



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

ENTREPRENEURIAL PROJECT FOR KINDERGARDEN FOUNDATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHAELA BOLFOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bolfová Michaela, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr - založení mateřské školy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Project for Kindergarden Foundation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s. 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck. 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press a.s. 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.05.2013

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá vypracovaním a tvorbou vlastného podnikateľského zámeru, ktorým je založenie súkromnej materskej školy, špecializujúcej sa na rozvoj detských talentov, cudzích jazykov a podporu telesných a športových aktivít, so sídlom v Banskej Bystrici. Jedinečnosťou materskej školy je okrem iného vytvorenie špeciálnych tried určených pre deti pochádzajúce z multikultúrnych rodín, kde bude prebiehať výhradne komunikácia v cudzom jazyku.

Kľúčové slová

Podnikateľský plán, podnikateľský zámer, prieskum trhu, materská škola, založenie podniku, finančné plánovanie.

Abstract

The Master's thesis aims at elaboration of an own business plan targeted at founding of a Kindergarten in Banská Bystrica, that specializes at development of kid's talents, education of foreign languages, sports and other physical activities. Unique selling competitive edge of the kindergarten is among other things establishment of special classes dedicated for children coming from multicultural background. These classes will focus on communication exclusively in foreign language and compliance with cultural practices.

Key words

Business plan, Entrepreneurial project, market research, kindergarten, set up a business, financial planning.

Bibliografická citácia práce

BOLFOVÁ, M. *Podnikatelský záměr - založení mateřské školy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 103 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 24. května 2013

.....

Podpis

Pod'akovanie

Touto cestou by som rada pod'akovala vedúcemu práce Ing. Jaroslavovi Rompotlovi za odborné vedenie a cenné rady, ktoré mi pri vytváraní mojej diplomovej práce poskytol. Ďalej by som chcela pod'akovať celej mojej rodine a budúcemu manželovi za podporu a trpezlivosť, ktorú mi počas písania diplomovej práce preukazovali.

Obsah

ÚVOD	11
CIEĽ PRÁCE	12
METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA PRÁCE	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	13
1.1 Podnikanie a jeho právne formy	13
1.1.1 Fyzické osoby.....	14
1.1.2 Právnické osoby	15
1.2 Podnikateľský plán	18
1.2.1 Požiadavky na vypracovanie podnikateľského plánu.....	18
1.2.2 Štruktúra podnikateľského plánu.....	19
1.3 SLEPT analýza	23
1.4 Porterova teória konkurenčných síl	24
1.5 Metóda „7S“	26
1.6 SWOT analýza.....	27
1.7 Analýza bodu zvratu	29
1.8 Zdroje financovania podniku.....	29
1.8.1 Vlastné zdroje financovania.....	30
1.8.2 Cudzie zdroje financovania.....	32
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	37
2.1 Analýza trhu	37
2.1.1 Geografické hľadisko.....	37
2.1.2 Demografické hľadisko.....	38
2.2 SLEPT analýza	40
2.2.1 Sociálne faktory.....	40
2.2.2 Legislatívne faktory.....	43
2.2.3 Ekonomické faktory	44
2.2.4 Politické faktory	45
2.2.5 Technologické faktory	46
2.3 Porterov model konkurenčného prostredia	46
2.3.1 Konkurenti v danej oblasti	47
2.3.2 Potenciálni noví konkurenti	47

2.3.3	Odberatelia a ich vplyv	48
2.3.4	Dodávatelia a ich vplyv	48
2.3.5	Náhradné nové výrobky či služby	48
2.4	Analýza 7S	49
2.4.1	Stratégie materskej školy	49
2.4.2	Štruktúra materskej školy	49
2.4.3	Spolupracovníci materskej školy a ich schopnosti.....	50
2.4.4	Štýl riadenia materskej školy	50
2.4.5	Systémy a postupy v materskej škole	51
2.4.6	Zdieľané hodnoty materskej školy	51
2.5	Marketingový prieskum	51
2.5.1	Vyhodnotenie dotazníka	52
2.6	SWOT analýza.....	58
2.6.1	Silné stránky.....	58
2.6.2	Slabé stránky	58
2.6.3	Príležitosti	59
2.6.4	Ohrozenia	59
3	VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIA	60
3.1	Popis podniku	60
3.1.1	Kapacita materskej školy	61
3.1.2	Stravovanie.....	61
3.2	Organizačný plán	62
3.2.1	Organizačná štruktúra.....	62
3.2.2	Pracovnoprávne vzťahy	63
3.2.3	Pracovná doba	63
3.2.4	Mzdové podmienky	64
3.2.5	Harmonogram školského dňa.....	65
3.3	Marketingový plán.....	66
3.3.1	Produkt.....	66
3.3.2	Cena	67
3.3.3	Miesto	68
3.3.4	Propagácia	69

3.4 Finančný plán	73
3.4.1 Vklad do spoločnosti	73
3.4.2 Počiatočné náklady	73
3.4.3 Prevádzkové a mzdové náklady	75
3.4.4 Zakladateľský rozpočet.....	77
3.4.5 Financovanie bankovým úverom	78
3.4.6 Očakávané mesačné príjmy.....	79
3.4.7 Očakávané mesačné výdaje.....	80
3.4.8 Analýza bodu zvratu	80
3.4.9 Zahajovacia súvaha.....	81
3.4.10 Predpokladaná súvaha.....	82
3.4.11 Výkazy zisku a straty v optimistickej, realistickej a pesimistickej variante.....	84
3.5 Hodnotenie rizík	87
ZÁVER	90
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	92
ZOZNAM GRAFOV, OBRÁZKOV A TABULIEK	96
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....	98
ZOZNAM PRÍLOH	99

ÚVOD

Mnoho rodičov v súčasnosti rieši otázku, kam po dovŕšení tretieho roku života či dokonca ešte skôr umiestni svoje dieťa. Nastalo totiž obdobie, kedy sa deti púšťajú maminých sukni a čaká ich dôležitý míľnik v ich živote, ktorým je vo väčšine prípadov nástup do materskej školy.

Postupný klesajúci vývoj v počte materských škôl, bol v minulosti spôsobený zväčšeným poklesom pôrodnosti. Veľký počet štátnych materských škôl bol zrušený a mnohé štátne, cirkevné, či súkromné materské školy znížili svoju kapacitu. Existuje však stále mnoho oblastí a miest, kde rodičia riešia problém práve s nedostatočnou kapacitou, ktorá vytvára priestor pre vznik nových súkromných materských škôl. Táto situácia je taktiež v meste Banská Bystrica.

Vznik súkromných materských škôl sa predovšetkým uskutočňuje v právnych formách obchodných spoločností, čo znamená, že takéto škôlky sú samostatnými podnikateľskými subjektmi. Z tohto dôvodu sú aj finančne náročnejšie, pretože zatiaľ čo v štátnych materských školách sa platí minimálne školné, naopak v tých súkromných sa školné pohybuje v niekoľkých stovkách eur.

V čase zápisu do materskej školy by sa mali rodičia budúcich škôlkárov starostlivo zaujímať a rozhliadať, aké zariadenie je tým najvhodnejším a čo od neho očakávajú. Treba pamätať na skutočnosť, že materskej škole zverujete to najcennejšie čo máte a taktiež na to, že materská škola nie je len o strážení detí, ale mala by celkovo rozvíjať osobnosť predškôlaka.

Z vyššie uvedených informácií vyplýva, že diplomová práca je vypracovaná za účelom vytvorenia vlastného návrhu podnikateľského zámeru, ktorý sa týka založenia súkromnej materskej školy v meste Banská Bystrica. Jedná sa o materskú školu s víziou poskytovania kvalitných výchovno-vzdelávacích služieb v blízkej spolupráci s rodičmi, z dôvodu zabezpečenia maximálnej starostlivosti a spokojnosti detí, ktoré budú materskú školu navštevovať s radosťou a odnesú si pevný základ pre ďalšie vzdelávanie.

Diplomová práca zahŕňa problematiku vypracovania podnikateľského zámeru, s ktorým súvisí predovšetkým definovanie produktu či služby, zákazníkov, dodávateľov, finančných zdrojov a rizík, s ktorými sa počas jeho realizácie môžeme stretnúť.

CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je vypracovať reálny podnikateľský plán týkajúci sa založenia súkromnej materskej školy v meste Banská Bystrica, ktorého súčasťou bude organizačný, marketingový a finančný plán vrátane hodnotenia rizík.

K dosiahnutiu spomínaného hlavného cieľa je potrebné vymedziť cieľ podporný, ktorým je predovšetkým uskutočniť podrobnú analýzu všeobecného a oborového okolia, prostredníctvom ktorej mi bude uľahčený vstup na trh poskytujúci služby starostlivosti o deti a výchovno-vzdelávacie aktivity.

METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA PRÁCE

Pri vypracovávaní teoretickej časti diplomovej práce sú najčastejšie využívané metódy **analýzy** a **syntézy**. Prostredníctvom analýzy, ktorá je definovaná ako: „*myšlenkové rozložení zkoumaného objektu na jednotlivé části*“,¹ vyjadrujem základné pojmy, ktoré súvisia s problematikou podnikateľského zámeru. Analýza je uplatňovaná predovšetkým pri jednotlivých druhoch podnikania podľa právnych noriem platných v Slovenskej republike, ako aj pri požiadavkách pre vypracovanie podnikateľského zámeru vrátane predpísanej štruktúry a možnostiach financovania podnikateľských zámerov. Rôzne metódy analýzy sú taktiež využité v analytickej časti, kde dochádza k analýze odvetvia a okolia, v ktorom má byť novovznikajúca súkromná materská škola umiestnená. Zistené údaje z rôznych informačných prameňov či analýz sú neskôr zoskupené a usporiadané do jedného celku, a to hlavne z dôvodu ľahšej orientácie v danej problematike. Z tejto skutočnosti vyplýva, že v diplomovej práci sa používa taktiež metóda **syntézy**, t. j. procesu zjednocovania častí v jeden celok.²

V analytickej časti sa okrem analýzy a syntézy používa metóda **porovnávania**, a to predovšetkým pri porovnávaní novovznikajúcej súkromnej materskej školy s konkurenciou a jej službami či hodnotami. Okrem vyššie spomenutých metód sa v diplomovej práci môžete stretnúť s využitím **indukcie** a **dedukcie**.

Na základe všetkých získaných informácií z jednotlivých analýz je v návrhovej časti navrhnutý vhodný podnikateľský plán.

¹ POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář: Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*, 2006, s. 21.

² Tamtiež.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Pre štúdium a vypracovanie vlastného podnikateľského plánu je nesmierne dôležité vymedziť určité teoretické východiská.

V diplomovej práci charakterizujem podnikanie a určité mnou zvolené právne formy podnikania z pohľadu obchodného a živnostenského zákonníka. Ďalšia podkapitola je venovaná popisu podnikateľského plánu vrátane požiadaviek na jeho vypracovanie a štruktúru. V tretej podkapitole uvádzam jednotlivé analýzy potrebné k zostaveniu podnikateľského plánu, ktoré budú aplikované v samostatnej kapitole týkajúcej sa analýzy súčasného stavu.

Posledná časť teoretických východísk práce sa zameriava na charakteristiku možných zdrojov určených na financovanie podnikateľských zámerov.

1.1 Podnikanie a jeho právne formy

Podnikanie je v Slovenskej republike upravené zákonom č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník (ďalej len Obchodný zákonník). Podľa § 2 odst. 1 Obchodného zákonníka je definované ako: „*sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.*“

Tento zákon ďalej vymedzuje, kto sa rozumie pod pojmom podnikateľ. Jedná sa predovšetkým o osobu zapísanú v obchodnom registri, osobu, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia, osobu, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov a fyzickú osobu, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.³

Čo sa týka právnej formy podnikania, jedná sa v podstate o spôsob, ktorým legislatíva Slovenskej republiky usmerňuje a upravuje formálne postavenie podnikateľských subjektov, preto je veľmi dôležitý jej správny výber, a to najmä pri pohľade do budúcnosti. Je to v podstate jeden z prvých krokov pri zakladaní nového podniku. Rozdiely medzi jednotlivými právnymi formami podnikov sú predovšetkým v podmienkach ich založenia, v spôsobe získavania základného kapitálu, v rozsahu ručenia za záväzky ale taktiež v spôsobe riadenia podniku. V Slovenskej republike

³ § 2 odst. 2 zákona č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník, v znení neskorších predpisov.

môžeme rozdeliť právne formy podnikania na dve skupiny a to na podnikanie fyzických osôb a právnických osôb.

1.1.1 Fyzické osoby

Skupina fyzických osôb je v najväčšom množstve reprezentovaná osobami, ktoré podnikajú na základe zákona č. 455/1991 Z. z. o živnostenskom podnikaní (ďalej len Živnostenský zákon), označované pojmom **živnostníci**. Fyzické osoby môžu taktiež podnikat' na základe osobitných predpisov, pričom sa jedná predovšetkým o **profesie lekárov, psychologov, advokátov, notárov, tlmočníkov, daňových poradcov** a iných. Poslednú skupinu tvoria podnikatelia, ktorí sú **samostatne hospodáriacimi roľníkmi**. Ich podnikateľská činnosť je upravená v zákone č. 105/1990 Zb. o súkromnom podnikaní občanov. V mojej diplomovej práci sa budeme bližšie venovať živnostníkom.

Fyzické osoby podnikajúce na základe živnostenského oprávnenia

Živnosťou sa podľa § 2 Živnostenského zákona rozumie: „*sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených týmto zákonom.*“ Živnostenský zákon rozlišuje dva základné druhy živností, a to:

- **ohlasovacie živnosti**
 - **remeselné,**
 - **viazané,**
 - **voľné,**
- **koncesované živnosti.**⁴

Podnikat' na základe živnosti môžu fyzické ale aj právnické osoby (v našom prípade budeme brať do úvahy len fyzické osoby), ktoré spĺňajú nasledujúce všeobecné podmienky:

- dosiahli vek 18 rokov,
- majú spôsobilosť na právne úkony,
- sú bezúhonné.

⁴§ 9 zákona č. 455/1991 Z. z., o živnostenskom podnikaní, v znení neskorších predpisov.

Okrem všeobecných podmienok musia taktiež spĺňať podmienky osobitné, medzi ktoré patrí odborná alebo iná spôsobilosť, ktorú si vyžaduje vykonávanie niektorých živností.⁵

Jednotlivé typy ohlasovacích, ale aj koncesovaných živností môžeme nájsť v prílohách Živnostenského zákona.

1.1.2 Právnické osoby

V prípade, že hovoríme o právnických osobách, ktoré boli založené za účelom podnikania, hovoríme o obchodných spoločnostiach. Podľa Obchodného zákonníka rozlišujeme obchodné spoločnosti na:

- **osobné obchodné spoločnosti,**
 - verejná obchodná spoločnosť,
 - komanditná spoločnosť,
- **kapitálové obchodné spoločnosti,**
 - spoločnosť s ručením obmedzeným,
 - akciová spoločnosť,
- **družstvo.**

*Verejná obchodná spoločnosť*⁶

Verejná obchodná spoločnosť patrí medzi osobné spoločnosti, pričom je spojená s podnikaním minimálne dvoch osôb, či už fyzických alebo právnických, ktoré podnikajú pod spoločným obchodným menom a za záväzky spoločnosti ručia celým svojím majetkom. Spoločnosť sa zakladá podpísaním spoločenskej zmluvy, ktorá musí obsahovať všetky potrebné náležitosti a vzniká zápisom do obchodného registra. Na riadení a vedení spoločnosti sú oprávnení podieľať sa všetci spoločníci. Čo sa týka rozdelenia zisku, taktiež sa delí rovnakým dielom medzi všetkých spoločníkov, ak nie je táto oblasť inak upravená v spoločenskej zmluve. Bez súhlasu ostatných spoločníkov nesmie žiadny spoločník podnikat' v rovnakej oblasti, ako je predmet podnikania spoločnosti, jedná sa o takzvaný zákaz konkurencie. Táto právna forma podnikania sa využíva v malom súkromnom podnikaní, kde je riziko neobmedzeného ručenia pomerne malé a kontrolovateľné.

⁵ § 6 a § 7odst. 1 zákona č. 455/1991 Z. z., o živnostenskom podnikaní, v znení neskorších predpisov.

⁶ Zákon č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník, v znení neskorších predpisov.

Komanditná spoločnosť⁷

Druhým typom osobnej obchodnej spoločnosti je komanditná spoločnosť, v ktorej jeden alebo viac spoločníkov ručí za záväzky spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu (komanditisti), a jeden alebo viac spoločníkov celým svojím majetkom (komplementári). Komanditista je povinný vložiť do spoločnosti vklad vo výške určenej spoločenskou zmluvou, najmenej však vo výške 250 EUR. Komplementári riadia spoločnosť, sú jej štatutárnym orgánom a majú zákaz konkurencie. Z danej skutočnosti vyplýva, že komanditná spoločnosť musí mať minimálne dvoch spoločníkov. Ďalej môžeme povedať, že sa jedná o zmiešanú formu obchodnej spoločnosti, ktorá vykazuje znaky osobnej ako aj kapitálovej spoločnosti, ktoré vyplývajú z rôzneho právneho postavenia komanditistov a komplementárov. Komanditná spoločnosť sa zakladá taktiež podpísaním spoločenskej zmluvy a vzniká zápisom do obchodného registra. V prípade, že obchodné meno spoločnosti obsahuje meno komanditistu, tak komanditista ručí za záväzky spoločnosti celým svojím majetkom ako je to v prípade komplementárov.

Spoločnosť s ručením obmedzeným⁸

Spoločnosť s ručením obmedzeným je druh kapitálovej spoločnosti, ktorú môže založiť minimálne jedna osoba, či už fyzická alebo právnická, maximálne však 50 spoločníkov. Je to spoločnosť, ktorá nemusí byť založená len za účelom podnikania. V prípade, že je založená jednou fyzickou osobou, táto osoba môže byť spoločníkom maximálne v troch spoločnostiach. Spoločnosť ako taká ručí za svoje záväzky celým svojím majetkom, pričom spoločníci ručia za záväzky spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri. Vkladová povinnosť každého spoločníka je podľa súčasnej právnej úpravy stanovená v minimálnej výške 750 EUR. Základné imanie spoločnosti pritom musí spĺňať zákonom stanovenú výšku, minimálne 5000 EUR. Spoločnosť s ručením obmedzeným sa od iných spoločností líši predovšetkým v dvoch znakoch:

1. predstavuje menej otvorenú formu spoločnosti voči verejnosti (nemá povinnosť zverejňovať údaje z ročnej účtovnej závierky),

⁷ Zákon č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník, v znení neskorších predpisov

⁸ Tamtiež.

2. základné imanie je tvorené vopred určenými vkladmi spoločníkov.

Spoločnosť s ručením obmedzeným je najvyužívanejšou právnou formou obchodnej spoločnosti, ktorá je vhodná predovšetkým na malé a stredné podnikanie.

Akciová spoločnosť⁹

Druhým typom kapitálovej spoločnosti je akciová spoločnosť, ktorej základný kapitál je tvorený emisiou akcií v stanovenej nominálnej hodnote. Akciová spoločnosť môže založiť jeden zakladateľ v prípade, ak je právnickou osobou alebo minimálne dve fyzické osoby. Obchodný zákonník umožňuje dva spôsoby jej založenia. Prvý spôsob je jednorazový, ktorý znamená, že akciová spoločnosť bude založená bez verejnej výzvy na upisovanie akcií. V tomto prípade sa zakladatelia dohodnú, že v určitom pomere splatia celé základné imanie. Druhý spôsob je postupný, ktorý predstavuje založenie s verejnou výzvou na upisovanie akcií. V takomto prípade zakladatelia zabezpečujú vytvorenie základného imania prevyšujúceho ich vklady, výzvou na upisovanie akcií. Základné imanie akciovej spoločnosti musí byť v minimálnej výške 25 000 EUR. Čo sa týka ručenia, akcionári za záväzky spoločnosti neručia, a samotná spoločnosť za porušenie svojich záväzkov zodpovedá celým svojim majetkom. Akciová spoločnosť sama o sebe nie je vhodná pre malé a stredné podnikanie. Tento typ právnej formy je využívaný predovšetkým v oblastiach náročných na vstupný kapitál, preto je vhodný pre veľké podniky.

Družstvo¹⁰

Družstvo je špecifickou právnou formou podnikania. Je vnímané ako spoločenstvo neuzavretého počtu osôb, ktoré bolo založené za účelom podnikania alebo zabezpečovania hospodárskych, sociálnych a iných potrieb svojich členov. Družstvo môže založiť minimálne päť členov, ak sa jedná o fyzické osoby alebo môže byť založené dvomi členmi, ak sa jedná o osoby právnické. Na založenie družstva sa vyžaduje konanie ustanovujúcej schôdze, na ktorej sú oprávnené hlasovať len tie osoby, ktoré podali prihlášku do družstva. Minimálna výška základného imania je zákonom stanovená vo výške 1250 EUR. Keďže je družstvo právnickou osobou

⁹ Zákon č. 513/1991 Zb., Obchodný zákonník, v znení neskorších predpisov.

¹⁰ Tamtiež.

za porušenie svojich záväzkov zodpovedá celým svojim majetkom, pričom členovia družstva za záväzky vôbec neručia. Tento typ právnej formy nie je v oblasti podnikania veľmi rozšírený.

1.2 Podnikateľský plán

Podnikateľský plán je písomný materiál, ktorý popisuje všetky podstatné vonkajšie a vnútorné faktory súvisiace so zložením a chodom podniku.¹¹ Na základe tejto skutočnosti môžeme povedať, že podnikateľský plán konkretizuje zábery podnikateľa do budúcnosti a umožňuje mu porovnať podnikateľské plány s realitou. Je akýmsi vodítkom pre plánovanie činností v podniku a slúži ako potrebný nástroj pre získavanie finančných prostriedkov a kontrolu podnikateľských aktivít.

Podnikateľský plán je významný dokument, ktorý súži na jednej strane samotnému podniku, v ktorom bol vypracovaný a na druhej strane externým subjektom, ako sú banky a ostatní potenciálni investori. Účel podnikateľského zámeru spočíva v tom, že slúži podniku ako vnútorný dokument, ktorý je základom riadenia spoločnosti, a taktiež v tom, že je významným dokumentom pre externé uplatnenie. Táto skutočnosť je uplatnená najmä v prípade, ak podnik hodlá financovať svoj podnikateľský zámer s využitím cudzieho kapitálu. V tomto prípade je totiž nutné presvedčiť poskytovateľa cudzieho kapitálu o výhodnosti navrhovaného projektu.¹²

1.2.1 Požiadavky na vypracovanie podnikateľského plánu

Vypracovanie podnikateľského plánu sa nemusí vždy uskutočňovať v podniku, ktorému má slúžiť, ale taktiež ho môže pripraviť niektorá špecializovaná inštitúcia, ktorou môže byť napríklad poradenská firma. Aby však bol podnikateľský plán správne vypracovaný a tretími stranami kladne ohodnotený, je nevyhnutné dodržiavať nasledujúce zásady:

- **Zrozumiteľnosť** – v podnikateľskom pláne je vhodné vyjadrovať sa jasne, jednoducho a neuvádzať v jednej vete priveľa myšlienok. Dôležité je taktiež nezachádzať do technických a technologických detailov, či demonštrovať výhody

¹¹ KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikateľský plán*, 2007, s. 11.

¹² FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikateľský zámer a investiční rozhodování*, 2007, s. 305.

produktu alebo služby pre zákazníka. Danú problematiku je potrebné doplniť grafmi a tabuľkami a v neposlednom rade nesmieme zabúdať na bezchybnú gramatiku.

- **Logickosť** – myšlienky a ostatné skutočnosti uvedené v pláne by mali na seba nadväzovať a jednotlivé tvrdenia by si nemali odporovať.
- **Inovačnosť** – musíme preukázať, že prinášame pre zákazníka pridanú hodnotu, že naše výrobky či služby budú uspokojovať ich potreby lepšie ako konkurencia.
- **Pravdivosť a reálnosť** – všetky údaje uvedené v pláne musia byť pravdivé a reálne. V podnikateľskom pláne by sme nemali byť príliš optimistickí z dôvodu znižovania jeho dôveryhodnosti v očiach poskytovateľa potrebného kapitálu, ale taktiež ani príliš pesimistickí, pretože podceňovanie môže byť investorom vnímané ako málo atraktívny podnikateľský plán.
- **Uváženú stručnosť** – vyjadrovanie by malo byť stručné, ale nie na úkor podstatných faktov. Optimálna dĺžka podnikateľského plánu by nemala presahovať päťdesiat strojových stránok.
- **Rešpektovanie rizika** – uvádzanie a identifikovanie rizík, ako aj prípadných slabých miest podnikateľského plánu, zvyšuje dôveryhodnosť podnikateľského zámeru.¹³

Na záver však musíme spomenúť určitú skutočnosť, že ani vysoká kvalita podnikateľského plánu nezaručuje úspech podnikateľského zámeru, pretože vždy sa jedná o rizikový projekt.

1.2.2 Štruktúra podnikateľského plánu

Každý podnikateľský plán má svoju určitú štruktúru, avšak jeho striktná podoba nie je presne stanovená. Je ale dôležité aby každý individuálny podnikateľský plán obsahoval určité aspekty, ktorými sú:

- **Titulná strana** – jedná sa o stručný výklad obsahu podnikateľského plánu, kde sú zvyčajne uvedené údaje týkajúce sa názvu a sídla podniku, mená a kontakty

¹³ VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, 2008, s. 98-99.

podnikateľov, popis podniku a povaha podnikania, či spôsob jeho financovania, a v neposlednom rade štruktúra podniku.¹⁴

- **Exekutívny súhrn** – niekoľkostranová kapitola podnikateľského plánu, ktorej úlohou je vyvolať maximálny záujem u potenciálnych investorov. Na základe exekutívneho súhrnu sa totiž investori rozhodujú, či má zmysel a význam prečítať si podnikateľský plán ako celok, preto je dôležité venovať tejto časti zvýšenú pozornosť. Jedná sa v podstate o stručný prehľad tých najdôležitejších aspektov podnikateľského plánu, ktorého cieľom je vzbudiť u čitateľa zvedavosť a chuť zasvätiť sa do celého dokumentu.¹⁵
- **Analýzy trhu** – do tejto časti podnikateľského plánu zaraďujeme predovšetkým analýzu konkurenčného prostredia, ktorej súčasťou je popis slabých a silných stránok všetkých významných konkurentov, ktorí by mohli ovplyvniť úspech novovznikajúceho podniku. Taktiež sa musíme orientovať na detailnú analýzu odvetvia, prírodných, politických, legislatívnych faktorov a v neposlednom rade na analýzu zákazníkov, ktorá sa uskutočňuje na základe segmentácie trhu.¹⁶
- **Popis podniku** – táto pasáž sa sústreďuje na podrobný popis podniku, ktorý je dôležitý hlavne pre potenciálnych investorov, a to najmä z hľadiska veľkosti a záberu podniku. Podrobný popis by mal ďalej zahŕňať údaje týkajúce sa založenia, úspechov podniku, jeho stratégií, cieľov a ciest, ktoré slúžia k ich dosiahnutiu.

