1 620,-Kč (9%)
Měsíční základ daně	24 200,-Kč	-
Daň před slevami	3 630,-Kč	-
Sleva na poplatníka	2 070,-Kč	-
Daň	1 560,-Kč	-
<b>Čistý příjem/mzdové náklady</b>	<b>14 460,-Kč</b>	<b>24 120,-Kč</b>

Tabulka č. 9: Měsíční mzdové náklady na všechny zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Vedoucí provozu	20 100,-Kč
Pedagog	28 140,-Kč
Hlavní vychovatel	24 120,-Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>72 360,-Kč</b>

Celkové mzdové náklady na kompletní personální obsazení školky činní 72 360,-Kč.

Tabulka č. 10: Celkové měsíční náklady na provoz školky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Měsíční provozní náklady celkem	26 769,-Kč
Měsíční mzdové náklady celkem	72 360,-Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>99 129,-Kč</b>

#### 3.8.4. Způsob financování prvotních nákladů

Zakladatel společnosti disponuje volnými finančními prostředky ve výši 250 000,-Kč, které může vložit do podnikání. 100 000,-Kč vložil do základního jmění společnosti, 150 000,-Kč plánuje vložit do rezervního fondu školky, z kterého se budou hradit

počáteční výdaje spojené s nájemními povinnostmi a provozem. Na samotné financování prvotních nákladů, které jsou spojeny zejména se stavebními úpravami a zajištěním potřebného movitého majetku, volnými zdroji nedisponuje. Jednou z možností se nabízí zřízení krátkodobého úvěru u bankovní společnosti, který je možné krýt výnosy z pronájmu bytové jednotky ve vlastnictví provozovatele. Provozovatel má ještě další možnost, a to půjčit si bezúročně v rámci rodiny. Druhá možnost se jeví jako schůdnější varianta a je samozřejmě výhodnější. Splácení bezúročné půjčky bude opět kryto výnosy z pronájmu zmíněné bytové jednotky, popřípadě i ze zisku ze samotného podnikání

**Tabulka č. 11: Zahajovací rozvaha k 1. 9. 2018** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva		
1	Zřizovací poplatek a provize	20 000,-Kč
2	Propagace	8 500,-Kč
3	Dlouhodobý hmotný majetek	55 000,-Kč
4	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	102 000,-Kč
5	Zásoby	5 500,-Kč
6	Pokladna	150 000,-Kč
7	Bankovní účet	291 000,-Kč
	<b>Součet aktiv</b>	<b>632 000,-Kč</b>
Pasiva		
1	Zúčtovací vztahy	20 000,-Kč
2	Základní kapitál	421 000,-Kč
3	Dlouhodobé závazky	191 000,-Kč
	<b>Součet pasiv</b>	<b>632 000,-Kč</b>

### 3.8.5. Předpokládaná výše příjmů

I když bude školka nabízet ještě další služby se speciální ceníkovou sazbou, hlavní příjem bude tvořit převážně samotné školné. Proto budeme v této kapitole zatím uvažovat pouze s příjmy ze školného, a to vzhledem k procentuální obsazenosti

zařízení. V marketingovém plánu jsme si v kapitole 3.5.2 stanovili výši školného na 8 100,-Kč.

**Tabulka č. 12: Závislost kapacity na výši příjmů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kapacita naplnění	20%	40%	60%	80%	100%
	3 děti	6 dětí	9 dětí	12 dětí	15 dětí
Měsíční příjem	24 300,-Kč	48 600,-Kč	72 900,-Kč	97 200,-Kč	121 500,-Kč

### 3.8.6. Analýza bodu zvratu

Pomocí analýzy bodu zvratu zjistíme, kolik přesně dětí je potřeba mít ve svěřené péči abychom pokryli veškeré náklady spojené s provozem školky. Též pomocí této analýzy stanovíme výchozí bod, od kterého se bude vytvářet zisk. Celkové náklady na provoz školky jsou převážně tvořeny dlouhodobými fixními náklady, které v našem případě činí 96 269,-Kč. Variabilní náklady pouze 2 500,-Kč.

#### Základní vzorec

$$BZ = \text{fixní náklady (FN)} / (\text{cena (P)} - \text{variabilní náklady na jednotku (vn}_j))$$

#### Výpočet bodu zvratu

$$P = 8\,100,-\text{Kč}$$

$$FN = 96\,629,-\text{Kč}$$

$$VN = 2\,500,-\text{Kč} \quad (vn_j = 2\,500 / 15 = 166,67\text{Kč})$$

$$Q_{BZ} = 96\,629 / (8100 - 166,67)$$

$$Q_{BZ} = 12,18$$

Z vypočítaného bodu zvratu je patrné, že školka by měla být zisková tehdy, když bude mít ve své péči vždy 13 a více dětí, což je cca 86,6% kapacity školky. Ovšem není zde počítáno s příjmy za mimořádné služby dle zvláštního ceníku. V takovém případě je možné se v určitých případech dostat i pod hranici 12 dětí.

### **3.8.7. Předpokládané příjmy a výdaje ve 4. čtvrtletí provozu školky**

V prvním účetním roce se bude jednat pouze o 4 měsíce provozu, jelikož otevření školky se počítá k 3. září 2018. Účetní období končí vždy k 31. 12 daného roku a začíná k 1.1. roku následujícího. Každý rok bude zobrazen ve třech variantách, které by mohly v průběhu provozu nastat. Variantu č. 1 si označíme jako variantu optimální, která dosahuje 100% kapacitní obsazenosti. Variantu č. 2 za dostačující, která splňuje kapacitu z 80 % jejího naplnění a variantu č. 3 za nedostačující, jejíž kapacita bude naplněna pouze ze 66,7% a bude pro provoz již ztrátová.

