



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ DĚTSKÉHO LESNÍHO KLUBU

BUSINESS PLAN OF FOREST KINDER CLUB ESTABLISHMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ADAM HURTA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hurta Adam, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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 plán na založení dětského lesního klubu

v anglickém jazyce:

Business Plan of Forest Kinder Club Establishment

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíle, metody a postup řešení práce

Nejnovější teoretické poznatky k dané problematice

Analýza současného prostředí

Návrh podnikatelského plánu včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. 978-80-247-4103-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského plánu na založení lesního dětského klubu. Návrh reaguje na současnou situaci na trhu předškolní výchovy dětí, kdy poptávka po státních mateřských školkách převyšuje jejich nabídku. Práce je rozdělena do tří částí. V teoretické části diplomové práce jsou vymezeny základní pojmy z oblasti podnikání a definován podnikatelský plán a jeho jednotlivé části. Druhá část diplomové práce obsahuje analýzu aktuální situace a prostředí. V poslední části je rozpracován konkrétní návrh podnikatelského plánu včetně finanční analýzy a posouzení reálnosti projektu.

Abstract

The diploma thesis focuses on creation of business plan of forest kinder club establishment. The proposal takes into consideration current situation on market of children's preschool raising, where demand for state kindergartens excesses its offer. Thesis is divided into three parts. Theoretical part focuses on basic concepts regarding to business and definition of business plan and its parts. Second part describes the analysis of current situation and environment. Specific proposal for business plan including financial analysis and assessment of project's feasibility are described in the last part of thesis.

Klíčová slova

podnikatelský plán, předškolní výchova, lesní dětský klub, analýza trhu, finanční analýza

Key words

business plan, preschool raising, forest kinder club, market analysis, financial analysis

Bibliografická citace

HURTA, A. *Podnikatelský plán na založení dětského lesního klubu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 129 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18. května 2015

.....
podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat všem, kteří mi pomáhali při zpracování diplomové práce. Především děkuji své vedoucí práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za odborné vedení, za cenné rady a připomínky při zpracování.

Děkuji také své rodině a svým blízkým, kteří mě podporovali ke zdárnému dokončení diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému, cíle práce a metodologický postup	13
1.1 Cíle práce	14
1.2 Metodologický postup.....	14
2 Teoretická východiska.....	15
2.1 Podnikání.....	15
2.2 Podnik	16
2.3 Podnikatel.....	18
2.3.1 Obecné vlastnosti podnikatele	18
2.4 Právní formy podnikání.....	19
2.4.1 Spolek	20
2.5 Podnikatelský plán	23
2.5.1 Titulní strana	24
2.5.2 Exekutivní souhrn	24
2.5.3 Popis podniku	25
2.5.4 Analýza trhu.....	25
2.5.5 Marketingový plán.....	30
2.5.6 Personální plán.....	30
2.5.7 Finanční plán.....	31
2.5.8 Hodnocení rizik.....	35
2.5.9 Shrnutí a závěry	36
2.5.10 Přílohy.....	36
2.6 Koncept lesní mateřské školky.....	37
2.6.1 Přínosy lesních mateřských školek	39
2.6.2 Lesní mateřská školka a návaznost na další stupně vzdělávání.....	40
2.6.3 První iniciativy lesních mateřských školek v České republice.....	40
2.7 Legislativní podmínky	42
2.8 Založení lesní mateřské školky	45

2.9	Obecné zásady pro pobyt s dětmi v přírodě	47
2.9.1	Oblečení a vybavení.....	48
2.10	Bezpečnostní pravidla	49
3	Analýza současného stavu	50
3.1	Analýza makroprostředí	50
3.1.1	Sociální faktory	51
3.1.2	Legislativní faktory	55
3.1.3	Ekonomické faktory.....	57
3.1.4	Politické faktory.....	60
3.1.5	Technologické faktory	61
3.2	Analýza cílového trhu	62
3.3	Analýza mikroprostředí.....	64
3.3.1	Vyjednávací síla dodavatelů	64
3.3.2	Vyjednávací síla odběratelů.....	65
3.3.3	Riziko konkurence substitutů.....	65
3.3.4	Hrozba nově vstupujících konkurentů	66
3.3.5	Stávající konkurence	66
3.4	SWOT analýza	81
4	Vlastní návrh řešení.....	87
4.1	Struktura podnikatelského plánu.....	87
4.1.1	Charakteristika lesního dětského klubu	87
4.1.2	Exekutivní souhrn	87
4.1.3	Popis podnikatelského subjektu.....	88
4.1.4	Marketinový plán	93
4.1.5	Personální plán.....	95
4.1.6	Finanční plán.....	96
4.2	Rizika podnikatelského plánu	111
4.3	Realizační plán	113
4.4	Shrnutí a zhodnocení záměru	114

Závěr	116
Seznam použité literatury	118
Seznam obrázků	125
Seznam tabulek	126
Seznam grafů	128
Seznam příloh	129

Úvod

Výchově dětí v předškolním věku se v současné době věnuje celá řada organizací. Velká část z nich je spjata s přírodou a pobytem venku. V několika posledních letech jsme mohli zaznamenat nárůst lesních mateřských školek. Tento typ organizace se rozvinul zejména v důsledku nedostačujících kapacit klasických mateřských školek a rovněž je následkem hledání nových forem a alternativ výchovy ze strany rodičů.

Svoji diplomovou práci jsem se rozhodl věnovat podnikatelskému plánu na založení lesního dětského klubu inspirovaného lesní mateřskou školkou (dále také LMŠ). Toto téma jsem zvolil z několika důvodů. Jednak se v současné době jedná o velmi diskutovanou oblast z pohledu založení a samotného fungování a zároveň se neustále setkáváme s nedostačující kapacitou státních mateřských školek. Lesní dětský klub jako alternativní forma předškolního vzdělávání mě zaujal také z toho důvodu, že děti se mohou pohybovat v přirozeném přírodním prostředí a podle mého názoru si tak od útlého dětství vytváří vztah k přírodě a sobě samému.

Dlouhodobé studie, které se věnují vlivu pohybu a stravy na dospělé a děti, ukazují, že existují rozdílné dopady při stejných vlivech. To často potvrzují i praktické zkušenosti učitelů. Psychologové hovoří o věku do 6 let jako o fázi formování osobnosti. Období předškolního věku je jednou z nejdůležitějších etap v lidském životě. Je nazýváno rovněž obdobím kritickým, jelikož organismus je specificky citlivý na všechny dopady okolního prostředí a to jak pozitivní, tak i negativní.

Přestože se lesní mateřské školky neustále rozšiřují a kvalita jejich fungování stoupá, nemá často veřejnost jasnou představu, co lesní mateřská školka je a jaké je její hlavní poslání. Analýza současného stavu v oblasti fungování a financování tohoto typu předškolního zařízení tak bude jedním z cílů předkládané diplomové práce.

V práci je užito označení lesní mateřská školka pro ta zařízení, jejichž podstatou je pobyt dětí v přirozeném přírodním prostředí a to za každého počasí. V některých zemích provoz LMŠ není právně podchycen a upraven, z toho důvodu fungují pod jiným označením¹. Uvádím také termín pedagog jako označení osob, které mají v rámci fungování LMŠ

¹V České republice např. lesní dětský klub inspirovaný lesní mateřskou školkou.

výchovný a vzdělávací vliv. Pro výkon není pedagogická profese podmínkou, u konkrétního člověka se tedy nemusí jednat o osobu s pedagogickým vzděláním.

Hlavním cílem poté bude sestavit podnikatelský plán na založení lesního dětského klubu, který by dětem v předškolním věku zajistil zábavný a zdravý vstup do další fáze života.

Při sestavení podnikatelského plánu se budu řídit jednak všemi platnými právními a legislativními předpisy stejně jako daty o současném stavu na trhu a v oblasti předškolního vzdělávání. Budu se zabývat otázkami samotného založení, finanční oblastí a vlastním provozem lesního dětského klubu.

1 Vymezení problému, cíle práce a metodologický postup

Charakteristickým rysem dnešního rychlého životního tempa je práce a její výsadní postavení v žebříčku hodnot. Často tak bývá na úkor času stráveného s rodinou a rodinného života. Pracovní vytižení rodičů bývá veliké, celá řada maminek na mateřské dovolené zůstává s dětmi jen nezbytně nutnou dobu a vrací se co nejdříve zpět do práce. Důvodem může být jednak finanční situace, kdy by ztráta měsíčního příjmu matky výrazně ovlivnila rodinný rozpočet, ale také kariérní ambice matek. Malé děti jsou tak odloučeny od rodičů a ti poté musí hledat různé alternativy hlídání a výchovy v době své nepřítomnosti.

Pro předškolní výchovu existuje celá řada zařízení. V první řadě se jedná o státní mateřské školky. Jejich kapacita je ale ve většině měst nedostačující, případně jsou do nich upřednostňovány děti, které jsou věkově rok před povinným nástupem do školy nebo mají trvalé bydliště v lokalitě provozovny dané školky. Dalším podstatným faktorem, který přispívá k naplněnosti státních mateřských školek, je skutečnost, že přibližně čtvrtina rodičů se rozhodne pro roční odklad nástupu dítěte do povinné školní docházky. Tyto faktory tak měly a mají významný vliv na vznik velkého množství soukromých mateřských školek. Tato zařízení se snaží mezeru na trhu vyplnit a poskytnout předškolní výchovu malým dětem.

Rozhodnutí umístit dítě do soukromého zařízení však nepramení pouze z nedostačující kapacity státních zařízení, ale i z dalších důvodů. Soukromé mateřské školky poskytují dětem širší škálu aktivit a kvalitní program s individuálním přístupem ke každému jednotlivému dítěti (např. na jednoho pedagogického pracovníka připadá max. 5 dětí). Stejně tak nabízí soukromá zařízení i větší pružnost z hlediska času a možnosti hlídání během víkendů či během prázdnin.

Lesní mateřská školka představuje jeden z dalších nástrojů, jak rozšířit a zkvalitnit předškolní vzdělávání dětí. Tento typ zařízení zaznamenal v posledních letech rychlý rozvoj. LMŠ můžeme pokládat za jakousi reakci na hlavní směr vzdělávacího systému a dále pak na prohlubující se odcizování současné generace dětí od přírody.

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení lesního dětského klubu v Brně a tím vyplnění mezery na trhu v oblasti předškolního vzdělávání.

Díličními cíly, které napomohou k naplnění cíle hlavního, jsou:

- získání a shromáždění teoretických poznatků pro zpracování podnikatelského plánu,
- shromáždění poznatků o lesních mateřských školkách a jejich fungování,
- analýza současného prostředí, do něhož nový subjekt bude vstupovat,
- zhodnocení reálnosti záměru.

1.2 Metodologický postup

K naplnění cílů práce bude využito následujících metod a postupů.

V teoretické části budou vymezeny základní pojmy z oblasti podnikání, náležitosti podnikatelského plánu a jeho struktura. Zaměříme se i na právní předpisy související s touto problematikou. V závěru teoretické části bude provedeno seznámení s oblastí lesních mateřských školek, jejich konceptem, právním rámcem a vývojem. Bude využito zejména metod popisu a srovnání.

V rámci analýzy současného stavu prostředí budou zmapovány jednotlivé vlivy, které na školku mohou působit. Budou využity analytické metody (SLEPT analýza, SWOT analýza, atd.).

Na základě poznatků, plynoucích z těchto analýz, bude poté sestaven vhodný podnikatelský plán.

V závěru praktické části budou vyhodnocena rizika podnikatelského plánu a podány případné návrhy na zlepšení.

2 Teoretická východiska

V této části budou popsány teoretické poznatky, které jsou nezbytné k vypracování podnikatelského plánu.

2.1 Podnikání

„Podnikání je v novém občanském zákoníku definováno jako samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Osoba, která takovou činnost vykonává, je považována se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Výkladové stanovisko č. 22 Expertní skupiny Komise pro aplikaci nové civilní legislativy při Ministerstvu spravedlnosti).

Podle pojetí můžeme pojem podnikání definovat následovně:

- Ekonomické pojetí – využití ekonomických zdrojů a dalších aktivit tak, aby byla zvýšena jejich původní hodnota. Jedná se o proces vytvoření přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí – dle tohoto pojetí je podnikání činnost, díky které chceme něco získat, něčeho dosáhnout a něco si splnit. Z tohoto pohledu se jedná o prostředek k dosažení seberealizace.
- Sociologické pojetí – tento směr říká, že se jedná o vytváření bohatství, nalezení způsobu, jak nejlépe využívat zdroje, vytvářet pracovní místa a pracovní příležitosti.
- Právnícké pojetí – toto pojetí je definováno přímo ze zákona a je uvedeno výše (VEBER, SRPOVÁ, 2005).

V literatuře nalezneme velké množství definic k tomuto pojmu, nicméně existuje několik společných rysů, které jsou hnací silou podnikání v dnešní době a bude tomu tak i v budoucnu (HISRICH, PETERS, 1996).

Podnikání je charakterizováno těmito rysy:

- Snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což je nejčastěji dosažení zisku.
- Zisku se dosáhne uspokojením potřeb zákazníků.
- Podnikatel dosahuje uspokojení zákazníků pomocí výrobků a služeb na trhu, kde musí vzdorovat riziku. Podnikatelské subjekty se samozřejmě snaží riziko minimalizovat.
- Na začátku podnikání vkládá podnikatel do podniku kapitál. Velikost kapitálu je pro každý podnik odlišná. Rozlišujeme kapitál vlastní a cizí (SYNEK, 2006).

2.2 Podnik

Tento pojem může být interpretován různými způsoby:

- V obecném hledisku podnik definujeme jako subjekt, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy.
- Obsáhleji definujeme podnik jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která je zřízena pro účel podnikání.
- Dále můžeme definovat podnik pomocí právní formy, která je uvedena níže (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010).

Občanský zákoník udává definice podniku, resp. obchodního závodu v tomto znění:

- *Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu (§ 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).*

Pokud charakterizujeme okolí podniku, tak dojdeme k závěru, že je obklopen vnějším světem – okolím a není tedy nikterak izolován. Za okolí podniku považujeme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku. Možnost, že podnik ovlivní okolí je dost omezená, ale na druhé straně vliv okolí směrem na podnik je velice výrazný.

Okolí podniku má několik prvků a jsou to:

- Geografické – dochází k ovlivnění podniku díky tomu, že předurčuje jeho logistiku.
- Sociální – podniky by měly zjišťovat, jaké následky má jejich činnost pro společnost. Nejlepší možná situace by nastala, kdyby činnost podniku byla prospěšná jak společnosti, tak i samotnému podniku. Toho lze však v praxi dosáhnout s velkými obtížemi.
- Politické – politické strany mohou mít svoji ideu, která může mít významný dopad na podnikovou sféru.
- Právní – právní normy vymezí chování podniku, které musí dodržovat.
- Ekonomické – ekonomický prvek má důležitý význam pro podnik, protože podnik v tomto prostředí získává kapitál a výrobní faktory, které se následně obrací prodejem výrobků a služeb.
- Ekologické – dodržovat ekologické normy je stále přísnější a stává se finanční zátěží podniků.
- Technologické – technologický pokrok a technické změny jsou pro podnik samozřejmě výhodou a díky těmto změnám může dosáhnout lepších hospodářských výsledků a zvýšit konkurenceschopnost.
- Etické – velkou roli v podnikové sféře hraje etika. Pokud se dodržují etické principy, tj. poskytnutí pravdivých informací nebo poskytování kvalitních služeb zákazníkům, tak firma vypadá dobře ve svém okolí.
- Kulturně historické – vzdělanost a kulturní úroveň je pro podnik důležitá pro budoucí vývoj. Kulturně historické okolí je vytvářeno řadu let.

Výše zmíněné prvky okolí se vzájemně ovlivňují a prolínají. Každé odvětví podnikání je specifické a proto se míra jejich vlivu může lišit (SYNEK, 2006).

2.3 Podnikatel

Zahájit podnikání a stát se tak podnikatelem, je velké životní rozhodnutí a proto by tomuto kroku měla předcházet úvaha, zda začít podnikat, či nikoli. Status podnikatele s sebou přináší mnoho pozitiv, ale na druhé straně i negativ.

Vzhledem k tomu, že podnikání představuje vynaložení určitých nákladů, měl by si každý zájemce o podnikání promyslet a vyhodnotit všechny tyto klady, zejména však zápory (VEBER, SRPOVÁ, 2005).

Dle občanského zákoníku je podnikatelem:

- *Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*
- *Pro účely ochrany spotřeby a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele (§ 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).*
- *Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.*
- *Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenskou nebo jiné oprávnění podle jiného zákona (§ 421 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).*

2.3.1 Obecné vlastnosti podnikatele

Následující vlastnosti jsou typické pro podnikatele a měly by umožnit porovnání jejich představ o podnikání s realitou. Jsou to:

- Aspekt dlouhodobosti – činnosti, které podnikatelé vykonávají jsou spíše dlouhodobou záležitostí. Pokud se člověk vydá podnikatelskou cestou, musí

počítat s tím, že se nebude jednat o krátkodobou záležitost a vezme mu to pravděpodobně spoustu času, který dříve věnoval např. svým koníčkům.

- Podnikavost – jednou z nejdůležitějších vlastností pro podnikatele je podnikavost, tj. mít určité dispozice a osobní vlastnosti. Dispozicemi jsou myšleny získané schopnosti, vědomosti a dovednosti. Osobní vlastnosti vystihují jeho osobnost (poctivost, zásadovost, cílevědomost, vytrvalost a jiné).
- Motivace – spojuje psychickou a fyzickou aktivitu podnikatele ke stanovenému cíli, případně cílům. Podnikatel musí mít vůli dosáhnout těchto cílů. Pokud tuto vůli nemá, nepomohou mu ani získané znalosti či zdroje podnikání. Motivace něčeho dosáhnout je jakousi hnací silou podnikatele.
- Iniciativa a aktivita – existují statisíce podnikatelských subjektů a pokud chce být podnikatel úspěšný, musí být aktivní. Musí být dynamický, kreativní a snažit se inovovat výrobky a služby. Jen díky aktivitě a iniciativě může podnikatel efektivně dosáhnout úspěchů.
- Podstupování rizika – téměř všechny podnikatelské činnosti jsou spojeny s rizikem. Proto většina důležitých rozhodnutí má charakter rozhodování za nejistoty. I díky tomu není podnikání vhodné pro ty, kteří se bojí a neradi na sebe berou odpovědnost.
- Dobrý zdravotní stav – podnikatelská činnost nemá pravidelnou pracovní dobu, podnikatel je vystaven stresovým situacím a často pracuje pod tlakem, proto o sebe podnikatel musí dbát i po zdravotní stránce. Dá se bez pochyby říci, že dobrý zdravotní stav je pro každého nejdůležitější (VEBER, SRPOVÁ, 2005).

2.4 Právní formy podnikání

Podniky můžeme členit z několika hledisek. Jedno z nejpoužívanějších členení je podle právní formy. Když volíme právní formu podnikání, tak musíme v každé situaci porovnat výhody a nevýhody daných právních forem. Kdyby se zvolila nevyhovující právní forma, tak by se mohlo stát, že podnik nebude efektivně fungovat. Je však nutné říci, že většinou nelze jasně určit, jaká právní forma je ta pravá. Při výběru tedy obvykle dochází ke kompromisu (MARTINOVIČOVÁ a kol., 2014).

Pro přehled zde uvedu základní právní formy podnikání, se kterými se můžeme setkat.

Řadíme mezi ně:

- samotný podnikatel (fyzická osoba = živnostník),
- obchodní společnosti:
 - a. osobní:
 - veřejná obchodní společnost,
 - komanditní společnost,
 - b. kapitálové:
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost,
- družstva,
- státní podniky,
- evropské hospodářské zájmové sdružení,
- evropská společnost,
- evropská družstevní společnost,
- ostatní.

2.4.1 Spolek

Občanský zákoník rozděluje typy právnických osob soukromého práva na:

- Korporace – jedná se o společenství lidí nebo právnických osob. V občanském zákoníku je upravena jediná korporace a tím je spolek. Spolek nahradil od začátku roku 2014 občanské sdružení.
- Fundace – právnická osoba, u které je základ tvořen majetkem, který je vyčleněn k určitému účelu. V občanském zákoníku je rozdělena na nadace, nadační fondy a přidružený fond.
- Ústav – jedná se o právnickou osobu a u tohoto typu je majetková a osobní složka propojena.