K základným prvkom tejto časti podnikateľského plánu zaraďujeme:

- výroby alebo služby,
- lokalita a veľkosť podniku,
- personálny prehľad, organizačná štruktúra podniku,
- celkové kancelárske a technické vybavenie,
- príprava podnikateľa – znalosti, schopnosti, prax a referencie.¹⁷

¹⁴ KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikateľský plán*, 2007, s. 36.

¹⁵ Tamtiež.

¹⁶ Tamtiež, s. 36-37.

¹⁷ Tamtiež, s. 37.

- **Výrobný plán** – zachytáva celý výrobný proces. Pokiaľ bude výrobu zabezpečovať sám podnikateľ, výrobný plán musí obsahovať všetky údaje týkajúce sa popisu výrobných strojov a zariadení, používaných materiálov a surovín, ako aj údaje o ich dodávateľoch. V prípade, že by sa podnik rozhodol určitú časť svojej výroby realizovať pomocou subdodávok, je dôležité, aby v tejto časti boli subdodávatelia vrátane dôvodov ich výberu a zmluvných informácií uvedení. Ak však nastane situácia, kedy sa nejedná o výrobný podnik, tak sa táto časť podnikateľského plánu bude nazývať „**obchodný plán**“, ktorého obsahom budú informácie týkajúce sa nákupu tovarov a služieb, možností skladovania a skladovacích priestorov. Pokiaľ sa bude jednať čisto o oblasť poskytovania služieb, tak sa bude táto časť podnikateľského plánu zaoberať popisom celkového procesu poskytovania služieb a prípadných väzieb na subdodávky a hodnotenie subdodávateľov.¹⁸
- **Marketingový plán** – ako súčasť podnikateľského plánu musí objasňovať spôsob, akým budú výrobky alebo služby distribuované, oceňované a propagované. Jeho súčasťou by mala byť takzvaná SWOT analýza, odhady objemu produkcie alebo služieb, ako aj odhad rentability podniku. Jedná sa v podstate o formuláciu produktovej, cenovej, distribučnej a reklamnej stratégie.¹⁹
- **Organizačný plán** – táto časť sa venuje popisu formy vlastníctva nového podniku. V prípade, ak sa jedná o obchodnú spoločnosť je dôležité, aby boli detailne rozpísané údaje o manažmente podniku, právnej forme a obchodných podieloch. Taktiež sa v tejto časti podnikateľského plánu nachádzajú informácie o vedúcich pracovníkoch, o ich vzdelaní a praktických skúsenostiach, ako aj informácie o nadradenosti a podradenosti jednotlivých pracovníkov, ktoré sú znázornené v príslušnej organizačnej štruktúre.²⁰
- **Hodnotenie rizík** – sa zaoberá charakteristikou najväčších a najzávažnejších rizík, ktoré súvisia s konkurenciou, slabými stránkami marketingu, výroby či manažérskeho tímu a technologického vývoja. Je nevyhnutné zistené riziká analyzovať a navrhnúť stratégie slúžiace k ich eliminácii. Z hľadiska investorov

¹⁸ KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikateľský plán*, 2007, s. 37.

¹⁹ Tamtiež, s. 38.

²⁰ Tamtiež.

je prístup podniku k rizikám veľmi dôležitý, pretože podáva obraz o povedomí, schopnosti a odhodlanosti podnikateľa a prípadným rizikám čeliť.²¹

- **Finančný plán** – tvorí podstatu podnikateľského plánu. Z danej skutočnosti vyplýva, že vypracovanie tejto časti si vyžaduje mimoriadnu pozornosť. Na základe finančného plánu je podnik schopný určiť potrebný objem investícií a poukázať nakoľko je podnikateľský plán ako celok ekonomicky reálny. Finančný plán sa zaoberá tromi najdôležitejšími oblasťami, a to:
 - príslušnými príjmami a výdajmi s minimálne trojročným výhľadom,
 - vývojom hotovostných tokov v budúcich troch rokoch (cash-flow),
 - odhadom súvahy, ktorý poskytuje informácie o finančnej situácii podniku k určitému dátumu.²²

Do plánu finančných tokov je nutné zahrnúť všetky príjmy a výdaje, ktoré vznikli za stanovené plánovacie obdobie. Je dôležité, aby sme naplánovali príjmy v minimálnej hodnote a naopak výdaje v maximálnej hodnote, a to z dôvodu minimalizácie rizika. Taktiež nesmieme zabúdať na skutočnosť, že nie všetky náklady sú zároveň aj výdajmi (odpisy majetku, tvorba rezerv).²³

- **Časový harmonogram** – jedná sa o projektové spracovanie realizácie podnikateľského plánu. Ako prvé si musíme stanoviť jednotlivé kroky, ktoré musíme uskutočniť a míľniky, ktoré chceme dosiahnuť a to všetko samozrejme v stanovených termínoch. K stanoveniu časového harmonogramu môžeme použiť napríklad Gantove diagramy alebo v jednoduchšom prípade tabuľky s jednotlivými činnosťami a k nim priradenými časovými údajmi.²⁴
- **Prílohy** – obsahujú informačné materiály, ktoré nie sú začlenené do samotného podnikateľského plánu. Nesmieme však zabúdať na označovanie príloh v texte pomocou odkazov.²⁵

²¹ KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikateľský plán*, 2007, s. 38.

²² Tamtiež.

²³ WUPPERFELD, U. *Podnikateľský plán pro úspěšný start*, 2003, s. 57.

²⁴ FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikateľský záměr a investiční rozhodování*, 2007, s. 308.

²⁵ KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikateľský plán*, 2007, s. 38.

1.3 SLEPT analýza

Jedná sa o analýzu, ktorá sa najčastejšie používa na odhalenie budúceho vývoja vonkajšieho prostredia podniku, zameranú na spoločenské, právne, ekonomické, politické a technologické faktory.²⁶

Sociálne faktory – ovplyvňujú predovšetkým životnú úroveň. Väčšinou sa na sociálne faktory pozeráme z demografického a sociálno-kultúrneho pohľadu.

- **demografické hľadisko** – zohľadňujeme obyvateľstvo, veľkosť populácie, vekovú štruktúru, pohlavie, pracovné preferencie, či geografické a etnografické rozloženie obyvateľstva.
- **sociálno-kultúrne hľadisko** – je zamerané na rovnoprávnosť pohlavia a populačnú politiku. Do kategórie kultúry zaraďujeme ako duchovné prvky, tak aj materiálne prvky a chovanie zákazníkov na trhu.

Legislatívne faktory – predovšetkým sem patria právne faktory stanovené štátom, normami a paragrafmi. Jedná sa o obchodné právo, daňové zákony, autorské práva, či deregulačné opatrenia. Spomenuté faktory ovplyvňujú nielen chod podniku, ale aj spoluprácu s ostatnými spoločnosťami v zahraničí.

Ekonomické faktory – podstatne vplývajú na obchodovanie ako aj na celkový vývoj. Ekonomické faktory, ktorými sú napríklad inflácia, výška úrokových sadzieb, náklady na živobytie, daňové zaťaženie, monetárna politika, hrubý domáci produkt, platobná bilancia štátu, ovplyvňujú kúpnu silu zákazníkov ako aj štruktúru ich výdavkov.

Politické faktory – je dôležité, aby bola v krajine zabezpečená stabilita vlády a vyhýbanie sa rôznym zahraničným konfliktom, ktoré môžu ovplyvniť dovoz, či spoluprácu so zahraničím.

Technologické faktory – podpora vlády v oblasti vedy a výskumu, rozvoj a inovácie mobilných sietí, internet a nové technologické aktivity.

²⁶HAJÍČEK, T. Marketing - SLEPT Analýza. *Vseomarketingu.cz* [online].

1.4 Porterova teória konkurenčných síl

Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia patrí medzi jeden z najčastejšie používaných nástrojov, ktoré slúžia na analýzu oborového okolia podniku. Jedná sa o model, ktorý vychádza predovšetkým zo skutočnosti, že strategická pozícia firmy závisí na pôsobení piatich základných faktorov, ktorými sú:

Vyjednávacia sila zákazníkov – zákazník, ako taký, je schopný ovplyvňovať svojho dodávateľa v značnej miere, obzvlášť ak sa jedná o kľúčového zákazníka z hľadiska veľkosti jeho dopytu či spoločenského postavenia. Silnú pozíciu má taktiež zákazník, ktorý môže veľmi jednoducho a ľahko prejsť ku konkurencii, pretože jeho náklady na prestup sú minimálne, ďalej zákazník, ktorý je veľmi citlivý na cenové zmeny, ktorému nezáleží v značnej miere na kvalite, ale taktiež zákazník, ktorý je nútený minimalizovať svoje náklady či ten, ktorý má k dispozícii kvalitné a dostatočné trhové informácie.²⁷

Vyjednávacia sila dodávateľov – vysokou vyjednávacou silou sa vyznačujú predovšetkým dodávateľia, ktorí sú považovaní za významných z hľadiska veľkosti ich ponuky na danom trhu, pokiaľ podnik nie je pre dodávateľa dôležitým zákazníkom, ak je predmetom dopytu tovar, ktorý je vysoko diferencovaný alebo ak sa jedná o zákazníka s nedostatočnými trhovými informáciami, ktorý taktiež nie je príliš citlivý na cenové zmeny, či nie je veľmi nútený minimalizovať svoje náklady.²⁸

Hrozba vstupu nových konkurentov – je faktor, ktorý podnik môže znižovať, a to v prípade pokiaľ sú splnené určité podmienky. Jedná sa predovšetkým o vysoké fixné náklady vstupu do odvetia, ak sa jedná o odvetvie, ktoré má štruktúru prirodzeného monopolu, ak existujú efektívne podmienky pre využívanie úspor z rozsahu výroby a taktiež náklady prestupu, ak sú v danom odvetví výrobky vysoko diferencované, ak hrozí cenová vojna alebo sa jedná o odvetvie s vysokým stupňom regulácie.²⁹

Hrozba substitútov – odvetvie, v ktorom sa podnik nachádza je neatraktívne, ak existujú skutočné alebo potenciálne náhrady vyrábaného produktu. Takisto,

²⁷ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*, 2003, s. 54.

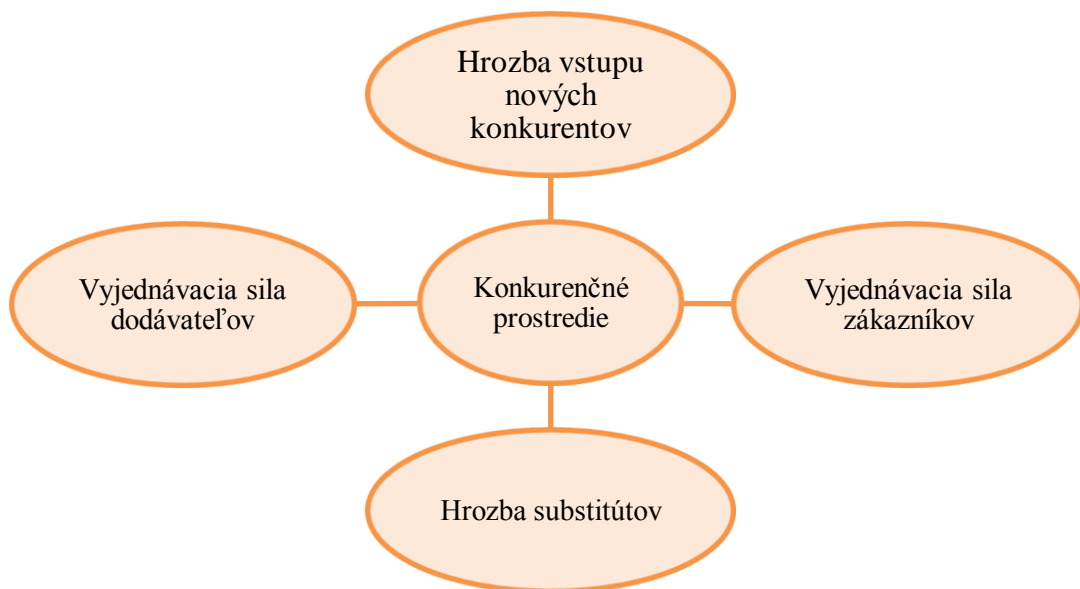
²⁸ Tamtiež.

²⁹ Tamtiež, s. 55.

ako v predchádzajúcom prípade, je pre podnik výhodné tento faktor znižovať. Znižovanie je možné predovšetkým pokiaľ k vyrábanému výrobku neexistujú žiadne blízke substitúty, ale taktiež v prípade ak ostatné podniky vyrábajú substitúty s vyššími nákladmi alebo ak ich substitúty výrazne nezvyšujú ponuku na trhu.³⁰

Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu – posledný faktor poukazuje na skutočnosť, že rivalita firiem môže byť v danom odvetví vysoká, pokiaľ sú opäť dodržané a splnené určité podmienky. Jedná sa o málo rastúci trh, nové a v budúcnosti veľmi lukratívne odvetvie, či odvetvie v ktorom pôsobí veľké množstvo konkurentov vyznačujúce sa nadbytočnou výrobnou kapacitou, či nízkou ziskovosťou s málo diferencovanými výrobkami a vysokými bariérami pri odchode z odvetvia.³¹

Spomínaný model znázorňuje nasledujúci obrázok.



Obrázok č. 1 Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia

Zdroj: vlastné spracovanie³²

³⁰ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*, 2003, s. 55.

³¹ Tamtiež.

³² Tamtiež, s. 53.

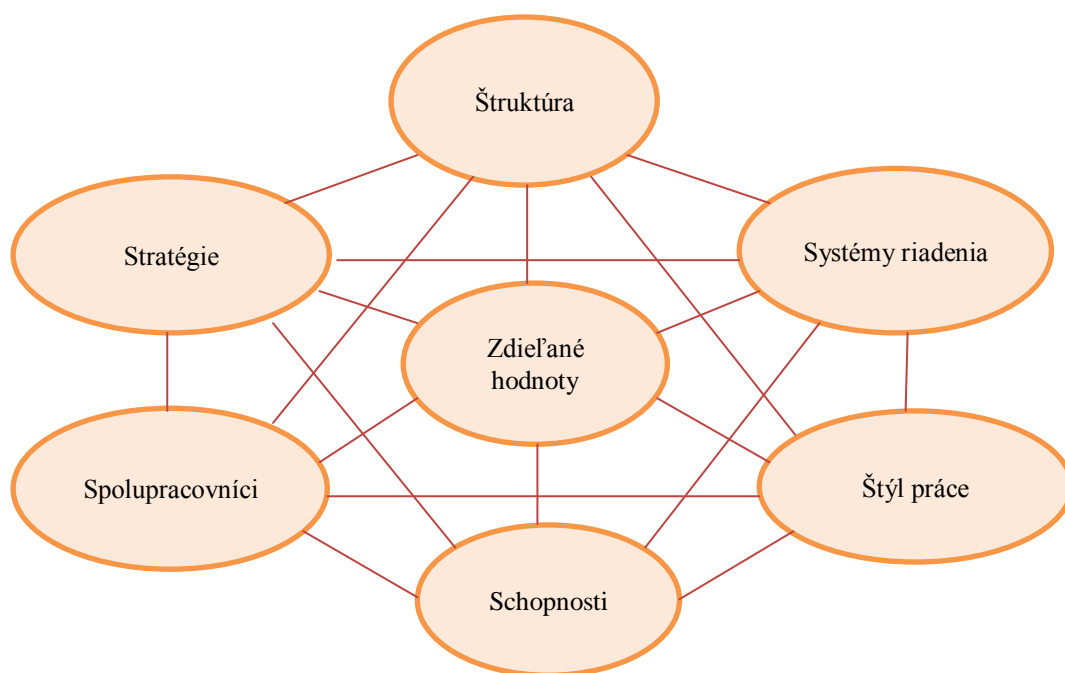
1.5 Metóda „7S“

Analýza vnútorného prostredia firmy prostredníctvom metódy „7S“ patrí medzi strategické analýzy, ktorých cieľom je okrem iného charakterizovať a odhaliť kľúčové faktory úspechu každej firmy. Práve metóda „7S“ napomáha pri identifikácii vzájomne sa podmieňujúcich a ovplyvňujúcich faktorov a umožňuje ich celistvú analýzu. Už zo samotného názvu danej metódy vyplýva, že zahŕňa sedem faktorov, ktorých názvy sa začínajú v anglickom kontexte na písmeno S, a to:

- **Stratégia** (Strategy) – stanovenie vízie firmy a spôsobov, ktoré sú nevyhnutné pre jej dosiahnutie.
- **Štruktúra** (Struktura) – funkčná a obsahová náplň organizačného usporiadania, z hľadiska vzťahov nadradenosti a podradenosti, spolupráce, kontroly a informácií.
- **Systémy riadenia** (Systems) – jedná sa o nástroje, prostriedky či procedúry, prostredníctvom ktorých sa uskutočňuje riadenie.
- **Štýl práce** (Style) – prístup managementu k riadeniu a riešeniu problémov, ktoré sa môžu vyskytnúť.
- **Spolupracovníci** (Staff) – máme na mysli predovšetkým ľudí, riadiacich pracovníkov a ich vzťahy, funkcie či motivácia a chovanie k firme ako celku.
- **Schopnosti** (Skills) – v podstate sa jedná o profesionalitu, schopnosti a zručnosti pracovníkov.
- **Zdieľané hodnoty** (Sharedvalues) – odrážajú ideu a princípy rešpektovania všetkých zainteresovaných strán, ktoré sa podieľajú na úspechu firmy.³³

Grafické znázornenie prepojenosti jednotlivých siedmych faktorov je znázornené na nasledujúcom obrázku.

³³ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*, 2003, s. 113-115.



Obrázok č. 2 Model „7S“ firmy McKinsey

Zdroj: vlastné spracovanie ³⁴

1.6 SWOT analýza

Medzi najčastejšie používanú analýzu, ktorá slúži na záverečné zhodnotenie celkovej strategickej analýzy, patrí SWOT analýza. Jedná sa v podstate o diagnózu, identifikáciu jednotlivých faktorov a skutočností, ktoré predstavujú silné stránky, slabiny, príležitosti a ohrozenia okolia. Tieto faktory sú následne charakterizované v štyroch kvadrantoch tabuľky SWOT, ktorú znázorňuje nasledujúci obrázok.³⁵

³⁴ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*, 2003, s. 114.

³⁵ Tamtiež, s. 120.

	UŽITOČNÉ pre dosiahnutie cieľov	ŠKODLIVÉ pre dosiahnutie cieľov
VNÚTORNÉ atribúty spoločnosti	<p>S</p> <p>dlhoročné skúsenosti, dobré meno, šírka sortimentu, rýchle dodacie termíny</p>	<p>W</p> <p>priemerné zisky, obmedzené fin. zdroje, slabá reklama, nedostatky v manažmente</p>
VONKAJŠIE atribúty spoločnosti	<p>O</p> <p>záujem v zahraničí, rozvíjajúci sa región, cudzie zdroje, štátne zakázky</p>	<p>T</p> <p>veľká konkurencia, hospodárska recesia, závislosť na dodávateľoch, daňová reforma</p>

Obrázok č. 3 Tabuľka SWOT analýzy

Zdroj: <http://www.manazment-kvality.szm.com/swot.html>

Vysvetlivky: *S* – *Strenghts* - silné stránky,
W – *Weaknesse* - slabé stránky,
O – *Opportunities* - príležitosti,
T – *Threats* - ohrozenia.

Z obrázku vidíme, že silné a slabé stránky predstavujú interné faktory firmy, ktoré či už v menšej alebo väčšej miere môžeme sami ovplyvniť. Táto úvaha však neplatí v prípade príležitostí a ohrození, ktoré nám ponúka naše okolie, pretože sa jedná o externé faktory firmy, ktoré sami o sebe neovplyvníme, ale môžeme ich aspoň predvídať a rôzne na ne zareagovať.

Pre správne vypracovanie SWOT analýzy je dôležité postupovať podľa určitých krokov a dodržiavať niekoľko nižšie uvedených zásad:

- analýza by mala byť vypracovaná s ohľadom na účel, pre ktorý sa vypracováva,
- mala by byť zameraná na podstatné fakty a javy,
- mala by byť objektívna a nemala by vyjadrovať iba subjektívne názory jednotlivých ľudí, ktorí sa podieľali na jej spracovaní,

- sila jednotlivých faktorov, ktoré obsahuje tabuľka SWOT by mala byť ohodnotená podľa významu,
- mali by sme dbať na to, aby jednotlivé údaje a fakty boli v tabuľke SWOT označené.³⁶

Musíme taktiež pripomenúť, že SWOT analýzu je najvhodnejšie zaradiť na úplný záver celkovej analýzy, pretože by mala sumarizovať najdôležitejšie závery jednotlivých čiastkových analýz, ktoré sme uskutočnili. SWOT analýza je taktiež veľmi cenným informačným zdrojom pri tvorení a formulovaní stratégie firmy, pretože z jej podstaty vychádza základná myšlienka strategického návrhu.³⁷

1.7 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu slúži na zistenie, koľko produkcie musíme vyrobiť, aby sme mohli vytvoriť zisk. Pomocou tejto analýzy môžeme určiť objem produkcie v bode, v ktorom má výsledok hospodárenia nulovú hodnotu, a od ktorého sa teda začína tvoriť zisk. Taktiež môžeme prostredníctvom analýzy bodu zvratu stanoviť maximálne prípustné náklady, minimálnu predajnú cenu a získať potrebné informácie o tvorbe zisku.

Pre výpočet používame rovnicu: $T = CN$

$$P * Q = FN + v_{nj} * Q^{38}$$

1.8 Zdroje financovania podniku

Pri zakladaní nových podnikov, trápi každého podnikateľa problém týkajúci sa zaistenia dostatočného množstva finančných prostriedkov potrebných na realizáciu svojej podnikateľskej činnosti, ale taktiež pre jej rozvoj do budúcnosti. Z časového hľadiska preto môžeme rozdeliť financovanie podnikania na financovanie zahájenia či založenia nového podniku, a financovanie priebehu podnikania. Existuje niekoľko možností, ako pristúpiť k financovaniu realizácie podnikateľského plánu. Musíme však myslieť na to, že sa nejedná len o zaistenie potrebných zdrojov pre pokrytie úvodných

³⁶ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*, 2003, s. 121 a 122.

³⁷ Tamtiež, s. 123.

³⁸ KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, 2007, s. 133.

výdavkov, ale taktiež o zabezpečenie prevádzky podnikania v prvých obdobiach, kým začne podnik produkovať zisk. Pre rozbehnutie podnikania je potrebné pokryť zvyčajne nasledujúce výdavky:

- nákup dlhodobého hmotného a nehmotného majetku (stroje, prístroje, zariadenia, softvér, licencie a iné),
- nákup zásob, využívaných pri podnikateľskej činnosti,
- poplatky za energie, mzdy, úroky z úverov, určitá rezerva na nepredvídateľné výdavky.³⁹

Pri zakladaní a rozvoji podniku môžeme jednotlivé potreby podnikania financovať z rôznych finančných zdrojov. Je však dôležité si uvedomiť, že charakter daného zdroja, môže ovplyvniť prevádzku podniku. Zdroje financovania sa členia podľa troch základných kritérií, a to vlastníctva, pôvodu a času. Čo sa týka hľadiska vlastníctva, člení zdroje na vlastné a cudzie. Ďalšie, kritérium pôvodu posudzuje, či sú zdroje vytvárané priamo v podniku - potom hovoríme o interných zdrojoch, alebo či sa jedná o zdroje, ktoré sú získavané mimo firmu, teda zdroje externé. Tretie, a zároveň posledné je časové hľadisko s limitujúcou dobou jedného roku, ktoré člení finančné zdroje na krátkodobé a dlhodobé. V tomto prípade by sme mali brať do úvahy, že dlhodobý majetok musí byť financovaný prostredníctvom dlhodobých zdrojov a naopak krátkodobý majetok prostredníctvom krátkodobých zdrojov, a to pri zohľadnení životnosti majetku a zdrojov jeho financovania.⁴⁰

1.8.1 Vlastné zdroje financovania

Vlastné zdroje financovania prichádzajú do podniku buď priamo od vlastníkov alebo ich podnik vyprodukuje sám vlastnou činnosťou. V prípade financovania založenia nového podniku a jeho rozvoja, podnikatelia v prvom rade siahajú práve po vlastných zdrojoch, a to hlavne z dôvodu, že podnikateľský subjekt bez histórie nie je dôveryhodný pre cudzích veriteľov.⁴¹ Medzi vlastné zdroje financovania zaraďujeme:

³⁹ Podnikateľský plán a financovanie podnikania (videoprezentácie). *Podnikajte.sk* [online].

⁴⁰ SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikateľský plán a strategie*, 2011, s. 144.

⁴¹ Podnikateľský plán a financovanie podnikania (videoprezentácie). *Podnikajte.sk* [online].