Před samotným zahájením provozu je potřeba počítat s náklady za nájem a zálohy na energie pro ještě jeden měsíc, nazveme si ho nultým měsícem. V našem případě se bude jednat o měsíc srpen, ve kterém budou probíhat stavební úpravy a vybavení daných prostor. Výše uvedené náklady na tento nultý měsíc budou hrazeny z rezervního fondu školky, který vlastník zřídil při založení společnosti a do kterého vložil 150 000,- Kč, a proto se nepromítneme v nadcházejících tabulkách plánovaných příjmů a výdajů pro následující období určené pouze provozu.

Jak již jednou bylo zmíněno, do výsledku hospodaření nebude vůbec počítáno s cenou zajišťující stravu. Cena za tuto službu, pokud bude klienty využívána, bezezbytku pokryje náklady. V každé z variant bude rovněž zahrnut i určitý příjem v různé výši, o kterém lze hovořit jako o mimořádném, jež bude školce plynout z navíc poskytované mimořádné a víkendové péče, která bude zpoplatněna dle zvláštního ceníku. U 1. varianty budeme počítat s příjmem 6 000,-Kč, u 2. varianty s příjmem 4 000,-Kč a u 3. varianty s příjmem 2 000,-Kč.

**Tabulka č. 13: Optimální výsledek hospodaření za 4 měsíce roku 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<i>Varianta č. 1</i>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<i>Náklady:</i>				
<i>Nájemné</i>	20 000,-Kč	20 000,-Kč	20 000,-Kč	20 000,-Kč
<i>Zálohy na energie</i>	3 000,-Kč	3 000,-Kč	3 000,-Kč	3 000,-Kč
<i>Mzdové náklady</i>	72 360,-Kč	72 360,-Kč	72 360,-Kč	72 360,-Kč
<i>Ostat. provozní náklady</i>	1 500,-Kč	1 500,-Kč	1 500,-Kč	1 500,-Kč
<i>Inter. a telekom. služ.</i>	800,-Kč	800,-Kč	800,-Kč	800,-Kč
<i>Záloha na PHM</i>	1 000,-Kč	1 000,-Kč	1 000,-Kč	1 000,-Kč
<i>Pojištění</i>	469,-Kč	469,-Kč	469,-Kč	469,-Kč
<b><i>Náklady celkem</i></b>	<b>99 129,-Kč</b>	<b>99 129,-Kč</b>	<b>99 129,-Kč</b>	<b>99 129,-Kč</b>
<i>Výnosy:</i>				
<i>Tržby z prodeje služeb</i>	127 500,-Kč	127 500,-Kč	127 500,-Kč	127 500,-Kč
<b><i>Výnosy celkem</i></b>	<b>127 500,-Kč</b>	<b>127 500,-Kč</b>	<b>127 500,-Kč</b>	<b>127 500,-Kč</b>
<i>VH za 4. čtvrtletí</i>	28 371,-Kč	28 371,-Kč	28 371,-Kč	28 371,-Kč
<b><i>VH za 4. čtvrtletí celkem</i></b>				<b>113 484,-Kč</b>
<i>Daň z příjmu 19%</i>				21 562,-Kč
<b><i>VH za účetní období</i></b>				<b>91 922,-Kč</b>

V případě optimální varianty výsledku hospodaření je možné splácet bezúročnou půjčku až 50% měsíčního zisku, tedy až 11 450,-Kč. V takovém to případě by nebylo nutné využít příjmů z pronájmu bytové jednotky. Umořování dluhu by proběhlo v necelých 17měsíčních splátkách. Zbýlých 50% zisku by byl vždy přesunut do rezervního fondu školky.

**Tabulka č. 14: Dostačující výsledek hospodaření za 4 měsíce roku 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<i>Variant</i> a č. 2	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<i>Náklady:</i>				
<i>Nájemné</i>	20 000,-Kč	20 000,-Kč	20 000,-Kč	20 000,-Kč
<i>Zálohy na energie</i>	3 000,-Kč	3 000,-Kč	3 000,-Kč	3 000,-Kč
<i>Mzdové náklady</i>	72 360,-Kč	72 360,-Kč	72 360,-Kč	72 360,-Kč
<i>Ostat. provozní náklady</i>	1 500,-Kč	1 500,-Kč	1 500,-Kč	1 500,-Kč
<i>Inter. a telekom. služ.</i>	800,-Kč	800,-Kč	800,-Kč	800,-Kč
<i>Záloha na PHM</i>	1 000,-Kč	1 000,-Kč	1 000,-Kč	1 000,-Kč
<i>Pojištění</i>	469,-Kč	469,-Kč	469,-Kč	469,-Kč
<b><i>Náklady celkem</i></b>	<b>99 129,-Kč</b>	<b>99 129,-Kč</b>	<b>99 129,-Kč</b>	<b>99 129,-Kč</b>
<i>Výnosy:</i>				
<i>Tržby z prodeje služeb</i>	101 200,-Kč	101 200,-Kč	101 200,-Kč	101 200,-Kč
<b><i>Výnosy celkem</i></b>	<b>101 200,-Kč</b>	<b>101 200,-Kč</b>	<b>101 200,-Kč</b>	<b>101 200,-Kč</b>
<i>VH za 4. čtvrtletí</i>	2 071,-Kč	2 071,-Kč	2 071,-Kč	2 071,-Kč
<b><i>VH za 4. čtvrtletí celkem</i></b>				<b>8 284,-Kč</b>
<i>Daň z příjmu 19%</i>				1 574,-Kč
<b><i>VH za účetní období</i></b>				<b>6 710,-Kč</b>

U dostačujícího výsledku hospodaření by veškerý zisk byl vždy přesunut do rezervního fondu společnosti a celá bezúročná půjčka by byla splácena z výnosů z pronájmu bytové jednotky, jež činí 6 000,-Kč/měsíc. Celkový počet by se tak zvýšil na necelých 32 měsíčních splátek.