K založení spolku dochází přijetím stanov. Podle občanského zákoníku může být spolek založen dvěma způsoby:

- pokud se zakladatelé shodnou na obsahu stanov,
- díky usnesení ustavující schůze.

Pro jakýkoli způsob založení spolku platí, že musí být založen nejméně třemi osobami (FRANKBOLD, 2015).

Náležitosti, které jsou nutným obsahem stanov jsou:

- *Název a sídlo spolku.*
- *Účel spolku.*
- *Práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat.*
- *Určení statutárního orgánu (§ 218 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).*

Ustanovující schůze

Povinností je svolat schůzi nejméně 30 dní před jejím konáním. V pozvánce musí být uvedeno místo, čas a program zasedání a do 30 dnů musí být pořízen zápis z dané ustanovující schůze. Pokud jsou osoby zapsané v tzv. listině přítomných, tak se u nich považuje, že podaly přihlášku do spolku.

Vznik spolku

Dle občanského zákoníku spolek vzniká zápisem do spolkového rejstříku. Zakladatelé nebo osoba určená ustavující schůzí podávají návrh na zápis spolku do spolkového rejstříku. Tento návrh musí být podle zákona podán bez zbytečných odkladů po založení. Existují dvě formy podání návrhu, buď v elektronické nebo listinné podobě. Podpisy na návrzích na zápis musí být úředně ověřeny. I přesto, že je návrh podán v listinné nebo elektronické podobě, musí být na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti vyplněn elektronicky.

Rejstříkový soud do tří pracovních dnů ode dne, kdy byl doručen návrh vydá usnesení, kde je navrhovatel vyzván k odstranění nesrovnalostí návrhu nebo je vyzván, aby doplnil návrh o chybějící listiny. Poté soud provede zápis nebo rozhodne o návrhu, maximálně však do pěti pracovních dnů ode dne, kdy byl návrh podán (ZAHUMENSKÝ, 2015).

Není-li spolek do spolkového rejstříku zapsán do třiceti dnů od podání návrhu na zápis a není-li v této lhůtě ani vydáno rozhodnutí o odmítnutí zápisu, považuje se spolek za zapsaný do veřejného rejstříku třicátým dnem od podání návrhu (§ 226 odst. 3 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Organizace spolku

Mezi orgány spolku patří statutární orgán a nejvyšší orgán. Případně dalšími organizačními články mohou být kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány, které jsou určeny ve stanovách. Pojmenování orgánů spolku může být libovolné, pokud tím však nedojde ke klamavému dojmu o jejich povaze.

Statutární orgán je buď kolektivní nebo individuální a pokud není ve stanovách uvedeno jinak, tak jsou členové voleni a odvoláváni nejvyšším orgánem spolku. Pokud ve stanovách není určena doba funkčního období členů, je toto období pětileté.

Členská schůze

Stanovy určují, který orgán je nejvyšším orgánem spolku, zpravidla to bývá členská schůze.

Členská schůze svolává nejméně jednou ročně statutární orgán spolku. Je-li účast většiny členů spolku, tak je členská schůze usnášeníschopná. Toto rozhodnutí nelze měnit ani ve stanovách. Nastane-li situace, kdy členská schůze není usnášeníschopná, svolavatel má právo svolat náhradní termín zasedání, kde může být usnesení přijato při účasti libovolného počtu členů.

2.5 Podnikatelský plán

Podnikatelským plánem se rozumí písemný dokument, ve kterém jsou popsány vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti, popřípadě fungováním existujícího podniku. Podnikatelský plán upřesňuje budoucí záměry podnikatele (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010).

Není dán přesný předpis toho, co má tento plán obsahovat a jakou má mít úpravu, nicméně pokud chceme, aby byl plán vypracován kvalitně, musíme postupovat systematicky. Musí obsahovat informace a aktivity, které zajímají cílovou skupinu, což jsou investoři a zákazníci.

Hloubka a podrobnost analýzy záleží na fázi, ve které se plán nachází. Pokud se bude jednat o nový podnikatelský záměr, budou samozřejmě nároky na podrobnost vyšší, než u plánů, které jsou spojeny s již zaběhnutými aktivitami firmy. Podnikatelský plán má sloužit podnikateli a jeho spolupracovníkům, proto se v něm budou vždy odrážet jejich preference (STAŇKOVÁ, 2007).

Podnikatelé často neuvažují nad tím, jaké potřeby má banka nebo investor a zaměřují se jen na to, co potřebují oni sami. Proto se lze velice často setkat s negativními názory na kvalitu zpracování podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je užitečný pro majitele, protože jim pomůže plánovat budoucnost podniku, dále pro manažery, kteří podnik řídí a v neposlední řadě je užitečný pro potenciální investory.

V literaturách se uvádí několik struktur podnikatelských plánů, ale jak již bylo zmíněno, není dána přesná forma a pro každý podnik je to individuální. Nicméně existují určité atributy, které by měl každý podnikatelský plán obsahovat. Podnikatelský plán by měl být:

- srozumitelný a přehledný,
- jednoduchý, ale musí v něm být obsaženy dostatečně přesné informace,
- realistický,
- logický,
- inovativní, musí být prokázáno, že přináší přidanou hodnotu,

- a další (KORÁB a kol., 2007).

Při srovnání struktur plánů z různých literatur můžeme říci, že podnikatelský plán se nejčastěji skládá z těchto částí:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- popis podniku,
- analýza trhu,
- marketingový plán,
- personální plán,
- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

2.5.1 Titulní strana

Všechny oficiální dokumenty by měly obsahovat titulní stranu, tedy i podnikatelský plán. Udává stručný výklad obsahu plánu. Měly by zde být obsaženy následující skutečnosti:

- název a sídlo společnosti,
- jména podnikatelů a kontakt na ně,
- charakteristika společnosti a povaha podnikání,
- a dále by měla být uvedena struktura a způsob financování (KORÁB, MIHALISKO, 2005).

2.5.2 Exekutivní souhrn

Tato část se v mnoha případech zpracovává až po celkovém dokončení podnikatelského plánu. Cílem exekutivního souhrnu je, aby zaujmul čtenáře, vzbudil v něm zvědavost a on pokračoval dále ve čtení dokumentu. Kvůli tomu je nutné tuto část důkladně

propracovat. Rozsah exekutivního souhrnu bývá několik stránek. Je-li zpracován pro investory, musí být cílen tak, aby vzbudil jejich zájem. To proto, že investoři se po přečtení exekutivního souhrnu rozhodnou, zda má význam číst celý podnikatelský plán.

V podstatě se jedná o stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu.

Seznamuje nás s:

- hlavní myšlenkou podnikatelského plánu,
- se silnými stránkami plánu,
- a se stručným finančním plánem (KORÁB a kol., 2007).

2.5.3 Popis podniku

V úvodu této části bývá uvedena stručná informace o dosavadním působení firmy. Kromě podstatných náležitostí, jako je datum založení, sídlo firmy, jména majitelů, představení hlavního produktu by zde měla být zmíněna motivace k založení.

Pokud má firma historii, tak se uvádí její podstatné změny po dobu jejího trvání. Jsou to například organizační změny, kdy došlo k výměně vedení nebo změna právní formy. Zároveň by se zde měly vypsát úspěchy firmy z minulých let, jako je například splnění podmínek, které vedly k získání certifikace nebo vítězství v soutěži. V historické sekci by měly být pouze fakta, která se dají ověřit a to nejméně za tři předešlé roky.

Další část je zaměřena na strategii firmy. Jedná se o charakteristiku dlouhodobých cílů a cest k jejich naplnění. Stanovené cíle musí být reálné a motivující. Doporučuje se, aby se vztahovaly k období následujících dvou až pěti let. Strategické cíle firmy jsou dále rozpracovány na několik dílčích cílů (VEBER, SRPOVÁ, 2005)

2.5.4 Analýza trhu

Do analýzy trhu řadíme především analýzu konkurenčního prostředí, tj. obsahuje analýzu silných a slabých stránek všech konkurentů. Zároveň jsou zde zahrnuty i možnosti, jak by tito konkurenti mohli negativně ovlivnit úspěch podniku. V této části podnikatelského plánu je dále zahrnuta například politická situace, legislativní podmínky a vývojové trendy v odvětví.

K analýze vnitřních a vnějších podmínek může být využito následujících analýz:

- SLEPT analýza,
- Porterův model konkurenčních sil,
- SWOT analýza.

SLEPT analýza

Označována také jako PEST analýza. SLEPT analýza slouží k identifikaci a zkoumání externích faktorů, které působí na podnik. Tím dává podklad pro zpracování budoucích prognóz k dalšímu rozvoji.

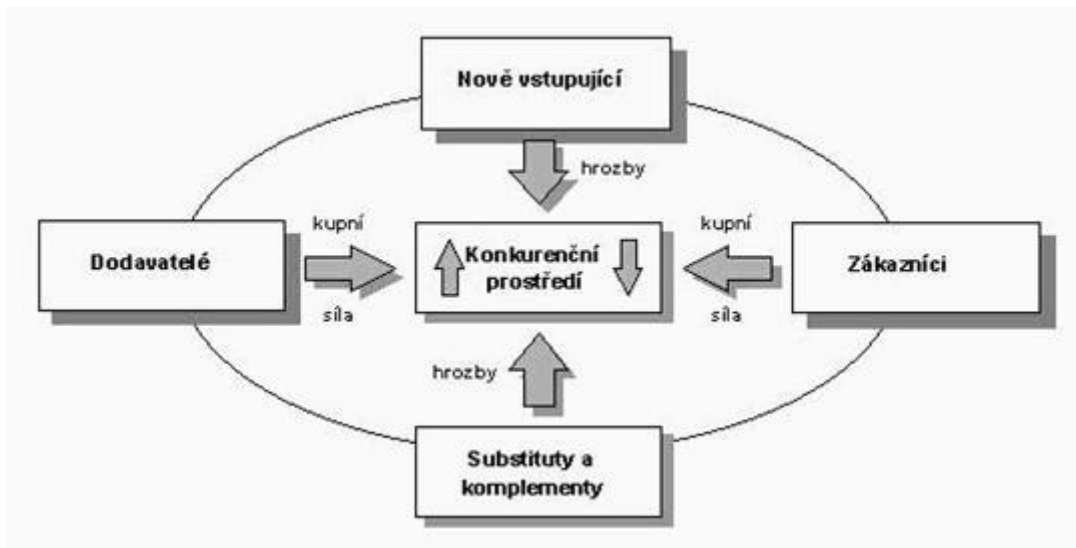
Základními faktory jsou:

- Sociální – jedná se o působení sociálních a kulturních změn. Jsou to demografické vlivy a ukazatele, krajové zvyklosti, charakteristika trhu práce apod.
- Legislativní – v této oblasti je zahrnuto právní prostředí, tj. platná úprava zákonů a jejich použitelnost. Jsou zde zahrnuty vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- Ekonomické – v rámci ekonomických faktorů jsou zkoumány vlivy a působení místní, národní a světové ekonomiky. Například jsou to tržní trendy, makroekonomické hospodářské ukazatele, státní podpora, daňové faktory a jiné.
- Politické – zde je zahrnuto působení politických vlivů, jako je politická situace v zemi a v okolních zemích, postoje k podnikání, apod.

- Technologické – v této oblasti jsou zkoumány trendy nových a vyspělých technologií (GRASSEOVÁ a kol., 2010).

Porterův model konkurenčních sil

Pokud má být vybudována strategie, která je zaměřena proti konkurenci, musí společnost dobře znát trhy, na které dodává výrobky a služby. Zároveň musí vědět, kdo jsou její konkurenti. K této analýze, tj. analýze konkurenčního prostředí je používán Porterův model pěti konkurenčních sil.



Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: Kovář, 2008, s. 206)

Do Porterova modelu pěti sil zahrnujeme:

- Potenciální konkurenti – hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Noví konkurenti se musí probíjet přes několik překážek, které vznikají díky úsporám již zaběhnutých firem v daném odvětví. Je to z důvodu zavedení velkovýroby, zkušeností, síly značky apod.
- Konkurenční rivalita – při analýze této síly je nutné se zaměřit na konkurenční tlaky na daném trhu. Důležitý je počet firem na trhu, jejich podíl, ziskovost a zjištění síly značky firem. Toto je jen několik důležitých faktorů, se kterými se musí firma obeznámit.

- Substituční výrobky – další silou je hrozba vzniku substitutů. Substituty je myšleno cokoliv, co zákazníkovi nahradí službu nebo produkt. Pokud existuje hodně substitučních výrobků, tak bude mít konkurence menší sílu.
- Síla kupujícího – touto silou je myšlena vyjednávací síla o ceně. Důležitá je zde citlivost nakupujícího k ceně, protože roste-li cena, tak klesá ochota nakupovat. Zákazník má dnes možnost jít nakupovat zboží a služby jinam, proto je síla kupujících velice důležitým faktorem.
- Síla dodavatelů – poslední silou, která dle Portera ovlivňuje podnikání je síla dodavatelů. Na velikosti síly dodavatelů závisí míra závislosti podniků, tj. když je podnik více závislý, tak síla dodavatelů je vyšší.

Společný výsledek těchto sil určí schopnost firmy v určitém oboru získat průměrně v návratnosti investice více, než byly vynaložené kapitálové výdaje (KERMALLY, 2006).

SWOT analýza

Pomocí této metody můžeme identifikovat silné a slabé stránky podniku, což je vnitřní prostředí podniku ve vztahu k hrozbám a příležitostem, které jsou naopak vnějším prostředím.

V analýze by měl jednak být zahrnut názor zakladatele podniku na konkurenci, což je subjektivní názor a na druhé straně zde musí být objektivní informace, jako je například velikost trhu. Pokud jsou v podnikatelském plánu užity statistiky, které jsou získány externě, tak se doporučuje tyto získané informace potvrdit z více zdrojů. Působí to věrohodně.



Obrázek 2: SWOT analýza (Zdroj: Sun Marketing)

Vnitřní prostředí, tj. silné a slabé stránky je možné poměrně jednoduše změřit. Tyto faktory mohou být hledány a analyzovány v těchto oblastech:

- finanční situace podniku,
- výzkum a vývoj,
- personální organizace firmy,
- oblast managementu,
- vztah se zákazníky a dodavateli,
- image firmy aj.

Cílem podniku je samozřejmě maximalizovat silné stránky a získat nejvíce z té oblasti, ve které vyniká. Při tom se snaží eliminovat své slabé stránky.

Vnější prostředí značí analýzu vnějšího okolí podniku. Faktory ve vnějším prostředí jsou mimo kontrolu podniku. Cílem je určení dostupných příležitostí pro další rozvoj firmy a identifikovat možná rizika, která by mohla tento případný rozvoj znemožnit. U vnějšího prostředí je nutné se zaměřit na:

- ekonomické a kulturní faktory,
- vztah k zákazníkům s ohledem na společenskou situaci,
- technologické a technické prostředí,

- případné budoucí konkurenty,
- politické vlivy a legislativu aj.

Hrozby a příležitosti nejde maximalizovat ani minimalizovat tak, jako tomu bylo u vnitřního prostředí se slabými a silnými stránkami. Je zde pouze možnost zvýšení nebo snížení jejich vlivu na podnik.

Všechny faktory se budou lišit podle toho, o jaký typ firmy se jedná nebo v jakém je stadiu životnosti (VEBER, 2009).

2.5.5 Marketingový plán

Jedná se o další část, která patří mezi ty důležitější. V marketingovém plánu je popsáno, jak budou výrobky nebo služby propagovány, distribuovány a také oceňovány. Dále je zaměřen na rozpočet a na kontrolní mechanismy, které jsou důležité při rozhodování ohledně marketingové strategie. Marketingový plán je vypracováván nově každý rok na následujících 12 měsících, ale bývá často v průběhu upravován podle vývoje situace na trhu. Investory je považován za nejdůležitější část k zajištění úspěchu firmy (HISRICH, PETERS, 1996).

2.5.6 Personální plán

V této kapitole jsou poskytnuty informace o personální stránce společnosti. Uvádí se zde kvalifikace, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců, protože je nutné prokázat, že pro realizaci podnikatelského plánu jsou vybráni správní lidé. Popisují se zde také informace o vedení podniku.

V této části nechybí popis požadavků na zaměstnance, informace o odměňování nebo například motivační programy.

2.5.7 Finanční plán

Ukazuje, jak moc je podnikatelský plán reálný z finančního pohledu. Jsou v něm obsaženy všechny investice, které jsou nezbytné pro nový podnik.

Finanční plán je rozčleněn do tří částí:

- První se zabývá předpovědí příjmů a výdajů nejméně na příští tři roky, ale odhady v prvním roce jsou udány na měsíční bázi. Do této oblasti se zahrnují očekávané tržby, náklady, administrativní a všeobecné výdaje. Závěrem se stanoví čistý zisk po zdanění, samozřejmě jen odhad.
- Druhá oblast finančního plánu se zabývá hotovostními toky. Odhady jsou opět nejméně pro příští tři roky a v prvním roce udány měsíčně. Důležité je si uvědomit, že např. tržby a platby od zákazníků nemusí být rozloženy rovnoměrně, tak jako jsou kupříkladu platy zaměstnanců.
- Třetí a zároveň poslední oblast je věnována odhadu bilance. Informuje o ekonomické situaci podniku. Jsou zde shrnuty aktiva a závazky podniku, dále investice, které do podniku vložil sám podnikatel nebo jeho společníci a v této části nalezneme i nerozdělený zisk, případně ztráta (HISRICH, PETERS, 1996).

Finanční výkazy

Finanční plán zahrnuje sestavení finančních výkazů, kterými jsou:

- **Rozvaha** – jedná se o účetní výkaz k určitému datu. Dává informaci o stavu aktiv a pasiv podniku v peněžních jednotkách. Platí zde bilanční princip, to znamená, že musí vždy platit rovnost mezi aktivy a pasivy, tj. tzv. bilanční rovnost.
- **Výkaz zisku a ztrát** – přehled informující o vývoji výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za určité období.
- **Výkaz peněžních toků** – účetní výkaz, který dává detailní přehled o plánovaných příjmech a výdajích spojených s podnikatelskou činností.

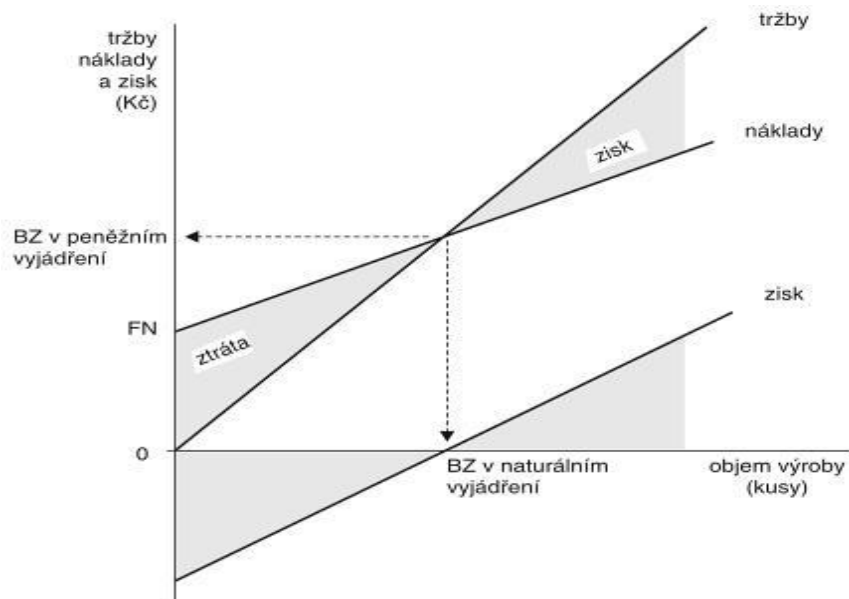
- **Příjmy** – představují skutečně získanou peněžní částku, kterou podnik získal svojí podnikatelskou činností.
- **Výdaje** – opak příjmů, výdaje snižují peněžní prostředky.
- **Cash flow** – rozdíl mezi příjmy a výdaji (výkaz peněžních toků rozlišuje tři typy: provozní cash flow, investiční cash flow a finanční cas flow) (PELÁK, 2009).