Vklady spoločníkov

Jedná sa v podstate o počiatočný vklad osôb, ktoré sa rozhodli podnikat'. Môžeme povedať, že prakticky žiadne podnikanie sa bez tohto typu financovania nezaobíde. Rozdiel môžeme vidieť jedine v tom, či výška základného kapitálu, ktorý musíme vložiť do podnikania pri založení podniku, je alebo nie je stanovená zákonom. Vklady spoločníkov sú považované za nositeľov podnikateľského rizika, avšak pozitívne vplývajú na potenciálnych investorov, pretože vypovedajú o ochote spoločníkov podieľať sa na podnikateľskom riziku.⁴²

Zisk

V prípade využitia zisku pre účely financovania, hovoríme o takzvanom samofinancovaní. Výhodou takéhoto typu financovania je predovšetkým skutočnosť, že nám nevznikajú náklady na cudzie zdroje ako napríklad pri bankovom úvere či emisii dlhopisov, a taktiež sa nám znižuje finančné riziko, ktoré vyplýva zo zadĺženia. Okrem výhody prináša financovanie prostredníctvom vytvoreného zisku taktiež nevýhodu, ktorá poukazuje na to, že zisk nie je stabilným zdrojom a musí byť najskôr vytvorený v dostatočnom objeme, aby sa mohol použiť.⁴³

Odpisy

Odpisy môžeme charakterizovať ako peňažné vyjadrenie opotrebenia majetku podniku za určité obdobie. Prostredníctvom odpisov sa uskutočňuje proces, ktorý zabezpečuje prenos ceny odpisovaného majetku do nákladov, a tým zabezpečuje znižovanie jeho výšky a obnovu. Čo sa týka veľkosti odpisov, tá závisí na rozsahu investičného majetku, jeho ocenení, ako aj na odpisových sadzbách a metódach, ktoré sme pri odpisovaní použili. Odpisy sú považované za stabilný vlastný interný finančný zdroj, ktorý je v porovnaní so ziskom výhodnejší, pretože nepodlieha zdaneniu.⁴⁴

⁴² SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikateľský plán a strategie*, 2011, s. 151.

⁴³ Tamtiež, s. 152.

⁴⁴ Tamtiež.

1.8.2 Cudzíe zdroje financovania

Keďže vlastné zdroje financovania nie sú postačujúce na pokrytie potrieb podnikania, väčšina podnikateľov siahá po zdrojoch cudzích. Čo sa týka cudzích zdrojov, tie do podniku prichádzajú od tretích osôb, ktoré nie sú priamo zapojené do podnikania daného podniku. Charakter cudzích zdrojov spočíva v ich neskoršom vrátení respektíve splatení, pokiaľ sa nejedná o nenávratnú dotáciu.

K najčastejšie používaným formám financovania, pri ktorých podnik vytvára dlh voči externému subjektu, patria:

Bankové úvery

Bankové úvery patria medzi najpoužívanejšie a najfrekvencovanejšie zdroje cudzieho kapitálu. Základ bankových úverov spočíva v úverovom vzťahu, ktorý je uzatvorený medzi veriteľom, spravidla bankou a dlžníkom, spravidla podnikom na základe zmluvy o úvere. Banky svojim klientom poskytujú širokú škálu úverových produktov a závisí len na podnikateľskom subjekte, pre ktorý produkt sa rozhodne tak, aby účel, doba splatnosti a forma zaistenia, čo najviac vyhovovali jeho potrebám. Bankové úvery sa z časového hľadiska členia na krátkodobé, strednodobé a dlhodobé.⁴⁵

Dlhodobé bankové úvery sa využívajú na financovanie investičného zámeru, a sú poskytované vo forme investičného úveru alebo hypotekárneho úveru so splatnosťou dlhšou ako 5 rokov. V porovnaní s krátkodobými úvermi sú nákladnejšie z dôvodu dlhšieho časového horizontu, počas ktorého rastie riziko veriteľov, za čo sa požaduje vyšší výnos.⁴⁶

Krátkodobé bankové úvery so splatnosťou do 1 roka tvoria predovšetkým kontokorentné úvery. Ich podstata spočíva v dohode medzi bankou a klientom, na základe ktorej banka poskytne klientovi úver prostredníctvom jeho bežného účtu, ktorý je následne splácaný inkasom pohľadávok. Klient však môže kontokorentný úver čerpať len do výšky úverového limitu, ktorý bol vopred dohodnutý. Výhodou takéhoto čerpania je nižšia úroková sadzba.⁴⁷

⁴⁵ TURSKÁ, E. Lízing versus úver – spôsoby financovania podnikateľských aktivít. *Podnikajte.sk* [online].

⁴⁶ SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikateľský plán a stratégie*, 2011, s. 147.

⁴⁷ TYPY ÚVEROV. *EuroEkonom.sk - ekonomika pre ekonómov* [online].

Banky svojim klientom poskytujú úvery na základe žiadosti, ktorá musí byť doložená účtovnými výkazmi a daňovým priznaním za posledné dva roky, podnikateľským plánom a prípadne ďalšími požadovanými dokumentmi. Podnikateľský subjekt, ktorému bol úver poskytnutý sa zároveň zaväzuje, že peňažné prostriedky splatí v čase určenom zmluvou, a za ich zapožičanie zaplatí navyše úrok, ktorý je cenou za poskytnutý bankový úver. Spomínanú cenu – čiže úrok ovplyvňuje predovšetkým bonita klienta a doba splatnosti úveru. Je dôležité, aby podnikateľský subjekt neopomenul skutočnosť, že pokiaľ mu boli peňažné prostriedky poskytnuté na konkrétny účel, nesmú byť použité iným spôsobom. V prípade, že sa tak stane, má banka právo bezodkladne odstúpiť od zmluvy a požadovať vrátenie peňažných prostriedkov.⁴⁸

Leasing

V súčasnosti je leasing jedným z najvyužívanejších spôsobov financovania dlhodobého hmotného majetku, a to ako hnutel'ného tak aj nehnuteľného. Jeho podstata spočíva v zmluvnom vzťahu, ktorý je uzatvorený medzi prenajímateľom a nájomcom, ktorý si predmet leasingu prenajíma na konkrétne obdobie za vopred dohodnuté splátky. Prenajímateľov rozumieme leasingové spoločnosti, ktoré nakúpili majetok od rôznych dodávateľov. Leasingové spoločnosti sú v porovnaní s bankami flexibilnejšie v oblasti sprostredkovania financií a taktiež nepožadujú v tak veľkom rozsahu záruky. Podľa rozsahu dohodnutej dĺžky trvania rozlišujeme dva druhy leasingu, a to:

- ***Operačný leasing*** – sa z časového hľadiska považuje za krátkodobý nájomný vzťah, ktorý sa používa predovšetkým na financovanie sezónnych potrieb v oblasti dlhodobého majetku, ktorými sú napríklad počítače či osobné automobily. Jedná sa o druh leasingu, ktorý spĺňa znaky prenájmu. Jeho súčasťou je poskytovanie servisu počas doby prenájmu a je možné ho ukončiť pred skončením zjednanej doby, pričom po skončení leasingovej zmluvy ostáva majetok vo vlastníctve leasingovej spoločnosti.⁴⁹

⁴⁸ TURSKÁ, E. Lízing versus úver – spôsoby financovania podnikateľských aktivít. *Podnikajte.sk* [online].

⁴⁹ Tamtiež.

- **Finančný leasing** – predstavuje z časového hľadiska dlhodobý nájomný vzťah, ktorý má strohé pravidlá. Finančný leasing má charakter pôžičky a právna úprava, ktorá sa touto problematikou zaoberá, ho označuje ako finančný prenájom. Nejedná sa však o prenájom v pravom slova zmysle, pretože tento nájomný vzťah nie je vypovedateľný, zo strany prenajímateľa nie je zabezpečený servis a na konci nájomného vzťahu dochádza k automatickému odkúpeniu predmetu leasingu nájomcom. Finančný leasing je v porovnaní s bankovým úverom výhodnejší z dôvodu nevykazovania prenajímaného majetku v súvahe, čo značí, že podnik nevykazuje záväzky voči leasingovej spoločnosti, nezvyšuje si tak mieru zadĺženia a opticky sa zlepšuje jeho rentabilita a likvidita. Nevýhodou však je, že vo väčšine prípadov je odkúpenie prenajímaného majetku drahšie ako priamy nákup či nákup na úver a taktiež skutočnosť, že podniku do vlastníctva prechádza už prakticky odpísaný majetok.⁵⁰

Faktoring a forfaiting

Faktoring a forfaiting sú ďalšie dva druhy, ktoré zaradujeme medzi dlhové formy financovania. Ich podstata spočíva v odkúpení pohľadávok faktoringovou alebo forfaitingovou spoločnosťou. Tento spôsob financovania je pre klienta výhodnejší z hľadiska rýchlejšieho obratu a návratnosti jeho peňažných prostriedkov.

- **Faktoring** – je nástroj, ktorý slúži na financovanie krátkodobých pohľadávok z obchodného styku. Ako už bolo vyššie spomenuté, jedná sa o vopred zmluvne zjednané odkúpenie krátkodobých pohľadávok (s dobou splatnosti do 90 dní) pred lehotou ich splatnosti. Faktoringová spoločnosť, ktorou je častokrát banka alebo jej dcérska spoločnosť, v prvom rade posúdi kvalitu obchodného vzťahu a bonitu zúčastnených strán, a neskôr na základe zmluvy financuje pohľadávky na obchodný úver.⁵¹
- **Forfaiting** – sa zaoberá odkúpením jednotlivých strednodobých a dlhodobých pohľadávok (so splatnosťou minimálne 90 dní) tuzemského ako aj medzinárodného obchodu, forfaitingovou spoločnosťou. Na rozdiel od faktoringu, sú v tomto

⁵⁰ TURSKÁ, E. Lízing versus úver – spôsoby financovania podnikateľských aktivít. *Podnikajte.sk* [online].

⁵¹ SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikateľský plán a stratégia*, 2011, s. 150.

prípade odkupované pohľadávky, ktoré sú zaistené pre prípad ich neplnenia predovšetkým bankovou zárukou, akreditívom či zmenkou s bankovým ručením.⁵²

Rizikový kapitál

Predstavuje zvláštnu formu financovania, ktorá sa predovšetkým zameriava na malé a stredné podniky. Rizikový kapitál označovaný pojmom „venturecapital“, je v mnohých krajinách zaujímavým zdrojom, ktorý slúži na financovanie projektov s väčším rizikom a predpokladom vysokého výnosu. Podstatou tohto typu financovania je získanie prostriedkov na základe navýšenia základného imania prostredníctvom kapitálového vstupu do podniku na obmedzenú dobu. Pri venturecapital sa investor o poskytnutí financií nerozhoduje podľa záruk a zaistenia splácania vložených prostriedkov, ale predovšetkým podľa atraktívnosti podnikateľského zámeru a schopnosti jeho úspešnej realizácie.⁵³

Obchodní anjeli

Obchodní anjeli označovaní v anglickej terminológii ako „BusinessAngels“, predstavujú individuálnych investorov, ktorými sú spravidla úspešní podnikatelia či manažéri, vlastníaci dostatočné množstvo voľných finančných prostriedkov na to, aby mohli financovať perspektívne malé či stredné podniky s výrazným rastovým potenciálom. V mnohých prípadoch pomáhajú pri financovaní štartovacej etapy životného cyklu podniku. Jedná sa v podstate o obdobu rizikového kapitálu, ale v menšom množstve a od jedného investora.

Obchodní anjeli prinášajú do podniku okrem potrebného kapitálu taktiež určité know-how, odborné znalosti a skúsenosti. Doba investície je časovo obmedzená na vopred stanovené obdobie, na ktorého konci investor svoj podiel predá. Keďže označenie obchodní anjeli zahŕňa súkromné osoby, často sú tieto osoby združované do takzvaných sietí, s cieľom efektívnejšieho prístupu k informáciám a racionálnejšieho investovania kapitálu.⁵⁴

⁵² SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikateľský plán a stratégia*, 2011, s. 150.

⁵³ Tamtiež, s. 153.

⁵⁴ Tamtiež, s. 154.

Podporné programy

Pri riešení otázky financovania, či už založenia podniku alebo realizácie podnikateľského zámeru, nesmieme zabúdať na finančnú podporu podnikania, ktorá je poskytovaná vo forme grantov, dotácií či rôznych daňových zvýhodnení. Táto podpora je predovšetkým poskytovaná z fondov Európskej únie, ale taktiež zo štátneho rozpočtu Slovenskej republiky, a taktiež prostredníctvom Ministerstva hospodárstva. Pre posilnenie podnikateľského sektora v Slovenskej republike sa poskytujú nasledujúce formy podpory:

- **pomoc pri podnikaní zo štrukturálnych fondov Európskej únie** – Európsky fond regionálneho rozvoja, Európsky sociálny fond, Kohézny fond,
- **programy na podporu malého a stredného podnikania** – Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky,
- **štátna pomoc** – na podporu hospodárskeho rozvoja regiónov s vysokou úrovňou nezamestnanosti, kultúry a zachovania kultúrneho dedičstva, na vzdelávanie zamestnancov, na výskum a vývoj, pre malých a stredných podnikateľov (granty, dotácie, návratná finančná výpomoc, úhrada časti úveru),
- **investičná pomoc** – na podporu počiatočnej investície a tvorbu nových pracovných miest (dotácie na obstaranie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku, úľavy na dani z príjmu, príspevok na vytvorené nové pracovné miesta).⁵⁵

⁵⁵ ÚSTREDNÝ PORTÁL VEREJNEJ SPRÁVY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Podpora podnikania. *Portal.gov.sk* [online].

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V tejto kapitole diplomovej práce sa zameriavam na uskutočnenie jednotlivých analýz, ktoré sú potrebné pre úspešné zahájenie a ďalší rozvoj navrhovaného podnikateľského zámeru, ktorým je založenie súkromnej materskej školy.

Prvá časť je venovaná analýze trhu, a neskôr všeobecného okolia, ktorá sa uskutoční na základe SLEPT analýzy, ktorá je doplnená analýzou konkurenčného prostredia, uskutočnenou prostredníctvom takzvaného Porterového päťfaktorového modelu. Analýza súčasného stavu následne pokračuje vnútornou analýzou podniku s využitím analýzy 7S a v závere na základe poznatkov z vyššie spomenutých analýz vyúsťuje do SWOT analýzy, ktorá sumarizuje zistené výsledky.

2.1 Analýza trhu

Táto kapitola je venovaná analýze trhu, na ktorý chce novovznikajúca súkromná materská škola vstúpiť. Analýza je orientovaná na geografické a demografické hľadisko, ktoré bude vo väčšej miere spracované v kapitole 2.2 SLEPT analýza.

2.1.1 Geografické hľadisko

Zvolenou lokalitou pre umiestnenie súkromnej materskej školy je mesto Banská Bystrica, ktoré patrí do Banskobystrického kraja, nachádzajúce sa na strednom Slovensku. Banskobystrický kraj s rozlohou 9 454 km² je najväčším krajom v rámci celej Slovenskej republiky. Banská Bystrica je z hľadiska počtu obyvateľov zaradená ako šieste najväčšie mesto Slovenskej republiky. V spomínanej lokalite sídlia tri súkromné materské školy, ktorých kapacita predstavuje dohromady presne 67 detí. Dve súkromné materské školy sú umiestnené na rovnakom sídlisku Fončorda a jedna je umiestnená priamo v centre mesta.⁵⁶

Čo sa týka vývoja počtu materských škôl na území Slovenskej republiky môžeme konštatovať, že v minulosti dochádzalo k výraznému poklesu, o čom svedčí nasledujúca tabuľka č. 1. Mnohé materské školy boli uzatvorené z dôvodu poklesu pôrodnosti či rôznych opatrení zo strany vlády. Od roku 1993 sa celkový počet

⁵⁶ Koncepcia rozvoja školstva v meste Banská Bystrica na roky 2010 – 2015 s výhľadom do roku 2020. In: *Školy Banská Bystrica Koncepcia rozvoja školstva* [online], s. 61.

materských škôl znížil z 3 482 na súčasných 2 861. Toto zníženie predstavuje presne 17,8 % pokles. Čo sa však týka súkromných materských škôl, ich počet vzrástol predovšetkým v rokoch 2004 až 2007 a v súčasnosti je ich na území Slovenskej republiky 75.⁵⁷

Tabuľka č. 1 Vývoj počtu materských škôl v Slovenskej republike

Rok	Cirkevné materské školy	Súkromné materské školy	Štátne materské školy	Spolu
1993	-	1	3 481	3 482
1994	-	10	3 333	3 343
1995	2	11	3 309	3 322
1996	5	16	3 311	3 332
1997	5	15	3 310	3 330
1998	6	14	3 307	3 327
1999	9	11	3 290	3 310
2000	12	10	3 241	3 263
2001	14	12	3 217	3 243
2002	17	12	3 206	3 235
2003	19	11	3 180	3 210
2004	30	16	3 000	3 046
2005	34	24	2 887	2 945
2006	39	40	2 849	2 928
2007	40	52	2 818	2 910
2008	42	56	2 773	2 871
2009	44	64	2 765	2 873
2010	48	67	2 754	2 869
2011	55	67	2 743	2 865
2012	62	75	2 724	2 861

Zdroj: vlastné spracovanie podľa publikácie Sprievodca neštátnymi školami a školskými zariadeniami 2013.

2.1.2 Demografické hľadisko

Kvantitatívny vývoj ukazovateľov materských škôl je determinovaný demografickým vývojom. Populačný vývoj určuje takzvanú mieru dopytu a vytvára tak tlak na druh služieb, ktoré materské školy ponúkajú.

Počet detí, ktoré sa nachádzajú v predškolskom veku mal od roku 2000 klesajúcu tendenciu, ako to naznačuje tabuľka č. 2. V prípade materských škôl je referenčnou skupinou populácia 3- až 5-ročných detí, kde bola zaznamenaná dlhodobá fáza poklesu, ktorá sa zastavila v roku 2006. Rastová fáza sa začala v roku

⁵⁷ ZACHAROVÁ, E., J. HERICH a A. KVASSAY. Sprievodca neštátnymi školami a školskými zariadeniami. In: *Ústav informácií a prognóz školstva* [online], s. 18.

2007 a mala by podľa aktuálnej demografickej prognózy, pokračovať až do roku 2016.⁵⁸ Dôsledok tohto rastu sa už v súčasnosti prejavuje v nepostačujúcej kapacite voľných miest v stávajúcich materských školách.

Tabuľka č. 2 Vývoj populácie detí v predškolskom veku vrátane prognózy v rokoch 2012 až 2016

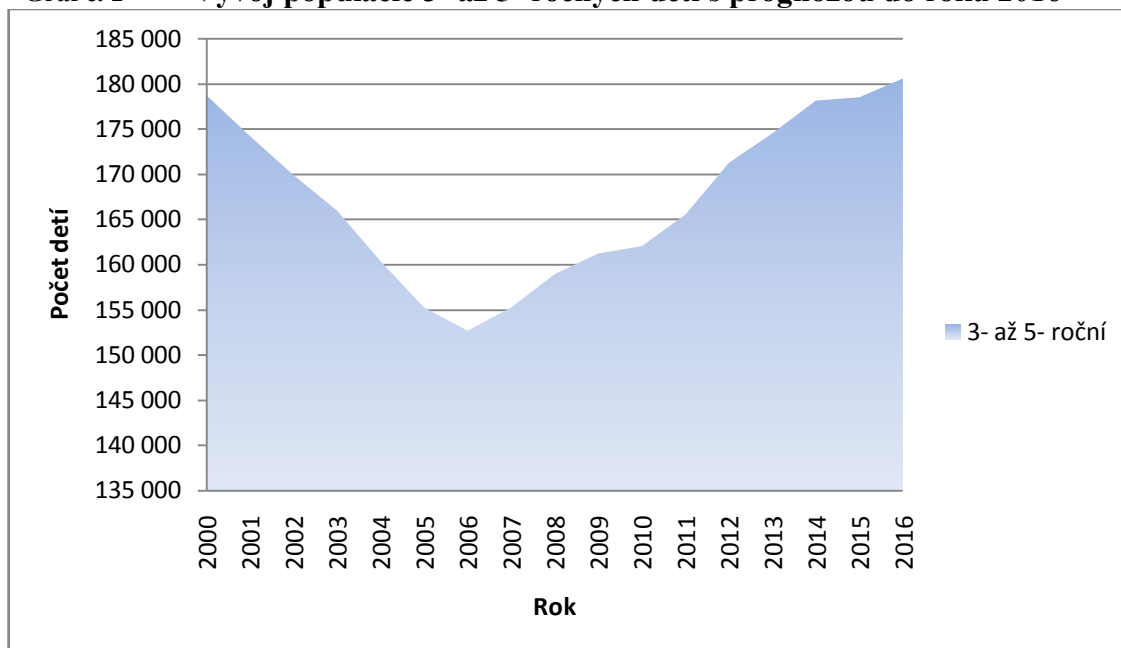
Rok	3-roční	4-roční	5-roční	3- až 5- roční	Druh fázy
2000	58 556	59 464	60 697	178 717	Fáza poklesu
2001	56 386	57 845	59 967	174 198	
2002	55 635	56 395	57 858	169 888	
2003	53 905	55 651	56 403	165 959	
2004	50 803	53 914	55 642	160 359	
2005	50 472	50 822	53 936	155 230	
2006	51 370	50 469	50 830	152 669	
2007	53 398	51 390	50 469	155 257	Fáza rastu
2008	54 121	53 409	51 412	158 942	
2009	53 659	54 138	53 423	161 220	
2010	54 270	53 663	54 149	162 028	
2011	57 077	54 439	54 008	165 524	
2012	59 725	57 078	54 441	171 244	
2013	57 722	59 725	57 077	174 524	
2014	60 692	57 724	59 725	178 141	
2015	60 081	60 697	57 728	178 506	
2016	59 800	60 091	60 703	180 594	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa publikácie Prognóza vývoja ukazovateľov materských a základných škôl do roku 2025.

Vývoj populácie 3- až 5- ročných detí spolu s prognózou do roku 2016 znázorňuje taktiež nasledujúci graf č. 1. V tomto období by sa mal ukazovateľ medziročne zvyšovať v priemere o 1 % a počet detí na konci roka 2016 by sa mal zvýšiť na 180 594 detí, čo je o 15 000 detí viac, ako v súčasnosti.

⁵⁸ Aktuálnu prognózu obyvateľov Slovenskej republiky spracovalo Výskumné demografické centrum ŠÚ SR v roku 2012.

Graf č. 1 Vývoj populácie 3- až 5- ročných detí s prognózou do roku 2016



Zdroj: vlastné spracovanie podľa publikácie Prognóza vývoja ukazovateľov materských a základných škôl do roku 2025.

2.2 SLEPT analýza

Prostredníctvom SLEPT analýzy, ktorá slúži na analýzu vonkajšieho okolia, skúmame faktory, ktoré majú vplyv na podnik. Konkrétne sa jedná o sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické faktory, ktoré sú následne charakterizované.

2.2.1 Sociálne faktory

Z hľadiska úmyslu podnikateľského zámeru, ktorým je založenie súkromnej materskej školy, beriem do úvahy sociálne faktory, ku ktorým patria predovšetkým pôrodnosť, veková štruktúra obyvateľstva, miera nezamestnanosti a priemerná hrubá nominálna mesačná mzda. Vymenované skúmané sociálne faktory sa vzťahujú na okres Banská Bystrica, ktorý bol určený ako miesto založenia súkromnej materskej školy.

Čo sa týka pôrodnosti v okrese Banská Bystrica, prehľad jej vývoja za posledné tri roky znázorňuje nasledujúca tabuľka.

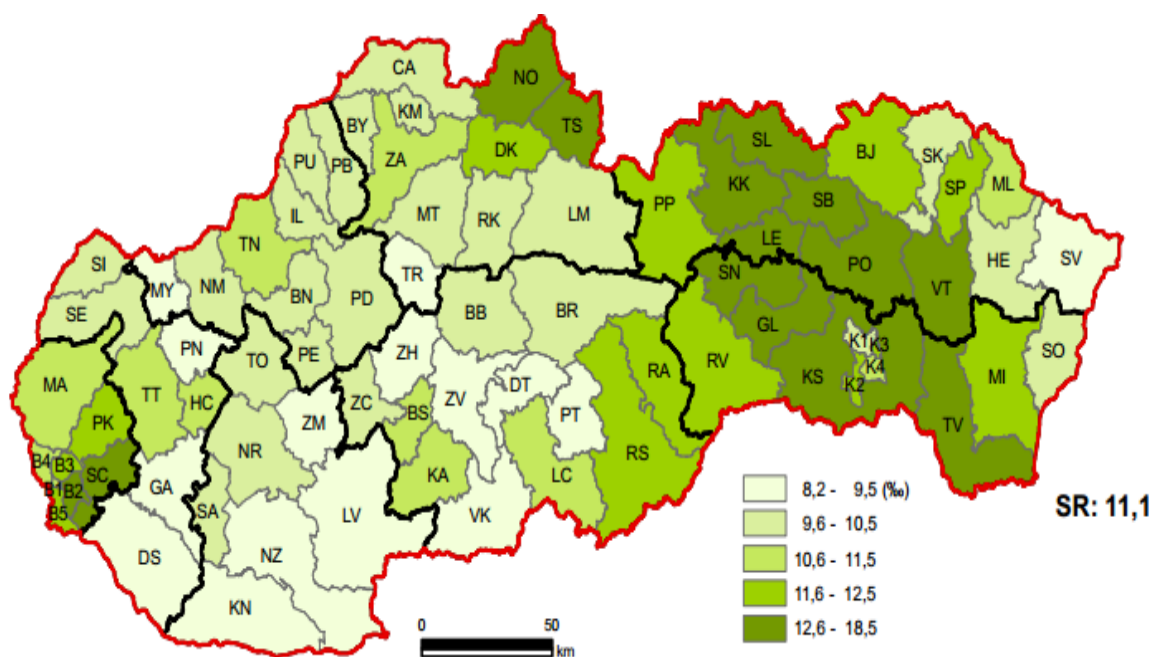
Tabuľka č. 3

Vývoj pôrodnosti v okrese Banská Bystrica

Pôrodnosť v okrese Banská Bystrica					
Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Počet živonarodených detí	990	1106	1095	1165	1128

Zdroj: vlastné spracovanie podľa publikácie Zdravotnícka ročenka okresu Banská Bystrica v porovnaní k okresu Brezno 2011, a informácií z matriky.

Ako si môžeme všimnúť z tabuľky č. 3, za posledné tri roky sa počet narodených detí v okrese Banská Bystrica vyvíjal rastúcim trendom, ktorý je pre podnikateľský zámer pozitívny. V porovnaní s celkovým počtom obyvateľov okresu Banská Bystrica, ktorý bol k 31. 12. 2010 vo výške 111 029⁵⁹ môžeme povedať, že pôrodnosť na 1000 obyvateľov sa v sledovanom období pohybuje v rozmedzí od 8,9 do 9,9 narodených detí. V rámci celorepublikového porovnania patrí okres Banská Bystrica k okresom s nižšou pôrodnosťou, o čom svedčí aj nasledujúci obrázok.