**Tabulka č. 15: Nedostačující výsledek hospodaření za 4 měsíce 2018** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Varianta č. 2</i>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<i>Náklady:</i>				
<i>Nájemné</i>	20 000,-Kč	20 000,-Kč	20 000,-Kč	20 000,-Kč
<i>Zálohy na energie</i>	3 000,-Kč	3 000,-Kč	3 000,-Kč	3 000,-Kč
<i>Mzdové náklady</i>	72 360,-Kč	72 360,-Kč	72 360,-Kč	72 360,-Kč
<i>Ostat. provozní náklady</i>	1 500,-Kč	1 500,-Kč	1 500,-Kč	1 500,-Kč
<i>Inter. a telekom. služ.</i>	800,-Kč	800,-Kč	800,-Kč	800,-Kč
<i>Záloha na PHM</i>	1 000,-Kč	1 000,-Kč	1 000,-Kč	1 000,-Kč
<i>Pojištění</i>	469,-Kč	469,-Kč	469,-Kč	469,-Kč
<b><i>Náklady celkem</i></b>	<b>99 129,-Kč</b>	<b>99 129,-Kč</b>	<b>99 129,-Kč</b>	<b>99 129,-Kč</b>
<i>Výnosy:</i>				
<i>Tržby z prodeje služeb</i>	83 000,-Kč	83 000,-Kč	83 000,-Kč	83 000,-Kč
<b><i>Výnosy celkem</i></b>	<b>83 000,-Kč</b>	<b>83 000,-Kč</b>	<b>83 000,-Kč</b>	<b>83 000,-Kč</b>
<i>VH za 4. čtvrtletí</i>	-16 129,-Kč	-16 129,-Kč	-16 129,-Kč	-16 129,-Kč
<b><i>VH za 4. čtvrtletí celkem</i></b>				<b>-64 516,-Kč</b>
<i>Daň z příjmu 19%</i>				0,-Kč
<b><i>VH za účetní období</i></b>				<b>-64 516,-Kč</b>

V případě nedostačujícího výsledku hospodaření je zřizovatel schopen krýt první rok provozu z vlastních zdrojů, které vložil při zakládání společnosti do rezervního fondu. Dlouhodobější ztráty by však zřizovatele vedly k uzavření provozu. Bezúročná půjčka by byla splácena stejným způsobem jako u varianty č. 2.

### **3.8.8. Předpokládané příjmy a výdaje v období následujících 3 let**

Pro následující tříleté období budou platit z hlediska nákladů velmi podobné podmínky jako pro poslední čtvrtletí roku 2018. V roce 2019 budou provozní náklady stejné, pouze v letech 2020 a 2021 budeme počítat s možným růstem nákladů za energie, PHM, ostatními provozními náklady a to vždy ve výši 2% z původní kalkulace. Opět do výpočtu zahrneme všechny tři námi zvolené varianty možného provozního scénáře.

**Tabulka č. 16: Optimální výsledek hospodaření za období následujících 3 let (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b><i>Varianta č. 1</i></b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<i>Náklady:</i>			
<i>Nájemné</i>	240 000,-Kč	240 000,-Kč	240 000,-Kč
<i>Zálohy na energie</i>	36 000,-Kč	36 720,-Kč	37 454,-Kč
<i>Mzdové náklady</i>	868 320,-Kč	868 320,-Kč	868 320,-Kč
<i>Ostat. provozní náklady</i>	18 000,-Kč	18 360,-Kč	18 727,-Kč
<i>Inter. a telekom. služ.</i>	9 600,-Kč	9 600,-Kč	9 600,-Kč
<i>Záloha na PHM</i>	12 000,-Kč	12 240,-Kč	12 485,-Kč
<i>Pojištění</i>	5 628,-Kč	5 628,-Kč	5 628,-Kč
<b><i>Náklady celkem</i></b>	<b>1 189 548,-Kč</b>	<b>1 190 868,-Kč</b>	<b>1 192 214,-Kč</b>
<i>Výnosy:</i>			
<i>Tržby z prodeje služeb</i>	1 530 000,-Kč	1 530 000,-Kč	1 530 000,-Kč
<b><i>Výnosy celkem</i></b>	<b>1 530 000,-Kč</b>	<b>1 530 000,-Kč</b>	<b>1 530 000,-Kč</b>
<i>VH před zdaněním</i>	340 452,-Kč	339 132,-Kč	337 786,-Kč
<i>Daň z příjmu 19%</i>	64 686,-Kč	64 436,-Kč	64 180,-Kč
<b><i>VH za účetní období</i></b>	<b>275 766,-Kč</b>	<b>274 696,-Kč</b>	<b>273 606,-Kč</b>