Bod zvratu

Pro správné plánování kapacit podniku slouží bod zvratu. Jedná se o takový objem produkce, při kterém se výnosy rovnají nákladům a to znamená, že podnik nedosahuje zisk ani ztrátu. Pokud chce podnik produkovat zisk, musí být objem prodaných výrobků větší než hodnota bodu zvratu.

$$\text{Vzorec pro výpočet bodu zvratu: } Q(BZ) = \frac{FN}{P - Vn}$$

kde, FN jsou fixní náklady, P je cena za jednotku výrobku, Vn jsou variabilní náklady na jednotku výrobku a Q je objem výrobků, při kterém je dosaženo bodu zvratu.



Obrázek 3: Bod zvratu (Zdroj: SYNEK, 2011)

Základní ukazatele finanční analýzy

Pomocí finančních ukazatelů můžeme dokázat, že je podnikatelský záměr efektivní. Finanční ukazatele můžeme rozdělit do jednotlivých skupin:

- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyhodnocují efektivnost podnikání. K základním ukazatelům rentability patří: rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita aktiv (ROA) a rentabilita tržeb (ROS).

- $ROE = \frac{\check{C}Z}{VK} * 100 (\%)$, kde ČZ je čistý zisk

Ukazatel ROE hodnotí, jak podnik efektivně využívá do něj vložené vlastní prostředky tj. vlastní kapitál.

- $ROA = \frac{\check{C}Z}{Aktiva} * 100 (\%)$

Ukazatel ROA informuje o tom, kolik korun zisku připadá na jednu korunu aktiv.

- $ROS = \frac{\check{C}Z}{Tržby} * 100 (\%)$

Ukazatel ROS hodnotí výkon firmy.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám poskytují informace o tom, v jaké míře využívá podnik cizí zdroje vůči svému financování. Zadluženost je měřena za pomoci dvou ukazatelů: ukazatel celkové zadluženosti (věřitelské riziko) a ukazatel úrokového krytí.

- **Celková zadluženost = Cizí kapitál/Aktiva * 100 (%)**

Ukazatel celkové zadluženosti nás informuje o tom, jak moc jsou pokryta firemní aktiva cizím kapitálem. Pokud se tato hodnota zvyšuje, vzniká tím pro věřitele větší riziko.

Na druhé straně nulové nebo nízké hodnoty se nepovažují za optimální, protože cizí zdroje mohou být pro podnik levnější než-li zdroje vlastní (SYNEK, 2011).

- **Úrokové krytí = EBIT/nákladové úroky**

EBIT znamená zisk před úroky a zdaněním.

Úrokové krytí vypovídá o tom, kolikanásobně jsou nákladové úroky pokryty EBIT. Pokud nabývá úrokové krytí vyšších hodnot, tak to znamená, že má podnik větší finanční stabilitu.

Hodnocení efektivity investic

Hodnocení efektivity investic se provádí pomocí metod, které členíme na dynamické a statické.

Statické metody neberou v úvahu působení času a rizika. Díky tomu se doporučuje tyto metody využívat u projektů s nižší prioritou a nebo s krátkou dobou životnosti.

Mezi nejpoužívanější statické metody patří: výnosnost investic (ROI) a metoda doby návratnosti.

- **Výnosnost investic (ROI) = ČZ / Investiční náklady * 100 (%)**

ROI nám udává výnos z utracené částky v procentním vyjádření (SYNEK, 2011).

- **Doba návratnosti = Investiční náklady / Roční cash flow**

Jedná se o dobu, za níž příjmy z investice dosáhnou hodnoty, která bude rovna výši prvotní investice. Jestli jsou příjmy každoročně stejné, dá se doba návratnosti vypočítat

pomocí vzorce uvedeného výše. Pokud se příjmy liší, zjišťuje se doba návratnosti pomocí postupného načítání ročních cash flow.

Dynamické metody naopak berou v úvahu čas i riziko. Mezi nejpoužívanější dynamické metody patří čistá současná hodnota (NPV) a index ziskovosti (PI).

Čistá současná hodnota (NPV)

Ukazatel udává, o kolik se zvýšila hodnota podniku. Je-li hodnota větší než 0, můžeme investici přijmout. V opačném případě není investice do projektu výhodná, tj. když je hodnota NPV záporná.

$$NPV = -C_0 + \sum_i^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

kde, C_0 jsou počáteční investiční výdaje, CF peněžní toky v jednotlivých letech, k je diskontní míra a n je počet let.

Index ziskovosti (PI)

Jedná se o relativní ukazatel, který udává v poměru současnou hodnotu očekávaných peněžních toků a počáteční investiční výdaje. Pokud je hodnota $PI > 1$, tak považujeme projekt za přijatelnou investici. Čím více dochází k přesahu přes hodnotu 1, tím více je projekt výnosnější (KISLINGEROVÁ, 2007).

$$PI = \frac{\sum_i^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{C_0}$$

2.5.8 Hodnocení rizik

Založení podniku je spojeno s riziky. Podnikatel musí tato rizika rozpoznat a pečlivě se na ně připravit, aby vše zvládl a nedostal se do problémů. Největší rizika obvykle plynou

od konkurenčních podniků, dále z nepříliš dobrého fungování manažerského týmu nebo slabého technologického vývoje. Nejlepší způsob, jak těmto rizikům předcházet, je tyto rizika analyzovat a připravit strategie, které by se daly použít v případě, že se některé z nejčastěji vyskytovaných rizik objeví. Pro současné i budoucí investory je to záruka toho, že si podnikatel umí v krizových situacích s danými riziky poradit (KORÁB, MIHALISKO, 2005).

2.5.9 Shrnutí a závěry

Tato část obsahuje shrnutí základních aspektů, které jsou popsány v předchozích oddílech. Je zde obsažen časový plán realizace projektu. Díky tomu by měl mít poskytovatel kapitálu přehled o době výstavby, o době, kdy dojde k zahájení podnikatelské činnosti a kdy bude nutné vynaložit finanční prostředky.

Pozornost by zde měla být zaměřena na:

- Strategické zaměření projektu a to tak, aby bylo splněno dlouhodobých cílů firmy.
- Zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu a hlavní důraz se klade na přínos manažerů k tomuto úspěchu.
- Výpis jedinečných znaků firmy.
- Kapitálové zajištění projektu.
- Podíl vlastnictví jejích zakladatelů (FOTR, SOUČEK, 2005).

2.5.10 Přílohy

Rozsah příloh není pevně dán, může však mít i několik desítek stran. Přílohy se udávají z důvodu omezení počtu stran hlavních částí podnikatelského plánu. Docílí se tak větší přehlednosti. Do příloh se řadí:

- životopisy důležitých osobností,
- výpis z obchodního rejstříku,
- zprávy, články z tiskovin, které pojednávají o trhu a produktu,
- tržní analýza,

- podklady týkající se finanční činnosti, tj. výkazy zisků a ztrát, rozvahy, peněžní toky apod.
- fotografie, obrázky výrobků či prospekty,
- technické výkresy,
- smlouvy a další (SRPOVÁ a kol., 2011).

2.6 Koncept lesní mateřské školky

Koncept lesních mateřských školek má svůj původ pravděpodobně ve skandinávských zemích. Například ve Švédsku můžeme tato zařízení najít pod názvem I Ur och Skur (volně můžeme přeložit jako „za deště i sluníčka“) (MARTÍNKOVÁ, 2013). V zahraničí se používá v jejich označení přívlastek „lesní“, les samotný však není nutnou podmínkou.

Podstatou lesních mateřských školek je přesvědčení, že příroda poskytuje dětem dostatečné množství přirozených podnětů a proto ke svému rozvoji nepotřebují průmyslově vyrobené hračky a pomůcky. Dalším předpokladem je tvrzení, že děti není nutné ihned chránit před prvním nešvarem počasí. Děti na změnu počasí reagují většinou na základě reakce dospělého. Pokud tedy děti nemají vzor, že např. mlha a déšť znamenají špatné počasí, nejednají tak ani jako malé děti, ani posléze jako dospělý jedinec. Koncept LMŠ také předpokládá, že zkušenost, kterou jedinec získá prostřednictvím svých smyslů, se snáze ukládá do mozku a uchovává pro další životní prožitky.

Na základě dostupné literatury můžeme dospět k určitým společným znakům lesní mateřské školky. Jedná se vedle zmíněného pobytu venku v přírodě o výchovné cíle, prostředí, kde výukový proces probíhá a významné zapojení jednotlivých rodin.

Charakteristikami a cíly v rozvoji dětí v konceptu lesních mateřských školek jsou (VOŠAHLÍKOVÁ, 2012):

- celoroční pobyt venku a to za každého počasí,
- špatné počasí není, pouze špatné oblečení,
- zázemí má podobu příležitostně využívaného a vyhřívaného přístřešku,

- základní prostředí pro výchovu je zpravidla les,
- skupinu tvoří optimálně 15 dětí a minimálně dvě dospělé osoby,
- základním předpokladem pro pobyt s dětmi venku je vzájemná důvěra,
- zásadní je rovněž správná komunikace s komunitou a rodiči,
- vzdělávací program je postaven na situaci, spontánní hře a konkrétní přímé zkušenosti dětí,
- děti jsou rozvíjeny všestranně v souladu s platným kurikulem pro předškolní vzdělávání.

Pokud bychom chtěli rozdělit lesní mateřské školky, můžeme najít dva základní typy (MIKLITZ, 2005):

- a) Prává lesní mateřská školka - nemá většinou k dispozici pevnou budovu, pouze určité přístřeší, které je využíváno v případě extrémně nepříznivého počasí (bouřka, kroupy, apod.). Dětská skupina tráví celé dopoledne venku, zpravidla se jedná o rozmezí 4-6 hodin denně, 5 dní v týdnu. Aktivity se odehrávají v přirozeném přírodním prostředí, kterým je povětšinou les. Skupina má okolo 20 dětí, o které se starají 2 až 3 učitelky, v závislosti na ročním období. Mezi pravé LMŠ můžeme zařadit putovní školku, která funguje na principu předání dětí pedagogům na smluveném místě. Ti poté s dětmi vyráží na různá místa do přírody. Pedagogové v tomto případě o to více musí být schopni a vybaveni k tomu postavit provizorní zázemí v případě nepříznivého počasí nebo volí náhradní program.
- b) Integrovaná lesní mateřská školka - v tomto případě je koncept lesních mateřských školek integrován do pravidel klasické mateřské školky. Tento model se rozšířil převážně v Dánsku (MIKLITZ, 2005). V rámci integrovaných LMŠ můžeme rozlišit následující typy:
 - Mateřská školka s lesní skupinou - tato mateřská školka má v sobě zahrnutou lesní skupinu. Může se jednat buď o variantu pružné lesní skupiny, do které se sdružují dle volby děti z různých skupin, případně

existuje více stálých lesních skupinek dětí, které se týdně či měsíčně střídají v programu.

- Kooperace mezi lesní a klasickou mateřskou školkou - děti stráví dopoledne v přírodě a odpoledne v budově klasické mateřské školky.
- Dále pak různé formy propojení prvků LMŠ do plánu klasických mateřských školek (např. zavedení pravidelných lesních dnů, projekty v lese, apod.).

2.6.1 Přínosy lesních mateřských školek

Lesní mateřská školka ve svých nejrůznějších podobách přináší do předškolní výchovy a vzdělání jakousi přidanou hodnotu. Rád bych se zaměřil zejména na přínosy a pozitiva kontaktu dětí s přírodou. Pobyt dětí venku, v přírodním prostředí napomáhá jejich celkovému rozvoji osobnosti a obratnosti (VOŠAHLÍKOVÁ, 2010).

V první řadě bychom mohli zmínit příznivý vliv na zdraví dětí. Obrannou schopnost organismu je díky několika hodinovému dennímu pobytu venku posílena, je zaznamenána vyšší odolnost vůči sezónnímu onemocnění, působí proti alergiím, psychika dítěte je pozitivně ovlivňována (UZEL, 2010). Děti a mládež dnešní doby odvykají pobytu v přírodě, více času tráví raději doma, hraním počítačových her a sledováním televize. Pobyt v přírodě tedy může ovlivnit styl života obecně.

Pokud děti tráví čas ve volné přírodě, hrají si, je podporována jejich kreativita a hrubá motorika. Prostředí děti inspiruje k tvůrčí činnosti, rozvíjí se fantazie, využívají zde všechny své smysly. Nerovnosti, rozmanitý terén a různá přírodní zákoutí učí děti samotné analyzovat a poznávat možná nebezpečí. Postupně se je naučí rozpoznat a respektovat je. Příroda dětem nabízí celou řadu nehotových a jednoduchých předmětů, které mohou dále zpracovávat a tvořit.

Děti, které tráví ve známém prostředí opakovaně několik hodin denně, se učí poznávat roční období, sledují vlivy počasí, střídání dne a noci, učí se trpělivosti, vnímavosti a pozornosti (UZEL, 2012).

Neměli bychom opomenout rovněž přirozené uvědomění si dětí, že příroda je nedělitelnou a nezastupitelnou součástí jejich každodenního života, jsou k ní ohleduplnější a chrání ji.

2.6.2 Lesní mateřská školka a návaznost na další stupně vzdělávání

Častou pochybností či obavou rodičů a veřejnosti je otázka připravenosti dětí, které navštěvují některou z forem LMŠ, na školní docházku. Pro dítě je obecně přechod z mateřské školky na základní školu velkou změnou. Existuje strach z toho, že pokud navštěvovalo LMŠ, bude tento přestup ještě náročnější. Klasická mateřská školka se svým programem a dále pak prostředím přeci jen více blíží primárnímu vzdělávání.

Této problematice se v rámci svého doktorského studia v Německu věnoval Peter Häfner. Z provedeného výzkumu, který vyplnilo 103 pedagogů z různých základních škol, vyplynulo shodné či lepší hodnocení dětí, které navštěvovaly LMŠ. Výzkum se týkal 6 oblastí dovedností dětí jako např. sociální chování, motivace/kondice/výdrž, tělesná oblast, atd. Pobyt dětí v přírodě tak nezanedbává jejich připravenost pro vstup do základní školy (VOŠAHLÍKOVÁ, 2012).

2.6.3 První iniciativy lesních mateřských školek v České republice

Jak již bylo zmíněno výše, historie lesních mateřských školek pochází ze skandinávských zemí. Zatímco v některých zemích šlo o promyšlený koncept, jinde se přirozeně a jednoduše trávil čas s dětmi venku, ve volné přírodě. V České republice stejně jako v ostatních zemích vznikaly LMŠ od spodu. Tzn. na základě iniciativy rodičů, kteří hledali jistou alternativu ke klasickým mateřským školám, ať už z důvodu trávení volného času venku v přírodě, vzdělávacímu konceptu, zdravé stravě, apod.

Zelená školka

První novodobá lesní mateřská školka inspirovaná koncepcí LMŠ vznikla na přelomu let 2006 až 2007 na Liberecku v obci Jitrava. Zakladatelkou tzv. Zelené školky je Linda Kubale. Tato školka měla svoji základnu v prostředí ekologického zemědělství.

V průběhu výstavby na pozemku vznikla i jednoduchá místnost, která sloužila jako přístřešek. Kapacitně školka sloužila pro 10 dětí s dvoučlenným dospělým dozorem. Tato první novodobá podoba lesní školky vznikla zdola, tzn. z potřeby a popudu rodičů, kteří nebyli spokojeni se stavem předškolního vzdělávání a výchovy (UZEL, 2010).

Taras Lesní školka - Klub dětí a rodičů

Od roku 2009 funguje toto zařízení ve Středočeském kraji. Školka funguje tři dny v týdnu, kapacita je 12 dětí, starají se o ně tři lektoři. Děti tráví čas v dobřichovickém lese, v případě extrémního počasí využívají jurtu případně hernu nedaleko Černošic. Každý měsíc děti probírají s lektory jiné vzdělávací téma, kterému je věnován jeden den v týdnu.

Dětský klub Šárýnka

Jedná se o dětský klub inspirovaný lesní mateřskou školkou. Činnost zahájil v roce 2009 a své zázemí našel v údolí Dolní Šárky v Praze. Děti tráví čas v okolní krajině, nejčastěji na louce či v lese. Jako přístřešek slouží vytápěná mongolská jurta. Kapacita klubu je 20 dětí, které jsou rozděleny do dvou skupin, provozní doba klubu je dvoudenní či třídenní v časovém rozmezí 8:00 - 16:00 hod. (VOŠAHLÍKOVÁ, 2012).

Lesní rodinný klub na Tišnovsku

Klub zahájil činnost v roce 2009 a poskytuje výchovu a vzdělání pro děti ve věku od 3-6 let s maximální kapacitou 15 dětí na den. Dopolední program probíhá celoročně venku, oběd a odpolední aktivity poté ve vytopitelném zázemí či jeho blízkosti. Od pondělí do čtvrtka jsou děti převážně na základně a pátek je věnován výletům do různých míst v tišnovském regionu. V pátky se ke klubu přidává a pravidelně schází skupinka rodičů s dětmi ve věku 0-3 let, které si tak postupně na chod lesní mateřské školky mohou zvykat. Klub má k dispozici vlastní týpí, případně pronajatou chatu.

Během posledních čtyř až pěti let docházelo ke značnému nárůstu a rozvoji lesních mateřských školek. Dle Asociace lesních mateřských školek je dnes v České republice registrováno 115 členských organizací.

Asociace lesních mateřských školek

Jedná se o akreditovanou vzdělávací instituci, která vznikla v roce 2011 jako občanské sdružení. Sjednocuje organizace, ale i jednotlivce, kteří se snaží o větší a častější kontakt předškolních dětí s přírodou. Podporuje rozvoj skupin a organizací, které se touto činností s dětmi systematicky zabývají. V neposlední řadě se snaží o přiznání LMŠ jako plnohodnotné formy předškolního vzdělávání u státní správy a veřejnosti.

Těchto cílů se snaží dosáhnout následujícími kroky:

- provádí výzkumy, které jsou zaměřené na zjištění přínosů opakovaného kontaktu dětí s přírodou,
- jedná se státní správou,
- poskytuje poradenství, osvětu v oboru,
- nabízí metodickou pomoc a know - how těm, kteří chtějí realizovat vzdělávání a výuku prostřednictvím lesní mateřské školky, apod.

2.7 Legislativní podmínky

V současné době můžeme uvažovat o třech možnostech pro zakládání zařízení na principu lesní mateřské školky, tedy péče o předškolní děti založená na pobytu v přírodě (VOŠAHLÍKOVÁ, 2012):

- a) mateřská školka (státní či soukromá) zařazení v rejstříku škol,
- b) péče o děti předškolního věku formou živnostenského oprávnění mimo rejstřík škol,
- c) péče o děti předškolního věku formou neziskové organizace mimo rejstřík škol.

Mateřské školky, ať už státní či soukromé, zařazené do rejstříku škol a školských zařízení MŠMT², mají nárok na dotace ze státního rozpočtu. Poté musí podléhat jeho kontrole. Dotace pro soukromé mateřské školky podléhají zákonu č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací. Aby zařízení předškolního vzdělávání mohlo nést název “mateřská školka”, je třeba, aby splňovalo všechny podmínky dané zákonem.

V současné době je činnost mateřských školek upravena a zakotvena ve Školském zákoně č. 561/2004 Sb. a dále celou řadou navazujících právních předpisů, z nichž můžeme zejména jmenovat:

- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen “zákon č. 258”).
- Vyhláška 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění vyhlášky č. 343/2009 Sb. (dále jen “vyhláška č. 410”).
- Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění vyhlášky č. 602/2006 Sb. (dále jen “vyhláška č. 137”).
- Vyhláška č. 107/2005 Sb. o školním stravování, ve znění vyhlášky č. 463/2011 (dále jen “vyhláška č. 107”).
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 ze dne 28. ledna 2002, v platném znění.
- Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 ze dne 15. listopadu 2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny.

²Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

- Vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a rozsah kontroly pitné vody, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů (VOŠAHLÍKOVÁ, 2012).

Značné změny pro fungování lesních mateřských školek přinesl rok 2014. Soubor o tento typ předškolního zařízení tak připomíná nekonečný příběh. Několik měsíců probíraný, vyjednávaný a nakonec počátkem listopadu 2014 schválený zákon o dětských skupinách přinesl pro lesní mateřské školky nejistou situaci. Zákon byl vyhlášen 14. 11. 2014 ve Sbírce zákonů v částce 105 pod číslem 247/2014 Sb. s původně navrženou účinností 1. září 2014 a platí s povinností transformovat se v dětskou skupinu s roční přechodnou lhůtou. Přechodné období, než by začala platit povinná registrace k dětské skupině, by tedy mělo skončit začátkem září 2015.

Dosavadní stav byl takový, že rodiče si mohli zvolit a případně i iniciovat vznik takového zařízení pro děti, které pro ně považují za nejlepší. Bez této formální šance by lesní mateřské školky do České republiky před pěti lety vůbec nemohly vstoupit. Přijatý zákon by tak připravil rodiče o pestrý výběr a možnost volby zařízení pro děti a to pod hrozbou sankcí.

Dětské skupiny tak dostaly díky přijaté normě zákonný rámeček. Předpokládá se mimo jiných povinností jejich povinná registrace a splnění hygienických podmínek. V současné době existuje přibližně 120 lesních školek, které by tyto podmínky ale nemohly splnit.

Vládní koalice proto slíbila připravit novelu, která by podmínky pro fungování a provoz těchto zařízení zmírnila, umožnila by jim dobrovolnou registraci. Novela by podle premiéra měla být schválena již v lednu roku 2015³. Do dětských skupin mohou rodiče dát své děti už od jednoho roku věku. Dětské skupiny budou moci být zřízeny zaměstnavatelem a výdaje za placenou službu hlídání svých dětí si budou moci rodiče odečíst prostřednictvím slevy na dani. Dětská skupina může mít maximálně 24 dětí a jejich provozovatel bude moci stanovit úhradu jen do výše nákladů. Zřizovatelem kromě

³ Současnému legislativnímu rámci se dále věnuje kapitola Analýza makroprostředí, konkrétně oddíl legislativních faktorů.

fírem mohou být i úřady, radnice, školy nebo neziskové organizace. Zákon dětským skupinám nenařizuje vzdělávání.

U podnikatelského záměru se často založení soukromého zařízení pro děti předškolního věku řídí podmínkami Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., konkrétně volné živnosti: Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. Pokud se nejedná o denní zařízení, pak je činnost upravena živností volnou: Poskytování služeb pro rodinu a domácnost (např. dětský koutek, krátkodobé hlídání). Co se týče obecných hygienických předpisů a předpisů o stravování, ty se vztahují na všechna, tedy státní i soukromá zařízení denní péče o děti.

Lesní mateřské školky jsou většinou zakládány jako neziskové organizace, nejčastěji formou spolku. Dle české legislativy nezisková organizace nemá povinnost splnit požadavky, které musí dodržovat mateřské školky z hlediska prostoru a provozu, pokud jsou zapsány ve školském rejstříku. Skutečnost plyne z § 7 odst. 1 zákona o ochraně veřejného zdraví a z prováděcí vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 410/2005Sb., ve které jsou stanoveny hygienické požadavky na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Tato ujednání jednoznačně platí pro předškolní zařízení ve školském rejstříku a osoby vykonávající živnost.

2.8 Založení lesní mateřské školky

Můžeme říci, že lesní mateřská školka se pomalu dostává do povědomí české veřejnosti. Pokud zvažujeme založení LMŠ, je důležité pečlivě seznámit všechny zúčastněné s celkovým procesem, který tato alternativa předškolního zařízení zahrnuje.

Na počátku se nejprve koná celá řada setkání iniciátorů, ale i rodičů zájemců, v jejichž místě bydliště nový podnik vzniká. Jednou z možností, jak si osvětlit všechny otázky, které se týkají samotného založení, dále pak provozu a fungování LMŠ, je návštěva v již existujícím “lesním” zařízení (VOŠAHLÍKOVÁ, 2012).

Ve stádiu uplatňování návrhu na založení LMŠ je dobré uspořádat informativní schůzku pro veřejnost v místě plánované výstavby. Setkání by se měli účastnit rodiče, zástupce obce, dětský lékař, regionální tisk, apod. tak, aby byly navázány potřebné kontakty a zodpovězeny otázky týkající se LMŠ. Iniciátor by měl mít jako spolupracovníka osobu,

kteřá se již se zakládáním LMŠ setkala, případně vykonává podobnou činnost s dětmi v přírodě. Na schůzce je příhodné motivovat rodiče k budoucí spolupráci v procesu zakládání LMŠ. Rovněž nesmíme opomenout význam médií, díky nimž mohou být osloveni další partneři.

Na výše zmíněné schůzce by měly být upřesněny podmínky vzniku LMŠ. Při zakládání LMŠ mohou být na základě zkušeností již založených lesních školek z Německa, Dětského klubu Šárynka v Praze a Lesního rodinného klubu na Tišnovsku doporučeny následující kroky:

- Obstarat písemnou dohodu s majitelem, případně správcem lesa (v ní budou určeny pravidla pohybu a pobytu v lese, povinnosti majitele o oznámení vedení LMŠ o zamýšlených pracích v lese, či vzájemná spolupráce s lesníkem).
- Je vhodné zajistit písemnou dohodu - dle katastrální příslušnosti - s obcí, odborem životního prostředí.
- V případě výskytu LMŠ v chráněné krajinné oblasti či přírodní rezervaci je třeba respektovat omezení v daném území, na pravidlech či možnostech je možné se domluvit se správcem rezervace/CHKO.
- K doporučení je přístřešek, který slouží jako ochrana v případě nepříznivého počasí. Přístřešek by měl být vytápeň a byly by v něm uchovávány všechny pomůcky pro aktivity konané za špatného počasí.
- Při stavbě přístřešku musíme respektovat pravidla a omezení plynoucí z daného územního plánu a dbát na stavební zákon, poloha přístřešku musí být konzultována s místně příslušným stavebním úřadem.
- Sehnat alternativní zázemí (prostory základní školy, kulturního domu či jiné instituce), zajistit písemný souhlas vedení instituce o případných návštěvách dětí z LMŠ.
- Určit si velikost skupiny.
- Vymezit organizační podmínky a předpoklady (začátek a konec provozu LMŠ, místo srazu a vyzvedávání dětí, zabezpečený zastupující pedagogický dozor, apod.).

- Písemně vypracované pedagogické pojetí LMŠ.
- Informační brožuru pro rodiče obsahující výhody a nevýhody LMŠ, její rizika, apod.
- Písemná smlouva s rodiči, která tvoří základ jejich informovaného souhlasu o zapojení dítěte do LMŠ, s uvedením pravidel jejich spolupráce s LMŠ.
- Soupis nutné výbavy do lesa.
- Ochranná opatření pro zajištění bezpečí a hygieny dětí, uvedená v provozním řádu LMŠ (školka vyjedná svá vlastní opatření s místním odpovědným úřadem, týkající se např. povinného očkování, ochrany před klíšťaty, způsobu běžné hygieny mytí rukou, dostupnost toalety, apod.).

U všech alternativ lesních mateřských školek je důležitým aspektem úspěchu pedagogický personál, který dětem utváří souhrnné výchovně vzdělávací možnosti v podmínkách lesa. Když vybíráme pedagogický personál, měli bychom kromě kvalifikace přihlížet i k fyzické a psychické kondici pedagogů ve vztahu k pobytu venku. Potřebnou zdatnost a vědomosti pro pobyt s dětmi v přírodě v našich podmínkách však mohou mít např. vedoucí skautských, zálesáckých či jiných obdobně zaměřených programů. Pedagogický kolektiv v LMŠ je častěji genderově vyvážený, lesní školky jsou obecně atraktivnější pro muže - pedagogy.

2.9 Obecné zásady pro pobyt s dětmi v přírodě

Příroda a její pestrost klade značné požadavky na pedagogickou připravenost. Pobyt v přírodě si můžeme určitým způsobem ulehčit a připravit se na něj - zejména vhodným oblečením a výbavou jak dětí, tak i pedagogů.

Zároveň je důležité vytvořit si několik zásad, jejichž dodržováním zvyšujeme bezpečnost dětí a pocit bezpečí při pohybu v přírodním prostředí (VOŠAHLÍKOVÁ, 2012).

2.9.1 Oblečení a vybavení

Na počátku je důležité seznámit rodiče se základní představou o oblečení dětí do přírody. Následně je vhodné, dávat rodičům zpětnou vazbu o tom, jak se dítě v daných podmínkách cítilo. Rodiče by měli být připraveni na to, že děti přijdou domů špinavé, případně s roztrženým oblečením, apod.

V průběhu roku se uplatňuje tzv. cibulovité vrstvení. V zimním období spodní vrstvu tvoří vlněné či funkční (termo)prádlo. Dále dle potřeby přijdou 1 až 3 další vrstvy, které působí jako izolátor a hřejí. Vedle vlny je vhodným materiálem k prohřátí také fleec. Tento způsob vrstev uplatňujeme i na dolní končetiny, přičemž poslední svrchní kalhoty by měly být vodotěsné.

Děti využívají zateplené pláštěnky, v nich ale dochází k rychlému přehřátí, je tedy nutné dětem vysvětlit system vrstvení, aby si uvědomily, jak se cítí a včas přidaly nebo odebraly vrstvu oblečení. Poslední nepostradatelnou vrstvou v případě mrazivého počasí je mastný ochranný krém na obličej.

Rovněž v letních měsících uplatňujeme cibulovité vrstvení. Les bývá chladnější, proto je vhodné více tenkých vrstev, nejlépe s dlouhými rukávy a nohavicemi. Je nutné si chránit pokrývkou i hlavu. Všechny tyto kroky směřují k ochraně před sluncem, škrábanci od větví a klíš'aty či komáry.

Co se týče obuvi, doporučeny jsou pevné kotníčkové boty, v případě deště holínky (v zimních měsících zateplené).

Pokud se podíváme na vybavení pedagoga, v jeho batohu by nemělo chybět následující:

- mobilní telefon, seznam kontaktů na rodiče/zástupce dětí,
- lékárnička⁴,
- plachta/celta proti dešti,
- velká karimatka,

⁴Minimální rozsah vybavení lékárničky pro zotavovací akce pro děti a pro školy v přírodě stanovuje Vyhláška č. 106/2001Sb., o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti, ve znění vyhlášky č. 148/2004 Sb.

- náhradní oblečení univerzální,
- provázek/lano, papírové kapesníky, balení vlhčených ubrousků, igelitové sáčky,
- fleecová deka (v zimě na zahřátí),
- lopatka.

Dětský batůžek většinou obsahuje svačinu, pití, sáček, ručník, v zimním období náhradní rukavice, termopolštářek. K batůžku mají děti připevněnou malou karimatku.

2.10 Bezpečnostní pravidla

Pro bezpečný pobyt v lese je důležitá skutečnost, že pedagog les zná, je seznámen s terénem, což usnadňuje i následnou orientaci. Může k tomu využít schůzky s lesníkem či ochranářem, kteří daný prostor dobře znají.

Může nás tak upozornit na jedovaté rostliny, dobu honitby, či plánované dřevařské práce, apod. a tyto oblasti a otázky průběžně aktualizuje.

V německých lesních mateřských školkách se můžeme setkat s následujícími pravidly pro pobyt v lese. Vytváří se zejména z důvodu pocitu bezpečí dětí i pedagogů (VOŠAHLÍKOVÁ, 2012):

- setrvávat na dohled/doslech pedagoga,
- pokud na dítě voláme jeho jménem, vždy se ohlásí,
- cestou lesem čekat na domluvených bodech,
- pokud dítě pracuje s nožem či jiným ostrým nástrojem, musí sedět, do věku 4 let používá ostré nástroje jen pod dohledem dospělého,
- příbor a nádobí dětí není určeno na hraní, jen na jídlo,
- všechny odpadky si odnést, nenechávat v lese,
- větve nosit při zemi, nikdy ve výšce očí ostatních dětí,
- nejíst žádnou rostlinu nalezenou v lese bez dovolení pedagoga,
- hub a rostlin, které zkoumáme, se dotýkáme pouze klacíkem,
- pokud v lese někoho potkáme, nikdy s ním nikam neodcházíme.

3 Analýza současného stavu

V této části diplomové práce se zaměříme na analýzu současné situace na trhu v oblasti předškolního vzdělávání.

Tato analýza pomůže ukázat správný poměr mezi příležitostmi, které z relevantního trhu přichází a schopnostmi a zdroji podniku. Pokud správně poznáme podnikatelské prostředí, ve kterém chceme působit, umožní nám to do budoucna lépe předvídat změny prostředí, chování konkurence a určit si tak další směřování trhu. Majitelům podniku pomůže poznat jednak současnou situaci, ale i předpoklady úspěchu, oblasti, na které je potřeba se aktuálně zaměřit a celkové směřování podniku.

Analýzu si rozdělíme do následujících kroků:

- Analýza makroprostředí.
- Analýza mikroprostředí.
- SWOT analýza.

3.1 Analýza makroprostředí

Podnik je v tržním prostředí vystaven nejrůznějším vlivům okolí. Dochází ke vzájemné interakci a ovlivňování podniku. Podnik v mnoha případech tyto faktory nemůže ovlivnit, může se jim ale přizpůsobit a reagovat na ně. Cílem této analýzy je tedy odhalit všechny faktory, které na podnik mohou v budoucnu působit a potenciálně jej ovlivnit. Analýza makroprostředí bude provedena pomocí SLEPT analýzy, která spočívá ve zkoumání následujících faktorů:

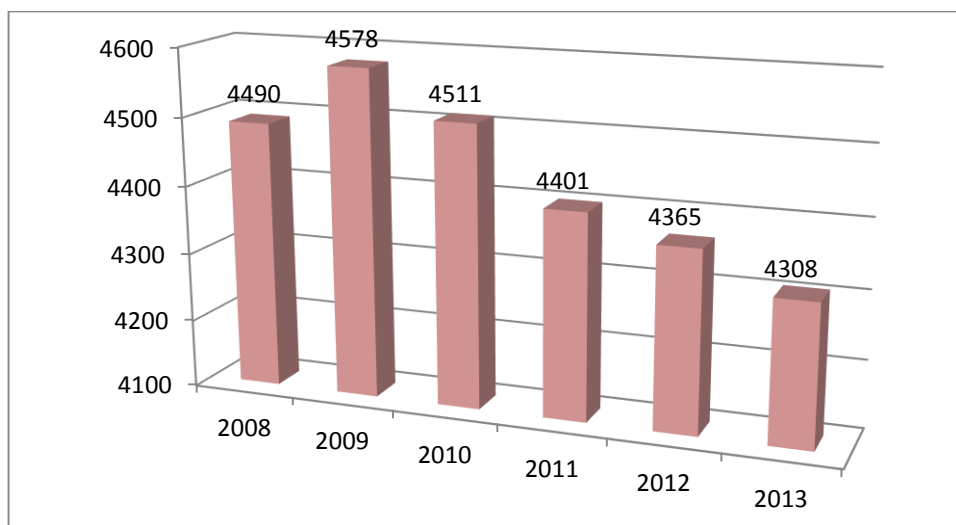
- sociální,
- legislativní,
- ekonomické,
- politické,
- technologické.

3.1.1 Sociální faktory

Jedním z hlavních rozdílů mezi státní a soukromou/lesní mateřskou školkou je cena za poskytované služby. Hlavním faktorem pro existenci soukromých předškolních zařízení je životní úroveň populace. Čím nižší životní úroveň rodin bude, tím bude klesat zájem o různé druhy soukromých školek, bez ohledu na jejich výhody. Pro rodiny s nižším životním příjmem se tato služba stává nadstandartní a nemohou si ji dovolit.

Z hlediska působení sociálních faktorů je třeba zmínit zejména demografii. Ta souvisí s počtem narozených dětí v jednotlivých etapách a tím kapacitou využití mateřských školek.

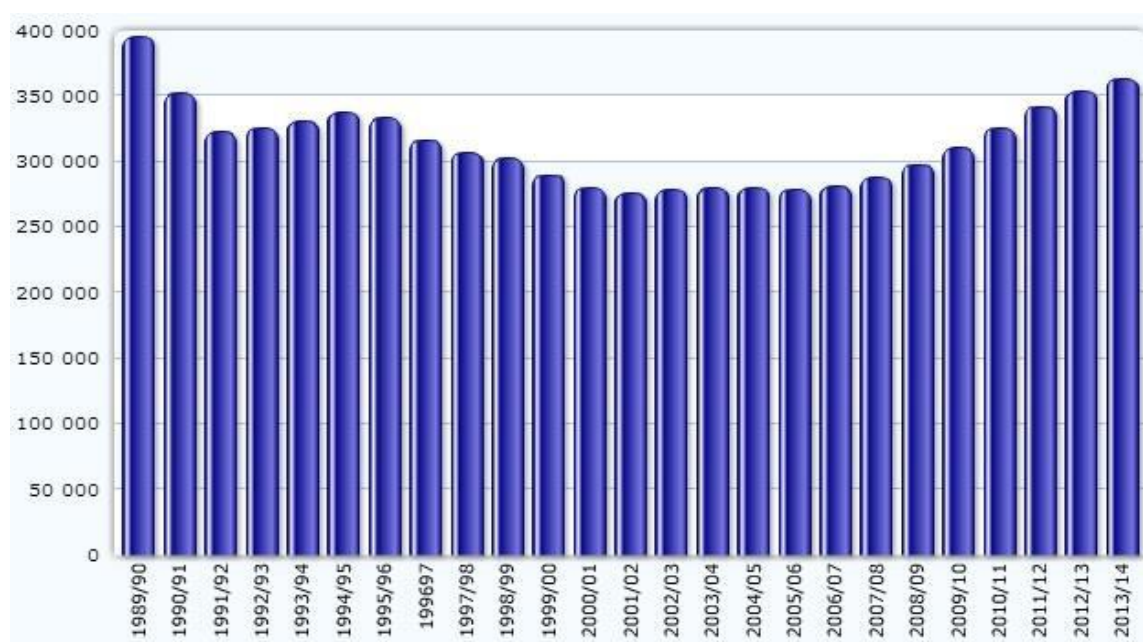
V následujícím grafu je zobrazena situace vývoje porodnosti ve městě Brno. Jak můžeme vidět, nejprve mezi léty 2008 a 2009 počet narozených dětí rostl. Nicméně v roce 2010 se tento trend náhle zastavil a naopak dochází k poklesu počtu živě narozených dětí. Naposledy v roce 2013 bylo v Brně narozeno 4308 dětí, což je zhruba o 1,3 % méně než v roce 2012. Celkově tento trend můžeme považovat za negativní.



Graf 1: Počet živě narozených dětí v Brně (Zdroj: veřejná databáze ČSÚ)

Podle průzkumu společnosti SANEP⁵, který byl na jejich stránkách publikován 25.3.2012, Češi za snižující se porodností vidí špatnou finanční situaci mladých rodin a nedostatečnou sociální podporu. Dalšími důvody poté byly kariérismus, vysoké náklady na výchovu dětí a strach z budoucnosti kvůli finanční krizi.

Přestože porodnost od roku 2009 klesá, poptávka po umístění dětí do mateřské školky stále převažuje nad nabídkou, což popisuje následující graf. Jak můžeme vidět, od roku 2005 počet dětí v mateřských školkách ČR stále roste. To je důležitý předpoklad, že podnikatelský záměr na založení lesního dětského klubu má opodstatnění.



Graf 2: Počet dětí v mateřských školkách v České republice (Zdroj: veřejná databáze ČSÚ)

Pokud bychom se podívali přímo na situaci ve městě Brně v minulém roce, tak přestože došlo v posledních letech k vybudování stovek nových míst v mateřských školkách, tak i tato skutečnost nestačila. Především dvěma školkami zůstalo přibližně 550 dětí, především tříletých. V roce 2015 dle náměstkyně brněnského primátora Kláry Liptákové zatím nelze přesně určit, kolik dětí se do školek nedostane. Babyboom by měl ale končit, v nejhorším případě by měla být situace stejná jako v loňském roce. Pro představu, volných míst ve

⁵ Středisko analýz a empirických průzkumů je prvním on-line výzkumným internetovým střediskem veřejného mínění v ČR.