Obrázok č. 4 Počet živonarodených na 1 000 obyvateľov v okresoch SR, rok 2010

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky⁶⁰

⁵⁹ *Banskobystrický kraj v číslach 2011* [online], s. 29.

⁶⁰ Štatistický úrad SR: *Grafy a mapy. Pôrodnosť, 2010* [online].

Ďalším skúmaným sociálnym faktorom je veková štruktúra obyvateľstva, ktorej vývoj je zobrazený v nasledujúcej tabuľke č. 4.

Tabuľka č. 4 Vývoj počtu obyvateľov z hľadiska vekovej štruktúry

Veková štruktúra obyvateľstva okresu Banská Bystrica			
Rok	2008	2009	2010
Ženy	58 178	58 220	58 274
0 - 14 rokov	6 918	6 906	6 903
15 - 24 rokov	7 869	7 472	7 119
25 - 44 rokov	17 902	17 874	17 922
45 - 64 rokov	17 347	17 619	17 770
65 + rokov	8 142	8 349	8 560
Muži	52 730	52 759	52 755
0 - 14 rokov	7 099	7 075	7 127
15 - 24 rokov	8 134	7 696	7 274
25 - 44 rokov	17 365	17 573	17 624
45 - 64 rokov	15 098	15 255	15 458
65 + rokov	5 034	5 160	5 272

Zdroj: vlastné spracovanie podľa publikácie Zdravotnícka ročenka okresu Banská Bystrica v porovnaní k okresu Brezno 2011, 2010 a 2009.

Z tabuľky č. 4 vyplýva, že najväčší počet žien ako aj mužov v okrese Banská Bystrica je vo veku od 25 do 44 rokov, ktorý môžeme označiť ako produktívny vek, a to z hľadiska práceschopnosti, ako aj schopnosti založiť si rodinu. V stanovenom vekovom rozmedzí sa nachádza väčšina obyvateľstva, s ukončeným stredoškolským a vysokoškolským vzdelaním, ktoré sa nachádza v stave aktívneho hľadania si práce, v stave zamestnanosti, nezamestnanosti ako aj v ekonomicky neaktívnom stave. Pre zvolený podnikateľský zámer, je preto taktiež nesmierne dôležité stanoviť mieru nezamestnanosti a výšku priemernej hrubej nominálnej mesačnej mzdy, pretože zistené údaje budú slúžiť ako pomôcka pri zostavovaní výšky ceny školného.

**Tabuľka č. 5 Vývoj miery nezamestnanosti a priemernej mesačnej hrubej mzdy
v okrese Banská Bystrica**

Miera nezamestnanosti a priemerná mesačná hrubá mzda				
Rok	2008	2009	2010	2011
Miera nezamestnanosti	5,05%	9,25%	9,90%	9,69%
Priemerná nominálna hrubá mesačná mzda	707,30 EUR	717,67 EUR	749,00 EUR	754,00 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov zo Štatistického úradu Slovenskej republiky ⁶¹

Vývoj miery nezamestnanosti v okrese Banská Bystrica sa od roku 2008 zvyšoval k čomu výrazne prispela hospodárska kríza, ktorá presne v tomto istom roku prepukla. V porovnaní s mierou nezamestnanosti v rámci celej Slovenskej republiky, ktorá sa na konci roka 2011 pohybovala vo výške 13,5 %, sa celý Banskobystrický kraj zaraďuje v poradí k tretiemu kraju s najväčšou mierou nezamestnanosti. Samozrejme, že daná skutočnosť je pre realizáciu podnikateľského zámeru negatívna, pretože čím viac nezamestnaných ľudí sa v okrese Banská Bystrica nachádza, tým menej finančných prostriedkov budú ochotní vynakladať na súkromné služby, ktoré im bude súkromná škôlka ponúkať. Pozitívnu informáciou je však vývoj miery nezamestnanosti v roku 2011, ktorá mierne poklesla a v neposlednom rade taktiež vývoj priemernej nominálnej hrubej mesačnej mzdy, ktorý mal v celom sledovanom období rastúci trend.

2.2.2 Legislatívne faktory

Všetky školy, materské školy ako aj vzdelávacie inštitúcie rôzneho typu spolu tvoria školskú sústavu. Centrálnym riadením školskej sústavy je poverené Ministerstvo školstva Slovenskej republiky, ktoré organizuje a vytvára podmienky na existenciu týchto inštitúcií.

K legislatívnym faktorom, ktoré ovplyvňujú založenie a prevádzku súkromnej materskej školy patrí predovšetkým:

- Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „školský zákon“).

⁶¹ Štatistický úrad SR: Preddefinované tabuľky. *Trh práce* [online].

- Zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o štátnej správe v školstve a školskej samospráve“).
- Zákon č. 597/2003 Z. z. o financovaní základných škôl, stredných škôl a školských zariadení v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o financovaní škôl“).
- Zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 175/2005 Z. z. a nariadenia vlády Slovenskej republiky č. 668/2004 Z. z. o rozdeľovaní výnosu dane z príjmov územnej samospráve v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- Vyhláška č. 306/2008 Z. z. o materskej škole.
- Vyhláška č. 330/2009 Z. z. o zariadení školského stravovania.

Keďže zriaďovateľom neštátnej materskej školy môže byť fyzická alebo právnická osoba, ktorá je riadne registrovaná v Slovenskej republike, k ďalším legislatívnym faktorom môžeme zaradiť:

- Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník (ďalej len „obchodný zákonník“).
- Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (ďalej len „živnostenský zákon“).
- Zákon č. 311/2001 Z. z. zákonník práce (ďalej len „zákoník práce“).
- Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov (ďalej len „zákon o dani z príjmov“).
- Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty (ďalej len „zákon o DPH“).

Na základe vyššie uvedených skutočností môžeme povedať, že prevádzkovanie súkromných materských škôl nie je možné považovať za úplne nezávislé, ako v niektorých štátoch Európskej únie.

2.2.3 Ekonomické faktory

Pôsobenie ekonomických faktorov sa v okrese Banská Bystrica samozrejme výrazne neodlišuje od pôsobenia týchto faktorov v ostatných okresoch. Ekonomické vplyvy sa však zosilňujú na národnej a medzinárodnej úrovni, ktoré je taktiež potrebné brať do úvahy.

V rámci slovenskej ekonomiky je potrebné klásť dôraz predovšetkým na vývoj inflácie, ktorý sa v sledovanom období pohyboval na úrovni 3,9 %, taktiež daňových sadzieb, a to predovšetkým sadzby dane z príjmu a DPH a v neposlednom rade na vývoj úrokovej miery, ktorý je dôležitý v prípade financovania podnikateľského zámeru s využitím bankového úveru.

Ďalším ekonomickým faktorom sú takzvané podielové dane, prostredníctvom ktorých sú súkromné materské školy financované, bez ohľadu na ostatné zdroje financovania. Tieto finančné prostriedky sa pridelujú obciam a samosprávnym krajom podľa zákona č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 175/2005 Z. z. a nariadenia vlády Slovenskej republiky č. 668/2004 Z. z. o rozdeľovaní výnosu dane z príjmov územnej samospráve v znení neskorších predpisov. Vývoj príjmov z podielových daní znázorňuje nasledujúca tabuľka č. 6.

Tabuľka č. 6 Vývoj príjmov z podielových daní mesta Banská Bystrica

Príjmy z podielových daní				
Rok	2009	2010	2011	2012
Výška príjmu	19 916 351 EUR	17 730 204 EUR	19 110 050 EUR	19 500 000 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Informatívnych správ o plnení rozpočtu mesta Banská Bystrica 2009, 2010, 2011 a 2012 ⁶²

Z predchádzajúcej tabuľky je zrejmé, že v roku 2010 došlo v porovnaní s rokom 2009 k poklesu príjmov z podielových daní približne o 11 %. Táto skutočnosť však vyplýva zo stavu, v akom sa slovenská ekonomika v danom období nachádzala. V ďalších sledovaných rokoch môžeme vidieť, že výška príjmov, ktoré mesto Banská Bystrica získava z podielových daní sa postupne zvyšuje aj napriek stále pretrvávajúcej ekonomickej nestabilite štátu.

2.2.4 Politické faktory

Politické faktory pôsobia na založenie súkromnej materskej školy ako na národnej, tak aj na regionálnej úrovni. Jedná sa predovšetkým o politickú situáciu, ktorá v súčasnosti nie je stabilná. Dôležitú úlohu zohráva postavenie

⁶²Mesto Banská Bystrica. *Informatívna správa o plnení rozpočtu mesta Banská Bystrica 2009, 2010, 2011, 2012* [online], s. 3, s. 2, s. 3, s. 3.

Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky, na základe ktorého získavajú zriaďovatelia neštátnych škôl rozhodnutie o súhlase či nesúhlase o ich založení. V súčasnosti však nie je priaznivá situácia v oblasti odmeňovania učiteľov a pedagógov pracujúcich v obore školstva. Pretrvávajúca nespokojnosť s platovou situáciou spôsobuje neustále štrajky a vedie k nespolupráci učiteľov a pedagógov s aktuálnym ministrom školstva. Súčasný minister školstva zaujal stanovisko, že nebude schvaľovať a podporovať vznik nových súkromných škôl, z dôvodu nedostatočných finančných zdrojov. Toto stanovisko sa však vzťahuje na vznik súkromných základných, stredných a vysokých škôl, preto by tento fakt nemal ohroziť vznik súkromnej materskej školy.

Priaznivým faktorom je, že mesto Banská Bystrica, v ktorom má byť materská škola zriadená, v súčasnosti podporuje rozvoj podnikania a vznik nových pracovných miest v okrese. Ďalšou pozitívnou skutočnosťou, ktorá vyplýva zo SWOT analýzy, vypracovanej Školským úradom Banská Bystrica, je nedostatočná kapacita v stávajúcich materských školách. Na základe týchto faktov, je preto možné počítat' s podporou a prípadnou spoluprácou mesta.

2.2.5 Technologické faktory

Technológia a jej pokrok nemá veľký vplyv na oblasť poskytovaných služieb zo strany materských škôl. Môžeme ale brať do úvahy vývoj a modernizáciu sanitných zariadení, prevedenie moderného nábytku a postelí umiestnených v priestoroch materskej školy, ako aj technické vybavenie v oblasti telovýchovy a elektronické vybavenie pre potreby výučby a komunikácie v cudzom jazyku.

2.3 Porterov model konkurenčného prostredia

Tento model vychádzajúci z predpokladu, že strategická pozícia podniku, ktorý pôsobí v určitom odvetví, je predovšetkým určovaná pôsobením piatich základných činiteľov, slúži ako nástroj analýzy oborového okolia podniku. V našom prípade slúži na zistenie aktuálneho stavu v oblasti pôsobenia súkromných, ale aj štátom zriadených materských škôl v meste Banská Bystrica.

2.3.1 Konkurenti v danej oblasti

Na trhu v oblasti poskytovania služieb základného výchovno-vzdelávacieho procesu spolu s ďalším špeciálnym zameraním, pôsobí v meste Banská Bystrica presne 32 konkurentov. Tento počet zhrňuje 27 materských škôl zriadených mestom, 2 materské školy, ktorých zriaďovateľom je Krajský školský úrad a 3 súkromné materské školy.⁶³

Samozrejme sa jedná o pomerne silnú konkurenciu, ktorá si konkuruje predovšetkým výškou školného a špeciálnym zameraním, na ktoré sa orientuje. Medzi najvýznamnejších konkurentov však zaraďujem predovšetkým materské školy, ktoré poskytujú kvalitnú výučbu cudzieho jazyka, bilingválne triedy, pohybové a športové aktivity. Situácia v meste je však taká, že aj napriek vyššiemu počtu materských škôl stále nie je pokrytá celková kapacita detí v meste, a stávajúce materské školy sú maximálne využívané a niektoré dokonca preplnené.

2.3.2 Potenciálni noví konkurenti

Príchod nových konkurentov do danej oblasti poskytovania služieb je samozrejme možný, ale z hľadiska množstva súčasných konkurentov si myslím, že potenciálnych záujemcov, ktorí by mali záujem založiť súkromnú materskú školu, táto skutočnosť odradí.

Ďalšími faktormi brániacimi vstupu nových konkurentov sú vysoké počiatkové náklady a vhodné miesto pre sídlo materskej školy, ktoré by bolo lukratívne z hľadiska veľkosti, atraktivity ako aj dostupnosti.

Oveľa reálnejšou a väčšou hrozbou, je rozšírenie súčasných kapacít prostredníctvom využitia priestorov, ktoré mestské materské školy prenajímajú alebo pristavenie nových miestností, ale taktiež možnosť vzniku firemných materských škôl pre zamestnancov a detských centier.

⁶³ Školy Banská Bystrica. *Koncepcia rozvoja školstva v meste Banská Bystrica na roky 2010 – 2015 s výhľadom do roku 2020* [online], s. 59.

2.3.3 Odberatelia a ich vplyv

Medzi odberateľov respektíve zákazníkov radíme samozrejme rodičov, ktorí síce priamo služby materskej školy nevyužívajú, ale rozhodujú o tom, kam svoje deti umiestnia. Vplyv rodičov na skvalitňovanie poskytovaných služieb je veľký, pretože každý rodič, chce pre svoje dieťa to najlepšie. V súčasnej uponáhľanej a modernej dobe chcú rodičia, aby sa ich deti už od malička vzdelávali, učili sa cudzí jazyk a rozvíjali svoje skryté talenty. Preto sa výchovno-vzdelávacie aktivity v našej súkromnej materskej škole budú uberať takým smerom, aby boli spokojné nie len deti ale aj ich rodičia.

2.3.4 Dodávatelia a ich vplyv

Z hľadiska predmetu podnikania k dodávateľom radíme dodávateľov technického, elektronického a kancelárskeho vybavenia, ale predovšetkým dodávateľov potravín pre zabezpečenie stravovania. Vzhľadom k tomu, že medzi odberateľov jednotlivých dodávateľov patria aj rôzne veľkoobchody, maloobchody či iné väčšie organizácie, predpokladáme, že vyjednávacía sila dodávateľov bude mierne zvýšená.

2.3.5 Náhradné nové výrobky či služby

Služby, ktoré bude súkromná materská škola poskytovať svojim zákazníkom sú, ako už bolo vyššie spomenuté, orientované na výchovno-vzdelávaciu činnosť detí so zameraním na rozvoj talentov, pohybových a športových aktivít. Zvláštnosťou a jedinečnosťou danej materskej školy je vytvorenie anglickej a nemeckej bilingválnej triedy pre deti z multikultúrnych rodín a možnosť nočnej starostlivosti, čo je taktiež konkurenčnou výhodou, ktorú nemá žiadny konkurent. V prípade nedostatočných služieb by bolo možné pouvažovať nad otvorením špeciálnych tried pre deti so zdravotným postihnutím. K hlavným substitútom, ktoré nás ohrozujú, patrí predovšetkým opatrovanie detí starými rodičmi, využívanie au-pair či opatrovateľských agentúr. Pozitívnou skutočnosťou v tejto oblasti je, že v súčasnosti sa stále predlžuje dôchodkový vek, ktorý do značnej miery zamedzuje možnosť opatrovania detí starými rodičmi a taktiež skutočnosť, že na Slovensku ešte stále nie je vybudovaná silná dôvera využívania au-pair služieb a služieb opatrovateľských agentúr, v porovnaní so zahraničím.

2.4 Analýza 7S

Každý úspešný podnik je ovplyvnený siedmimi vnútornými faktormi, ktoré sú navzájom prepojené. Ako už bolo spomenuté v kapitole 1.5, jedná sa o faktory, ktorými sú: stratégia, štruktúra podniku, spolupracovníci, schopnosti spolupracovníkov, štýl riadenia podniku, systémy a postupy v podniku, a v neposlednom rade zdieľané hodnoty podniku.

2.4.1 Stratégie materskej školy

K základnej stratégii súkromnej materskej školy zaradíme predovšetkým vysoký dôraz na partnerstvo medzi nami a rodičmi detí, ktoré budú našu materskú školu navštevovať, a taktiež v prípade záujmu vytvorenie bilingválnych jasiel pre deti od 1,5 roka. Cieľom je vybudovať v meste Banská Bystrica materskú školu s najkvalifikovanejším personálom, ktorá bude mať vytvorené dobré meno a dlhoročnú existenciu. Stratégie materskej školy budú orientované na kvalitnú celodennú, poldennú, individuálnu či nočnú výchovno-vzdelávaciu starostlivosť, individuálny a chápaný prístup kvalifikovaných pracovníkov, bilingválne prostredie so zahraničnými lektormi, malý počet detí v triede (8 detí na jedného pedagóga) a rozvoj detských talentov v oblasti tanca a športu.

2.4.2 Štruktúra materskej školy

Čo sa týka organizačnej štruktúry súkromnej materskej školy, bude pozostávať z majiteľky materskej škôlky, ďalších 4 zamestnancov a dvoch externých pracovníkov, ktorí budú zastávať tieto funkcie:

- Riaditeľka (zároveň slovensky hovoriaci učiteľ),
- ekonómka (zároveň majiteľka materskej školy, manažérka stravovania a nákupca),
- učiteľ angličtiny (zároveň učiteľ tanca),
- učiteľ nemčiny,
- asistent – učiteľ športových aktivít,
- psychológ a logopéd (externí pracovníci).

Ak by sme na základe záujmu zákazníkov vytvorili detské jasle, budeme musieť zamestnať taktiež zdravotnú sestru. V budúcnosti plánujeme zamestnať učiteľa hudby, a v prípade veľkého záujmu a naplnenej kapacity rozšíriť materskú školu a tým zamestnať ďalších potrebných učiteľov.

2.4.3 Spolupracovníci materskej školy a ich schopnosti

Z organizačnej štruktúry vyplýva, že materská škola bude na začiatku disponovať okrem majiteľky, ktorá je zároveň zamestnancov taktiež ďalšími štyrmi zamestnancami a v prípade rozšírenia sa tento počet bude zvyšovať. Keďže v našom prípade je kladený vysoký dôraz na odbornú výchovno-vzdelávaciu činnosť, je zrejmé, že zamestnanci budú musieť spĺňať prísne stanovené požiadavky. V prvom rade sa jedná o vysokoškolské vzdelanie s minimálne dvojročnou praxou a skúsenosťami s deťmi v predškolskom veku, ktoré budú musieť spĺňať všetci učitelia s výnimkou osoby majiteľky. Riaditeľkou materskej školy musí byť osoba, ktorá získala pre túto pozíciu najvhodnejšiu prípravu, ktorú poskytuje vysokoškolské vzdelanie druhého alebo tretieho stupňa v obore predškolskej a elementárnej pedagogiky vrátane minimálne päťročnej pedagogickej praxe, vyplývajúcej zo zákona o štátnej správe v školstve a školskej samospráve. Pre dosiahnutie kvality výučby cudzieho jazyka je nutné aby boli učiteľmi cudzích jazykov výhradne zahraničné osoby. Dôraz je taktiež kladený na zodpovednosť, trpezlivosť, prirodzenosť, priateľskosť, nápaditosť, prácu s deťmi, ochotu a ctižiadostivosť učiť deti nové veci a rozvíjať ich talenty. So zamestnancami sa bude pravidelne jedenkrát týždenne uskutočňovať takzvaný meeting, na ktorom budú prehodnocované dosiahnuté úspechy, prípadné ťažkosti a problémy a v neposlednom rade metódy výučby a prístupu k deťom. Každoročne sa taktiež budú všetci zamestnanci zúčastňovať kurzu prvej pomoci.

2.4.4 Štýl riadenia materskej školy

Keďže majiteľkou súkromnej materskej školy bude vysokoškolsky vzdelaná osoba v ekonomickom obore, nepripadá do úvahy, aby sa stala zároveň jej riaditeľom. Majiteľka súkromnej materskej školy vystupuje ako jej zriaďovateľ a preto podľa zákona o štátnej správe v školstve a školskej samospráve, riaditeľa vymenúva.

Riaditeľka materskej školy bude zodpovedať za dodržiavanie všeobecných záväzných právnych predpisov, ktoré súvisia s predmetom činnosti materskej školy a bude zabezpečovať jej celkový organizačný chod. Všetky dôležité rozhodnutia však bude musieť v prvom rade prejednať s majiteľkou. Hospodársky a finančný chod bude zabezpečovať zriaďovateľ a teda majiteľka súkromnej materskej školy.

2.4.5 Systémy a postupy v materskej škole

Môžeme konštatovať, že akýkoľvek dokonale prepracovaný interný informačný systém materská škola nepotrebuje. Dôležité je, aby bola zabezpečená kvalitná komunikácia medzi zamestnancami, a taktiež so zákazníkmi, ktorými sú v našom prípade rodičia detí. Jedná sa predovšetkým o vytvorenie správnej webovej stránky, ktorá bude zaujímavá, pútavá, dostatočne informatívna a ktorá bude poskytovať možnosť rodičom kedykoľvek v priebehu dňa kontaktovať riaditeľku či učiteľa svojho dieťaťa.

2.4.6 Zdieľané hodnoty materskej školy

Hodnoty, ktoré materská škola zdieľa sú predovšetkým orientované na kvalitu, ktorú budeme môcť deklarovať vysokou odbornosťou, kvalifikáciou, osobným prístupom a lojalitou zamestnancov. Cieľom je vytvoriť v materskej škole príjemnú domácu atmosféru s dynamickou, priateľskou a otvorenou komunikáciou, kde sa zamestnanci budú stotožňovať so zámermi majiteľky materskej školy. Zdieľané hodnoty budú vychádzať zo stanovených stratégií.

2.5 Marketingový prieskum

Daná podkapitola sa zaoberá marketingovým prieskumom, ktorého cieľom bolo zistiť, aký veľký je záujem potenciálnych zákazníkov o vytvorenie novej materskej školy v meste Banská Bystrica. Marketingový prieskum bol uskutočnený prostredníctvom písomného dotazníka, ktorý som sama vypracovala.

Dotazník, ktorý je dostupný k nahliadnutiu v prílohe č. 1 obsahuje osem základných uzatvorených otázok, z dôvodu rýchleho a jednoduchšieho vyplnenia a získania relevantných informácií. Respondenti boli oslovení dvomi spôsobmi,

a to rozosielaním dotazníkov pomocou e-mailu a osobným rozdávaním dotazníkov, ktoré sa uskutočnilo na gynekologicko-pôrodnickom oddelení v banskobystrickej nemocnici F. D. Roosevelta. Osobný spôsob rozdávania dotazníkov som zvolila predovšetkým z dôvodu, že sa na spomínanom nemocničnom oddelení dostal do rúk súčasným ako aj budúcim matkám a otcom, ktorých radím medzi silnú skupinu potenciálnych zákazníkov.

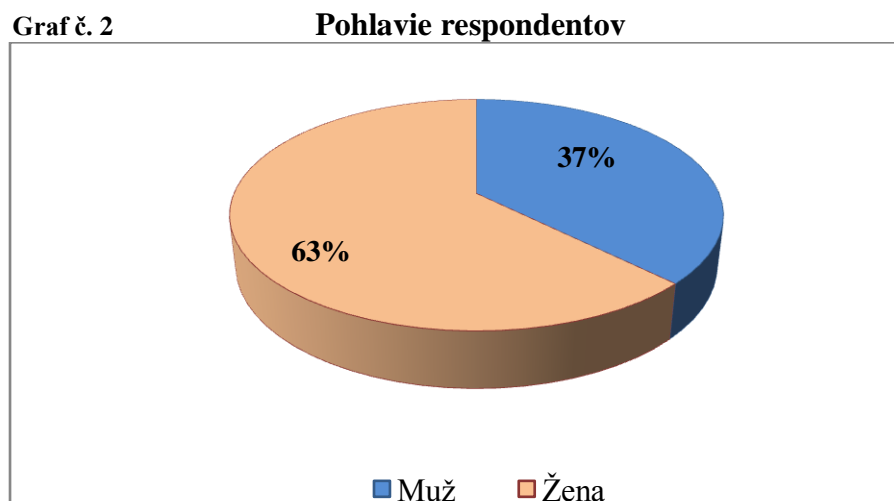
Celkový počet oslovených respondentov bol 130, pričom návratnosť dotazníkov bola 115, čo hodnotím veľmi pozitívne a veľkú zásluhu na tejto návratnosti môžem pripísať hlavne osobnému kontaktu, pri ktorom respondenti ochotne reagovali.

Nasledujúca časť sa zaoberá podrobným vyhodnotením zistených informácií v grafickej podobe vrátane slovného komentáru.

2.5.1 Vyhodnotenie dotazníka

1. Otázka: Zvoľte pohlavie

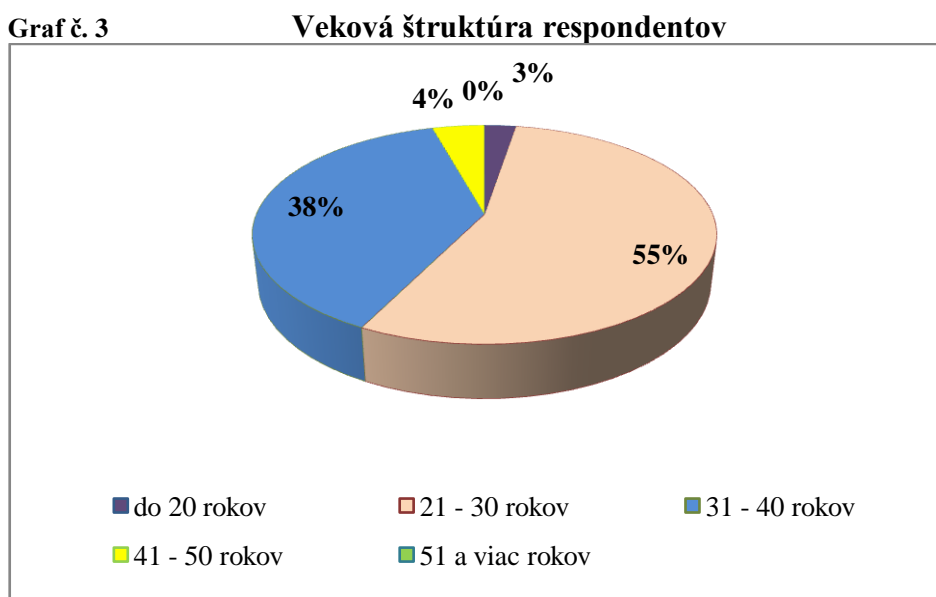
Zo spomínaných 115 respondentov bolo presne 43 mužov a 72 žien. Veľmi ma potešilo, že o dotazník prejavili záujem taktiež muži, ktorí sami priznali, že rozhodovanie do akej starostlivosti zveria svoje dieťa, nie je len na matke, ale na obidvoch rodičoch. Percentuálny podiel pohlavia znázorňuje nasledujúci graf č. 2.