**Tabulka č. 17: Dostačující výsledek hospodaření za období následujících 3 let (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Varianta č. 2</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<i>Náklady:</i>			
<i>Nájemné</i>	240 000,-Kč	240 000,-Kč	240 000,-Kč
<i>Zálohy na energie</i>	36 000,-Kč	36 720,-Kč	37 454,-Kč
<i>Mzdové náklady</i>	868 320,-Kč	868 320,-Kč	868 320,-Kč
<i>Ostat. provozní náklady</i>	18 000,-Kč	18 360,-Kč	18 727,-Kč
<i>Inter. a telekom. služ.</i>	9 600,-Kč	9 600,-Kč	9 600,-Kč
<i>Záloha na PHM</i>	12 000,-Kč	12 240,-Kč	12 485,-Kč
<i>Pojištění</i>	5 628,-Kč	5 628,-Kč	5 628,-Kč
<b><i>Náklady celkem</i></b>	<b>1 189 548,-Kč</b>	<b>1 190 868,-Kč</b>	<b>1 192 214,-Kč</b>
<i>Výnosy:</i>			
<i>Tržby z prodeje služeb</i>	1 214 400,-Kč	1 214 400,-Kč	1 214 400,-Kč
<b><i>Výnosy celkem</i></b>	<b>1 214 400,-Kč</b>	<b>1 214 400,-Kč</b>	<b>1 214 400,-Kč</b>
<i>VH před zdaněním</i>	24 852,-Kč	23 532,-Kč	22 186,-Kč
<i>Daň z příjmu 19%</i>	4 722,-Kč	4 472,-Kč	4 216,-Kč
<b><i>VH za účetní období</i></b>	<b>20 130,-Kč</b>	<b>19 060,-Kč</b>	<b>17 970,-Kč</b>

**Tabulka č. 18: Nedostačující výsledek hospodaření za období následujících 3 let (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Varianta č. 3</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<i>Náklady:</i>			
<i>Nájemné</i>	240 000,-Kč	240 000,-Kč	240 000,-Kč
<i>Zálohy na energie</i>	36 000,-Kč	36 720,-Kč	37 454,-Kč
<i>Mzdové náklady</i>	868 320,-Kč	868 320,-Kč	868 320,-Kč
<i>Ostat. provozní náklady</i>	18 000,-Kč	18 360,-Kč	18 727,-Kč
<i>Inter. a telekom. služ.</i>	9 600,-Kč	9 600,-Kč	9 600,-Kč
<i>Záloha na PHM</i>	12 000,-Kč	12 240,-Kč	12 485,-Kč
<i>Pojištění</i>	5 628,-Kč	5 628,-Kč	5 628,-Kč
<b><i>Náklady celkem</i></b>	<b>1 189 548,-Kč</b>	<b>1 190 868,-Kč</b>	<b>1 192 214,-Kč</b>
<i>Výnosy:</i>			
<i>Tržby z prodeje služeb</i>	996 000,-Kč	996 000,-Kč	996 000,-Kč
<b><i>Výnosy celkem</i></b>	<b>996 000,-Kč</b>	<b>996 000,-Kč</b>	<b>996 000,-Kč</b>
<i>VH před zdaněním</i>	-193 548,-Kč	-194 868,-Kč	-196 214,-Kč
<i>Daň z příjmu 19%</i>	0,-Kč	0,-Kč	0,-Kč
<b><i>VH za účetní období</i></b>	<b>-193 548,-Kč</b>	<b>-194 868,-Kč</b>	<b>-196 214,-Kč</b>

### 3.8.9. Časový harmonogram založení společnosti

Úkolem této kapitoly je analyzovat jednotlivá časová období, která v sobě zahrnují konkrétní části fáze realizace projektu. Jako časově nejnáročnější části projektu se jeví především samotné plánování, následují stavební úpravy a výroba vybavení, výběr vhodných zaměstnanců, propagace, samotné založení společnosti, ostatní nákup vybavení. Zahájení účetního období se plánuje k 1. 9. 2018, samotné zahájení provozu k 3. 9. 2018.

**Tabulka č. 19: Časový harmonogram činností (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Činnost</b>	<b>Doba trvání</b>	<b>Zahájení</b>	<b>Ukončení</b>
<b>Podnikatelský plán</b>	142 dnů	1. 1. 2018	20. 5. 2018
<b>Založení společnosti</b>	31 dnů	1. 7. 2018	31. 7. 2018
<b>Stavební úpravy:</b>			
- bourání	1 den	1. 8. 2018	1. 8. 2018
- sádkartonové příčky	2 dny	2. 8. 2018	3. 8. 2018
- výmalba	2 dny	4. 8. 2018	5. 8. 2018
- podlahová krytina	1 den	6. 8. 2018	6. 8. 2018
- obklady a dlažba	3 dny	6. 8. 2018	8. 8. 2018
- instalace sanit. tech.	2 dny	10. 8. 2018	11. 8. 2018
<b>Vybavení prostor:</b>			
- výroba a instal. nábytku	46 dnů	1. 7. 2018	15. 8. 2018
- nákup a instal. zboží	10 dnů	11. 8. 2018	20. 8. 2018
- nákup drobného materiálu	5 dnů	16. 8. 2018	20. 8. 2018
<b>Propagace:</b>			
- výroba letáků	2 dny	1. 8. 2018	2. 8. 2018
- roznáška letáků	5 dnů	3. 8. 2018	7. 8. 2018
- tvorba webových stránek	31 dnů	1. 7. 2018	31. 7. 2018
- tvorba FB stránek	2 dny	1. 7. 2018	2. 7. 2018
- dny otevřených dveří	5 dnů	27. 8. 2018	31. 8. 2018
<b>Výběr zaměstnanců</b>	26 dnů	1. 8. 2018	26. 8. 2018
<b>Zahájení provozu</b>	1 den	3. 9. 2018	3. 9. 2018

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo sestavit funkční podnikatelský plán na založení soukromé mateřské školy pomocí většiny dostupných technik přímo určených k tomuto druhu plánování. Dle mého osobního názoru se podařil tento cíl naplnit.