školcích na rok 2015 je 2908, na začátku února 2015 je podaných již 1571 přihlášek a rodiče mají čas do začátku března 2015.

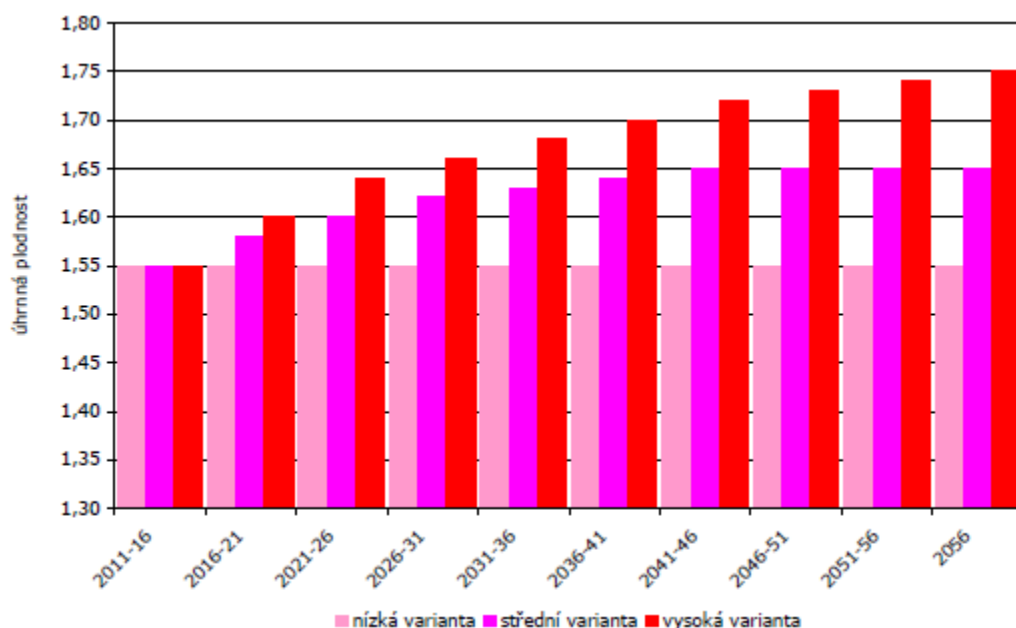
Pro přibližný odhad potřebné kapacity mateřských školek je podstatné znát také trendy budoucího vývoje plodnosti. Vývojová trajektorie tohoto demografického procesu je v následujícím nastíněna ve třech variantách – ve variantě nízké, střední a vysoké.

Pokud se podíváme dále do historie, tak po roce 2000 docházelo k růstu úhrnné plodnosti, ten byl poté v roce 2008 nahrazen naopak její stagnací a to na hodnotách v rozmezí 1,4 až 1,5 dítěte. Do budoucna se vzhledem k dosavadnímu vývoji předpokládá udržení stávajících hodnot a to v nízké variantě. Naopak střední a vysoká varianta předpokládá nepatrné zvyšování úhrnné plodnosti. Hlavními důvody pro tento vývoj je jednak reálný zaznamenaný vývoj plodnosti v posledních letech a skutečnost, že v České republice již proběhl druhý demografický přechod a to zrychleně od 90.let⁶.

Cílové hodnoty úhrnné plodnosti jsou v jednotlivých variantách následující:

- v nízké variantě – úhrnná plodnost činí v roce 2056 1,55,
- ve střední variantě – úhrnná plodnost činí v roce 2056 1,65,
- ve vysoké variantě – úhrnná plodnost činí v roce 2056 1,75.

⁶ Jedná se o proces významných změn v demografických vlastnostech západní společnosti, který je charakteristický především významným poklesem porodnosti. Proces je vysvětlován jako důsledek změny hodnot, zejména nárůstem individualismu. Došlo ke změně demografického chování lidí, a to větší počet nesezdaných svazků, větší počet dětí narozených mimo manželství, růst věku rodiček v době prvního porodu.



Graf 3: Odhad vývoje úhrnné porodnosti ve městě Brno do roku 2056 (Zdroj: oficiální stránky města Brna)

Dalším významným sociálním faktorem hrajícím roli v našem podnikatelském záměru, je předpokládaný vývoj vzdělanosti obyvatelstva v České republice. Můžeme říci, že s růstem vzdělanosti rodičů poroste i jejich zájem o kvalitní vzdělávání jejich potomků. Dle aktualizovaného vývoje vzdělanosti obyvatel České republiky, podíl obyvatelstva s vyšším vzděláním roste. Tito rodiče přikládají výběru mateřské školky pro své děti jistě větší význam a vybírají zařízení jednak s kvalitním pedagogickým personálem a širokým vzdělávacím spektrem. Proto můžeme předpokládat, že různé druhy soukromých předškolních zařízení najdou své uplatnění i přes svoji vyšší finanční náročnost.

Shrnutí sociálních faktorů

Pozitiva:

- demografický vývoj v minulosti, kdy nebylo na velkou porodnost zareagováno dostatečným vytvořením míst ve státních mateřských školkách,
- růst vzdělanosti obyvatelstva a s tím spojený zájem rodičů o výchovu a vzdělání svých potomků.

Negativa:

- možný pokles porodnosti v budoucích letech v důsledku špatné finanční situace mladých rodin, nedostatečné sociální podpory či přednosti mladých budovat kariéru a žít v „dobrovolném nepárovém svazku.

3.1.2 Legislativní faktory

Jak již bylo zmíněno výše, lesní mateřská školka v současné době není zařazena do rejstříku škol a pohybuje se tedy v jakémsi legislativním vakuu neziskové činnosti. Z tohoto důvodu prozatím v České republice nenalezneme název lesní mateřská školka ale „dětský klub.“ V takovém případě tedy neexistuje zákonná povinnost státních orgánů (např. krajské hygienické stanice) tyto subjekty dozorovat. Na druhou stranu to ale také znamená, že v současnosti nemohou být lesní mateřské školky finančně dotovány státem, jako v případě mateřských školek registrovaných u MŠMT. Provoz lesní mateřské školky je proto v současné době zcela hrazen rodiči.

Jak již bylo zmíněno výše, můžeme rozlišit tři základní legislativní možnosti založení předškolního zařízení založeného na pobytu v přírodě:

- a) státní nebo soukromá mateřská školka zahrnutá v rejstříku škol,
- b) předškolní zařízení formou živnosti mimo rejstřík škol,
- c) předškolní zařízení formou neziskové organizace mimo rejstřík škol.

Pokud jsou mateřské školky (všech zřizovatelů i soukromých) zařazeny do rejstříku škol a školských zařízení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), mají nárok na dotace ze státního rozpočtu. Tím poté podléhají státní kontrole (např. Česká školní inspekce, místně příslušná krajská hygienická stanice). Dotace soukromým předškolním zařízením upravuje zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací, ve znění zákona č. 562/2004 Sb.

V tomto případě pak mateřské školky podléhají celé řadě zákonů a vyhlášek, z nichž můžeme jmenovat např.:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a

jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, nejnovější novelou tohoto zákona je zákon č. 472/2011 Sb.

- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č.43/2006 Sb.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění vyhlášky č. 343/2009 Sb. (dále jen „vyhláška č. 410“).
- Vyhláška č.107/2005 Sb. o školním stravování, ve znění vyhlášky č. 463/2011 (dále jen „vyhláška č. 107“).
- Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění vyhlášky č. 602/2006 Sb. (dále jen vyhláška č. 137“).
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.

Ve výčtu legislativních zákonů, které se týkají mateřských školek, vedených v rejstříku škol a školských zařízení MŠMT bychom takto mohli pokračovat i dále.

V našem případě, tedy služeb péče o dítě předškolního věku známé pod názvem dětský klub, školička, lesní centrum, rodinné centrum atd., ale platí, že současný právní řád je nezná. Pokud se tedy rozhodneme nebudovat mateřskou školku podle výše uvedené legislativy pro školské zařízení, nemůžeme čerpat od státu příspěvky na jeho provoz ani na pedagogické pracovníky. Tato předškolní zařízení mohou vznikat nejčastěji jako živnost nebo nezisková činnost a jejich znakem je finanční soběstačnost.

Rok 2014 přinesl do oblasti legislativy a úpravy fungování předškolních zařízení značné změny. V listopadu 2014 totiž prošel Sněmovnou i přes veto prezidenta Zákon o dětské skupině, který mimo jiné počítá s povinnou registrací a se splněním hygienických podmínek, které lesní školky už svojí podstatou splnit nemohou. Dobrovolnou registraci měl v návrhu už Senát, ale poslanci s jeho verzí nakonec nesouhlasili.

Dětské skupiny, které mají být alternativou k mateřským školám, budou moci být zřízeny zaměstnavatelem a výdaje za placenou službu hlídání dětí by si rodiče mohli odečíst prostřednictvím slevy na dani. Dětská skupina bude fungovat pro děti už od jednoho roku. V dětských skupinách má být zároveň maximálně 24 dětí a provozovatel má právo stanovit úhradu jen do výše nákladů. Tato zařízení budou moci založit úřady, vysoké školy, radnice či neziskové organizace.

Další vývoj poté přinesl leden 2015, jelikož poslanci začali schvalovat novelu zákona o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině. Z ní by plynulo, že lesní školky se nebudou muset povinně registrovat ani plnit přísné hygienické předpisy a mohly by tak nadále pokračovat ve své činnosti.

Novela zákona byla poslanci schválena v dubnu 2015 a znamená tedy skutečnost, že lesní školky se nebudou muset registrovat ani plnit hygienické normy. 13. května 2015 byla poté novela schválena Senátem a nyní už schází jen podpis prezidenta republiky, který patří k zastáncům fungování lesních mateřských školek. Mělo by už tedy jít pouze o formalitu.

Shrnutí politických/legislativních faktorů

Pozitiva:

- Česká republika je demokratickým státem s relativně stabilní politickou situací (bez nepokojů, revolucí, apod.).

Negativa:

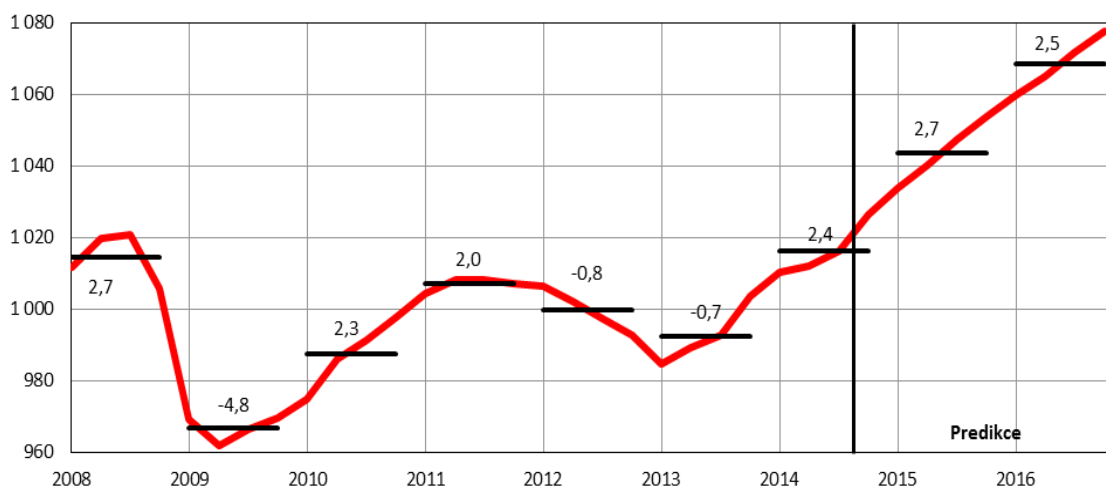
- změny v daňových zákonech, změny v odvodech na zdravotní a sociální pojištění a zejména změny zákonů a předpisů vztahujících se k provozu předškolních zařízení (hygiena, bezpečnost, financování, apod.).

3.1.3 Ekonomické faktory

Z hlediska ekonomických ukazatelů se zaměříme na zkoumání následujících faktorů: HDP, průměrná hrubá měsíční mzda, míra nezaměstnanosti, sazba daně z příjmů právnických osob. Všechny tyto faktory mohou mít vliv na finanční situaci rodin, jejich

platební schopnost poté ukáže, zda si mohou dovolit využít služeb soukromé mateřské školky, potažmo lesního dětského klubu.

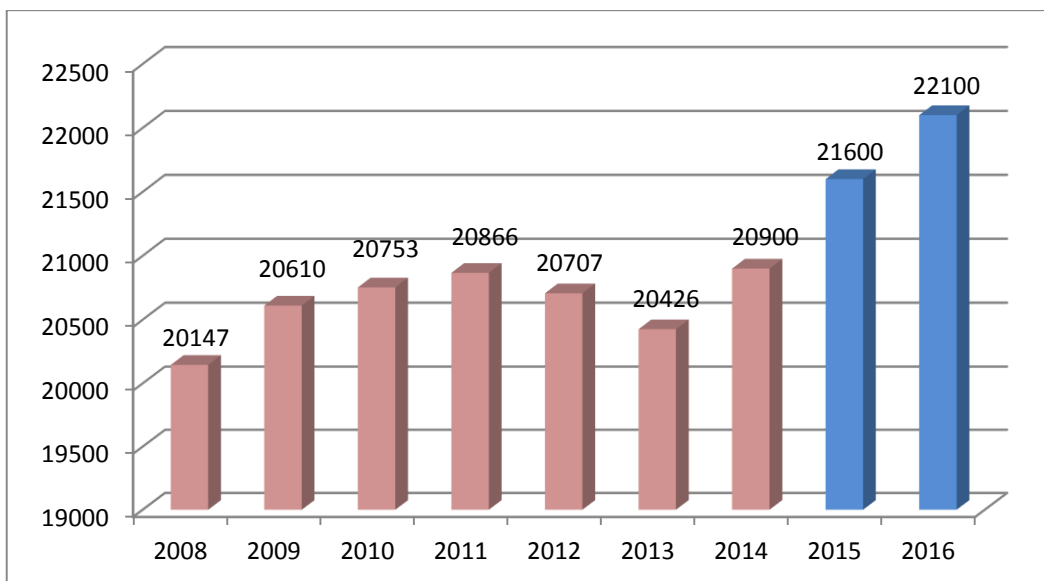
Nejprve se zaměříme na hrubý domácí produkt (HDP). Jak zobrazuje následující graf, největší propady můžeme zaznamenat v roce 2009 a poté 2013. Od roku 2013 poté můžeme sledovat pozitivní vývoj. Reálný HDP se ve 3. čtvrtletí roku 2014 mezičtvrtletně zvýšil o 0,4 % a pokračovalo pozvolné oživování ekonomické aktivity. Dle odhadů vzrostl za celý loňský rok HDP o 2,4 %. Pro rok 2015 počítáme s růstem ekonomiky o 2,7 %, predikce pro rok 2016 předpovídá zpomalení růstu reálného HDP a to na 2,5 %. V obou predikovaných letech by měl být růst tažen zejména domácí poptávkou.



Graf 4: Vývoj HDP (reálný), základní rok 2010, míra růstu mezi roky v % (Zdroj: ministerstvo financí ČR)

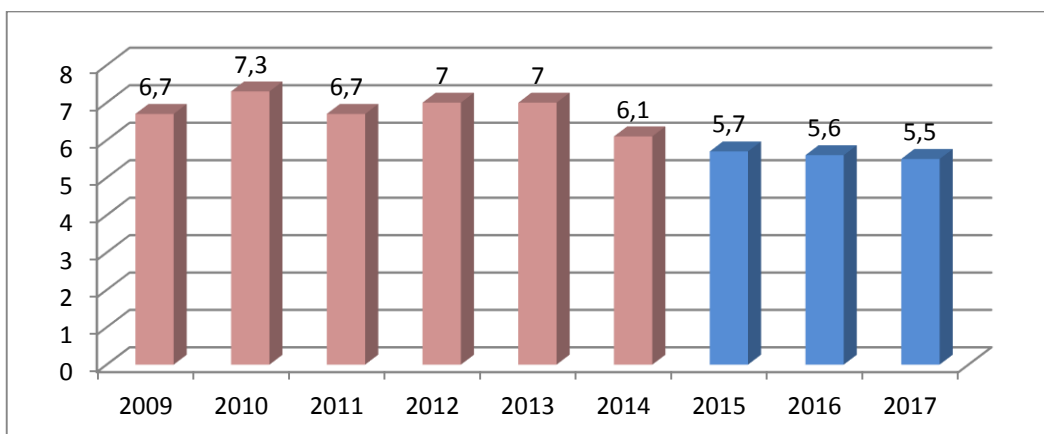
Dalším sledovaným ukazatelem majícím vliv na kupní sílu obyvatel je průměrná reálná hrubá měsíční mzda a její vývoj.

Uvedený graf zobrazuje, že od roku 2013 dochází k nárůstu průměrné realné hrubé měsíční mzdy a rovněž predikce do dalšího roku ukazuje rostoucí trend. Do budoucna tedy můžeme předpokládat růst kupní síly obyvatelstva ČR.



Graf 5: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice (reálná) (Zdroj: vlastní zpracování podle ministerstva financí ČR)

Významným ekonomickým ukazatelem je dále míra nezaměstnanosti a její vývoj. Pokud se podíváme na následující graf, tak míra nezaměstnanosti nevykazuje výrazné výkyvy, pouze mezi léty 2009 a 2010 nastalo její zvýšení o 0,6 %. Poté se v roce 2011 opět snížila na hodnotu 6,7 %. V dalších letech docházelo k méně výraznému kolísání a výkyvům. V letech 2012 a 2013 se míra nezaměstnanosti držela na stejné úrovni a to 7 %. V letošním roce by se míra nezaměstnanosti měla pohybovat na úrovni 5,7 %. Predikce vývoje na trhu práce ukazuje, že by se míra nezaměstnanosti díky pozvolnému růstu ekonomické aktivity měla postupně snižovat, zatímco zaměstnanost by měla zaznamenat mírný růst.



Graf 6: Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti v % (Zdroj: vlastní zpracování podle ministerstva financí ČR)

Závěrem z pohledu ekonomických ukazatelů se zaměříme na sazbu daně z příjmu právnických osob (DPPO) a její vývoj. Sazba DPPO se od roku 2010 žádným způsobem nezměnila. I v roce 2015 zůstává na úrovni 19 %. Při sestavování finančních výkazů tedy byla uvažována tato sazba.

Tabulka 1: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob (Zdroj: vlastní zpracování podle daňového portálu profesionálů a daňových poradců)

2010	2011	2012	2013	2014	2015
19%	19%	19%	19%	19%	19%

Shrnutí ekonomických faktorů

Pozitiva:

- předpokládaný růst hrubých mezd produktivního obyvatelstva,
- předpokládané snížení míry nezaměstnanosti,
- stabilizace HDP.

3.1.4 Politické faktory

Politické faktory souvisejí ve velké míře s legislativními opatřeními a mohou mít značný vliv na provoz předškolních zařízení. Především máme na mysli zákony a vyhlášky vydávané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), případně ostatními ministerstvy.

Co se týká přístupu financování různých druhů soukromých mateřských školek, je důležité sledovat politickou situaci dané země, na jaké straně politického spektra se současná vláda nachází. Přístup ke vzdělání a výchově dětí v předškolních zařízeních se značně liší tehdy, když se nachází v čele pravicová strana či naopak strana levicová.