Zdroj: vlastné spracovanie

2. Otázka: Váš vek

Čo sa týka vekovej štruktúry respondentov, z grafu č. 3 je zrejmé, že najpočetnejšiu skupinu, tvoria 21 – 30 roční a hneď na druhom mieste sú 31 – 40 roční. Tieto výsledky sa opierajú predovšetkým o skutočnosť, že dotazník bol vyplňovaný z prevažnej väčšiny na pôrodnickom oddelení nemocnice F. D. Roosevelta, kde ho vyplňovali prvorodičky a viacrodičky vrátane manželov či druhov, čiže respondenti, ktorí spadajú do daných vekových štruktúr a sú najvhodnejšími zákazníkmi.

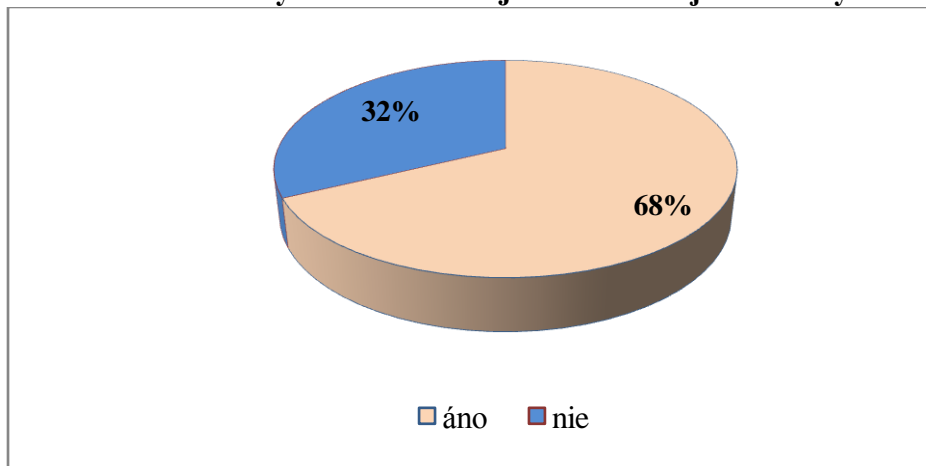


Zdroj: vlastné spracovanie

3. Otázka: Plánujete (matka alebo otec dieťaťa) využiť celú dĺžku materskej a rodičovskej dovolenky?

Informácie získané z tejto otázky sú veľmi dôležité predovšetkým kvôli zisteniu, či bude zo strany potenciálnych zákazníkov záujem o vytvorenie triedy, kde budú umiestnené deti do 3 rokov. V budúcnosti totiž súkromná materská škola uvažuje o zriadení jasieľ. Z celkového počtu respondentov označilo presne 78 ľudí odpoveď, že v ich záujme je využiť celú dĺžku materskej a rodičovskej dovolenky a teda neplánujú skorší návrat do zamestnania. Z daného vyplýva, že súkromná materská škola, by v budúcnosti mala odložiť nápad s otvorením detských jasieľ.

Graf č. 4 Celkové využitie materskej a rodičovskej dovolenky

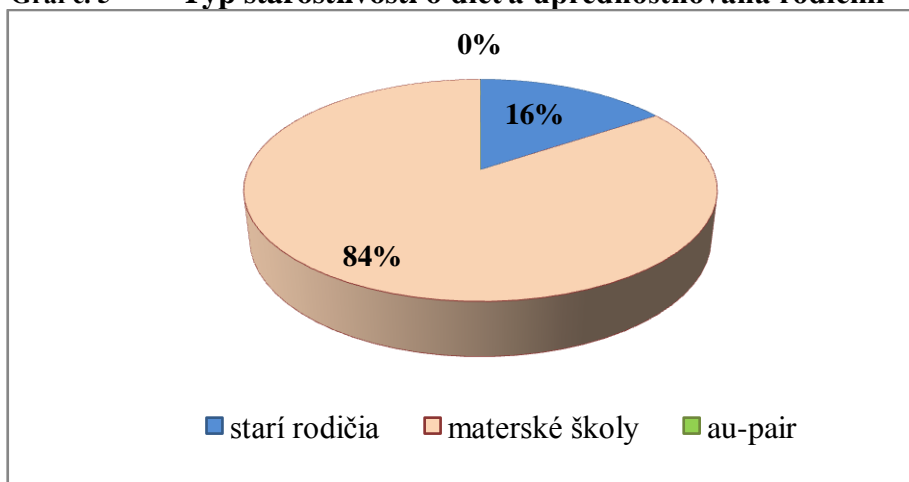


Zdroj: vlastné spracovanie

4. Otázka: Akú starostlivosť o Vaše dieťa uprednostňujete po nastúpení do práce?

Priaznivou situáciou je, že zo spomínaných 115 respondentov až 97 (84 %) uprednostňuje starostlivosť, ktorá je poskytovaná zo strany materskej školy. Taktiež sa však našli aj takí rodičia, ktorí by svoje deti najradšej zverili do starostlivosti starých rodičov. Čo sa týka konkurencie, ktorú vytvárajú starí rodičia, môžeme podotknúť len toľko, že súčasný rastúci vývoj dôchodkového veku, nebude veľmi umožňovať rodičom zvoliť si tento typ starostlivosti. Z grafu taktiež vyplýva, že konkurencia, ktorá je zo strany au-pair, nie je vôbec výrazná.

Graf č. 5 Typ starostlivosti o dieťa uprednostňovaná rodičmi

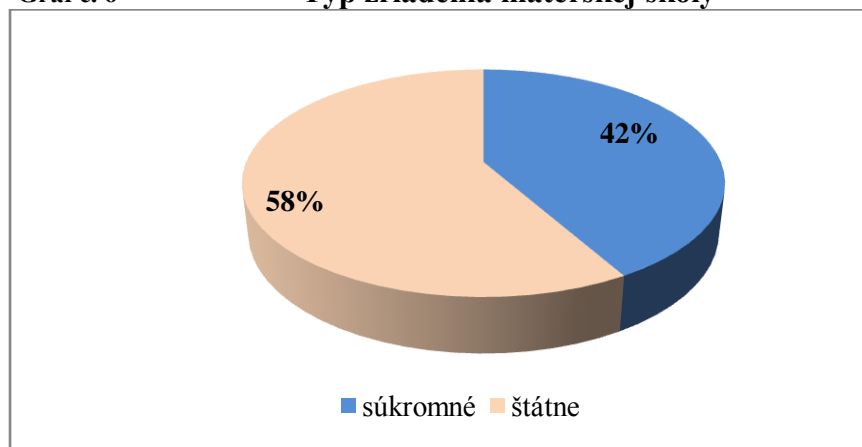


Zdroj: vlastné spracovanie

5. **Otázka: Aké zriadenie materskej školy uprednostňujete?**

Spomedzi všetkých respondentov sa našla približne polovica takých, ktorí uprednostňujú štátne materské školy a polovica takých, ktorí dôverujú súkromným materským školám. Dané zistenie bolo prekvapujúce v pozitívnom zmysle, pretože sme si mysleli, že v Banskej Bystrici sa nachádzajú konzervatívnejší ľudia s menšou nedôverou v súkromné výchovno-vzdelávacie zariadenia. Môžeme povedať, že 58 % prevaha záujmu o štátne školy v porovnaní so 48 % záujmom o súkromné materské školy, je minimálna a utvrdzuje nás v tom, že o novú súkromnú materskú školu bude záujem zo strany potenciálnych zákazníkov, a teda, že podnikateľský zámer je orientovaný správnym smerom.

Graf č. 6 Typ zriadenia materskej školy

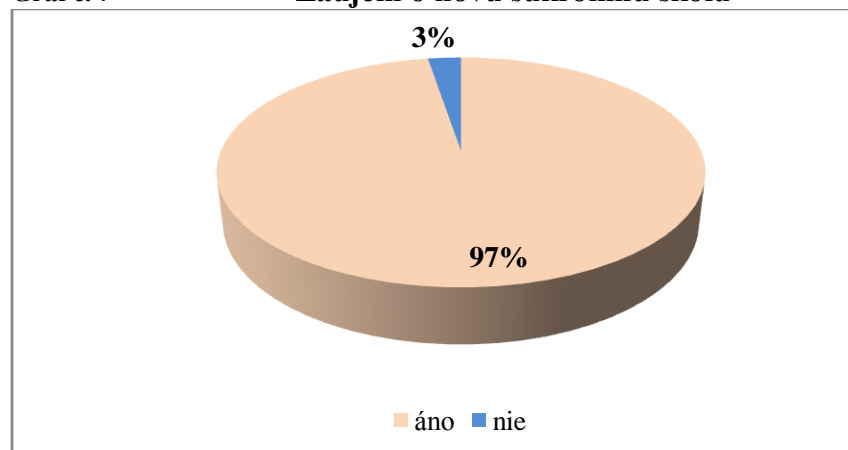


Zdroj: vlastné spracovanie

6. **Otázka: Chceli by ste, aby v meste Banská Bystrica vznikla materská škola zameraná na rozvoj talentov, pohybových aktivít, s výučbou v cudzom jazyku, situovaná v príjemnom prostredí mimo rušného centra mesta?**

Výsledky zistené z vyhodnotenia tejto otázky sú jednoznačné. Z celkového počtu 115 respondentov má o vytvorenie našej novej súkromnej materskej školy, ktorá bude situovaná mimo rušeného centra mesta s bezkonkurenčným prostredím presne 97 % respondentov záujem. Čo sa týka zvyšných 3 %, predpokladáme, že sa jedná o rodičov, ktorý nemajú záujem z dôvodu nepreferovania súkromne zriadených materských škôl. Túto jednoznačnú skutočnosť nám potvrdzuje aj nasledujúci graf č. 7.

Graf č. 7 Zájum o novú súkromnú školu

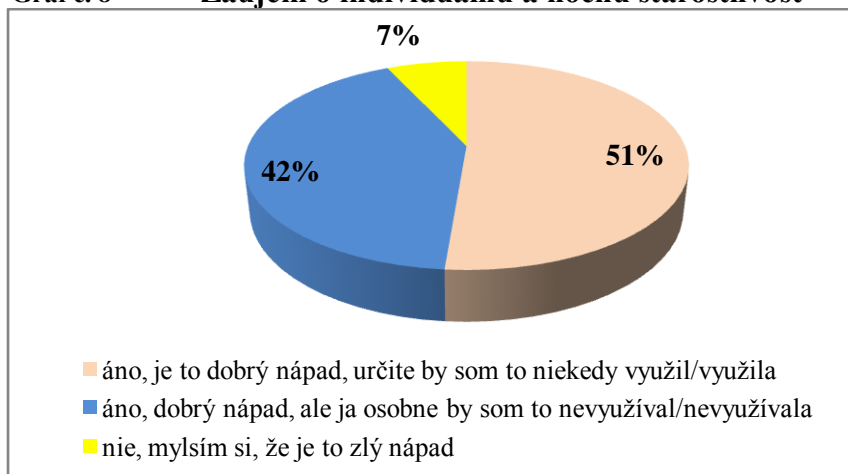


Zdroj: vlastné spracovanie

7. Otázka: Uvítali by ste materskú školu, ktorá by okrem celodennej a poldennej starostlivosti poskytovala taktiež nočnú a individuálnu starostlivosť?

Odpovede získané z tejto otázky slúžia na zistenie záujmu rodičov, o využívanie doplnkových služieb, ktoré sa týkajú poskytovania nočnej a individuálnej starostlivosti. Z výsledkov je zrejmé, že tieto služby zo strany potenciálnych zákazníkov budú využívané. Niektorí zákazníci ich budú využívať pravidelne 51 %, niektorí možno sporadicky 42 %, párkrát za určité obdobie a nájdu sa aj takí, ktorí spomínané služby vôbec nevyužijú 7 %. Predpokladáme však, že keď sa oboznámia s podrobnosťami týchto služieb, záujem potenciálnych zákazníkov sa bude zvyšovať, pretože budú mať väčšiu istotu ako pri využívaní au-pair.

Graf č. 8 Zájum o individuálnu a nočnú starostlivosť

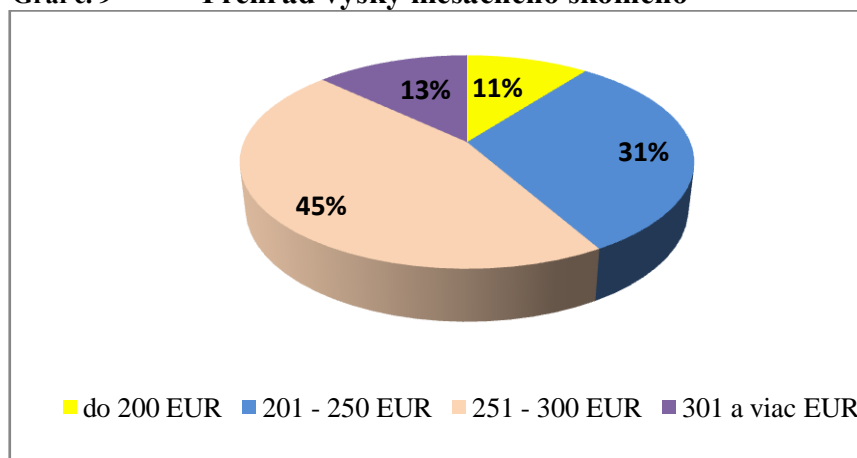


Zdroj: vlastné spracovanie

8. Otázka: Akú výšku školného by ste boli ochotní zaplatiť za mesačnú starostlivosť o Vaše dieťa?

Výsledky, ktoré sme zistili pri vyhodnocovaní tejto otázky sú prekvapujúce. Aj napriek tomu, že mesto Banská Bystrica neprekypuje obyvateľstvom s vysokými príjmami, sú ochotní za kvalitnú starostlivosť o svoje deti zaplatiť nemalé finančné prostriedky. Pozitívne je, že potenciálni zákazníci, ktorí by boli ochotní zaplatiť za ponúkané služby maximálne cenu do 200 EUR je minimálny počet, presne 11 %, z čoho vyplýva, že potenciálni zákazníci vedia, že poskytnutie kvalitnej starostlivosti o ich deti si vyžaduje vyššie náklady a teda vyššie školné. Prekvapujúci a v našom prípade pozitívny, je na druhej strane 13 % záujem rodičov platiť za školné sumu vyššiu ako 301 EUR. Domnievame sa, že sa jedná o rodičov s nadštandardnými príjmami, ktorí patria medzi tých, ktorí preferujú práve súkromné materské školy s individuálnym prístupom. Keďže najväčší počet respondentov až 45 % označilo, že sú ochotní platiť školné vo výške od 251 do 300 EUR, táto informácia nám bude slúžiť pre lepšie stanovenie ceny školného v našom prípade.

Graf č. 9 Prehľad výšky mesačného školného



Zdroj: vlastné spracovanie

2.6 SWOT analýza

2.6.1 Silné stránky

- Vysoký dôraz na partnerstvo s rodičmi detí
 - naslúchanie a snaha maximálne sa prispôbiť požiadavkám zo strany rodičov,
 - možnosť dennodennej komunikácie rodičov s pedagogickým personálom,
 - ochota prispôbiť sa multikultúrnym a náboženským zvyklostiam.
- Individuálny a vnímavý prístup pedagogických pracovníkov
 - pomer počtu detí na jedného pedagóga a prípadne asistenta je 8 detí v triede.
- Kvalifikovaní zamestnanci s praxou vrátane psychológa.
- Zameranie na rozvoj detských talentov
 - šport (futbal, plávanie),
 - tanec,
 - v prípade záujmu hranie na hudobných nástrojoch a spev.
- Bilingválne prostredie so zahraničnými lektormi
 - výučba anglického a nemeckého jazyka.
- Ponuka celodennej, poldennej, individuálnej výchovno-vzdelávacej starostlivosti a taktiež nočnej starostlivosti.
- Prijemné, bezpečné, pokojné a atraktívne prostredie na okraji mesta
 - záhrada s parkom a preliezkami, mini futbalovým ihriskom, moderné vybavenie novým nábytkom, hračkami, učebnými pomôckami.
- Výborná dostupnosť aj napriek tomu, že je materská škola situovaná mimo centra mesta.

2.6.2 Slabé stránky

- Vysoké počiatočné náklady a potreba cudzieho kapitálu na financovanie.
- Vysoké požiadavky a nároky na zamestnancov.
- Neskúsenosť v danom obore podnikania.
- Žiadne skúsenosti, dobré meno, tradície, v porovnaní s existujúcou konkurenciou.
- Nedostatočná informovanosť potenciálnych zákazníkov.

2.6.3 Príležitosti

- Možnosť získania dotácie z fondov Európskej únie.
- Nedostatočne pokrytá kapacita detí v zriadených materských školách (preplnené materské školy, obmedzené kapacity v existujúcich súkromných školách).
- Záujem rodičov poskytnúť svojim deťom kvalitnú starostlivosť.
- Záujem a ochota pracovať potenciálnych zamestnancov (nezamestnanosť v Banskej Bystrici).
- Migrácia obyvateľstva a príchod väčšieho počtu ľudí zo zahraničia, ktorí svojim deťom chcú dožičiť kvalitnú, cudzojazyčnú starostlivosť a výchovu.
- Možnosť vytvorenia bilingválnych jasiel' pre deti od 1,5 roka.
- Konkurenčná výhoda poskytovania nočnej starostlivosti o deti.

2.6.4 Ohrozenia

- Nedôvera a nezáujem potenciálnych zákazníkov.
- Problémy s nájdením vhodných potenciálnych zamestnancov (vysoké kvalifikačné požiadavky, skúsenosti, zahraniční lektori).
- Zmeny v legislatíve – zvyšovanie DPH, zvyšovanie odvodov za zamestnancov.
- Zlá finančná situácia potenciálnych zákazníkov.
- Nedostatočná finančná zabezpečenosť.
- Zamietnutie poskytnutia bankového úveru.
- Zle nastavená marketingová stratégia – oslovenie nesprávneho spektra potenciálnych zákazníkov, nedostatočná propagácia.
- Vstup novej konkurencie.
- Rozširovanie kapacít v existujúcich materských školách, vznik firemných materských škôl.
- Klesajúci trend vo vývoji pôrodnosti v budúcich rokoch.
- Odmietnutie spolupráce a strata podpory zo strany mesta Banská Bystrica.

3 VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIA

Táto časť diplomovej práce je zameraná na konkrétny návrh materskej školy, ktorý pozostáva zo základného popisu novovznikajúcej spoločnosti s ručením obmedzeným, marketingového a organizačného plánu, ktorý je v závere doplnený podrobným finančným plánom.

3.1 Popis podniku

Názov spoločnosti:	Súkromná materská škola FLIPER, s. r. o.
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo spoločnosti:	Osloboditeľov 40, 976 32 Badín, Banská Bystrica
Webové stránky:	www.msfliper.sk
Kontaktný e-mail:	info@msfliper.sk
Kontaktný telefón:	+421 775 127 935
Predmet podnikania:	Prevádzkovanie súkromnej materskej školy Výchovno-vzdelávacia činnosť
Zahájenie podnikateľskej činnosti:	September 2013
Podnikateľ:	Bc. Michaela Bolfová
Spôsob vedenia účtovníctva:	Podvojný účtovníctvo
Základný kapitál:	5 000 EUR (peňažný vklad) 1 100 EUR (nepeňažný vklad)
Vízia:	Poskytovanie kvalitných výchovno-vzdelávacích služieb v blízkej spolupráci s rodičmi, z dôvodu zabezpečenia maximálnej starostlivosti a spokojnosti detí, ktoré budú materskú školu navštevovať s radosťou a odnesú si pevný základ pre ďalšie vzdelávanie.

Súkromná materská škola FLIPER, s. r. o. bude zameraná na poskytovanie výchovno-vzdelávacích služieb deťom vo veku od 3 do 6 rokov. Celodenný proces by mal prebiehať rovnocenne v anglickom (nemeckom) a slovenskom jazyku formou dvojazyčnej metódy, ktorá spočíva v tom, že každý učiteľ komunikuje s dieťaťom len v jednom jazyku. Zmyslom súkromnej materskej školy je poskytnúť nový prístup k vzdelávaniu a výchove detí, zabezpečený kvalifikovanými pedagógmi, zahraničnými lektormi, ktorí dlhodobo žijú na Slovensku, teda taktiež ovládajú slovenský jazyk a pravidelnými aktivitami rozvíjajúcimi osobnosť detí po psychomotorickej, emocionálnej a kognitívnej stránke krok za krokom.

Ako už bolo spomenuté v kapitole 2.3.1, cieľom súkromnej materskej školy je vybudovať v meste Banská Bystrica materskú školu s najkvalifikovanejším personálom, ktorá bude mať vytvorené dobré meno a dlhoročnú existenciu s dôrazom na stanovené stratégie.

3.1.1 Kapacita materskej školy

V súkromnej materskej škole budú na začiatku vytvorené tri triedy s celkovou kapacitou 24 detí, z čoho vyplýva, že na jednu triedu a jedného pedagóga bude pripadať 8 detí. Každá vytvorená trieda bude umiestnená v samostatnej miestnosti, pričom určité aktivity, vonkajšie prechádzky, stravovanie a popoludňajší oddych budú prebiehať súčasne za účasti všetkých detí. V prípade individuálnej starostlivosti, sa celková kapacita 24 detí navýši práve o deti, ktoré budú do materskej školy umiestnené len na niekoľko hodín.

3.1.2 Stravovanie

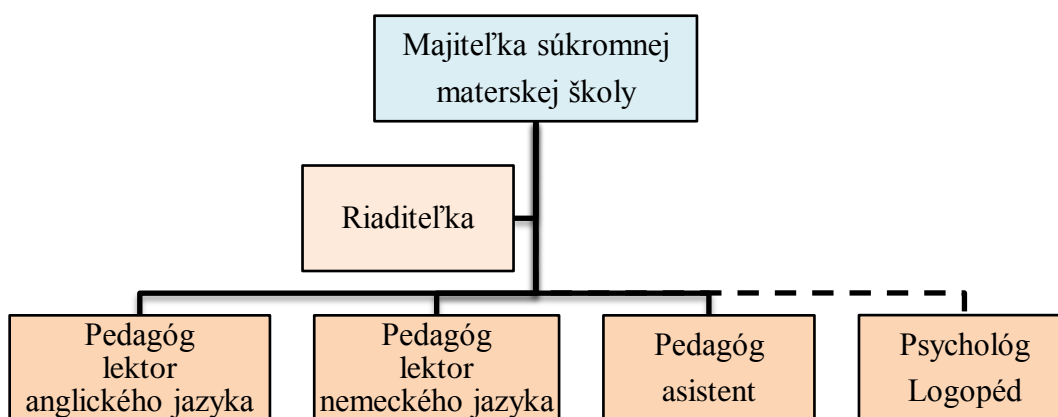
Stravovanie sa v súkromnej materskej škole bude uskutočňovať v priestrannej jedálni, ktorá bude spoločná pre všetky deti. Okrem olovrantu, na ktorého príprave sa môžu spoločne podieľať všetky deti, bude zvyšná strava dovážaná z neďalekej štátnej materskej školy. V prípade dosiahnutia stability a dostatočného množstva finančných prostriedkov, v budúcnosti uvažujeme o vybudovaní vlastného stravovacieho zariadenia vrátane možnosti rozvozu jedál do iných materských škôl.

3.2 Organizačný plán

V rámci organizačného plánu je okrem organizačnej štruktúry materskej školy uvedený stručný popis pracovnoprávných vzťahov vrátane pracovnej doby, mzdových podmienok a taktiež harmonogram školského dňa.

3.2.1 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra, ktorá je znázornená na nasledujúcom obrázku č. 5, je označovaná ako líniová organizačná štruktúra. Už na prvý pohľad je zrejmé, že sa na čele súkromnej materskej školy nachádza majiteľka a teda vlastníčka budovy, kde bude materská škola umiestnená. Osoba majiteľky má okrem vedúceho postavenia dôležitú funkciu jednatel'a materskej školy, ktorý ju bude navonok zastupovať. Taktiež má na starosti ekonomické záležitosti a vykonáva funkciu manažérky stravovania a nákupu.



Obrázok č. 5 Organizačná štruktúra súkromnej materskej školy

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako už bolo spomenuté v kapitole 2.4.2, súkromná materská škola bude okrem majiteľ'a pozostávať zo štyroch zamestnancov, z ktorých dvaja budú pedagógovia a lektori cudzích jazykov. Ďalší bude vykonávať funkciu asistenta pre prípad poskytnutia akejkoľvek pomoci vrátane výučby športových a pohybových aktivít, ktorý bude zamestnaný na polovičný úväzok. Posledným zamestnancom bude riaditeľka materskej školy, ktorá okrem základných povinností, ktoré jej prináležia z danej funkcie, bude slovensky hovoriacim pedagógom. V organizačnej štruktúre sú taktiež

prerušovanou čiarou naznačení psychológ a logopéd, a to z dôvodu, že sa nejdená o priamych zamestnancov, ale externých pracovníkov, ktorí budú svoje služby poskytovať podľa potreby detí, spravidla však minimálne jedenkrát do týždňa psychológ a dvakrát do týždňa logopéd.

V prípade vytvorenia stabilnej a silnej pozície materskej školy v Banskej Bystrici, plánujeme rozšíriť portfólio zamestnancov o učiteľa hudby, externého zdravotného pracovníka, kuchárku a ďalších potrebných pedagógov.

3.2.2 Pracovnoprávne vzťahy

V spolupráci majiteľa a riaditeľa materskej školy budú na základe pracovného pohovoru vybraní pedagógovia, ktorí budú maximálne spĺňať stanovené požiadavky vrátane odbornej praxe. Následne s nimi bude uzatvorená pracovná zmluva na dobu určitú, v ktorej bude dohodnutá skúšobná doba na 3 mesiace, ktorú nie je možné predlžovať. Doba určitá bude stanovená na jeden rok a po jeho uplynutí bude prepracovaná na pracovnú zmluvu na dobu neurčitú. Pracovná zmluva bude vyhotovená v písomnej forme. V pracovnej zmluve budú obsiahnuté údaje o druhu práce, mieste výkonu práce, dni nástupu do práce, mzdové podmienky, výplatné termíny, ako aj informácie o pracovnej dobe a dovolenke, dĺžke výpovednej lehoty a v neposlednom rade práva a povinnosti zamestnávateľa aj zamestnanca.