Pomocí všeobecně známých analýz jsme si definovali externí faktory, které mají přímou souvislost se zvoleným trhem. V první řadě se jednalo o analýzu obecného okolí školky, která nám řekla něco o současné politické situaci státu, ve kterém plánujeme školku provozovat, též o legislativě, kterou se bude řídit a v neposlední řadě především o kupní síle místního obyvatelstva. Analýza oborového okolí odhalila zejména něco o stávající konkurenci v blízkosti místa plánovaného provozu, ale také o současné kapacitě stávajících zařízení. Poslední analýzou bylo definování možných rizik, které se souvisejícím podnikáním mohou vyvstat. K těm zásadnějším rizikům lze určitě řadit problémy s nedostatkem klientů nebo riziko spojené zejména se zdravím svěřené osoby.

Úkolem marketingového výzkumu bylo především zjistit všeobecný pohled veřejnosti na podobné placené služby. Dalším očekáváním od výzkumu bylo zjistit konkrétní preference potenciálních klientů, proč by své dítě do podobné školky přihlásili a tyto preference později promítnout do samotného plánu. Výzkum mimo jiné ukázal, že některé respondenty preferované odpovědi, jako je například představa o výši školného, není možné z hlediska budoucích nákladů akceptovat.

Při sestavování samotného plánu bylo v první řadě nutné zvolit lokalitu a vhodný objekt pro provoz školky. Jelikož celý záměr je koncipován jako možný úvazek budoucího zaměstnání mé životní partnerky, jedním z hlavních kritérií při volbě místa byla vzdálenost od trvalého bydliště. Že se jedná o okrajovou část města je i určitou konkurenční výhodou, hlavně z hlediska okolní přírody, dopravy a bezpečnosti, oproti školkám v centru města. Před zahájením provozu bude ovšem nutné provést nejprve úpravy stávajících prostor. Též bude nutné pořídit veškeré vybavení, nábytkem počínaje a kancelářskými a hygienickými potřebami konče. A právě výpočtem těchto i dalších nákladů se zabývá kapitola finančního plánování. Úkolem finančního plánu není však pouze popsat veškeré náklady související s realizací podnikatelského plánu, ale též se zmínit o možném financování počátečních nákladů nebo se snažit nastítnit možné

budoucí příjmy. V případě této práce se jednalo o tři možné alternativy, které mohou v průběhu podnikání nastat.

Závěrem je potřeba dodat, že samotná hranice prosperity je závislá na dosti vysokém počtu budoucích žáků, což dokazuje i výpočet bodu zvratu. Ona hranice je až na 80% samotné kapacity školky, což je značně rizikové z hlediska nenaplnění kapacit. Abychom byli schopni v budoucnu pokrýt minimálně všechny náklady a nemuseli přitom přistupovat ke zvyšování cen za nabízené služby, což by sebou mohlo přinést značná rizika, bude prvním a zároveň i hlavním úkolem školky získat důvěru veřejnosti v nabízený sortiment služeb, jelikož právě dobrá pověst sebou přináší stálou a hlavně dostatečnou klientelu.

## Seznam použitých zdrojů

1. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽNÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
2. KORÁB, Vojtěch, Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X
3. VEBER, Jaromír a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
4. PŘIBOVÁ, Marie a kolektiv. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
5. TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 112 s. ISBN 978-80-7400-585-5.
6. VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Marketing pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-7168-979-3.
7. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
8. SMEJKAL, Vladimír, Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
9. iPodnikatel.cz: Zahájení podnikání. [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z:<http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>.
10. BUSINESSVIZE: PEST analýza [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
11. BUSINESSVIZE: Porterova analýza 5 sil. [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z:<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
12. VÍTĚZSLAV HÁLEK: SWOT matice. [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z:<https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6.php?l=02&projection&p=23>

13. GUARD7: Metody hodnocení rizik. [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.guard7.cz>
14. LACKO, Bronislav: Navrhování systému řízení. [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.vns.wz.cz/13.php>
15. ASPI, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.
16. ASPI, Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů.
17. BRAINTOOLS: Mapa rizik. [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik/mapa-rizik.htm>
18. Wiki.knihovna.cz: STEP (PEST) analýza. [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP\\_\(PEST\)\\_anal%C3%BDza](http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza)
19. MANAGEMENTMANIA: Analýza pěti sil 5F. [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
20. JUSTICE: Veřejný rejstřík a Sběrka listin. [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>
21. Český statistický úřad: Statistiky. [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
22. MŠ Novoměstská: Všeobecné informace pro rodiče. [online]. [cit. 2018-03-021]. Dostupné z: <https://www.msnowomestska.cz>
23. MŠ Měřičkova: Všeobecné informace pro rodiče. [online]. [cit. 2018-03-021]. Dostupné z: <https://msmerickova.webnode.cz>
24. MŠ Kárníkova: Všeobecné informace pro rodiče. [online]. [cit. 2018-03-021]. Dostupné z: <http://mskarnikova.cz>
25. MŠ Škrétova: Všeobecné informace pro rodiče. [online]. [cit. 2018-03-021]. Dostupné z: <http://www.msskretova.cz>
26. MŠ Tumaňanova: Všeobecné informace pro rodiče. [online]. [cit. 2018-03-021]. Dostupné z: <https://www.mstumananova.cz>