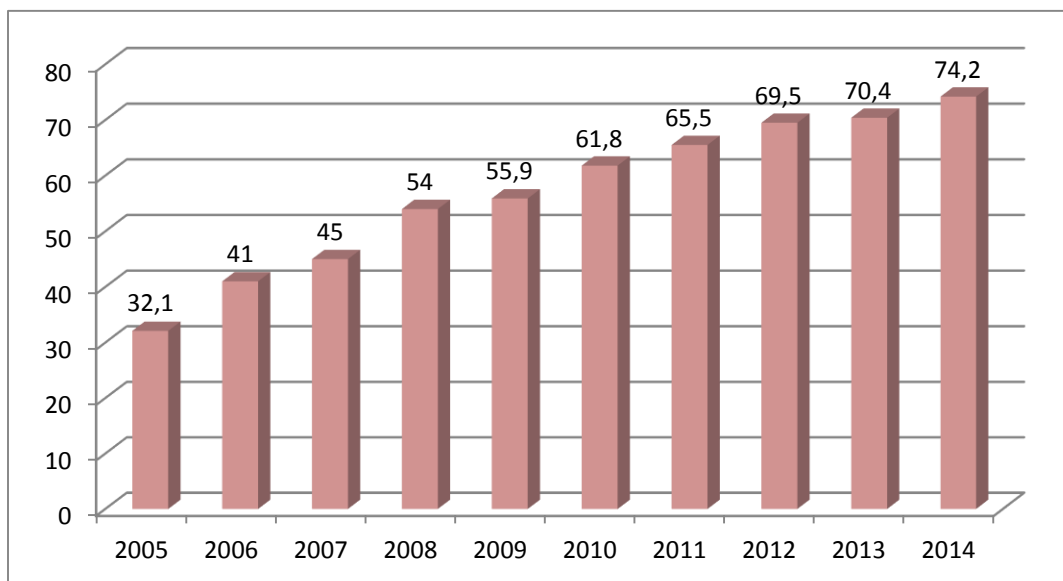
Levicová strana, zastávající sociální hodnoty, spíše podporuje rozšíření kapacit stávajících státních mateřských školek. Naopak strana pravicová reaguje kladně na vznikající soukromá předškolní zařízení, snaží se pomoci liberalizaci trhu a nestátní mateřské školky ve vzniku podporovat.

3.1.5 Technologické faktory

Tyto činitele nemají zásadní vliv na chod a poskytování služeb lesního dětského klubu. Z pohledu využívání nových technologií je lesní školka stabilním projektem. Nepodléhá novým trendům v oblasti designu, materiály a vybavení podléhají běžnému opotřebení, školka je doplňuje dle dostupných prostředků v průběhu svého fungování.

Faktory mohou výrazněji ovlivňovat zejména marketing podnikatelského subjektu, tedy kvalitní webové stránky podniku a online marketing. V dnešní době je z pohledu přenosu a získávání informací považován jako jeden z nejdůležitějších zdrojů internet. Přenos dat je díky němu pohodlný a zejména rychlý.

Pokud se podíváme na statistiku počtu uživatelů internetu ve věku nad 16 let, tak neustále roste (uživatelé internetu je myšlen jednatel, který použil internet alespoň jednou za poslední tři měsíce).



Graf 7: Počet uživatelů internetu v České republice ve věku nad 16 let (% z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině) (Zdroj: vlastní zpracování podle veřejné databáze ČSÚ)

Z pohledu vlivu na náš podnikatelský záměr by se tedy technologické faktory mohly projevit zejména v oblasti využívání internetu a ostatních komunikačních zařízení (mobilní telefony, počítače, apod.).

Shrnutí technologických faktorů

Pozitiva:

- růst počtu domácností s připojením k internetu a tím možnost zacílení propagace prostřednictvím internetových stránek,
- oblíbenost přenosných počítačů, jiných mobilních zařízení a WI-FI připojení a tím možnost neustále sledovat dění v klubu prostřednictvím internetových stránek.

3.2 Analýza cílového trhu

Přijímací řízení do státních mateřských školek v Brně pro rok 2015 má následující fáze:

- První fáze – vydávání přihlášek, období 2. – 27.2.
- Druhá fáze – sběr přihlášek, ve dnech 2. a 3. března, od 8:00 – 16:00 hod. Na jednotlivých mateřských školách.
- Třetí fáze – přijímací řízení, od 9. března mohou rodiče očekávat informace o přijetí/nepřijetí svého dítěte do mateřské školky.
- Čtvrtá fáze – zveřejnění seznamu přijatých dětí 2. 4. 2015.

Ke dni 28.2. 2015 bylo vydáno 5213 přihlášek, přičemž vypsanych volných míst je 2920. Následující tabulka zachycuje počet veřejných mateřských školek v jednotlivých městských částech a počet nabízených volných míst.

Tabulka 2: Počet veřejných školek podle jednotlivých městských částí města Brna (Zdroj: mateřské školy Brno)

Městská část	Počet veřejných mateřských školek	Volná místa
Bohunice	5	99
Bosonohy	1	24
Brno - jih	6	94
Brno - sever	16	332
Brno - střed	25	416
Bystrc	6	167
Černovice	4	58

Chrlice	2	27
Ivanovice	1	20
Jehnice	1	19
Jundrov	2	35
Kníničky	1	9
Kohoutovice	4	101
Komín	3	60
Královo Pole	10	198
Líšeň	10	249
Maloměřice a Obřany	2	42
Medlánky	1	78
Nový Lískovec	3	108
Ořešín	1	8
Řečkovice a Mokrá Hora	5	108
Slatina	2	91
Starý Lískovec	5	123
Tuřany	3	42
Útěchov	0	0
Vinohrady	4	83
Žabovřesky	5	135
Žebětín	1	42
Židenice	8	152

Z hlediska vývoje kapacit mateřských školek v Brně můžeme v tabulce níže vidět, že počet dětí neustále roste a s tím se zvyšuje i průměrný počet dětí na jednu třídu.

Tabulka 3: Vývoj kapacit mateřských školek od roku 2005 do roku 2014 (vlastní zpracování podle oficiálních stránek města Brna)

Školní rok	Počet dětí v MŠ (kapacita MŠ)	Průměrný počet dětí na třídu
2005/2006	9 109	23,75
2006/2007	9 224	24,05
2007/2008	9 349	24,13
2008/2009	9 531	24,22
2009/2010	9 895	24,08
2010/2011	10 380	24,48
2011/2012	10 647	24,76
2012/2013	11 027	24,84
2013/2014	11 463	24,86
2014/2015	11 492	24,82

Ve školním roce 2014/2015 bylo do brněnských veřejných mateřských školek přijato celkem 3 867 nových dětí, přičemž 641 dětí (respektive rodičů) se rozhodlo pro odklad základní školní docházky. Na počátku roku 2014 poslalo přihlášku do mateřské školky skoro 5000 dětí (z toho 1100 netříletých). Do mateřských školek byly přijaty všechny brněnské děti ve věku šesti, pěti a čtyř let. Do předškolního vzdělávání tedy bylo přijato 91 % dětí ve věku tří let a také 7 % dětí netříletých s trvalým bydlištěm ve městě Brně a s žádostí o celodenní docházku. Do mateřské školky se nedostalo 385 dětí ve věku tří let. Potíže s umístěním nastaly zejména v městské části Bystrc – oblast sídliště Kamechy.

Město Brno za posledních dvanáct let vybuodovalo více než 2600 nových míst v rámci předškolního vzdělávání. Bylo zapotřebí spolupráce s jednotlivými městskými částmi, ať už se jednalo o stavební úpravy, rozšíření stávajících kapacit nebo vybudování nových objektů. Pro srovnání na přelomu let 2001/2002 navštěvovalo brněnské mateřské školy přes osm tisíc dětí, na počátku školního roku 2014/2015 činí počet již 11 492 dětí.

Jako místo podnikání byla zvolena lokalita Brno – Řečkovice a Mokrý Hora. Okrajové části Brna se potýkají s nedostačující kapacitou. Tato městská část má na svém území evidováno 5 státních předškolních zařízení.

3.3 Analýza mikroprostředí

Analýzu mikroprostředí provedeme pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Model nám poskytuje široký pohled na současnou, budoucí i méně zjevnou konkurenci v dané oblasti.

3.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů bude minimální. V případě školky se jedná zejména o dodavatele obědů, dále pak nábytku, textilií a kancelářských potřeb. Můžeme říci, že v dnešní době je dodavatelů těchto typů zařízení/služeb dostatečné množství, proto dodavatelé naše podnikání výrazným způsobem neovlivní. Můžeme zvolit z nabídky dodavatelů největší kvality či nejnižší ceny. V případě, že vedení školky nebude se

službami a cenami dodavatelů spokojeno, může zvažovat jejich výměnu za nové. Hlavním dodavatelem našeho zařízení bude společnost Vitalité, která se zaměřuje na přípravu BIO jídel.

3.3.2 Vyjednávací síla odběratelů

V našem případě jsou zákazníky školky rodiče dětí. Na nich záleží rozhodnutí, zda své dítě umístí do státní či soukromé mateřské školky, zda budou mít svoji osobní chuť či s dítětem zůstanou doma. Důvěra ze strany zákazníka hraje v oblasti poskytování služeb podstatnou roli. Neméně důležitými faktory jsou dále cena, kvalita poskytované služby, lokalita, spolehlivost a také osobní či individuální přístup. Proto musíme neustále pracovat na budování dobrého jména a usilovat trvale o kvalitu poskytovaných služeb. Vyjednávací síla odběratelů je v tomto případě z výše uvedených důvodů vysoká. Podstatným faktorem je rovněž skutečnost, že na daném trhu působí velký počet konkurentů, nezbytným předpokladem úspěchu je proto nabídka kvalitnějších a zajímavějších služeb za odpovídající a úměrné ceny.

3.3.3 Riziko konkurence substitutů

V našem případě a v oblasti předškolního vzdělávání mohou být nazvány hlavními substituty státní mateřské školy v blízkém okolí, jež jsou vedeny v rejstříku škol a které jsou rodiči mnohem více poptávané zejména z důvodu finanční dostupnosti. Další možností jsou soukromé mateřské školky, které mohou poskytovat kvalitnější péči, nadstandardní rozsah služeb, apod. V některých případech může jeden z rodičů zůstat s dítětem doma. Tento scénář většinou reálně nastává pouze u finančně zajištěných klientů, kdy v domácnosti není třeba dvou pravidelných měsíčních příjmů. Formou domácího hlídání může dále být pomoc ze strany prarodičů. Tato skupina osob ovšem není tak často využívaná díky navýšení produktivního věku prarodičů. Možnou hrozbou by mohla být i situace najmutí soukromé osoby, která by dítě hlídala dle potřeby a v jeho přirozeném prostředí. V neposlední řadě bychom měli zmínit i tzv. firemní školky. Dnes, ale zatím nepatří ke zcela rozšířeným variantám, jako možný substitut bychom je mohli zvažovat až v případné budoucnosti. Z toho důvodu je hrozba substitutů velmi malá.

3.3.4 Hrozba nově vstupujících konkurentů

Vzhledem k nedostatku mateřských školek, resp. volných míst pro umístění dítěte, můžeme předpokládat zájem nových subjektů o vstup do této oblasti poskytování služeb. Na druhou stranu zde existuje celá řada bariér působících spíše proti. Jmenujme zejména získání peněžních prostředků pro rozjezd podnikání a vytvoření zázemí pro děti, dále pak legislativní zákony a právní předpisy, vztahujících se k založení a provozu mateřské školky v ČR, či v našem případě v okamžiku vzniku diplomové práce nejasná a nejednoznačná úprava fungování „lesních školek“. Z těchto důvodů můžeme hrozbu vstupu potenciálních konkurentů považovat za relativně slabou.

3.3.5 Stávající konkurence

Můžeme konstatovat, že v oblasti předškolního vzdělávání existuje silná a zavedená konkurence, která svou nabídkou poskytuje podobnou úroveň služeb. Největší konkurenci představují státní školky v okolí a to z důvodu již zmíněných nižších nákladů pro rodiče. Další konkurenci poté představují soukromé mateřské školky. Je důležité se podívat na to, jakou kvalitu a rozmanitost služeb tato zařízení nabízí.

V brněnské části Řečkovice a Mokrá Hora se nachází 5 státních mateřských školek a dále pak 5 konkurenčních soukromých mateřských školek.

Dále se zaměříme na samotný popis konkurentů včetně analýzy jejich kladných a záporných stránek.

Nejprve pohled na státní mateřské školky.

Tabulka 4: Přehled konkurenčních státních MŠ a jejich kapacit pro rok 2015 (Zdroj: vlastní zpracování podle oficiálních stránek města Brna)

Název školy	Volná místa	Počet přihlášek	Přijatých dětí	Uvolněných přihlášek
Mateřská škola Brno, Kárníkova 4	27	142	8	24
Mateřská škola Brno, Měříčkova 46	37	152	12	22
Mateřská škola Brno, Novoměstská 1	13	70	3	8
Mateřská škola Brno, Škrétova 2	22	136	16	16
Mateřská škola Brno, Tumaňanova 59	9	34	3	6

Mateřská škola Brno, Kárníkova



Obrázek 4: Ukázka interiéru MŠ Kárníkova (Zdroj: MŠ Kárníkova)

Mateřská škola Kárníkova 4 byla postavena a otevřena na podzim r. 1977. Od září 2009 má čtyři třídy - ZAHRÁDKA, MOTÝLCI a BERUŠKY s věkově smíšenými skupinkami dětí, další třída je SPECIÁLNĚ LOGOPEDICKÁ TŘÍDA SLUNÍČKA, zaměřená na logopedickou práci.

Adresa: MŠ Kárníkova 4, 621 00 Brno

Otevírací doba: 6:30 – 16:45 hod.

Věk dětí: 3 – 6 let (7 let odklady školní docházky)

Školné/měsíc: 539 Kč

Stravné: 7 let (odklady školní docházky) – 44Kč/den – záloha činí 968 Kč, 3 – 6 let – 40 Kč/den – záloha činí 880 Kč

Kulturní fond: výše je vždy odsouhlasena rodiči na společné schůzi na začátku daného školního roku, částka se hradí na účet MŠ. Pro školní rok 2014/2015 je navrhovaná částka 500.- Kč.

Výhody:

- široká škála aktivit (angličtina, sportík, plavání, vědecký kroužek, škola v přírodě),
- zahrada,
- přirozená výchova,
- logopedická třída (MŠ KÁRNÍKOVA, 2008).

Mateřská škola Měřičkova



Obrázek 5: Ukázka interiéru MŠ Měřičkova (Zdroj: MŠ Měřičkova)

Budova mateřské školy byla postavena v roce 1976. V roce 2014 proběhla rozsáhlá rekonstrukce, zahrnující zateplení budovy, výměnu plastových oken, elektroinstalaci, vodoinstalaci a rekonstrukci sociálních zařízení. Ve dvou účelových patrových budovách MŠ se nachází pět tříd. Všechny třídy jsou věkově smíšené, jedna ze tříd je speciální – logopedická.

Adresa: Měřičkova 1491/46, Brno – Řečkovice a Mokrý Hora, 621 00

Otevírací doba: 6:30 – 16:30 hod.

Věk dětí: 3 – 6 let (7 let odklady školní docházky)

Školné/měsíc: 530 Kč

Stravné: 7 let (odklady školní docházky) – 42Kč/den – záloha činí 840 Kč, 3 – 6 let – 38 Kč/den – záloha činí 760 Kč

Kroužky: platí se zvlášť

Výhody:

- široká škála aktivit (angličtina, plavání, flétna, pohybový kroužek, keramika),
- zahrada,
- logopedická třída (MŠ MĚŘIČKOVA, 2011).

Mateřská škola Novoměstská



Obrázek 6: Ukázka interiéru MŠ Novoměstská (Zdroj: MŠ Novoměstská)

Budova školy se nachází ve velké, oplocené zahradě. Na ní se nachází herní domek pro děti, pískoviště, dřevěné průlezky. Každá třída v budově je samostatná a místnosti účelové. Třídy jsou vybaveny novým nábytkem, který je uzpůsoben věku a velikosti dětí.

Adresa: Novoměstská 1, Brno, 621 00

Otevírací doba: 6:45 – 16:30 hod.

Věk dětí: 3 – 6 let (7 let odklady školní docházky)

Školné/měsíc: 500 Kč

Stravné: 7 let (odklady školní docházky) 800 Kč na měsíc, 3 – 6 let – 720 Kč na měsíc

Kulturní fond: jeho výše je odsouhlasena rodiči na společné schůzi na začátku školního roku.

Výhody:

- zahrada.

Nevýhody:

- absence podrobných informací o aktivitách, zájmových kroužcích (MŠ NOVOMĚSTSKÁ, 2010).

Mateřská škola Škrétova



Obrázek 7: Ukázka interiéru MŠ Škrétova (Zdroj: MŠ Škrétova)

Škola byla postavena jako účelová budova, její provoz byl zahájen roku 1977. V roce 2014 prošla školka velkou rekonstrukcí. Byla vyměněna nová okna, dveře, střecha, zateplení a barevná fasáda. Škola má tři věkově smíšené třídy s kapacitou 75 dětí: Berušky, Koťátka a Sluníčka.

Škola má dvě propojené budovy. V jedné budově jsou tři třídy pro děti, ve druhé se nachází školní jídelna, kanceláře vedení, šatna kuchařek, kotelná a byt bývalé paní školnice. Školu obklopuje velká, zrekonstruovaná zahrada s množstvím prolízaček, dopravních cest a pískovišti.

Adresa: Škrétova 2, Brno, 621 00

Otevírací doba: 6:30 – 16:30 hod.

Věk dětí: 3 – 6 let (7 let odklady školní docházky)

Školné/měsíc: 650 Kč

Stravné: 7 let (odklady školní docházky) 39 Kč/den, 3 – 6 let – 35 Kč/den

Výhody:

- zahrada,
- sportovní kroužek, plavání,
- škola v přírodě,
- oční screening.

Nevýhody:

- absence podrobných informací o aktivitách, zájmových kroužcích,
- nepřehledný ceník školného a případné platby za kroužky (MŠ ŠKRÉTOVA, 2015).

Mateřská škola Tumaňanova (Paraplíčko)



Obrázek 8: Ukázka interiéru MŠ Tumaňanova (Zdroj: MŠ Paraplíčko)

Od školního roku 2013/2014 má školka třídy Kapiček a Sluníček. Třídy mají kapacitu 28 a 25 dětí, do mateřské školy může být přijato celkem 53 dětí. Před budovou je místo pro parkování aut, zadní část budovy obklopuje školní zahrada s hracími a tělovýchovnými prvky.

Adresa: Tumaňanova 59, Brno, 621 00

Otevírací doba: 7:00 – 16:30 hod.

Věk dětí: 3 – 6 let (7 let odklady školní docházky)

Školné/měsíc: 659 Kč

Kulturní fond: 1200 Kč/rok

Stravné: 38 Kč/den, záloha 750 Kč/měsíc

Výhody:

- zahrada,
- pohybové aktivity.

Nevýhody:

- absence podrobných informací o zájmových kroužcích (MŠ PARAPLÍČKO, 2015).

Nyní bychom se zaměřili na druhou skupinu konkurentů, kterými jsou soukromé školky v dané oblasti. Pro tvorbu konkurenceschopného programu našeho dětského klubu je důležité zjistit, jaký rozsah a kvalitu poskytovaných služeb nabízí právě tato konkurence.

Lesní mateřská školka Sýkorka



Obrázek 9: Ze života LMŠ Sýkorka (Zdroj: LMŠ Sýkorka)

Sýkorka je nejdéle působící lesní mateřskou školkou v Brně. Svoji činnost poskytuje od března 2011. Výchovná a vzdělávací péče se týká dětí ve věku 3 až 7 let. Většina aktivit se odehrává v přírodě, za každého počasí. Lesní mateřská školka leží v zahrádkářské oblasti. Využívá rozlehlého zatravněného pozemku se zděným zázemím (chatou) a maringotkou. Nachází se v bezprostřední blízkosti lesa.

Adresa: Mokrá Hora 77, Brno – Řečkovice a Mokrá Hora

Otevírací doba: celodenní provoz 8:00 – 16:30 hod.

Věk dětí: 3 – 7 let

Kapacita: 16 dětí na den

Záloha: do 7 dnů od potvrzení přijetí dítěte je potřeba uhradit nevratnou zálohu 500 Kč.

Provoz LMŠ je plně hrazen z příspěvku rodičů. Rodiče platí zřizovateli členský příspěvek, který umožní pobyt dítěte ve školce, vždy za 2 kalendářní měsíce docházky předem. Cena nezahrnuje stravné. V případě absence dítěte se platba členských příspěvků nevrací. Za dny absence může být uplatněna náhrada, tedy docházka v jiné, předem domluvené dny.