Zamestnávateľ je po uzatvorení pracovnej zmluvy ďalej povinný splniť nahlasovacie povinnosti v zdravotnej a sociálnej poisťovni ako aj na daňovom úrade, a odvádzať za jednotlivých zamestnancov platby na sociálne a zdravotné poistenie. Po registrácii daňovníkov je dôležité taktiež predložiť Vyhlásenie na zdanenie príjmov fyzických osôb zo závislej činnosti podľa § 36 ods. 6 zákona o dani z príjmov, aby si zamestnanci mohli uplatniť nárok na nezdaniteľnú časť základu dane a na priznanie daňového bonusu na vyživované dieťa.

3.2.3 Pracovná doba

Pracovná doba, počas ktorej budú zamestnanci vykonávať svoju prácu je stanovená v závislosti na prevádzkovej dobe materskej školy, ktorá je od 7:00 do 17:00 hodiny. Z tohto dôvodu je pracovná doba každého pedagogického

pracovníka vrátane riaditeľky materskej školy stanovená na 8,5 hodiny denne. Aby však bola pokrytá celková prevádzková doba, bude dochádzať k striedaniu pedagogických pracovníkov vo forme neskorších nástupov do práce a skorších odchodov z práce v rámci jedného pracovného dňa.

V prípade záujmu rodičov o nočnú starostlivosť, ktorú je potrebné nahlásiť minimálne 24 hodín vopred, bude táto starostlivosť vykonaná jedným pedagogickým pracovníkom, ktorého pracovná doba bude od 19:00 do 7:00 hodiny.

Čo sa týka pracovnej doby externých pracovníkov, nie je presne časovo vymedzená. Psychológ bude uskutočňovať pravidelné návštevy jedenkrát v strede týždňa na dve hodiny, prípadne podľa potreby. Služby logopéda budú využívané dvakrát do týždňa, a to v utorok a piatok, taktiež v rozsahu dvoch hodín. V prípade väčšej potreby sa bude návšteva logopéda ako aj psychológa uskutočňovať častejšie.

3.2.4 Mzdové podmienky

Stanovenie mzdových podmienok, ktoré sa týkajú predovšetkým stanovenia určitej výšky hrubej mesačnej mzdy jednotlivých pracovníkov súkromnej materskej školy, bude rozdielne pre pedagogických pracovníkov, majiteľku a taktiež riaditeľku.

Hrubá mesačná mzda určená pre riaditeľku 600 EUR.

Hrubá mesačná mzda ostatných pedagogických pracovníkov 600 EUR.

Hrubá mesačná mzda pedagogického asistenta 350 EUR.

Hrubá mesačná mzda majiteľky 600 EUR.

Okrem vyššie stanovenej hrubej mesačnej mzdy, ktorá tvorí mzdový základ, budú k tomuto základu jednotlivým pedagogickým pracovníkom pripočítané príplatky za nočnú prácu, v prípade výkonu nočnej starostlivosti o deti. Toto mzdové zvýhodnenie bude pracovníkom priznané vo výške 20 % minimálneho mzdového nároku, čo v súčasnosti podľa platného Zákonníka práce predstavuje 20 % z 1,698 EUR/hodina. Príplatok za nočnú prácu bude pripočítaný za prácu, ktorú pracovníci odvedli od 22:00 do 6:00 hodiny.

V prípade externých pracovníkov im bude mesačne vyplatená suma na základe odpracovaných hodín počas jedného mesiaca, prostredníctvom vystavenia faktúry za poskytnuté služby. Hodinová sadzba týchto pracovníkov predstavuje výšku 7 EUR.

3.2.5 Harmonogram školského dňa

- 7:00 – 8:00** otvorenie materskej školy, postupné schádzanie sa detí do jednotlivých tried, ranné námetové hry,
(od 7:30 – 8:30 sa budú v stanovených dňoch uskutočňovať logopedické cvičenia pre detičky, ktoré to potrebujú),
- 8:00 – 9:00** pohybové a relaxačné cvičenia vrátane rannej hygieny,
- 9:00 – 9:30** raňajky,
- 9:30 – 10:30** hygiena po raňajkách, edukačné aktivity v cudzom jazyku,
- 10:30 – 11:45** vonkajšie aktivity detí, prechádzky, športové aktivity na ihrisku,
- 11:45 – 12:40** hygiena pred obedom, obed, hygiena po obede (umývanie zúbkov, prebaľovanie najmenších detičiek, toaleta),
- 12:40 – 14:30** poobedňajší odpočinok (uloženie detí do postieľok, čítanie rozprávky pred spaním),
- 14:30 – 15:00** postupné prebúdzanie detí, hygiena po spaní (prezliekanie, umývanie, česanie detí)
- 15:00 – 15:30** olovrant, na ktorého príprave a podávaní sa podieľajú taktiež deti, pričom majú na výber z troch variant (jogurty, pečivo, ovocie a zelenina), hygiena,
- 15:30 – 16:30** aktivity – tanec, spev, modelovanie, kreslenie, využívanie vonkajších priestorov v záhrade (preliezky, altánok – v ktorom sa v prípade pekného počasia bude uskutočňovať rozprávanie príbehov s mierne divadelným scenárom),
- 16:30 – 17:00** voľné hry detí, postupné odchádzanie detí s rodičmi.

Vyššie uvedený harmonogram sa v prípade potreby, či špeciálnych akcií bude upravovať. Čo sa týka detí, ktoré budú do materskej školy prichádzať v priebehu dňa, pri využívaní individuálnej starostlivosti, tieto deti budú začleňované do tried v rámci stanoveného harmonogramu a budú privítané skupinovú formou – všetkými deťmi, ktoré sa v triede nachádzajú.

3.3 Marketingový plán

Marketingový plán vychádza zo štyroch základných prvkov marketingového mixu, ktorými sú produkt, cena, miesto a propagácia.

3.3.1 Produkt

Súkromná materská škola FLIPER, s. r. o. bude svojim zákazníkom ponúkať služby, ktorých charakter je približne totožný so službami, ktoré ponúkajú ostatné súkromné a niektoré štátne materské školy. Jedná sa o poskytovanie celodennej, poldennej a individuálnej starostlivosti, vrátane výchovno-vzdelávacích služieb. Práve ponuka poldennej starostlivosti je špecifickou službou, ktorú poskytuje len jedna z konkurujúcich materských škôl. Poldenná starostlivosť poskytuje možnosť rodičom zveriť ich dieťa na päť hodín do rúk skúsených pedagógov materskej školy. Úplnou konkurenčnou výhodou je poskytovanie individuálnej starostlivosti, ktorá spočíva v tom, že rodič svoje dieťa prenechá pedagógom na taký počet hodín počas dňa, ktorý si sám stanoví, pričom za tieto služby zaplatí v ten istý deň sumu, ktorá odpovedá počtu hodín vynásobených hodinovou sadzbou. Táto možnosť je pripravená práve pre rodičov, ktorí majú flexibilný pracovný čas, ale taktiež pre náhle a neočakávané prípady, kedy sa starí rodičia či známi nemôžu o ich deti postarať. Okrem vyššie spomínanej starostlivosti je v prípade veľkého záujmu ochota poskytnúť taktiež nočnú starostlivosť deťom, ktorých rodičia v noci pracujú, chystajú sa na určitú spoločenskú akciu, či celková dvadsaťštyrihodinová starostlivosť pre prípady služobných ciest rodičov.

Počas celodennej a poldennej starostlivosti bude zabezpečené vzdelávanie detí v rôznych oblastiach, ktoré bude doplnené aktivitami zameranými predovšetkým na rozvoj detských talentov v oblasti tanca, spevu a športu. Výučba a komunikácia bude prebiehať ako v slovenskom tak aj v anglickom (prípadne čínskom) jazyku, metódou jedného učiteľa na jeden cudzí jazyk. Jedná sa o prirodzený nenásilný spôsob výučby cudzieho jazyka založený na princípe, ktorý funguje v multikultúrnych a teda bilingválnych rodinách.

Okrem každodenných aktivít sa pre deti budú pripravovať:

- **celodenné výlety** (štyrikrát počas roka),

- **mikulášsky večierok,**
- **besiedky** (vianočná a ku dňu matiek),
- **karneval,**
- **rozlúčka so školákmi,**
- **hravé psychologické a logopedické stretnutia** (s externou psychologičkou a logopedičkou),
- v zimnom období **lyžiarsky výcvik** a naopak v letnom období **plavecký výcvik** (v prípade záujmu rodičov), **detská škôlka v prírode.**

Keďže snahou súkromnej materskej školy FLIPER, s. r. o. je úzka spolupráca s rodičmi, bude uskutočňovať pravidelné rodičovské stretnutia a komunikáciu prostredníctvom emailov a mobilných telefónov.

3.3.2 Cena

Výška školného zároveň zahrňujúca zisk, bude stanovená na základe predbežnej kalkulácie nákladov, ktorá je zobrazená v nasledujúcej tabuľke č. 7. Predpokladáme však, že jeho výška bude porovnateľná s výškou školného, ktoré rodičia platia pri našich konkurentoch.

Tabuľka č. 7 **Predbežná kalkulácia nákladov**

Popis	Mesačné náklady
Priame mzdy	3 717,99 EUR
Ostatné priame náklady	350,00 EUR
Správna réžia	
- Energie	150,00 EUR
- Nájomné	500,00 EUR
- Poistné	30,45 EUR
- Služby	50,00 EUR
Odbytová réžia	40,00 EUR
Vlastné náklady výkonu	4 838,44 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie

Celková výška predbežných nákladov z vyššie uskutočnenej kalkulácie predstavuje sumu **4 838,44 EUR**, pričom v sebe nezahŕňa zisk. Na základe daných skutočností je cena školného vrátane zisku a stravného stanovená na **285 EUR** mesačne. V kapitole 2.5, v ktorej som vyhodnotila získané výsledky z marketingového prieskumu, bola v otázke č. 8 týkajúcej sa výšky mesačného školného, ktorú sú potenciálni zákazníci ochotní zaplatiť, druhou najčastejšou odpoveďou, odpoveď 251 – 300 EUR. Keďže sa vypočítaná výška školného pri celodennej starostlivosti nachádza v danom intervale, môžeme predpokladať, že potenciálni zákazníci s ňou budú spokojní.

Čo sa týka ceny pri individuálnej starostlivosti, predstavuje výšku **7 EUR/hodina** a nočná starostlivosť za jednu hodinu výšku **9 EUR/hodina**.

3.3.3 Miesto

Súkromná materská škola FLIPER, s. r. o., bude situovaná v príjemnom a pokojnom prostredí, vzdialená 15 km od centra mesta Banská Bystrica, na začiatku dediny Badín v rodinnom dome, ktorý je vo vlastníctve majiteľky materskej školy, zobrazený na obrázku č. 5. Tento dom bude zo strany majiteľky materskej škole prenajímaný.



Obrázok č. 6

Satelitný pohľad na sídlo súkromnej materskej školy FLIPER
Zdroj: Mapy Google.

Rodinný dom je o rozlohe 160 m², ktorý sa skladá z 5 miestností, ktoré budú slúžiť pre výchovno-vzdelávacie aktivity, veľkej haly, ktorá bude slúžiť pre účely jedálne a spoločenských aktivít, veľkej kúpeľne s toaletou, ktorú je potrebné rekonštruovať pre potreby detí, kuchynského priestoru, skladového a kancelárskeho priestoru. Súčasťou rodinného domu je veľká záhrada s altánkom s rozlohou 1150 m², ktorá je určená k vybudovaniu mini futbalového ihriska, pieskoviska, preliezok, a oddychového mini parku s množstvom zelene a okrasných kvetov, ktorý by mal slúžiť na rôzne vystúpenia pre rodičov a taktiež pre potreby vzdelávania v priaznivom počasí.

Zvolené prostredie a typ rodinného domu by mali pomôcť k vytvoreniu príjemného rodinného prostredia, v ktorom sa deti budú môcť realizovať s pocitom bezpečia a voľnosti.

3.3.4 Propagácia

Keďže sa jedná o novovznikajúcu súkromnú materskú školu, je potrebné, aby sa dostala do povedomia čo najväčšiemu počtu obyvateľov. Je dôležité, aby sme nepodcenili jej začiatočnú propagáciu a zvolili čo najvýhodnejšiu marketingovú stratégiu, ktorá bude pozostávať z rôznych druhov reklamy.

Webová stránka súkromnej materskej školy

Prvým zvoleným spôsobom je záujem vytvorenia webovej stránky. V súčasnej dobe, v ktorej je internet kľúčovým prvkom každého z nás, by bolo neefektívne, keby sme o takejto propagácii neuvažovali. Jedná sa o spôsob, ktorý potenciálnym zákazníkom poskytne viac informácií, lepší komfort pri prehliadaní a rýchlosť pri vyhľadávaní potrebných informácií. V prvom rade je však potrebné, ujasniť si predstavu o tom, čo presne na webovej stránke chceme prezentovať a akým spôsobom to budeme realizovať.

Webová stránka súkromnej materskej školy bude vytvorená tak, aby informovala verejnosť o nasledujúcich oblastiach: o škole samotnej, jej vzniku, cieľoch a víziách, o jednotlivých pedagogických pracovníkoch vrátane ich fotografií a stručných profilov, o výučbe, mimoriadnych a záujmových činnostiach. Taktiež sa na stránke bude nachádzať harmonogram dňa, kalendár pripravovaných akcií a výletov, fotogaléria, referencie od rodičov našich detí, elektronická prihláška, aktuality, sekcia

kontaktov, virtuálna prehliadka jednotlivých tried, a areálu materskej školy, video prezentácie a v neposlednom rade taktiež informácie o výškach školného. V záujme súkromnej materskej školy je, aby spomínaná webová stránka bola dostupná približne dva mesiace pred uvedením materskej školy do prevádzky.

Webová stránka by mala mať originálny vzhľad z hľadiska použitých farieb, medzi ktorými bude prevládať predovšetkým pastelová modrá, zelená, žltá a ružová. Každá zobrazená stránka bude niesť názov súkromnej materskej školy FLIPER vrátane loga, ktorým bude delfín. V budúcnosti taktiež uvažujeme o možnosti reklamy na našej webovej stránke a zverejnení partnerov s ktorými máme záujem spolupracovať.

Keďže sa nebude jednať o pomerne jednoduchú web stránku, vyčíslenie nákladov, ktoré sú spojené s jej vytvorením, sa pohybujú približne v rozhraní od 250 do 700 EUR. Ďalej je nutné počítať s ročným poplatkom za doménu + webhosting, ktorého cena sa pohybuje okolo 35 EUR, a jednorazovým poplatkom za vytvorenie takzvanej jazykovej mutácie, ktorej cena je 15 EUR , pričom preklad si zabezpečí sama materská škola. V neposlednom rade musíme taktiež počítať s pravidelnou údržbou a aktualizáciou webovej stránky, ktorej cena sa pohybuje okolo 20 EUR za mesiac. Prehľad celkových nákladov spojených s výstavbou a prevádzkou web stránky na obdobie jedného roku je znázornený v tabuľke č. 8.

Tabuľka č. 8 Celkové náklady na vytvorenie a prevádzku webovej stránky

Popis	Cena
Balíček vytvorenej webovej stránky	380 EUR
Ročný poplatok za doménu + webhosting	35 EUR
Jednorazový poplatok za jazykovú mutáciu	15 EUR
Ročné náklady na údržbu a aktualizáciu	(20 EUR/mesiac) 240 EUR
Celkové ročné náklady	670 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie

Dôležité je spomenúť, že suma 670 EUR predstavuje výšku ročných nákladov za vytvorenie a prevádzku webovej stránky, avšak len v prvom roku, pretože v sebe zahŕňa cenu za vytvorenie webovej stránky a poplatok za jazykovú mutáciu, ktoré sú jednorazové. Počínajúc ďalším rokom budú spomínané ročné náklady spojené s webovou stránkou vo výške 275 EUR.

Distribúcia prospektov v podobe letákov

Ďalším zvoleným spôsobom v rámci propagácie je distribúcia letákov, ktoré budú obsahovať víziu materskej školy, stručný popis poskytovaných služieb, informácie o otvorení a začatí prevádzky ako aj o možnosti a dátumoch zápisu detí, a v neposlednom rade kontaktné informácie. Letáky budú distribuované predovšetkým v nasledujúcich inštitúciách:

- **Čakárne detských lekárov,**
- **Pôrodnické oddelenie v nemocnici F. D. Roosevelta v Banskej Bystrici,**
- **Materské a rodinné centrá (Mamina, Mostík, Hviezdička),**
- **Saleziáni Don Bosca.**

Myslíme si, že veľmi dôležitý je prvý kontakt s potenciálnym zákazníkom, z tohto dôvodu sme sa rozhodli zapôsobiť na mamičky tesne po pôrode, a to umiestnením našich letákov do jedálne na pôrodnickom oddelení a pribaľovaním letákov do balíčkov, ktoré mamičky dostanú po odchode z nemocnice. Vzhľadom ku skutočnosti, že po narodení dieťaťa je nevyhnutné uskutočňovať pravidelné prehliadky u detského lekára či pediatra, je v záujme materskej školy požiadať o spoluprácu jednotlivých lekárov, a po dohode s nimi umiestniť letáky v ich čakárňach. Keďže sa v súčasnosti čoraz viacej mamičiek na materskej a rodičovskej dovolenke zapája do rôznych záujmových združení a navštevuje taktiež rôzne materské a rodinné centrá, považujeme zvolené inštitúcie ako najvhodnejšie miesto pre propagáciu.

Čo sa týka propagácie prostredníctvom letákov musíme brať do úvahy náklady na grafické spracovanie vrátane tlače. Letáky budú vyhotovené vo formáte A5, z čoho vyplýva, že na jeden papier formátu A4 budú umiestnené dva letáky z dôvodu úspory nákladov. Za optimálne množstvo sme zvolili 1000 ks letákov, na ktoré potrebujeme 500 ks papiera formátu A4. Pri stanovenom optimálnom množstve a zvolenej farebnej tlači, budú náklady na celkovú realizáciu vo výške 195 EUR. Prehľad celkových nákladov na distribúciu letákov, je znázornený v tabuľke č. 9.

Tabuľka č. 9 Prehľad nákladov na distribúciu letákov

Popis	Cena
Papier (500 ks A4)	50 EUR
Farebná tlač (500 ks A4)	125 EUR
Orezanie (500 ks A4)	20 EUR
Celkové náklady	195 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie

Reklama v inzertných novinách

Okrem webovej stránky a distribúcie letákov sme sa orientovali taktiež na reklamu v inzertných novinách, ktoré sú pravidelne a zadarmo jedenkrát do týždňa roznášané do schránok jednotlivých obyvateľov. Materská škola FLIPER s. r. o. má v úmysle zaplatiť si reklamu v inzertných a informačných novinách s názvom PARDON. Cena za plošnú reklamu (8,7 x 10 cm) v novinách PARDON je vo výške **442 EUR**⁶⁴. Stanovená cena zahŕňa reklamu v štyroch číslach vydania, v priebehu dvoch mesiacov. Tento spôsob reklamy bude využitý len v úvodnej fáze pôsobenia materskej školy.

Vytvorenie účtu na sociálnej sieti

V súčasnom svete internetu a populárneho **facebooku**, je v našom záujme vytvoriť účet na spomínanej sociálnej sieti, kde sa budú pravidelne aktualizovať novinky z prostredia materskej školy vrátane fotografií z rôznych akcií a podujatí či výletov. Rodičia detí taktiež budú môcť zdieľať svoje pocity, skúsenosti, spokojnosť či nespokojnosť prostredníctvom písania krátkych správ, ktoré budú napomáhať k transparentnosti a vzájomnej spolupráce. Veľkou výhodou tejto formy propagácie je, že nevyžaduje žiadne náklady a je úplne zadarmo.

V rámci celkovej reklamnej kampane materská škola neuvažuje o žiadnych ďalších formách propagácie. Z vyššie uvedených možností a cenových kalkulácií je v tabuľke č. 10 uvedený prehľad nákladov vynaložených na kompletnú reklamnú kampaň.

⁶⁴ Kalkulácia ceny bola uskutočnená prostredníctvom online kalkulačky na: http://www.pardon.sk/bb/cennik_pardon_bb.htm.

Tabuľka č. 10

Súhrnné náklady na reklamnú kampaň

Popis	Cena
Balíček vytvorenej webovej stránky	380 EUR
Ročný poplatok za doménu + webhosting	35 EUR
Jednorazový poplatok za jazykovú mutáciu	15 EUR
Ročné náklady na údržbu a aktualizáciu	240 EUR
Náklady spojené s distribúciou letákov	195 EUR
Reklama v inzertných novinách	442 EUR
Celkové náklady	1 307 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie

3.4 Finančný plán

3.4.1 Vklad do spoločnosti

Spomínaná súkromná materská škola bude založená ako spoločnosť s ručením obmedzeným jedným zakladateľom – majiteľkou. Majiteľka do spoločnosti vloží počiatočný nepeňažný vklad vo výške 1 100 EUR, ktorý pozostáva z nasledujúcich hnutelných vecí. Notebook v hodnote 500 EUR, multifunkčné zariadenie zahrňujúce tlačiareň, scanner a kopírku, v hodnote 150 EUR, dva DVD prehrávače v celkovej hodnote 200 EUR, jedálenský stôl so stoličkami v hodnote 250 EUR. Okrem nepeňažného vkladu vloží majiteľka spoločnosti taktiež vklad peňažný, v zákonom stanovenej minimálnej výške základného imania, ktorá predstavuje 5 000 EUR.

Keďže celková hodnota nepeňažného vkladu nepresahuje zákonom stanovenú výšku 1700 EUR, uvažujeme o takzvanom drobnom majetku a zvolíme jednorazový odpis (zaúčtujeme rovno do spotreby na účet 501 – Spotreba materiálu).

3.4.2 Počiatočné náklady

Celková hodnota počiatočných výdavkov bude pozostávať z výdavkov, ktoré sú spojené so získaním živnostenského oprávnenia, zápisom spoločnosti s ručením obmedzeným do obchodného registra a v neposlednom rade z výdavkov, ktoré budú vynaložené na nákup potrebného vybavenia bez ktorého by nebolo možné materskú školu prevádzkovať. Okrem vyššie uvedených výdavkov budú do počiatočných výdavkov

zahrnuté taktiež náklady spojené s prestavbou niektorých miestností a s vybudovaním mini ihriska či rôznych preliezok a nákupom lavičiek do záhrady. Presný prehľad počiatočných výdajov je znázornený v tabuľke č. 11, pričom cenové kalkulácie zodpovedajú skutočným cenám nemenovaných dodávateľov a živnostníka podnikajúceho v stavebnom odvetví.

Tabuľka č. 11 **Prehľad počiatočných nákladov**

Popis	Náklady v EUR
Náklady na založenie spoločnosti	472,3 EUR ⁶⁵
Náklady na reklamu	1 307 EUR
Stavebné úpravy kúpeľne a toaliet	3 250 EUR
Maľovanie priestorov	930 EUR
Výstavba preliezok (kolotoč, šmýkačka, dve hojdačky a preliezacie teleso)	1 595 EUR
Vytvorenie pieskoviska a mini ihriska	330 EUR
Nákup záhradných lavičiek (6 ks)	300 EUR
Nákup kobercov	820 EUR
Náklady na detský nábytok (stoly, stoličky, poličky, skrinky)	1 890 EUR
Náklady na detské postele vrátane matracov	1 240 EUR
Nákup uterákov, obliečok, plachiet, periniek, vankúšov	720 EUR
Náklady na výstavbu detskej šatne	540 EUR
Nákup jedálenských súprav, príborov, pohárov a hrnčekov, varnej kanvice	240 EUR
Vybavenie kancelárie pre zamestnancov (6 ks kancelárskych stolov, 6 ks kancelárskych stoličiek, police, šatníková skriňa)	820 EUR
Nákup 2 ks CD prehrávačov	80 EUR
Nákup 2ks LCD televízorov	740 EUR
Nákup hračiek (plyšové hračky, stavebnice, knihy, lopty, FIT-lopty, bábiky, autíčka, detská kuchynka)	1 600 EUR
Nákup čistiacich a dezinfekčných prostriedkov	80 EUR
Finančná rezerva	1 500 EUR
Celkové počiatočné náklady	18 454,3 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie

⁶⁵ Poplatky pri založení jednoosobovej spoločnosti. *Podnikam.sk* [online].

3.4.3 Prevádzkové a mzdové náklady

Medzi prevádzkové náklady súkromnej materskej školy môžeme predovšetkým zaradiť telefónne poplatky a poplatky za pripojenie k internetu, ďalej náklady vyplývajúce z poistenia podnikateľa⁶⁶ a marketingových aktivít a v neposlednom rade nájomné a energie.

Keďže nehnuteľnosť, ktorá bude slúžiť pre účely materskej školy patrí do vlastníctva jej majiteľky, a nie je zahrnutá do majetku spoločnosti, rozhodnutie o výške mesačného nájmu bolo stanovené so zreteľom na danú skutočnosť.

Čo sa týka marketingových nákladov, tie sa budú líšiť v prvom mesiaci od ostatných mesiacov, a to z dôvodu pripočítania nákladov spojených s vytvorením webovej stránky a nákladov z reklamy v inzertných novinách, ktorá sa bude uskutočňovať len na začiatku podnikania. Prehľad jednotlivých položiek je obsiahnutý v tabuľke č. 12.