27. Elánek – soukromé jesle a školka: Všeobecné informace pro rodiče. [online]. [cit. 2018-03-021]. Dostupné z: <http://elaneek.eu>
28. Smart Baby – soukromé jesle a školka: Všeobecné informace pro rodiče. [online]. [cit. 2018-03-021]. Dostupné z: <https://www.smartbaby.cz>
29. MŠ Světluška: Všeobecné informace pro rodiče. [online]. [cit. 2018-03-021]. Dostupné z: <http://mssvetluska.cz>
30. MŠ Malý strom – soukromá mateřská škola: Všeobecné informace pro rodiče. [online]. [cit. 2018-03-021]. Dostupné z: <https://www.malystrom.cz>
31. Seznam.cz: Reality. [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz>
32. BRENO: PVC podlahy. [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.koberce-breno.cz>
33. Koupelny CZ: Nástěnná umyvadla, toalety, příslušenství. [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.koupleny-cz.cz>
34. Vybavení škol: dětský nábytek [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.vybaveni-skol.cz>
35. Siko koupelny, kuchyně: Obklady a dlažba. [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.siko.cz/fresh-r/rako/serie>
36. SVING: Katalog 2017/2018. [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.sving.cz>
37. Ceníky řemesel: Sádrokartonáři, elektrikáři, instalatéri, obkladači. [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.cenikyremesel.cz/ceniky>

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: SWOT matice

Obrázek č. 2: Model PEST analýzy

Obrázek č. 3: Porterův model 5 sil

Obrázek č. 4: Mapa rizik

Obrázek č. 5: Hodnocení rizik

Obrázek č. 6: Stávající půdorys původních prostor

Obrázek č. 7: Obrázek hlavního sálu

Obrázek č. 9: Organizační struktura

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Podíl nezaměstnaných v ČR a Jmk

Graf č. 2: Průměrná měsíční hrubá mzda v ČR a Jmk

Graf č. 3: Vývoj inflace za poslední 3 roky

Graf č. 4: Porodnost v Jmk a Brně - městě

Graf č. 5: Počet dětí v rozmezí věku 3 – 6 let

Graf č. 6: Pohlaví respondentů

Graf č. 7: Věk respondentů

Graf č. 8: Vzdělání respondentů

Graf č. 9: Zaměstnání respondentů

Graf č. 10: Rodinný stav respondentů

Graf č. 11: Stav kapacit veřejných mateřských škol

Graf č. 12: Osobní zkušenost respondentů

Graf č. 13: Zájem potencialních klientů

Graf č. 14: Motivy vedoucí k využití soukromých subjektů

Graf č. 15: Zájem o možnost hlídání dětí i o víkendech a státních svátcích

Graf č. 16: Četnost využití služby hlídání dětí ve dnech pracovního volna

Graf č. 17: Limit svěřenců na jednoho zaměstnance

Graf č. 18: Zájmová činnost

Graf č. 19: Výše školného

Graf č. 20: Mapa rizik

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Hodnocení rizika

Tabulka č. 2: Předběžná kalkulace nákladů

Tabulka č. 3: Plán služeb a mzdy

Tabulka č. 4: Odhad prvotních nákladů spojených se založením společnosti

Tabulka č. 5: Provozní náklady

Tabulka č. 6: Měsíční mzdové náklady na funkci provozní vedoucí

Tabulka č. 7: Měsíční mzdové náklady na funkci pedagoga

Tabulka č. 9: Měsíční mzdové náklady na všechny zaměstnance

Tabulka č. 10: Celkové měsíční náklady na provoz školky

Tabulka č. 11: Zahajovací rozvaha k 1. 9. 2018

Tabulka č. 12: Závislost kapacity na výši příjmů

Tabulka č. 13: Optimální výsledek hospodaření za 4 měsíce roku 2018

Tabulka č. 14: Dostačující výsledek hospodaření za 4 měsíce roku 2018

Tabulka č. 15: Nedostačující výsledek hospodaření za 4 měsíce roku 2018

Tabulka č. 16: Optimální výsledek hospodaření za období následujících 3 let

Tabulka č. 17: Dostačující výsledek hospodaření za období následujících 3 let

Tabulka č. 18: Nedostačující výsledek hospodaření za období následujících 3 let

Tabulka č. 19: Časový harmonogram činností

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Základní údaje z marketingového výzkumu

Příloha č. 2: Vzor dotazníku

Příloha č. 3: Vzor odpovědního listu nespecifikovaného respondenta

Příloha č. 4: Další fotodokumentace prostor vznikající školky

Příloha č. 5: Zápis z přijímacího řízení MŠ Měříčkova pro školní roky 2014/2015  
a 2016/2017

## ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PROVEDENÉM PRŮZKUMU

Autor průzkumu:	Jan Kunetka
Šetření:	27. 03. 2018 – 01. 05. 2018
Počet respondentů:	174
Počet otázek (max/průměr):	14 / 11.65
Použité ochrany:	žádné
Zobrazení otázek:	celý dotazník najednou
Návratnost dotazníků:	87,4 %
Návratnost dotazníků je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Jedná se o orientační údaj, který nebere v potaz ty oslovené respondenty, kteří ani nezobrazili úvodní text (neklikli na odkaz na dotazník).	
Průměrná doba vyplňování:	00.01:55
Stáhnout surová data:	<a href="#">XLS</a> <a href="#">XLSX</a> <a href="#">CSV</a> <a href="#">XHTML</a> <a href="#">PDF-1</a> <a href="#">PDF-2</a> <a href="#">PDF-kódy</a>
Stáhnout grafy:	<a href="#">ZIP</a>
<a href="#">odpovědi &amp; grafy</a> <a href="#">segmentace</a> <a href="#">závislosti</a> <a href="#">zdroje</a> <a href="#">dotazník</a> <a href="#">citovat</a>	

## ÚVODNÍ INFORMACE ZVEŘEJNĚNÉ RESPONDENTŮM

Dobrý den, v rámci zpracovávání diplomové práce bych Vás rád touto cestou požádal o vyplnění mého krátkého dotazníku. Jendá se pouze o 14 bodů, které nezaberou více než 3 minuty. Výsledky průzkumu budou poté zde veřejně dostupné.