Tabulka 5: Výše členského příspěvku v LMŠ Sýkorka (Zdroj: LMŠ Sýkorka)

Celodenní docházka	Cena za měsíc	Cena za 2 měsíce
2 dny v týdnu	2 880,00 Kč	5 760,00 Kč
3 dny v týdnu	4 080,00 Kč	8 160,00 Kč
5 dnů v týdnu	5 600,00 Kč	11 200,00 Kč

Školka zajišťuje v rámci stravování oběd a odpolední svačinku. Stravné se pohybuje okolo 50 Kč/den, platí se v hotovosti přímo ve školce dle docházky dítěte.

Výhody:

- zahrada, přilehlý les,
- nabídka zkušebního dne,
- výchova dětí k šetrnému přístupu a úctě k přírodě, zdravý životní styl,
- letní příměstské tábory (LMŠ SÝKORKA, 2015).

Mateřská školka Světluška



Obrázek 10: Ukázka interiéru MŠ Světluška (Zdroj: MŠ Světluška)

MŠ Světluška se nachází v klidné lokalitě na okraji Řečkovic. Třída s kapacitou 20 dětí se nachází v prvním patře třípatrového domu patřícímu Centru pro děti a mládež s postižením – Kociánka. Třída je prostorná a slunná, rozdělená na hernu s kobercem a jídelní část se stolečky. Školka má statut mateřského centra, ale usiluje o akreditaci klasické mateřské školky v rejstříku škol.

Adresa: Terezy Novákové 62a, 621 00 Brno

Otevírací doba: 7:00 – 17:00 hod.

Školné/měsíc: výše školného závisí na domluvě mezi rodiči a provozní ředitelkou. Školka přihlíží na sociální poměry dané rodiny, na aktuální situaci. Měsíční náklady na dítě se obvykle pohybují od 3000,- Kč.

Stravné: veškerou stravu pro děti v mateřské školce zajišťuje jídelna ZŠ Novoměstská.

Výhody:

- zahrada,

- individuální přístup.

Nevýhody:

- absence podrobné informace o aktivitách, zájmových kroužcích,
- nepřehledný ceník školného a případné platby za kroužky,
- chybějící údaje o ceně stravného (MŠ SVĚTLUŠKA, 2014).

Mateřská školka Malý strom



Obrázek 11: Ukázka interiéru MŠ Malý strom (Zdroj: MŠ Malý strom)

Mateřská školka se nachází na pomezí Řečkovic a Ivanovic v bezprostřední blízkosti lesa. Nově zrekonstruované prostory splňují veškeré hygienické normy. Ke školce náleží zahrada. Ze školky je přímý vstup do lesoparku.

Adresa: Žilkova 40a, 621 00 Brno

Otevírací doba: 7:30 – 17:30 hod.

Školné/měsíc: 7700,- Kč, celodenní docházka 5 dní v týdnu (včetně kroužků, výletů, angličtiny, plavání, vstupného atd.)

Tabulka 6: Školné pro letní školku (Zdroj: MŠ Malý strom)

Školné pro letní školku
Měsíční docházka 5x týdně – 7.700,- Kč (7:30-17:30)
Týdenní docházka – 2.000,- Kč (7:30-17:30)

Stravné: 100,- Kč/den (zahrnuje dopolední svačinu, oběd, odpolední svačinu, pitný režim)

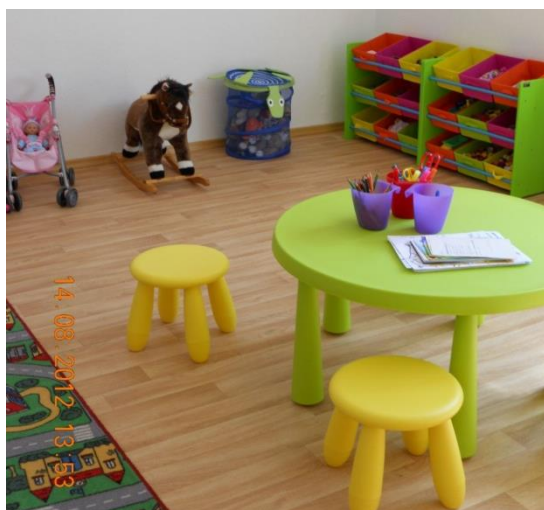
Výhody:

- zahrada,
- individuální přístup,
- rozmanitá škála aktivit, včetně anglického jazyka,
- zásady zdravé MŠ a prvky lesní MŠ.

Nevýhody:

- vyšší cena,
- chybí informace o kapacitě a věkovém rozložení dětí (MŠ MALÝ STROM, 2009).

Miniškolka Betynka



Obrázek 12: Ukázka interiéru Miniškolka Betynka (Zdroj: Miniškolka Betynka)

Miniškolka se nachází v prostředí rodinného domu s dvorkem. Kapacita školky je max. 10 dětí ve věku 2,5 – 5 let, o které se starají dvě vychovatelky. Součástí dopoledního programu jsou pravidelné kroužky (hudební, výtvarný, pohybový, přírodovědný), minikroužek angličtiny a logopedická prevence. Důraz je kladen na samostatnost s přihlédnutím k individuálním potřebám dětí, je podporován všestranný rozvoj.

Adresa: Terezy Novákové 1086/1a, 621 00 Brno

Otevírací doba: 7:00 - 18:00 hod.

Školné/měsíc: částka je variabilní v závislosti na režimu docházky. Docházka může být celodenní, dopolední, ¾ denní, nebo zcela individuální dle potřeb rodičů

Stravné: 51,- Kč/den (zahrnuje dopoledni svačinu, oběd, odpoledni svačinu, pitný režim).

Výhody:

- venkovní prostory,
- individuální přístup,
- rozmanitá škála aktivit, včetně anglického jazyka,

- celoroční provoz.

Nevýhody:

- vyšší cena (MINIŠKOLKA A JESLIČKY BETYNKA, 2015).

Tabulka 7: Porovnání konkurence z hlediska různých parametrů (Zdroj: vlastní zpracování)

Zařízení	Cena	Celková kapacita	Otevírací doba	Stravné (Kč/den)	Aktivita	Prostředí
Mateřská škola Kárníkova	539,- Kč	Neuvedeno	6:30-16:45 hod.	44,-	široká škála kroužků, logopedie	zahrada
Mateřská škola Měříčkova	530,- Kč	112 dětí	6:30-16:30 hod.	42,-	široká škála kroužků, logopedie	zahrada
Mateřská škola Novoměstská	500,- Kč	Neuvedeno	6:45-16:30 hod.	40,-	neuvedeno	zahrada
Mateřská škola Škrétova	650,- Kč	75 dětí	6:30-16:30 hod.	39,-	sportovní kroužek, plavání, škola v přírodě	zahrada
Mateřská škola Brno Tumaňanova	659,- Kč	53 dětí	7:00-16:30 hod.	38,-	Neuvedeno	zahrada
LMS Sýkorka	5600,- Kč/plná docházka	16 dětí/den	8:00-16:30 hod.	50,-	příměstské tábory, pobyt venku	zahrada, les
Mateřská školka Světluška	od 3000,- Kč	20 dětí/den	7:00-17:00 hod.	/	neuvedeno	zahrada
Mateřská školka Malý strom	7700,- Kč/plná docházka	Neuvedeno	7:30-17:30 hod.	100,-	široká škála kroužků, logopedie	zahrada, les
Miniškolka Betyнка	variabilní dle docházky	10 dětí	7:00-18:00 hod.	51,-	široká škála kroužků	venkovní prostory

3.4 SWOT analýza

S pomocí SWOT analýzy byly zjištěny následující důležité faktory, které by mohly výrazně ovlivnit podnikání našeho dětského klubu. Jedná se o analýzu faktorů vnitřního (silné a slabé stránky) a vnějšího (příležitosti a hrozby) prostředí.

Silné stránky:

- široká škála aktivit pro děti,
- flexibilita v poskytování služeb,
- dobrá lokalita z hlediska dopravní dostupnosti,
- kvalifikovaný personál,
- zapojení rodičů do dění – spolupráce s rodiči,
- optimální poměr ceny a kvality,
- individuální a osobní přístup,
- začleňování nových metod vzdělávání a výuky.

Slabé stránky:

- nově vzniklé zařízení bez zkušeností a historie,
- omezenost kapacity dětského klubu,
- konkurence ostatních předškolních zařízení,
- omezenost na určitou cílovou skupinu (děti ve věku 3 – 7 let),
- náročnost na kvalifikovaný a kvalitní personál,
- vyšší vstupní náklady.

Příležitosti:

- nedostatek míst ve státních mateřských školách,
- omezená kapacita okolních soukromých školek,
- růst zájmu o koncept a výchovu dětí ve spojení s přírodou,
- zvýšený zájem rodičů o kvalitní a individuální vzdělání dětí,
- využití dotací.

Hrozby:

- snížení porodnosti v budoucích letech,
- změny legislativy – zpřísnění zákonů vztahujících se k předškolnímu vzdělávání,
- příchod nových konkurentů,
- zhoršení ekonomické situace,
- pravidelné zvyšování nákladů – růst cen dodavatelských služeb a cen nakupovaných produktů, růst mezd,
- odchod kvalifikovaných zaměstnanců,
- nedostatečný zájem o nabízený koncept.

Z provedené analýzy vyplynulo, že by se dětský lesní klub měl ubírat cestou maximalizace silných stránek, snažit se je rozvíjet a využívat všechny příležitosti k jejich dosažení. Mezi nejsilnější stránky můžeme jmenovat: nabídku nadstandardních služeb, jejich široký sortiment a kvalifikaci pedagogů. Naopak za slabou stránku lze považovat skutečnost, že dětský klub bude nově založeným zařízením a nebude prozatím v podvědomí rodičů, chybí jejich důvěra a kladné reference. Pomocí propagace se budeme snažit tuto stránku co nejvíce eliminovat.

Z hlediska příležitostí je třeba zdůraznit zejména současnou nedostačující kapacitu státních mateřských školek, která vytváří potenciál zřízení soukromých předškolních zařízení. Za jednu z hlavních hrozeb můžeme považovat nezájem klientů o naše služby a vstup nové konkurence na trh. Bohužel tyto skutečnosti nejsme schopni zcela ovlivnit.

Další hrozbou pro náš podnikatelský záměr je potenciální snížení porodnosti v České republice, konkrétně tedy v Brně. Dle dříve uskutečněné SLEPT analýzy se v příštích letech odhaduje v našich podmínkách pozitivní vývoj analyzovaných ekonomických ukazatelů (HDP, průměrná hrubá mzda, nezaměstnanost). Z tohoto důvodu můžeme očekávat, že nenastane rapidní pokles narozených dětí.

Numerické zpracování SWOT analýzy

Z uvedené SWOT analýzy nám vyplývají silné stránky a příležitosti, na které je nutné se zaměřit, aby byl vstup nového podniku na trh co nejhladší a měl šanci na úspěch. Silných stránek a ostatních faktorů v rámci jednotlivých částí SWOT analýzy je větší množství.

Proto pro numerické výpočty bude vyhodnoceno 5 nejvýznamnějších prvků působících v každém poli na podnik největší vahou.

Tabulka 8: Vyjádření 5 nejvýznamnějších faktorů z jednotlivých částí SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
S1 široká škála aktivit pro děti	W1 nový subjekt na trhu bez historie
S2 flexibilita v poskytování služeb	W2 omezená kapacita klubu
S3 kvalifikovaný personál	W3 konkurence ostatních poskytovatelů
S4 optimální poměr kvality a ceny	W4 omezenost na určitou věkovou skupinu
S5 individuální přístup	W5 náročnost na kvalifikovaný personál
Příležitosti	Hrozby
O1 nedostatek míst ve státních mateřských školách	T1 snížení porodnosti v budoucích letech
O2 omezená kapacita okolních soukromých školek	T2 změny legislativy
O3 růst zájmu o koncept a výchovu dětí ve spojení s přírodou	T3 příchod nových konkurentů
O4 zvýšený zájem rodičů o kvalitní a individuální vzdělání dětí	T4 odchod kvalifikovaných zaměstnanců
O5 využití dotací	T5 nedostatečný zájem o nabízený koncept

Abychom mohli hodnotit váhu znaku, porovnáváme vzájemnou důležitost znaků, která je vyjádřena následujícími hodnotícími maticemi pro silné a slabé stránky. Bylo zvoleno třístupňové hodnocení, daná hodnotící stupnice vypadá následujícím způsobem:

- 1 tehdy, pokud je znak důležitější, než znak porovnávaný,
- 0,5 tehdy, pokud je váha znaků stejná,
- 0 tehdy, pokud je znak méně důležitý než znak porovnávaný.

Tabulka 9: Hodnocení váhy silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

Znak/porovnávaný znak	S1	S2	S3	S4	S5	Suma	Váha (%)
S1 široká škála aktivit pro děti	x	0	1	0,5	1	2,5	25
S2 flexibilita v poskytování služeb	0,5	x	0,5	0,5	0	1,5	15
S3 kvalifikovaný personál	0	0,5	x	1	1	2,5	25
S4 optimální poměr kvality a ceny	0	0	1	x	1	2	20
S5 individuální přístup	0,5	0	0,5	0,5	x	1,5	15

Tabulka 10: Hodnocení váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

	Znak/porovnávaný znak	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Váha (%)
W1	nový subjekt na trhu bez historie	x	0,5	0,5	0,5	1	2,5	25
W2	omezená kapacita klubu	1	x	0,5	0,5	0,5	2,5	25
W3	konkurence ostatních poskytovatelů	0,5	0,5	x	0	1	2	20
W4	omezenost na určitou věkovou skupinu	0	0,5	0,5	x	0,5	1,5	15
W5	náročnost na kvalifikovaný personál	0,5	0	0,5	0,5	x	1,5	15

Z rozhodovací matice silných stránek plyne, že největší váhu mají dva faktory – široká škála aktivit a kvalifikovaný personál. Co se týká slabých stránek musíme se zaměřit zejména na budování a udržení dobrého jména klubu a stejně tak skupiny zákazníků. Tato skutečnost je pro budoucí vývoj nezbytná. Další váhově srovnatelnou slabou stránkou je omezená kapacita klubu. Ta by se v případě kladného a rostoucího vývoje klubu dala do budoucna vyřešit rozšířením stávajících kapacit, vytvořením dalších skupinek dětí a s tím souvisejícím nábojem většího počtu pedagogů.

Tabulka 11: Hodnocení váhy příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

	Znak/porovnávaný znak	O1	O2	O3	O4	O5	Suma	Váha (%)
O1	nedostatek míst ve státních mateřských školách	x	0	0	0,5	1	1,5	15
O2	omezená kapacita okolních soukromých školek	1	x	0,5	0,5	0,5	2,5	25
O3	růst zájmu o koncept a výchovu dětí ve spojení s přírodou	0	0,5	x	1	1	2,5	25
O4	zvýšený zájem rodičů o kvalitní a individuální vzdělání dětí	0,5	0	1	x	1	2,5	25
O5	využití dotací	0,5	0	0,5	0	x	1	10

Tabulka 12: Hodnocení váhy hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

	Znak/porovnávaný znak	T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Váha (%)
T1	snížení porodnosti v budoucích letech	x	0	0	0,5	0,5	1	10
T2	změny legislativy	1	x	0,5	0,5	0,5	2,5	25
T3	příchod nových konkurentů	0	0,5	x	1	0,5	2	20
T4	odchod kvalifikovaných zaměstnanců	0,5	0	1	x	1	2,5	25
T5	nedostatečný zájem o nabízený koncept	0,5	0,5	0,5	0,5	x	2	20

Z rozhodovací matice příležitostí plyne, že největší váhu mají faktory - omezená kapacita okolních soukromých školek, růst zájmu o koncept a výchovu dětí ve spojení s přírodou a zvýšený zájem rodičů o kvalitní a individuální vzdělání dětí. V oblasti hrozeb je nutné věnovat pozornost zejména eliminování odchodu kvalifikovaných zaměstnanců a dále pak doufat v neměnnost případně nevelké změny legislativy.

Numerické zpracování SWOT matice pro hodnocení intenzity vzájemných vztahů.

Hodnocení základní matice je nezbytné provést na základě spojení mezi prvky a síly jednotlivých vazeb, zejména pak vazby S-O, S-T, W-O, W-T. K tomuto účelu byla zvolena vícestupňová škála 0 až 5, kde:

- 0 znamená žádný vztah,
- 5 pro úzký vztah, důležitý,
- pro pozitivní vztah se volí kladné znaménko, pro negativní záporné.

Tabulka 13: Ohodnocení vzájemného působení faktorů SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky						Slabé stránky							
	S1	S2	S3	S4	S5	Suma	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Suma	
O1	3	1	1	1	0	6	2	0	0	2	0	4	10	15
O2	4	0	3	3	0	10	0	0	5	0	5	10	20	30
O3	3	3	1	3	0	10	3	2	0	3	0	8	18	30
O4	2	4	1	3	0	10	3	1	0	1	0	5	15	25
O5	0	4	1	1	0	6	2	1	0	1	0	4	10	0
T1	-3	-1	1	3	0	0	-5	0	0	-3	-1	-9	-9	25
T2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	10
T3	1	0	4	3	4	12	-2	-2	-4	-1	-3	-12	0	40
T4	0	0	3	3	2	8	0	0	0	0	0	0	8	15
T5	0	0	1	2	0	3	-1	-1	0	-2	0	-4	-1	10
Suma S,W	10	11	17	22	6	66	2	1	1	1	1	6	72	
Váha S,W	20	40	5	20	15		30	0	25	25	20			

Tabulka 14: Výsledky vzájemného působení (Zdroj: vlastní zpracování)

	S	W
O	42	31
T	24	-25

Z výše uvedeného numerického zpracování SWOT matice nám plyne, že by se klub měl zaměřit na využití svých silných stránek, zejména pracovat na široké nabídce aktivit pro děti, zajistit a udržet kvalifikovaný personál a být flexibilní poptávce na trhu. S ohledem na případnou volbu strategie SO je poté podstatné využít příležitostí jako jsou omezená kapacita okolních zařízení předškolního vzdělávání a rozšíření zájmu rodičů o koncept LMŠ a individuální přístup k rozvoji svých dětí. Možnou strategií by rovněž mohl být umírněný podnikatelský přístup WO s cílem využít maximálně možných příležitostí pro překlenutí slabých stránek.

4 Vlastní návrh řešení

Tato část diplomové práce je věnována konkrétnímu podnikatelskému plánu na založení lesního dětského klubu Sloník ve městě Brně.

4.1 Struktura podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán by se měl vyznačovat určitou strukturou z důvodu srozumitelnosti a snadné orientace investorům či ostatním osobám, kterým je předkládán.

4.1.1 Charakteristika lesního dětského klubu

Název spolku:	Lesní dětský klub Sloník (fiktivní)
Sídlo spolku:	Brno, Řečkovice, K Západí 1163
Právní forma:	Spolek
Zakladatel, majitel:	Adam Hurta
Základní kapitál:	200 000 Kč
Předmět podnikání:	Provozování dětského lesního klubu
Poskytované služby:	Péče a výchova dětí v předškolním věku
Kapacita:	16 dětí

4.1.2 Exekutivní souhrn

V současné situaci na trhu předškolního vzdělávání se zobrazuje tendence růstu počtu rodičů, kteří chtějí zajistit svým dětem kvalitní předškolní vzdělání.

Záměrem tohoto podnikatelského plánu je založení lesního dětského klubu, který ponese název Sloník a bude určen pro děti předškolního věku od 3 do 7 let (v případě odkladu školní docházky).

Lesní dětský klub bude usilovat o poskytnutí co nejkvalitnějších služeb v oblasti předškolního vzdělání pro své klienty. Tržní prostředí je momentálně příznivé, vzhledem

k převyšující poptávce na umístění dětí do mateřských školek. Cílem je oslovit část z množství nezařazených dětí, případně přilákat i klientelu z ostatních mateřských školek.