Tabuľka č. 12

Prehľad prevádzkových nákladov

Popis	Náklady v 1. mesiaci	Mesačné náklady od 2. mesiaca	Ročné náklady v 1. roku	Ročné náklady od 2. roku
Telefónne poplatky	35,00 EUR	35,00 EUR	420,00 EUR	420,00 EUR
Poplatky za internet	15,00 EUR	15,00 EUR	180,00 EUR	180,00 EUR
Poistenie podnikateľa	30,45 EUR	30,45 EUR	365,39 EUR	365,39 EUR
Marketingové náklady	877,00 EUR	40,00 EUR	1 317,00 EUR	480,00 EUR
Energie	150,00 EUR	150,00 EUR	1 800,00 EUR	1 800,00 EUR
Nájomné	500,00 EUR	500,00 EUR	6 000,00 EUR	6 000,00 EUR
Celkové náklady	1 607,45 EUR	770,45 EUR	10 082,39 EUR	9 245,39 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri výpočte mzdových nákladov vychádzame zo stanovených hrubých mesačných miezd, ktoré boli stanovené v kapitole 3.2.4. Hrubá mesačná mzda jednotlivých pedagógov predstavuje výšku 600 EUR, hrubá mesačná mzda pedagogického asistenta pracujúceho na polovičný úväzok je stanovená vo výške 350 EUR, a hrubá mesačná mzda riaditeľky a majiteľky materskej školy, ktorá

⁶⁶ Prehľad poistenia majetku a zodpovednosti pre podnikateľa, je uvedený v prílohe č. 2.

je zároveň ekonómkou a manažérkou stravovania a nákupu predstavuje výšku 600 EUR. V nižšie uvedených tabuľkách sú vypočítané mzdové náklady, ktoré platí zamestnávateľ za svojich zamestnancov za jedného zamestnanca podľa profesijného zaradenia.

**Tabuľka č. 13 Mzdové náklady zamestnávateľa za zamestnanca – pedagóga/
riaditeľky/majiteľky**

Hrubá mzda = 600 EUR	Zamestnanec		Zamestnávateľ	
Zdravotné poistenie	(4%)	24 EUR	(10%)	60 EUR
Nemocenské poistenie	(1,4%)	8,4 EUR	(1,4%)	8,4 EUR
Starobné poistenie	(4%)	24 EUR	(14%)	84 EUR
Invalidné poistenie	(3%)	18 EUR	(3%)	18 EUR
Poistenie v nezamestnanosti	(1%)	6 EUR	(1%)	6 EUR
Garančný fond	(0%)	0 EUR	(0,25%)	1,5 EUR
Rezervný fond	(0%)	0 EUR	(4,75%)	28,5 EUR
Úrazové poistenie	(0%)	0 EUR	(0,8%)	4,8 EUR
Sociálne poistenie	(9,4%)	56,4 EUR	(25,2%)	151,2 EUR
Odvody spolu	(13,4%)	80,4 EUR	(35,2%)	211,2 EUR
Mesačný základ dane		519,6 EUR		
Mesačná nezdaniteľná časť ZD		311,32 EUR		
Mesačný základ dane pred zdanením		208,28 EUR		
Daň z príjmu	(19%)	39,57 EUR		
Čistá mesačná mzda		480 EUR		
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca			811,2 EUR	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa online kalkulačky⁶⁷

⁶⁷Kalkulátor čistej mzdy na Slovensku 2013. *Ekonomika.sme.sk - financie, burzy, najvýhodnejšie úvery, vklady* [online].

Tabuľka č. 14

**Mzdové náklady zamestnávateľa za zamestnanca –
pedagogického asistenta**

Hrubá mzda = 350 EUR	Zamestnanec		Zamestnávateľ	
Zdravotné poistenie	(4%)	14 EUR	(10%)	35 EUR
Nemocenské poistenie	(1,4%)	4,9 EUR	(1,4%)	4,9 EUR
Starobné poistenie	(4%)	14 EUR	(14%)	49 EUR
Invalidné poistenie	(3%)	10,5 EUR	(3%)	10,5 EUR
Poistenie v nezamestnanosti	(1%)	3,5 EUR	(1%)	3,5 EUR
Garančný fond	(0%)	0 EUR	(0,25%)	0,87 EUR
Rezervný fond	(0%)	0 EUR	(4,75%)	16,62 EUR
Úrazové poistenie	(0%)	0 EUR	(0,8%)	2,8 EUR
Sociálne poistenie	(9,4%)	32,9 EUR	(25,2%)	88,19 EUR
Odvody spolu	(13,4%)	46,9 EUR	(35,2%)	123,19 EUR
Mesačný základ dane		303,1 EUR		
Mesačná nezdaniteľná časť ZD		311,32 EUR		
Mesačný základ dane pred zdanením		0 EUR		
Daň z príjmu	(19%)	0 EUR		
Čistá mesačná mzda		303,1 EUR		
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca				473,19 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie podľa online kalkulačky⁶⁸

$$(811,2 * 4) + 473,19 = 3\,717,99 \text{ EUR}$$

Sčítaním jednotlivých mzdových nákladov dostaneme celkovú výšku mesačných mzdových nákladov, ktoré platí zamestnávateľ za všetkých svojich zamestnancov, ktorá predstavuje čiastku 3 717,99 EUR.

3.4.4 Zakladateľský rozpočet

Po ujasnení základných otázok týkajúcich sa jednotlivých nákladov, ktoré sú spojené so založením a prevádzkou súkromnej materskej školy, môžeme zostaviť zakladateľský rozpočet. Základnou úlohou zakladateľského rozpočtu je stanovenie výšky potrebných zdrojov financovania. Preto je nevyhnutné vyčíslieť celkový

⁶⁸ Kalkulátor čistej mzdy na Slovensku 2013. *Ekonomika.sme.sk - financie, burzy, najvýhodnejšie úvery, vklady* [online].

predpokladaný počiatkový kapitál a zdroje krytia kapitálu. Po porovnaní daných hodnôt je dôležité stanoviť výšku bankového úveru, ktorý bude potrebný ako ďalší zdroj financovania. V nasledujúcej tabuľke č. 15 je uvedený zakladateľský rozpočet na prvý štvrt'rok podnikateľskej činnosti.

Tabuľka č. 15 Zakladateľský rozpočet na prvý štvrt'rok

Popis	Náklady v EUR
Počiatkový kapitál	
Počiatkové náklady	18 454,30 EUR
Prevádzkové náklady	3 148,35 EUR
Mzdové náklady	11 153,97 EUR
Finančná rezerva	1 743,38 EUR
Celková potreba počiatkového kapitálu	34 500,00 EUR
Zdroje krytia kapitálu	
Vlastný kapitál	6 100,00 EUR
Bankový úver	28 400,00 EUR
Celkové zdroje krytia kapitálu	34 500,00 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie

Po odčítaní vlastných zdrojov krytia od celkovej potreby počiatkového kapitálu, by mala súkromná materská škola požiadať o úver vo výške 28 400 EUR. Musíme taktiež brať do úvahy, že materská škola bude prijímať školné za poskytované služby, preto môžeme výšku úveru čiastočne znížiť. Po zohľadnení spomínanej skutočnosti bude materská škola žiadať o úver vo výške **15 000 EUR**, pričom ak by nastala situácia, že stanovená hodnota úveru nebude postačujúca, materská škola zažiada o nový úver.

3.4.5 Financovanie bankovým úverom

Na základe terénneho prieskumu podnikateľských úverov, do ktorého boli zapojené bankové subjekty VÚB, SLSP, ČSOB a Tatra banka sme dospeli k nasledujúcemu rozhodnutiu. Keďže väčšina vyššie spomenutých bankových subjektov požaduje pri poskytnutí podnikateľského úveru minimálne jednoročný výkon podnikateľskej činnosti a doloženie účtovných dokladov, nie je možné u nich požiadať o úver. Jedinou možnosťou je využitie ponuky zo strany Tatra banky. Konkrétne sa jedná o **Business úver typu Garant**, ktorý je určený ako existujúcim,

tak aj začínajúcim podnikateľom bez minimálnej dĺžky existencie podnikateľskej činnosti.

Výška úveru je stanovená na **15 000 EUR** s dobou splatnosti 5 rokov. Úroková miera bola stanovená vo výške 10,4 % p. a.. Na základe stanovených parametrov predstavuje mesačná splátka výšku **321,67 EUR**, ktorá bola vypočítaná podľa splátkového kalendára, ktorý je uvedený v prílohe č. 3.

3.4.6 Očakávané mesačné príjmy

Medzi predpokladané mesačné príjmy súkromnej materskej školy zaraďujeme mesačné školné, ktoré budú rodičia za poskytnuté služby pravidelne uhrádzať, v termíne do 7. dňa v mesiaci. Čo sa týka rodičov, ktorí budú svoje deti do materskej školy nosiť len na niekoľko hodín, to znamená, že využijú individuálnu starostlivosť, za tieto služby budú platiť priamo v ten istý deň v hotovosti. Keďže spomínaná individuálna starostlivosť a taktiež nočná starostlivosť sú úplnými novinkami, ktoré zatiaľ v Banskej Bystrici neposkytuje žiadna z konkurenčných materských škôl, nevieme odhadnúť, aký veľký o ne bude záujem, preto príjmy z týchto služieb nebudeme zahŕňať medzi očakávané mesačné príjmy. Najstabilnejšou a najviac využívanou službou bude poskytovanie celodennej starostlivosti, preto sme sa rozhodli peňažne vyjadriť očakávané mesačné príjmy práve za túto službu, a to v piatich typoch kapacitného využitia.

Tabuľka č. 16 **Prehľad očakávaných mesačných príjmov**

Kapacitné využitie	5 detí = 20%	10 detí = 40%	15 detí = 60%	20 detí = 80%	24 detí = 100%
Mesačné príjmy	1 425 EUR	2 850 EUR	4 275 EUR	5 700 EUR	6 840 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie

K uvedeným mesačným príjmom sa budú pripočítavať taktiež príjmy z vyššie uvedených druhov poskytovanej starostlivosti. Okrem nich je možné do príjmov zahrnúť prípadné dary zo strany rodičov, rôznych iných sponzorov či dotácie zo strany mesta alebo obce vrátane dotácií z Eurofondov.

3.4.7 Očakávané mesačné výdaje

Očakávané mesačné výdaje v podstate zahŕňajú prevádzkové a mzdové mesačné náklady vrátane vypočítanej mesačnej splátky úveru a nákladov na stravovanie detí. Jednotlivé nákladové položky sú podrobnejšie zobrazené v tabuľke č. 17.

Tabuľka č. 17 Prehľad očakávaných mesačných výdajov

Popis	Výdaje v EUR
Prevádzkové náklady	770,45 EUR
- Energie	150,00 EUR
- Nájomné	500,00 EUR
- Telefónne poplatky	35,00 EUR
- Poplatky za internet	15,00 EUR
- Poistenie podnikateľa	30,45 EUR
- Marketingové náklady	40,00 EUR
Osobné a mzdové náklady	3 717,99 EUR
Mesačná splátka úveru	321,67 EUR
Náklady na stravovanie	408,00 EUR
Mesačné výdaje	5 218,11 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie

3.4.8 Analýza bodu zvratu

S pomocou analýzy bodu zvratu zistíme, pri akom počte detí, bude súkromná materská škola vykazovať zisk. V prvom rade budeme brať do úvahy očakávané mesačné výdaje, ktorých celková hodnota je 5 218,11 EUR a skladá sa prevažne z nákladov, ktoré majú fixný charakter. Ako variabilné náklady si určíme náklady na stravovanie, pretože tie ako jediné sa budú meniť v závislosti na počte detí, ktoré budú v materskej škole umiestnené. Mesačné náklady na stravovanie jedného dieťa sú stanovené vo výške 17 EUR a cena mesačného školného za jedno dieťa predstavuje výšku 285 EUR. Pre výpočet analýzy bodu zvratu si musíme najskôr zostaviť rovnicu s neznámou Q, a zistené výsledky znázorniť graficky.

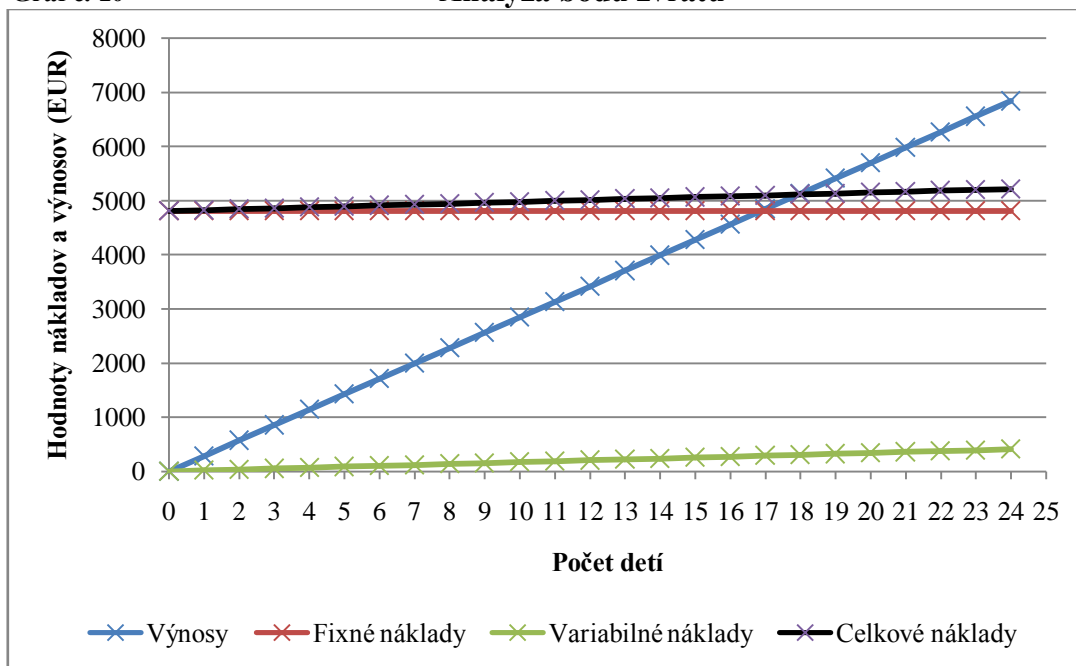
$$P * Q = FN + v_{nj} * Q$$

$$285 * Q = 4\,810,11 + 17 * Q$$

$$Q = 17,95 = 18 \text{ detí}$$

Graf č. 10

Analýza bodu zvratu



Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledku je zrejmé, že súkromná materská škola bude vytvárať zisk pri obsadení osemnástimi deťmi, čo značí že kapacita škôlky musí byť naplnená na 75 %. Túto skutočnosť znázorňuje taktiež nasledujúci graf.

3.4.9 Zahajovacia súvaha

Zahajovacou súvahou je súvaha, ktorá je vytvorená pri založení spoločnosti a skladá sa predovšetkým zo zriaďovacích výdajov, dlhodobého a obežného majetku na strane aktív, a zo základného imania vrátane cudzích zdrojov na strane pasív. Môžeme povedať, že sa jedná o súvahu, ktorá obsahuje všetky položky, s ktorými súkromná materská škola na začiatku svojej činnosti disponuje a ktoré využíva. Prehľad jednotlivých položiek zostavenej zahajovacej súvahy, v ktorej je uplatnený vzťah rovnosti medzi aktívami a pasívami, je znázornený v nasledujúcej tabuľke č. 18.

Tabuľka č. 18

Zahajovacia súvaha

Aktíva		Pasíva	
Stále aktíva		Vlastné zdroje	
Zriaďovacie výdaje	1 572	Základné imanie	6 100
Drobný majetok	3 960	Cudzie zdroje	
DHM	6 625	Bankový úver	15 000
Obežné aktíva			
Zásoby	80		
Bankový účet	8 863		
SUMA	21 100	SUMA	21 100

Zdroj: vlastné spracovanie

Zriaďovacie výdaje predstavujú súčet výdajov spojených so založením spoločnosti s ručením obmedzeným a nepeňažný vklad, ktorý vložila do podnikania majiteľka spoločnosti. Súčasťou drobného majetku je elektronika (LCD televízory a CD prehrávače), koberce, textilie, detská šatňa, kancelársky nábytok určený pre zamestnancov a kuchynské doplnky. Čo sa týka DHM, ten tvoria školské potreby vrátane detského nábytku. Zásoby obsahujú čistiace a dezinfekčné prostriedky. Bankový účet v sebe zahŕňa prevedené peňažné prostriedky z bankového úveru, ktoré materská škola čiastočne využila vrátane peňažného vkladu majiteľky materskej školy.

3.4.10 Predpokladaná súvaha

Nižšie uvedená tabuľka č. 19 obsahuje položky predpokladanej súvahy, ktorá je zostavená na päť rokov počínajúc rokom 2013 a končiac rokom 2017. Predpokladaná súvaha je zostavená v skrátenej, teda zjednodušenej verzii a to vždy ku koncu každého jedného roku podnikania. Aj v tomto prípade sa suma celkových aktív vo všetkých piatich rokoch rovná sume celkových pasív.

Tabuľka č. 19

Predpokladaná súvaha

	2013	2014	2015	2016	2017
AKTÍVA CELKOM	25 258	42 069	40 353	37 523	35 082
Stále aktíva	8 494	6 439	4 384	2 329	1 147
DNM	0	0	0	0	0
DHM	8 494	6 439	4 384	2 329	1 147
DFM	0	0	0	0	0
Obežné aktíva	16 164	35 630	35 969	35 194	33 935
Zásoby	80	160	160	160	160
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	0	0	0	0	0
KFM	16 084	35 470	35 809	35 034	33 775
Ostatné aktíva	0	0	0	0	0
PASÍVA CELKOM	24 658	42 069	40 353	37 523	35 082
Vlastný kapitál	6 336	26 060	26 277	26 519	27 486
Základné imanie	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Fondy zo zisku	0	0	0	0	0
VH bežného obdobia	236	19 960	20 177	20 419	21 386
Cudzí zdroje	18 322	16 009	14 076	11 004	7 596
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlhodobé záväzky	0	0	0	0	0
Krátkodobé záväzky	4 098	4 283	5 120	5 120	5 120
Bankové úvery	14 224	11 726	8 956	5 884	2 476
Ostatné pasíva	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastné spracovanie

V rámci stálych aktív sa v predpokladanej súvahe nachádza len položka DHM a to predovšetkým z dôvodu, že zriaďovacie výdaje, ktoré predstavovali hodnotu 1 572 EUR boli v prvom roku úplne odpísané a zaúčtované priamo do spotreby na účet 501 - Spotreba materiálu. Ako je vidieť z predpokladanej rozvahy, hodnota DHM má v ďalších rokoch klesajúcu tendenciu, z dôvodu znižovania danej hodnoty o ročné odpisy. Obežné aktíva sú tvorené, ako už bolo vyššie spomenuté, zo zásob, do ktorých

sú zahrnuté čistiace a dezinfekčné prostriedky. Ďalšia položka obežných aktív s názvom krátkodobý finančný majetok zahŕňa pokladnicu a bankový účet.

Čo sa týka pasívnych položiek môžeme konštatovať, že vlastný kapitál, ktorého súčasťou je základné imanie a výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia, sa v jednotlivých rokoch menil len v závislosti na dosiahnutých výsledkoch hospodárenia, ktoré sú prevzaté z Výkazu zisku a straty, ktorý je vypracovaný v nasledujúcej kapitole 3.4.11. Cudzí kapitál spoločnosti je tvorený z krátkodobých záväzkov, ktoré v sebe obsahujú nevyplatené mzdy zamestnancov za mesiac december a taktiež záväzky spoločnosti voči dodávateľom a štátu. Okrem krátkodobých záväzkov do cudzieho kapitálu patrí bankový úver, ktorého hodnota sa v priebehu zobrazených piatich rokov znižuje v závislosti na ročných splátkach. Dôležité je poznamenať, že v prvom roku sa berú do úvahy posledné štyri mesiace, a to z dôvodu otvorenia materskej školy k prvému septembru roku 2013.

3.4.11 Výkazy zisku a straty v optimistickej, realistickej a pesimistickej variante

V tejto časti uvádzame prehľad jednotlivých položiek výkazu zisku a straty, ktorý bol vypracovaný a naplánovaný na päť rokov v optimistickej podobe. Výkaz zisku a straty obsahuje nákladovú a výnosovú časť. V nákladovej časti sa nachádzajú podrobnejšie položky nákladov ako napríklad spotreba materiálu, opravy a údržba, mzdové náklady, nájomné, energie, poplatky, odpisy, úroky z úveru, ostatné náklady, ktoré zahŕňajú koncesionárske poplatky, a iné náklady. Výnosová časť je tvorená len jednou položkou, a to tržbami za poskytnuté služby, čiže celodennú starostlivosť. V rámci optimistickej varianty sme uvažovali o kapacitnej vyťažnosti materskej školy na 100%, čiže 24 detí. Výkaz zisku a straty v optimistickej podobe je len orientačný, pretože vo výnosoch nie sú zahrnuté tržby z ponúkanej individuálnej starostlivosti, ktorú si rodičia hradia v hotovosti podľa počtu hodín, na ktoré nám zveria do starostlivosti svoje dieťa, a ani tržby za nočnú starostlivosť.

Ako je možné vidieť z výkazu zisku a straty pri optimistickej variante dosahuje materská škola už v prvom roku zisk vo výške 236 EUR.

Tabuľka č. 20

Výkaz zisku a straty - optimistická varianta

	2013	2014	2015	2016	2017
NÁKLADY CELKOM	27 065	57 130	56 858	56 556	55 347
Spotreba materiálu	1 572	0	0	0	0
Opravy a údržba	4 180	0	0	0	0
Mzdové náklady	14 872	44 616	44 616	44 616	44 616
Nájomné	2 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Energie	600	1 800	1 800	1 800	1 800
Poplatky za telefón	140	420	420	420	420
Poplatky za internet	60	180	180	180	180
Odpisy	2 055	2 055	2 055	2055	1182
Čistiace a dezinfekčné p.	20	40	40	40	40
Úroky z úveru	510	1 362	1090	788	452
Vedenie úverového účtu	32	96	96	96	96
Vedenie bežného účtu	8	24	24	24	24
Reklama a propagácia	997	480	480	480	480
Ostatné náklady	19	57	57	57	57
VÝNOSY CELKOM	27 360	82 080	82 080	82 080	82 080
Tržby z predaja služieb	27 360	82 080	82 080	82 080	82 080
VH pred zdanením	295	24 950	25 222	25 524	26 733
Daň z príjmu (20%)	59	4 990	5 045	5 105	5 347
VH za účtovné obdobie	236	19 960	20 177	20 419	21 386

Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcej tabuľke je prehľad nákladov a výnosov materskej školy vypracovaný v realistickej variante, pri ktorej berieme do úvahy skutočnosť, že tržby za služby sú prepočítané na vyťaženosť materskej školy vo výške 80 %, ktorá predstavuje kapacitu 20 detí. Výsledok hospodárenia v prvom roku, ktorý nebol v klasickej dvanásťmesačnej dĺžke, ale zahŕňa len štyri mesiace z dôvodu začatia podnikania od prvého septembra roku 2013, predstavuje výšku – 4 265 EUR. To znamená, že materská škola bude v prvom roku vykazovať stratu, čo však vôbec nie je odstrašujúce. Pri pripočítaní tržieb za individuálnu a nočnú starostlivosť,

očakávame, že vykazovaná strata v prvom roku poklesne a naopak v ostatných rokoch porastie vytvorený zisk.

Tabuľka č. 21 Výkaz zisku a straty – realistická varianta

	2013	2014	2015	2016	2017
NÁKLADY CELKOM	27 065	57 130	56 858	56 556	55 347
Spotreba materiálu	1 572	0	0	0	0
Opravy a údržba	4 180	0	0	0	0
Mzdové náklady	14 872	44 616	44 616	44 616	44 616
Nájomné	2 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Energie	600	1 800	1 800	1 800	1 800
Poplatky za telefón	140	420	420	420	420
Poplatky za internet	60	180	180	180	180
Odpisy	2 055	2 055	2 055	2 055	1 182
Čistiace a dezinfekčné p.	20	40	40	40	40
Úroky z úveru	510	1 362	1 090	788	452
Vedenie úverového účtu	32	96	96	96	96
Vedenie bežného účtu	8	24	24	24	24
Reklama a propagácia	997	480	480	480	480
Ostatné náklady	19	57	57	57	57
VÝNOSY CELKOM	22 800	68 400	68 400	68 400	68 400
Tržby z predaja služieb	22 800	68 400	68 400	68 400	68 400
VH pred zdanením	-4 265	11 270	11 542	11 844	13 053
Daň z príjmu (20%)	0	2 254	2 309	2 369	2 611
VH za účtovné obdobie	-4 265	9 016	9 233	9 475	10 442

Zdroj: vlastné spracovanie

Posledným typom Výkazu zisku a straty je jeho podoba v pesimistickej variante, ktorá obsahuje tržby za služby po prepočte na kapacitné vyťaženie 71 % čo znamená, že celodenná starostlivosť bude poskytovaná len 17 deťom. Za stanovených podmienok bude výsledok hospodárenia záporný, čo znamená, že materská škola bude vykazovať výraznú stratu v prvom roku, až – 7 685 EUR a v ďalších rokoch len veľmi nízke zisky.

Tabuľka č. 22

Výkaz zisku a straty – pesimistická varianta

	2013	2014	2015	2016	2017
NÁKLADY CELKOM	27 065	57 130	56 858	56 556	55 347
Spotreba materiálu	1 572	0	0	0	0
Opravy a údržba	4 180	0	0	0	0
Mzdové náklady	14 872	44 616	44 616	44 616	44 616
Nájomné	2 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Energie	600	1 800	1 800	1 800	1 800
Poplatky za telefón	140	420	420	420	420
Poplatky za internet	60	180	180	180	180
Odpisy	2 055	2 055	2 055	2055	1182
Čistiace a dezinfekčné p.	20	40	40	40	40
Úroky z úveru	510	1 362	1090	788	452
Vedenie úverového účtu	32	96	96	96	96
Vedenie bežného účtu	8	24	24	24	24
Reklama a propagácia	997	480	480	480	480
Ostatné náklady	19	57	57	57	57
VÝNOSY CELKOM	19 380	58 140	58 140	58 140	58 140
Tržby z predaja služieb	19 380	58 140	58 140	58 140	58 140
VH pred zdanením	-7 685	1 010	1 282	1 584	2 793
Daň z príjmu (20%)	0	202	257	317	559
VH za účtovné obdobie	-7 685	808	1 025	1 267	2 234

Zdroj: vlastné spracovanie

3.5 Hodnotenie rizík

Poslednou časťou podnikateľského zámeru týkajúceho sa založenia súkromnej materskej školy, je hodnotenie rizík. Rozpoznať riziká, ktoré môžu ohroziť naše podnikanie je veľmi dôležité, pretože na základe ich identifikácie, sa väčšine z nich môžeme vyhnúť alebo sa aspoň môžeme pripraviť a správne na ne zareagovať. Medzi identifikované riziká patrí:

Riziko neposkytnutia bankového úveru

V prípade, že nám banka neposkytne bankový úver, nebudeme môcť svoju podnikateľskú činnosť zahájiť, pretože nám nedostatok finančných prostriedkov neumožní obstaráť kvalitné zariadenie a prostriedky, ktoré sú nevyhnutné pre výchovno-vzdelávaciu činnosť a celodennú, poldennú, individuálnu či nočnú starostlivosť. Spomínané riziko je pre súkromnú materskú školu veľmi ohrozujúce, no na druhej strane, v prípade neposkytnutia bankového úveru zo strany banky, existuje možnosť využiť iné cudzie zdroje na financovanie, ako napríklad leasing na určitý druh majetku.