## Příloha č. 2: Vzor dotazníku

povinná otázka

### 1. Vaše pohlaví?

- muž
- žena

povinná otázka

### 2. Váš věk?

- 18–25
- 26–30
- 31–35
- 36 a více

povinná otázka

### 3. Vaše dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

povinná otázka

### 4. Vaše zaměstnání?

- student
- podnikatel
- zaměstnanec v soukromém sektoru
- zaměstnanec ve veřejném sektoru

povinná otázka

### 5. Váš stav?

- svobodná/ý
- v manželství
- rozvedená/ý

povinná otázka

### 6. Myslíte si, že kapacita a dostupnost veřejných školek je dostačující?

ANO  NE

povinná otázka

### 7. Máte již nějaké osobní zkušenosti se soukromými školkami?

ANO  NE

povinná otázka

### 8. Využili byste služeb nějaké soukromé školky?

- ano
- ne

povinná otázka

### 9. Jakou největší motivaci spatřujete v umístění svého dítěte do soukromé školky?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 7 možností.

- individuální přístup k dítěti
- volná docházka
- prodloužená pracovní doba
- zaměření na určitý typ rozvíjení základních dovedností (hudba, cizí jazyky, malování...atd.)
- více mimovýukové aktivity (výlety do přírody, exkurze...atd.)
- dostupnost v místě bydliště
- Vlastní odpověď:

povinná otázka

### 10. Využili byste služeb soukromé školky i ve dnech pracovního volna? (víkendy, svátky)

- ano
- ne

povinná otázka

### 11. Jak často?

- maximálně 5x za rok
- maximálně 10x za rok
- maximálně 20x za rok
- pravidelně

povinná otázka

### 12. Jaký kapacitní limit na jednoho zaměstnance je podle Vás ideální?

- do 10 dětí
- do 15 dětí
- do 20 dětí

povinná otázka

### 13. Jaká je Vaše představa o čase, který bude Vaše dítě trávit ve školce?

- 40/60 (v %) – hraní/výuka
- 50/50 (v %) – hraní/výuka
- 60/40 (v %) – hraní/výuka
- Vlastní odpověď:

povinná otázka


### 14. Jak vysoké školné byste byli ochotni zaplatit za kompletní služby (vč. stravy) soukromé školky?

- do 200Kč/den
- do 300Kč/den
- do 400Kč/den
- nad 400Kč/den

Příloha č. 3: Vzor odpovědního listu respondenta

**#2**

Pořadové číslo respondenta: 2



Unikátní ID na Vyplňto.cz: 5460699  
Datum a čas vyplnění: 2018-03-27 12:02:31  
Délka vyplňování: 00.01:36  
Parametry a identifikace:

1.) Vaše pohlaví? muž  
2.) Váš věk? 31-35  
3.) Vaše dosažené vzdělání? středoškolské s maturitou  
4.) Vaše zaměstnání? zaměstnanec v soukromém sektoru  
5.) Váš stav? v manželství  
6.) Myslíte si, že kapacita a dostupnost veřejných školek je dostačující? ne  
7.) Máte již nějaké osobní zkušenosti se soukromými školkami? ano  
8.) Využili byste služeb nějaké soukromé školky? ano  
9.) Jakou největší motivaci spatřujete v umístění svého dítěte do soukromé školky? volná docházka, prodloužená pracovní doba, dostupnost v místě bydliště  
10.) Využili byste služeb soukromé školky i ve dnech pracovního volna? (vikendy, svátky) ano  
11.) Jak často? maximálně 5x za rok  
12.) Jaký kapacitní limit na jednoho zaměstnance je podle Vás ideální? do 15 dětí  
13.) Jaká je Vaše představa o čase, který bude Vaše dítě trávit ve školce? 50/50 (v %) – hrani/výuka  
14.) Jak vysoké školné byste byli ochotni zaplatit za kompletní služby (vč. stravy) soukromé školky? do 300Kč/den