Riziko dlhodobého nízkeho záujmu o ponúkané služby

Ak by nastala situácia, že o ponúkané služby súkromnej materskej školy bude len veľmi malý záujem, materská škola nebude môcť naplniť svoj čiastočný cieľ, ktorý sa týka zabezpečenia dlhodobej existencie a stability v danom odvetví. Dlhodobo pretrvávajúci nízky záujem je spojený s nízkymi príjmami, ktoré by viedli k zániku novovznikajúcej materskej školy. Eliminácia tohto rizika je možná vypracovaním a aplikáciou lepšej marketingovej stratégie.

Riziko spojené so zlým výberom lokality

Môže nastať situácia, že niektorí potenciálni zákazníci nebudú ochotní akceptovať lokalitu, v ktorej bude súkromná materská škola zriadená. Mnohým sa môže skutočnosť, že materská škola je situovaná mimo rušného centra zdať odrádzajúca a nevyhovujúca z hľadiska dlhšieho cestovania. Nebudú brať ohľad na pokojné a príjemné prostredie vhodné pre dokonalý rast a výchovu ich detí, ale skôr na svoju pohodlnosť. Zamedzenie či zníženie tohto rizika je v tomto prípade veľmi zložitá. Môžeme sa zamerať na lepšiu marketingovú kampaň, prípadne pokúsiť sa zaradiť novú službu, ktorá zvýši taktiež konkurencieschopnosť a zabezpečiť ranný odvoz niektorým deťom z kritických lokalít. Takýto spôsob je možné zvoliť, len v prípade, že to výrazne neohrozí naše podnikanie z hľadiska vysokých nákladov.

Riziko konkurencie

Tento typ rizika existuje pri všetkých druhoch podnikania. Vstup novej konkurencie do daného odvetvia je pravdepodobný, a len ťažko sa mu ubránime. Dôležité je, že eliminácia rizika konkurencie je v našom prípade orientovaná na kvalitné služby, kvalifikovaný personál a poskytovanie bezkonkurenčnej nočnej a individuálnej starostlivosti za priaznivé ceny v bezkonkurenčnom prostredí.

Riziko nesprávneho výberu zamestnancov

Významným rizikom, je riziko spojené so zlým výberom zamestnancov do pracovného kolektívu. Môže nastať situácia kedy zistíme, že určitý zamestnanec nám nevyhovuje a nepodáva patričný výkon podľa našich predstáv. Znížiť tento druh rizika v našom prípade môžeme kvalitným a dôsledným výkonom osobných pracovných pohovorov, súčasťou ktorých budú psychotesty a dôraz sa taktiež bude klásť na referencie z predchádzajúcich zamestnaní.

Riziko zmien v legislatíve

V súčasnom nestabilnom politickom a ekonomickom prostredí, je pravdepodobné, že bude dochádzať k častým zmenám v legislatíve. Môže nastať situácia, kedy oblasť školstva nebude dostatočne podporovaná a zákony sa upravia tak, že našej podnikateľskej činnosti to nebude vyhovovať. Zníženie alebo vyhnutie sa tomuto riziku nie je možné, pretože nie sme schopní nijakým spôsobom zmeniť či ovplyvniť rozhodnutia vlády.

ZÁVER

Každý rodič má v súčasnosti záujem o to, aby o jeho dieťa po dovŕšení tretieho roku života a niekedy ešte skôr, bolo čo najlepšie postarané. Deti v tomto období začínajú cítiť potrebu osamostatnenia a hľadajú kolektív iných detí. Uľahčiť svojim deťom krok do veľkého sveta a predísť rôznym komplikáciám, môžete práve vy, rodičia, a to starostlivým výberom najvhodnejšej materskej školy pre vaše dieťa.

Mnohí rodičia majú svoje preferencie, či stanovené kritériá, podľa ktorých materskú školu hodnotia a zároveň vyberajú, ale mali by si v prvom rade uvedomiť, ako sa ich dieťa dokáže prispôbiť novému prostrediu, a ako prebieha samotná adaptácia dieťaťa v novom prostredí. Nástup dieťaťa do materskej školy je akýmsi prvým stupienkom do spoločnosti. Hlavne pre deti, ktoré nemajú žiadnych súrodencov a nestýkajú sa so svojimi rovesníkmi.

V závislosti na minulosti a poklese pôrodnosti nielen na území Banskobystrického kraja, ale taktiež na území celej Slovenskej republiky dochádzalo k rušeniu a uzatváraniu mnohých štátnych materských škôl. V posledných troch rokoch sa však opäť začala pôrodnosť vyvíjať rastúcim trendom a nedostatočnú kapacitu štátnych materských škôl začali vo svoj prospech využívať súkromné materské školy.

Situácia v meste Banská Bystrica je veľmi podobná ako v mnohých iných mestách na území Slovenskej republiky. Ani v tomto meste, aj napriek pôsobeniu mnohých štátnych materských škôl a troch súkromných materských škôl, nemajú rodičia možnosť umiestniť svoje deti v dôsledku obmedzených kapacít a v niektorých prípadoch aj obmedzených finančných možnostiach.

Z vyššie spomenutých dôvodov, a taktiež z dôvodu osobného záujmu o danú problematiku som spracovala túto diplomovú prácu, ktorej cieľom bolo vypracovanie vlastného podnikateľského zámeru orientovaného na založenie súkromnej materskej školy v meste Banská Bystrica.

Podnikateľský zámer bol navrhnutý s ohľadom na teoretické poznatky, ktoré sú nevyhnutné pre jeho vytvorenie, a skladá sa zo základného popisu novovznikajúcej súkromnej materskej školy FLIPER, ktorá bude založená ako spoločnosť s ručením obmedzeným jedným zakladateľom, ktorým je majiteľka materskej školy a zároveň vlastníčka nehnuteľnosti, v ktorých bude materská škola situovaná. Ďalšou časťou podnikateľského zámeru je organizačný a marketingový plán, v ktorom sú obsiahnuté

informácie týkajúce sa organizačnej štruktúry, pracovnoprávných vzťahov či pripravovaného harmonogramu školského dňa detí, popisu služieb, ktoré budú poskytované, stanovenia ceny, miesta, kde bude materská škola umiestnená a prehľad marketingovej propagácie, ktorý bude prebiehať na začiatku a v priebehu podnikateľskej činnosti. Predposlednou časťou je podrobný finančný plán, ktorého súčasťou je stanovenie jednotlivých nákladov, analýza bodu zvratu, zahajovacia súvaha a vypracovanie optimistickej, realistickej a pesimistickej varianty výkazu zisku a straty na obdobie budúcich piatich rokov vrátane roku 2013, v ktorom by mala byť súkromná materská škola otvorená.

Na základe výpočtu analýzy bodu zvratu a jeho grafického znázornenia som zistila, že materská škola nebude vykazovať ani zisk ani stratu, pokiaľ bude poskytovať celodennú starostlivosť 18 deťom. Po vyhotovení vyššie spomenutých variant, som zistila, že v prvom roku, ktorého dĺžka zahŕňa len posledné štyri mesiace kalendárneho roku v závislosti na otvorení materskej školy v mesiaci september 2013, budeme vykazovať stratu vo výške -4 265 EUR v prípade realistickej varianty (vyťaženosť materskej školy 20 deťmi) a -7 685 EUR v prípade pesimistickej varianty (vyťaženosť materskej školy 17 deťmi). Ak by nastala situácia, že materská škola by bola vyťažená na 100 %, čo znamená, že by ju navštevovalo v rámci celodennej starostlivosti 24 detí, išlo by o optimistickú variantu, v ktorej by sme už v prvom roku, aj keď v minimálnej výške, vykazovali zisk 236 EUR.

Aj keď súčasné súkromné a niektoré štátne materské školy, ktoré v meste Banská Bystrica pôsobia majú v tomto období naplnené kapacity na školský rok 2013/2014, je pre novovznikajúcu materskú školu veľmi dôležitá marketingová kampaň, pretože sa bude stretávať v očiach mnohých rodičov s nedôverou z hľadiska neskúsenosti.

Na základe uskutočnených analýz a dosiahnutých výsledkov konštatujem, že cieľ mojej diplomovej práce bol splnený a verím, že táto diplomová práca bude prínosom a podá pomocnú ruku pri realizácii nielen podnikateľovi, ale aj ostatným záujemcom o danú problematiku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Monografia

1. FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
2. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck., 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
3. KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽNÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press a. s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
4. POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář: Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vydání. Brno: CERM, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
5. SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
6. STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
7. VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.
8. VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
9. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Elektronické zdroje

10. *Banskobystrický kraj v číslech 2011* [online]. ©2011 [cit. 2012-11-07]. ISBN 978-80-8121-049-5. Dostupné z: http://portal.statistics.sk/files/KrajskeSpravy/BB/bb_krajvcislach2011.pdf
11. Google: Mapy Google [online]. ©2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://maps.google.com/maps?q=Oslobodite%20C4%BEov+40,+97632+Bad%C3%A4n,+Slovensk%C3%A1+republika&aq=0&um=1&hl=sk&ie=UTF-8&sa=N&tab=wl>

12. HAJÍČEK, T. Marketing - SLEPT Analýza. In: *Vseomarketingu.cz* [online]. Vydané: 28.11.2012 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/slept-analyza.html>
13. Kalkulátor čistej mzdy na Slovensku 2013. *Ekonomika.sme.sk - financie, burzy, najvýhodnejšie úvery, vklady* [online]. ©1997-2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://ekonomika.sme.sk/kalkulacky/kalkulator-cistej-mzdy-2013.php?mzda=600%2C00&deti=0&nczd=1&polrok=2013-06>
14. Konceptia rozvoja školstva v meste Banská Bystrica na roky 2010 – 2015 s výhľadom do roku 2020. In: *Školy Banská Bystrica Konceptia rozvoja školstva* [online]. ©2010 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://skoly.banskabystrica.sk/koncepcia-rozvoja-skolstva-dokument.phtml?id3=52554>
15. MAMIRA, J. MANAŽMENT KVALITY [online]. 2012 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.manazment-kvality.szm.com/swot.html>
16. Mesto Banská Bystrica. *Informatívna správa o plnení rozpočtu Mesta Banská Bystrica k 30. 06. 2009* [online]. 2012 [cit. 2012-11-09]. Dostupné z: http://mesto.banskabystrica.sk/index.php?id_menu=47471
17. Mesto Banská Bystrica. *Informatívna správa o plnení rozpočtu Mesta Banská Bystrica k 31. 07. 2010* [online]. 2012 [cit. 2012-11-09]. Dostupné z: http://mesto.banskabystrica.sk/index.php?id_menu=56409
18. Mesto Banská Bystrica. *Informatívna správa o plnení rozpočtu Mesta Banská Bystrica k 30.04.2011* [online]. 2012 [cit. 2012-11-09]. Dostupné z: http://mesto.banskabystrica.sk/index.php?id_menu=76114
19. Mesto Banská Bystrica. *Informatívna správa o plnení rozpočtu Mesta Banská Bystrica k 31.07.2011* [online]. 2012 [cit. 2012-11-09]. Dostupné z: http://mesto.banskabystrica.sk/index.php?id_menu=67260
20. Podnikateľský plán a financovanie podnikania (videoprezentácie). *Podnikajte.sk*. [online]. ©2005-2013 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/vzdelavanie/category/podnikatelske-vzdelavanie/list/3/article/podnikatelsky-plan-finacovanie-podnikania.xhtml>

21. Poplatky pri založení jednoosobovej spoločnosti. *Podnikam.sk* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.podnikam.webnoviny.sk/ako-zalozit-s-r-o-/poplatky-pri-zalozeni-jednoosobovej-spolocnosti/6442>
22. Prognóza vývoja ukazovateľov materských a základných škôl do roku 2025. In: *Ústav informácií a prognóz školstva* [online]. ©2012 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: http://www.uips.sk/sub/uips.sk/images/JH/prognoza_m___z_13.pdf
23. RUVZ – Regionalny urad verejného zdravotníctva. *Zdravotnícka ročenka okresu Banská Bystrica v porovnaní k okresu Brezno, 2011* [online]. Banská Bystrica: Mestský úrad Banská Bystrica, 2011 [cit. 2012-11-07]. Dostupné z: <http://www.vzbb.sk/sk/publikacie/rocenky/rocenka2011.pdf>
24. Štatistický úrad SR: Grafy a mapy. *Pôrodnosť, 2010* [online]. ©2011 [cit. 2012-11-07]. Dostupné z: http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_600/Demografia/Obyvatelstvo/grafy_mapy/2010/porodnost2010.pdf
25. Štatistický úrad SR: Preddefinované tabuľky. *Trh práce* [online]. ©2012 [cit. 2012-11-07]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=6699>
26. TURSKÁ, E. Lízing versus úver – spôsoby financovania podnikateľských aktivít. *Podnikajte.sk* [online]. ©2005-2013 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/539/category/finacne-riadenie/article/lizing-versus-uver-sposoby-financovania.xhtml>
27. TYPY ÚVEROV. *EuroEkonom.sk - ekonomika pre ekonómov* [online]. ©2004-2013 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/finacie/bankovnictvo-a-banky/typy-uverov/>.
28. ÚSTREDNÝ PORTÁL VEREJNEJ SPRÁVY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Podpora podnikania. *Portal.gov.sk* [online]. [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=1592>.
29. ZACHAROVÁ, E., J. HERICH a A. KVASSAY. Sprievodca neštátnymi školami a školskými zariadeniami. In: *Ústav informácií a prognóz školstva* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: http://www.uips.sk/sub/uips.sk/images/JH/sprievodca_n_13v2.pdf

Právne predpisy

30. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník, v znení neskorších predpisov.
31. Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní, v znení neskorších predpisov.

ZOZNAM GRAFOV, OBRÁZKOV A TABULIEK

Zoznam grafov

Graf č. 1	Vývoj populácie 3- až 5- ročných detí s prognózou do roku 2016	40
Graf č. 2	Pohlavie respondentov	52
Graf č. 3	Veková štruktúra respondentov	53
Graf č. 4	Celkové využitie materskej a rodičovskej dovolenky	54
Graf č. 5	Typ starostlivosti o dieťa uprednostňovaná rodičmi	54
Graf č. 6	Typ zriadenia materskej školy	55
Graf č. 7	Záujem o novú súkromnú školu	56
Graf č. 8	Záujem o individuálnu a nočnú starostlivosť	56
Graf č. 9	Prehľad výšky mesačného školného	57
Graf č. 10	Analýza bodu zvratu	81

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1	Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia	25
Obrázok č. 2	Model „7S“ firmy McKinsey	27
Obrázok č. 3	Tabuľka SWOT analýzy	28
Obrázok č. 4	Počet živonarodených na 1 000 obyvateľov v okresoch SR, rok 2010 .41	
Obrázok č. 5	Organizačná štruktúra súkromnej materskej školy	62
Obrázok č. 6	Satelitný pohľad na sídlo súkromnej materskej školy FLIPER	68

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1	Vývoj počtu materských škôl v Slovenskej republike.....	38
Tabuľka č. 2	Vývoj populácie detí v predškolskom veku vrátane prognózy	39
Tabuľka č. 3	Vývoj pôrodnosti v okrese Banská Bystrica	41
Tabuľka č. 4	Vývoj počtu obyvateľov z hľadiska vekovej štruktúry	42
Tabuľka č. 5	Vývoj miery nezamestnanosti a priemernej mesačnej hrubej mzdy	43
Tabuľka č. 6	Vývoj príjmov z podielových daní mesta Banská Bystrica	45
Tabuľka č. 7	Predbežná kalkulácia nákladov	67
Tabuľka č. 8	Celkové náklady na vytvorenie a prevádzku webovej stránky	70
Tabuľka č. 9	Prehľad nákladov na distribúciu letákov	72
Tabuľka č. 10	Súhrnné náklady na reklamnú kampaň.....	73
Tabuľka č. 11	Prehľad počiatkových nákladov	74
Tabuľka č. 12	Prehľad prevádzkových nákladov	75
Tabuľka č. 13	Mzdové náklady zamestnávateľa za zamestnanca – pedagóga/.....	76
Tabuľka č. 14	Mzdové náklady zamestnávateľa za zamestnanca –	77
Tabuľka č. 15	Zakladateľský rozpočet na prvý štvrtrok.....	78
Tabuľka č. 16	Prehľad očakávaných mesačných príjmov.....	79
Tabuľka č. 17	Prehľad očakávaných mesačných výdajov	80
Tabuľka č. 18	Zahajovacia súvaha.....	82
Tabuľka č. 19	Predpokladaná súvaha.....	83
Tabuľka č. 21	Výkaz zisku a straty - optimistická varianta	85
Tabuľka č. 20	Výkaz zisku a straty – realistická varianta.....	86
Tabuľka č. 22	Výkaz zisku a straty – pesimistická varianta	87

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

CN	- celkové náklady
ČSOB	- Československá obchodná banka
DFM	- dlhodobý finančný majetok
DHM	- dlhodobý hmotný majetok
DNM	- dlhodobý nehmotný majetok
FN	- fixné náklady
KFM	- krátkodobý finančný majetok
P	- cena
Q	- množstvo
SLSP	- Slovenská sporiteľňa
ŠÚ SR	- Štatistický úrad Slovenskej republiky
VH	- výsledok hospodárenia
v _{nj}	- jednotkové variabilné náklady
VÚB	- Všeobecná úverová banka

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Vzor dotazníka

Príloha č. 2: Prehľad vypočítaného poistného uzatvoreného v poisťovni Allianz

Príloha č. 3: Splátkový kalendár úveru typu Business Garant

Príloha č. 1: Vzor dotazníka



Dotazník

Milé mamičky a oteckovia,

do Vašich rúk či emailových schránok ste dostali dotazník týkajúci sa založenia súkromnej materskej školy v meste Banská Bystrica. Získané údaje budú slúžiť pre potreby mojej diplomovej práce, z tohto dôvodu Vás preto prosím o jeho vyplnenie, ktoré by Vám nemalo zabrávať viac ako 5 minút. Ak nie je uvedené inak, vyberte prosím len jednu z ponúkaných možností.

1. Zvoľte pohlavie

Žena

Muž

2. Váš vek

do 20 rokov

21 - 30 rokov

31 - 40 rokov

41 - 50 rokov

51 a viac rokov

3. Plánujete (matka alebo otec dieťaťa) využiť celú dĺžku materskej a rodičovskej dovolenky?

áno

nie

4. Akú starostlivosť o Vaše dieťa uprednostňujete po nastúpení do práce?

(možnosť výberu viacerých odpovedí)

- starí rodičia
- materské školy
- au-pair

5. Aké zriadenie materskej školy uprednostňujete?

- súkromné
- štátne

6. Chceli by ste, aby v meste Banská Bystrica vznikla materská škola zameraná na rozvoj talentov, pohybových aktivít, s výučbou v cudzom jazyku, situovaná v príjemnom prostredí mimo rušného centra mesta?

- áno
- nie

7. Uvítali by ste materskú školu, ktorá by okrem celodennej a poldennej starostlivosti poskytovala taktiež nočnú starostlivosť?

- áno, je to dobrý nápad, určite by som to niekedy využil/využila
- áno, dobrý nápad, ale ja osobne by som to nevyužíval/nevyužívala
- nie, myslím si, že je to zlý nápad

8. Akú výšku školného by ste boli ochotní zaplatiť za mesačnú starostlivosť o Vaše dieťa?

- do 200 EUR
- 201 - 250 EUR
- 251 - 300 EUR
- 301 a viac EUR

Príloha č. 2: Prehľad vypočítaného poistného uzatvoreného v poisťovni Allianz ⁶⁹

Druh poistenia	Poistené veci	Varianta poistenia	Poistná čiastka	Ročné poistné
Poistenie budov	budova	standard	200 000 EUR	288 EUR
Poistenie hnutel'ných vecí	zariadenia	standard	20 000 EUR	91,80 EUR
	zásoby		1 000 EUR	4,59 EUR
Poistenie strojov a elektroniky	stroje a elektronika	standard	3 000 EUR	45,48 EUR
Ročné poistné				365,39 EUR

Príloha č. 3: Splátkový kalendár úveru typu Business Garant

Rok	Mesiac	Splátka	Úrok	Úmor	Úver
1	1	321,67 EUR	130 EUR	191,67 EUR	14 808,33 EUR
	2	321,67 EUR	128,34 EUR	193,33 EUR	14 615,01 EUR
	3	321,67 EUR	126,66 EUR	195 EUR	14 420,00 EUR
	4	321,67 EUR	124,97 EUR	196,69 EUR	14 223,31 EUR
	5	321,67 EUR	123,27 EUR	198,4 EUR	14 024,91 EUR
	6	321,67 EUR	121,55 EUR	200,12 EUR	13 824,80 EUR
	7	321,67 EUR	119,81 EUR	201,85 EUR	13 622,95 EUR
	8	321,67 EUR	118,07 EUR	203,6 EUR	13 419,35 EUR
	9	321,67 EUR	116,3 EUR	205,36 EUR	13 213,98 EUR
	10	321,67 EUR	114,52 EUR	207,14 EUR	13 006,84 EUR
	11	321,67 EUR	112,73 EUR	208,94 EUR	12 797,90 EUR
	12	321,67 EUR	110,92 EUR	210,75 EUR	12 587,15 EUR
2	1	321,67 EUR	109,09 EUR	212,58 EUR	12 374,57 EUR
	2	321,67 EUR	107,25 EUR	214,42 EUR	12 160,15 EUR
	3	321,67 EUR	105,39 EUR	216,28 EUR	11 943,87 EUR
	4	321,67 EUR	103,51 EUR	218,15 EUR	11 725,72 EUR
	5	321,67 EUR	101,62 EUR	220,04 EUR	11 505,68 EUR
	6	321,67 EUR	99,72 EUR	221,95 EUR	11 283,73 EUR
	7	321,67 EUR	97,79 EUR	223,87 EUR	11 059,85 EUR
	8	321,67 EUR	95,85 EUR	225,81 EUR	10 834,04 EUR
	9	321,67 EUR	93,89 EUR	227,77 EUR	10 606,27 EUR
	10	321,67 EUR	91,92 EUR	229,74 EUR	10 376,52 EUR
	11	321,67 EUR	89,93 EUR	231,74 EUR	10 144,79 EUR
	12	321,67 EUR	87,92 EUR	233,74 EUR	9 911,04 EUR

⁶⁹ Zdroj: <https://online.allianzsp.sk/poistenie-podnikatelov/>

3	1	321,67 EUR	85,9 EUR	235,77 EUR	9 675,27 EUR
	2	321,67 EUR	83,85 EUR	237,81 EUR	9 437,46 EUR
	3	321,67 EUR	81,79 EUR	239,87 EUR	9 197,58 EUR
	4	321,67 EUR	79,71 EUR	241,95 EUR	8 955,63 EUR
	5	321,67 EUR	77,62 EUR	244,05 EUR	8 711,58 EUR
	6	321,67 EUR	75,5 EUR	246,17 EUR	8 465,41 EUR
	7	321,67 EUR	73,37 EUR	248,3 EUR	8 217,11 EUR
	8	321,67 EUR	71,21 EUR	250,45 EUR	7 966,66 EUR
	9	321,67 EUR	69,04 EUR	252,62 EUR	7 714,04 EUR
	10	321,67 EUR	66,86 EUR	254,81 EUR	7 459,23 EUR
	11	321,67 EUR	64,65 EUR	257,02 EUR	7 202,21 EUR
	12	321,67 EUR	62,42 EUR	259,25 EUR	6 942,97 EUR
4	1	321,67 EUR	60,17 EUR	261,49 EUR	6 681,47 EUR
	2	321,67 EUR	57,91 EUR	263,76 EUR	6 417,71 EUR
	3	321,67 EUR	55,62 EUR	266,05 EUR	6 151,67 EUR
	4	321,67 EUR	53,31 EUR	268,35 EUR	5 883,31 EUR
	5	321,67 EUR	50,99 EUR	270,68 EUR	5 612,64 EUR
	6	321,67 EUR	48,64 EUR	273,02 EUR	5 339,61 EUR
	7	321,67 EUR	46,28 EUR	275,39 EUR	5 064,22 EUR
	8	321,67 EUR	43,89 EUR	277,78 EUR	4 786,45 EUR
	9	321,67 EUR	41,48 EUR	280,18 EUR	4 506,27 EUR
	10	321,67 EUR	39,05 EUR	282,61 EUR	4 223,65 EUR
	11	321,67 EUR	36,61 EUR	285,06 EUR	3 938,59 EUR
	12	321,67 EUR	34,13 EUR	287,53 EUR	3 651,06 EUR
5	1	321,67 EUR	31,64 EUR	290,02 EUR	3 361,04 EUR
	2	321,67 EUR	29,13 EUR	292,54 EUR	3 068,50 EUR
	3	321,67 EUR	26,59 EUR	295,07 EUR	2 773,43 EUR
	4	321,67 EUR	24,04 EUR	297,63 EUR	2 475,80 EUR
	5	321,67 EUR	21,46 EUR	300,21 EUR	2 175,59 EUR
	6	321,67 EUR	18,86 EUR	302,81 EUR	1 872,78 EUR
	7	321,67 EUR	16,23 EUR	305,44 EUR	1 567,34 EUR
	8	321,67 EUR	13,58 EUR	308,08 EUR	1 259,26 EUR
	9	321,67 EUR	10,91 EUR	310,75 EUR	948,51 EUR
	10	321,67 EUR	8,22 EUR	313,45 EUR	635,06 EUR
	11	321,67 EUR	5,5 EUR	316,16 EUR	318,9 EUR
	12	321,67 EUR	2,76 EUR	318,9 EUR	0 EUR
Celkom		19 299,96 EUR	4 299,96 EUR	15 000,00 EUR	