Příloha č. 4: Fotodokumentace dalších prostor školky „Včelíčka“



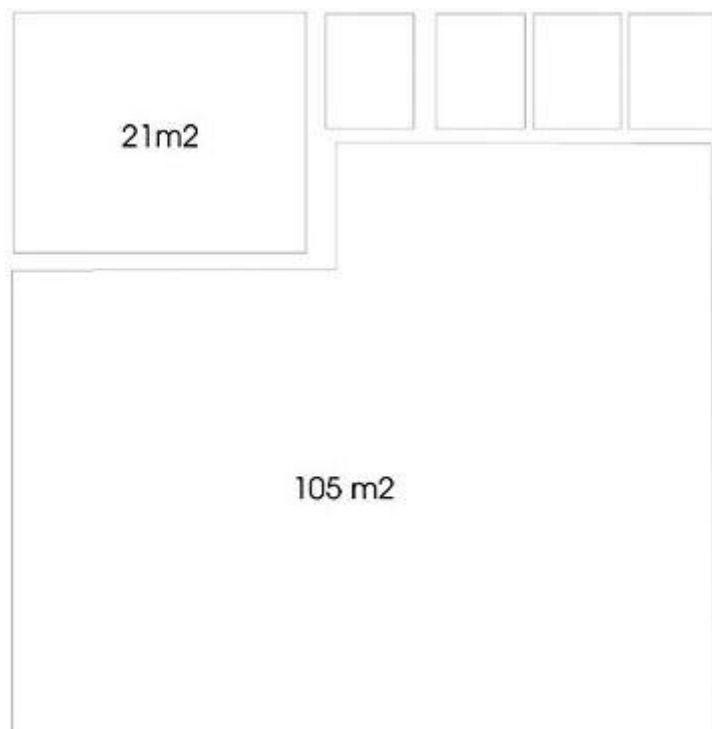
Pohled do hlavní místnost od vstupu



Pohled směrem k budoucím sociálním zařízením



Čelení pohled na objekt ze zastávky MHD



Pvodní výměra podlahové plochy



**MATEŘSKÁ ŠKOLA BRNO, MĚŘIČKOVA 46**

## **Přijímací řízení do běžných tříd MŠ pro školní rok 2014/2015**

Zápis do MŠ Brno, Měříčkova 46, odsouhlasený zřizovatelem Statutární město Brno, Městská část Brno-sever se konal dne 3. a 4. března 2013. Od 13. 3. do 27. 3. 2013 MŠ rozesílala výzvy rodičům k převzetí rozhodnutí o přijetí. Následovalo rozesílání rozhodnutí o nepřijetí, poslední s datem 2.3.2014.

### **Počet žádostí o přijetí: 164**

- 1 dítě šestileté ( OŠD)
- 12 dětí pětiletých (předškolák)
- 34 dětí čtyřletých (střední předškolní věk) – z toho 6 dětí mimo MČ Brno-Řečkovice
- 91 dětí tříletých (mladší předškolní věk) – z toho 22 dětí mimo MČ Brno-Řečkovice
- 26 dětí dvouletých – z toho 4 mimo MČ Brno-Řečkovice
- 162 žádostí o celodenní docházku
- 2 žádosti o polodenní docházku

### **Přijaté děti: 27**

- 7 dětí pětiletých (předškolák)

- 19 dětí čtyřletých (střední předškolní věk)
- 1 dítě tříleté (mladší předškolní věk)
- 26 dětí s trvalým bydlištěm Brno - Řečkovice
- 1 dítě s trvalým bydlištěm Brno-Jih
- 27 dětí s celodenním pobytem v MŠ

#### **Ukončení řízení: 52**

- 1 dítě šestileté ( OŠD)
- 5 dětí pětiletých (předškolák)
- 13 dětí čtyřletých (střední předškolní věk)
- 33 dětí tříletých (mladší předškolní věk)

#### **Nepřijaté děti: 85**

- čtyřleté děti s trvalým bydlištěm mimo Brno-Řečkovice: 2
- tříleté děti s trvalým bydlištěm Brno-Řečkovice: 43
- tříleté děti s trvalým bydlištěm mimo Brno-Řečkovice: 14
- dvouleté děti s trvalým bydlištěm Brno-Řečkovice: 22
- dvouleté děti s trvalým bydlištěm mimo Brno-Řečkovice: 4



## **Přijímací řízení do běžných tříd MŠ pro školní rok 2016/2017**

Zápis do MŠ Brno, Měříčkova 46, odsouhlasený zřizovatelem Statutární město Brno, Městská část Brno-sever se konal dne 25. a 26. února 2016. Od 11. 3. do 22. 3. 2016 MŠ rozesílala výzvy rodičům k převzetí rozhodnutí o přijetí. Následovalo rozesílání rozhodnutí o nepřijetí, která byla předána rodičům buď osobně nebo doporučenou poštou nejpozději dne 29.3.2016.

### **Počet žádostí o přijetí: 119**

- 1 dítě šestileté ( OŠD)
- 6 dětí pětiletých (předškolák) – z toho 1 dítě mimo MČ Brno-Řečkovice
- 24 dětí čtyřletých (střední předškolní věk) – z toho 5 dětí mimo MČ Brno-Řečkovice
- 69 dětí tříletých (mladší předškolní věk) – z toho 8 dětí mimo MČ Brno-Řečkovice
- 19 dětí dvouletých – z toho 4 mimo MČ Brno-Řečkovice
- 118 žádostí o celodenní docházku
- 1 žádost o půldenní docházku
- 1 žádost byla přijata s výhradou, pro nesplnění podmínky povinného očkování dítěte

### **Přijaté děti: 25**

- 1 dítě s OŠD
- 4 děti pětileté (předškolák) – z toho 1 dítě mimo MČ Brno-Řečkovice
- 10 dětí čtyřletých (střední předškolní věk)
- 10 dítě tříleté (mladší předškolní věk) – z toho 5 sourozenců dříve přijatých dětí v naší MŠ, pokračujících i v následujícím školním roce
- 25 dětí s celodenním pobytem v MŠ

#### **Ukončení řízení (zpětvzetí žádosti ze strany rodičů): 55**

- 2 děti pětileté (předškolák)
- 10 dětí čtyřletých (střední předškolní věk)
- 42 dětí tříletých (mladší předškolní věk)
- 1 dítě dvouleté

#### **Nepřijatí děti: 39**

- čtyřleté děti s trvalým bydlištěm mimo Brno-Řečkovice: 4
  - z toho 2 děti přijaté do jiné MŠ
- čtyřleté dítě s trvalým bydlištěm Brno-Řečkovice s půldenním docházkou: 1
- tříleté děti s trvalým bydlištěm Brno-Řečkovice: 14
  - z toho 5 dětí přijatých do jiné MŠ
- tříleté děti s trvalým bydlištěm mimo Brno-Řečkovice: 2
- dvouleté děti s trvalým bydlištěm Brno-Řečkovice: 14
- dvouleté děti s trvalým bydlištěm mimo Brno-Řečkovice: 4
  - z toho jedna žádost s výhradou