Klub zahájí svůj provoz 1.9. 2016 pod názvem Lesní dětský klub Sloník. Kapacita klubu bude na začátku činnosti činit 16 dětí, v případě zájmu je možné do budoucna uvažovat i o rozšíření kapacit. Klub bude umístěn v dřevěné chatě na soukromém pozemku se zahradou, velkým množstvím okolní zeleně, lesa a dobrou dopravní dostupností v klidné části Brno Řečkovice.

Hlavní cíle dětského lesního klubu jsou následující:

- poskytnout místa dětem, která se pro nedostatek kapacit nedostala do státních zařízení,
- zajistit individuální přístup pro každé dítě, rozvíjet a objevovat jeho schopnosti,
- poskytovat kvalitní služby ve zdravém, přátelském, tvořivém a bezpečném prostředí s kvalifikovaným personálem,
- celková spokojenost jak dětí, tak i rodičů,
- budování dobrého jména dětského lesního klubu a tím vytvoření širší škály potenciálních zákazníků.

4.1.3 Popis podnikatelského subjektu

Předmět podnikání

Zřizovatelem dětského lesního klubu je spolek Podlesí (dále jen „spolek“, „provozovatel“ či „zřizovatel“). Hlavní aktivitou spolku je tedy provoz dětského lesního klubu Sloník. Provoz klubu je podpořen dobrovolnou spoluprací rodičů dětí, činností nadšenců a bude hrazen z příspěvku rodičů a sponzorských darů. Klub bude mít rodinný charakter, cílem bude poskytovat předškolní vzdělávání dětem ve věku od 3 do 7 let. V přístupu k dětem bude klub využívat prvky alternativního vzdělávání - Montessori pedagogika a waldorfská pedagogika, které jsou postavené především na vzájemném respektování jedinců, vychází z potřeb dítěte, učí ho rozvíjet jeho smyslové vnímání, respektovat řád a koloběh přírody.

Lokalita dětského lesního klubu

Klub Sloník bude umístěn v okrajové části Brna Řečkovice v zahrádkářské oblasti, nedaleko zastávek integrovaného dopravního systému. Jedná se o rodinný pozemek. Hlavní vstup do prostor klubu bude z příjezdové cesty do zahrádkářské kolonie, tudíž dobře viditelný. Prostory klubu jsou vhodné také zejména z důvodu bezprostřední blízkosti přírody a lesa. Celková výměra zatravněného pozemku je 1218 m². Na pozemku se mimo jiné nachází dřevěná chata, která bude sloužit jako pevné zázemí. Nejbližší autobusová zastávka Žilkova je vzdálena přibližně 450 m a zastávka tramvaje Řečkovice se nachází 1 km odsud (cca 10 minut chůze). S přihlédnutím na roční období je dostupnost klubu bezbariérová. Lze tedy přijít pěšky, využít integrované dopravy či přijet autem.

Co se dále týká samotných parametrů zázemí v podobě dřevěné chaty, chata je vybavena kuchyňkou, jídelním prostorem a prostorem pro herní/odpočinkový program. Je vytápěna kamny na dřevo, v případě potřeby budou k dispozici i elektrické přímotopy. Vedle chaty se nachází sociální zařízení s teplou i studenou vodou, sprchou a splachovacím záchodem.

Interiér i okolí chaty bude postupně dotvářeno. Bude využíváno zejména přírodních materiálů a jemných pastelových barev k docílení útulnosti celého prostoru.

Plocha zahrady je zatravněna a zastiňuje ji několik ovocných stromů. Postupně zde budou budovány různé tvořivé koutky: pískoviště, ohniště, dětská kuchyňka, koutek pro lezení, zoo-koutek, krmítko, záhonky a v neposlední řadě zastřešený stůl a lavice. Jako další venkovní zázemí bude do budoucna dětem sloužit týpí.

Jednou z nejdůležitějších podmínek pro fungování klubu je jeho bezprostřední okolí, tedy přilehlý smíšený les, protože většinu dne a programu budou děti trávit pod širým nebem. Právě přirozené zázemí s rozmanitými biotopy je pro děti vhodným tvořivým a vzdělávacím prostředím.

Místní les



Obrázek 13: Znárodnění okolí lokality klubu (Zdroj: vlastní zpracování podle mapy.cz)

Ulice K Západi

Zahrádkářská oblast

Kapacita dětského lesního klubu

Kapacita klubu byla vzhledem k prostorám budovy, počtu pedagogů starajících se o děti a skutečnosti, že se jedná o novou instituci, pro začátek stanovena na 16 dětí. Klub chce svým klientům nabídnout příznivější poměr pedagogů na jedno dítě než může nabídnout státní mateřská školka. Na jednoho pedagoga tím případně cca 8 dětí, což je velice uspokojivý počet.

Pravidla chodu během školního provozu

Klub bude zajišťovat celodenní provoz. S ohledem na současný trend flexibilní pracovní doby, zejména u zaměstnanců na středních a vyšších pracovních pozicích, se bude i klub snažit tomuto vývoji přizpůsobit. Standardní provozní doba klubu bude od 8:00 do 16:30 hodin a to od pondělí do pátku. V případě zájmu a potřeby rodičů bude nabídnuta i možnost delšího pobytu dětí po 16:30 hod., tato služba bude ale zpoplatněna příplatkem účtovaným ke standardnímu školnému. Náš klub nebude svoji velikostí dosahovat kapacit

větších veřejných školek, proto i při pozdějším příchodu dítěte nevznikne problém jeho zapojení individuálním přístupem do probíhajícího programu.

Začátek a konec školního roku klubu bude shodný s běžným školním rokem. Klub zajistí péči i v době školních prázdnin v průběhu roku. Během velkých letních prázdnin bude klub nabízet péči o děti formou příměstských letních táborů. Klub nebude zajišťovat péči o děti v období státních svátků a ve dnech mezi Vánoce a Novým rokem. Docházka dítěte do klubu započne, pokud nebude domluveno individuálně jinak, 1. dne daného měsíce.

Školné (členské příspěvky)

Provoz klubu bude plně hrazen z příspěvků rodičů. „Lesní mateřské školky“ nejsou finančně dotovány státem ani obcemi, jedná se o neziskový projekt.

Výše školného je stanovena tak, aby bylo dosaženo optima mezi pokrytím nutných nákladů na provoz klubu a dostupnou cenou pro co nejširší okruh rodičů. Cena nezahrnuje stravné a vstupy na kulturní akce.

Tabulka 15: Výše platby za docházku dítěte (Zdroj: vlastní zpracování)

Provoz 7.30 – 16.30 hod	
5 dní v týdnu:	5000,- Kč/měsíc
3 dny v týdnu:	3700,- Kč/měsíc

Rodiče zaplatí členský příspěvek vždy převodem do 15. dne každého kalendářního měsíce.

V případě, že dítě nastupuje na docházku mimo začátek školního roku, bude rodičům vystaven platební výměr s termíny dle individuální dohody s následným přechodem na výše uvedené termíny.

Stravovací služby

Společně se vzdělávacími službami bude klub zajišťovat i služby dětského stravování, které zahrnuje oběd, odpolední svačinu a neomezené pití (čaj, džus, voda). Dopolední svačinku pro děti zajistí rodiče. Do batůžku na dopolední program je vhodné sbalit láhev s pitím a svačinu, nedoporučujeme sladkosti. Dodavatelem obědů se stane externí společnost Vitalité, která se specializuje na přípravu BIO jídel pro zdravý vývoj malých dětí. Dle potřeb dítěte lze zvolit i bezlepkovou či vegetariánskou stravu. Týdenní jídelníček bude zveřejňován předem jak v klubu, tak na webových stránkách.

Strava se bude objednávat a odhlašovat elektronicky přes webové stránky dodavatele stravy Vitalité. Přesný postup, jak odhlašovat a přihlašovat jídlo bude k dispozici na stránkách dodavatele, ale i klubových webových stránkách. Cena stravného pro jedno dítě činí 70 Kč denně, tedy 50 Kč oběd, 20 Kč odpolední svačinka.

Režim dne v lesním dětském klubu

V denním chodu budou respektovány nejen jednotlivé aktivity, individuální potřeby jednotlivých dětí, ale i spánek a odpočinek.

Tabulka 16: Rytmus dne v klubu Sloník (Zdroj: vlastní zpracování)

7:00 – 8:00 doba příchodu dětí, individuální práce s dětmi
8:00 – 8:30 ranní kruh, vzájemné přivítání, uvedení do dne
8:30 – 9:30 pohybové hry (aktivity zaměřené na psychomotorický rozvoj, říkadla spojené s pohybem, tanečky) nebo činnosti na pozemku (děti se podílejí na drobných pracích jako je úprava záhonků, hrabání listí, příprava dřeva, apod.)
9:30 – 10:00 hygiena, dopolední svačinka
10:00 – 12:00 individuální a skupinové činnosti nejčastěji venku, většina řízených činností se točí kolem soužití dětí s koloběhem přírody (v rámci integrovaného programu dle ročního plánu)
12:00 – 12:30 hygiena, předobědový rituál, oběd
12:30 – 14:00 odpolední klid, čtení pohádek, relaxace
14:00 – 14:30 úklid po spaní, protažení, volná hra
14:30 – 15:00 odpolední svačinka
15:00 – 16:30 odpolední program, kroužky, volná hra, vyzvedávání dětí

Chod dne v klubu nebude striktně předepsán, bude se snažit pružně přizpůsobovat podmínkám, počasí v ročním období, apod. Dodržován bude odstup mezi jednotlivými jídly a celodenní pitný režim. Stanovený rámcový rytmus dne může být pozměněn i tehdy, pokud to vyplývá ze vzdělávacího programu a v případě výletů, exkurzí, besídek a podobných akcí pořádaných klubem.

4.1.4 Marketinový plán

Úspěch podnikání závisí ve značné míře na jeho marketingové strategii. Proto i klub klade důraz na marketing a jeho plánování.

Vymezení poskytovaných služeb

Produktem klubu Sloník jsou služby spojené s předškolním vzděláním a všestranným rozvojem dětí a to ve věku od 3 do 7 let. Dětem se budeme snažit nabídnout co nejširší okruh aktivit a činností. V pedagogickém programu navazujeme na tradice spojené s děním a koloběhem v přírodě. Budeme začleňovat tématické celky vycházející z environmentální výchovy, Montessori a waldorfské pedagogiky a zejména inspiraci konceptem lesních mateřských školek. Každý měsíc tedy děti prožijí tematicky, čeká je ucelený program tvořený z her, písniček, říkadel, pohybových aktivit, tvoření a aktivit zaměřených na poznání.

Pro všestranný rozvoj dovedností a osobnosti dětí budou do měsíčního rytmu zařazeny v rámci denního programu tyto stimulační zájmové kroužky:

- Anglický jazyk – výuka bude vedena hravou formou tak, aby oslovila i ty nejmenší děti. Součástí výuky budou i anglické písně.
- Kreativní tvorba – činnosti zahrnující malování, keramiku, modelování, tvořivý svět. Pracovat budeme zejména s přírodními materiály, dále pak zbytkovým či odpadovým materiálem.
- Hudební výchova – zpívání a hra na hudební nástroje.
- Přírodovědný a zahradnický kroužek – poznávání přírody, základy meteorologie, pěstování na záhonku, výroba sirupů, apod.

- Dramatická výchova – děti se seznámí s dramatickými i hereckými prvky. Dramatická tvorba rozvíjí osobnost dětí, komunikaci a zlepšuje vztah mezi dětmi navzájem.
- Sportovní kroužek – tanec, jóga, pohybové aktivity (opičí dráha), v zimě bruslení, apod.
- Předškolní příprava.

Klub Sloník bude pravidelně pořádat návštěvní dny, v rámci kterých se zájemci mohou přijít podívat, jak to u nás funguje. Budou si moci vyzkoušet jedno dopoledne v lesním klubu a zjistit tak, jestli by jim předložený koncept vyhovoval. Stejně tak uvidí, jestli by se lesní dobrodružství líbilo jejich dítěti. Rodiče se dále dozví všechny potřebné provozní a programové informace. Návštěvní dny budou realizovány ve vypsanych termínech, případně bude možnost individuální domluvy. Bude možné si doobjednat i oběd, aby měl rodič představu mimo jiné i o poskytovaném stravování.

Ceny služeb

Stanovení ceny za poskytované služby hraje důležitou roli, protože na jedné straně ovlivňuje nejen příjmy lesního klubu, ale především poptávku po nabízených službách. Jak již bylo stanoveno výše, ceny za docházku v klubu se budou pohybovat následujícím způsobem:

- 5 dní v týdnu za 5000,- Kč/měsíc,
- 3 dny v týdnu za 3700,- Kč/měsíc.

Stravné se bude hradit zvlášť a měsíčně bude činit 1400 Kč (70 Kč,- denně).

Propagace

Propagace je nedílnou a důležitou součástí marketingového plánu k prosazení lesního dětského klubu na trhu. Reklamní a propagační aktivity musí být ucelené a sladěné, aby dávaly najevo jasnou komunikační politiku. Předpokládáme, že počáteční náklady v prvním roce fungování na propagaci a reklamu lesního klubu budou vysoké.

Klub se bude prezentovat online reklamou a to formou vlastních webových stránek. Na nich budou umístěny zejména následující informace: základní informace o našem klubu, informace o jednotlivých pedagogických pracovnících, režim dne, přehled cen, online objednávkový formulář pro registraci dětí, fotografie a videa, kontaktní údaje (telefon, email, mapa), odkaz na stránku sociální sítě Facebook. Webové stránky budou pravidelně aktualizovány, formou článků budou poskytovat novinky ze života klubu. Nedílnou součástí se do budoucna stanou reference od našich klientů.

Dalším zvoleným komunikačním online nástrojem bude sociální síť Facebook. K jeho hlavním přednostem patří sdílení fotek, videí, psaní komentářů, chat a zejména rychlé předání informací.

Důležitou úlohu v rámci marketingové propagace budou dále hrát Public Relations (PR). Jejich hlavním cílem je zlepšování image klubu v očích veřejnosti. V našem případě se jedná zejména o získání a udržení důvěry zákazníků. V případě našeho klubu budou zvoleny PR články, které se budou umísťovat na relevantních médiích – tištěném regionálním měsíčníku, webovém portálu městské části Brno Řečkovice a Mokrá Hora, našem webu a Facebookové skupině.

Dalším nástrojem direct marketingu se stanou letáky, které budou po osobní domluvě rozdávány v obchodních centrech v období dubna až června, v ordinacích praktických lékařů a dále pak v mateřských arodinných centrech.

4.1.5 Personální plán

Vzhledem ke specifickému zaměření lesního dětského klubu Sloník jsou na pedagogický tým kladeny následující požadavky: vzdělání v oblasti pedagogiky či v oblasti environmentálních studií, praxe s pedagogickým vedením v předškolním zařízení, zkušenosti s pobytem dětí v přírodě a dobrá fyzická zdatnost.

Se skupinou 16 dětí pracují vždy dva pedagogové. Programu se budou do budoucna zúčastňovat i dobrovolníci zejména z řad studentů vysokých škol, kteří předloží doklad od lékaře o způsobilosti pracovat s dětmi a výpis z rejstříku trestů. Odpovědnost za děti mají pouze pedagogičtí pracovníci, nikoliv dobrovolníci, vše bude ošetřeno ve smlouvě s rodiči. Pedagogové se budou dále vzdělávat a pracovat na svém rozvoji, v rámci vzdělání absolvují kurz první pomoci a jsou držiteli průkazu pro manipulaci s potravinami. Detailnější informace o kvalifikaci a praxi pedagogů budou k dispozici na internetových stránkách klubu.

Klub bude zaměstnávat na začátku celkem 2 pedagogy. Vedoucí/vlastník klubu bude mít na starosti plánování podnikání (finanční oblast, nábor personálu), organizování pracovní činnosti zaměstnanců klubu, vyhledávání a jednání s dodavateli. Nábor nových zaměstnanců bude probíhat formou osobního pohovoru s vlastníkem lesního klubu. Pracovní doba pedagogů bude průběžně, dle aktuálního počtu dětí upravována v souladu s plynulým chodem klubu. Speciální služby, ke kterým by nebyli pedagogičtí pracovníci dostatečně kompetentní, budou zajištěny ve spolupráci s příslušnými asistenty pedagogů (např. u zájmových kroužků, apod.). Jejich případný pracovní poměr by byl do budoucna řešen formou dohody o provedení práce. Úklid celého zázemí budou každodenně zajišťovat pedagogové po předání dětí rodičům. Úklidové práce většího rozsahu budou probíhat ve spolupráci s rodiči zejména formou víkendových brigád.

Chod klubu by se neobešel bez spolupráce rodičů. Nejen spolupráce ale i dobré vztahy s rodiči vytvářejí pozitivní prostředí pro výchovu dětí. Ke spolupráci a společným prožitkům dochází především prostřednictvím rodičovských schůzek, měsíčních slavností, brigád, apod. Nabídka možné výpomoci bude rodičům průběžně sdělována.

4.1.6 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších součástí daného podnikatelského plánu. Podnikatel/investor dle finančního plánu posoudí podnikatelský záměr, zváží jeho realizaci a vyhodnotí i jeho úspěšnost do budoucna.

Finanční plán bude zpracován s výhledem na 5 let. Jeho hlavním úkolem bude ukázat předpokládanou majetkovou a kapitálovou strukturu zakládané společnosti, vývoj tržeb, nákladů, výsledků hospodaření a v neposlední řadě peněžních toků.

Klub Sloník bude zapsán do spolkového rejstříku 01. 03. 2016.

Základní kapitál společnosti bude tvořen vkladem vlastníka společnosti ve výši 200 000 Kč a bude převeden na běžný účet.

Zahajovací rozvaha klubu Sloník k 01. 03. 2016 by vypadala následovně.

Tabulka 17: Počáteční rozvaha klubu Sloník k 1.3.2016 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
Aktiva celkem	200000	Pasiva celkem	200000
Dlouhodobá aktiva	0	Vlastní kapitál	200000
		Základní kapitál	200000
Oběžná aktiva	200000	Cizí zdroje	0
Běžný účet	200000		

Počáteční výdaje

Počáteční výdaje jsou náklady potřebné pro založení společnosti. Provoz lesní mateřské školky má ve srovnání se státní institucí nízké nároky na finanční rozpočet jednak na provoz i na samotné zakládání. Oproti veřejným mateřským školkám situaci ulehčují náklady spojené s údržbou budovy, s nákupem nových hraček a pomůcek, s provozem sociálního zařízení, kuchyně, atd. Vedle marketingových nákladů je zde zahrnuta i cena rozpočtů na vybavení klubu nábytkem, hračkami a potřebným materiálem, stavební úpravy, atd. V neposlední řadě jsou uvedeny i administrativní náklady. Hodnoty jednotlivých položek jsou určeny na základě cenových nabídek obchodních domů a dalších nejmenovaných firem.

Plánované investiční výdaje na start činnosti klubu Sloník budou činit 67 402,- Kč. Největší část z těchto výdajů bude tvořit nákup vybavení lesního klubu, a to částku 35 000,- Kč, tedy přibližně 51 % celkových výdajů. Seznam jednotlivých položek počátečních výdajů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 18: Počáteční investiční náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Typ nákladu	Položka	Cena v Kč
Administrativní náklady	ověřování	1500
Marketingové náklady	reklamní kampaň	4 902
	tvorba internetových stránek	15 000
Náklady na rekonstrukci a vybavení	stavební úpravy	10 000
Vybavení lesního klubu	dětský nábytek, hračky, atd.	35 000
Ostatní vybavení	čisticí a desinfekční prostředky	1 000
Celkem		67 402

Stanovení marketingových výdajů

Tisk a distribuce letáků

Jak již bylo zmíněno, klub bude propagován pomocí letáků na formátu A5. Náklady na tisk a distribuci letáků prostřednictvím distributorů budou ve výši 1,- Kč / 1 ks rozneseného letáku. Budeme předpokládat celkem 500 ks vytištěných a roznesených letáků / měsíčně po dobu 3 měsíců (duben, květen, červen), tedy $1 \text{ Kč} * 500 \text{ ks} * 3 = 1 500,- \text{ Kč}$.

Reklama v regionálním deníku

Cena za 1 cm² plochy v plnobarevné části ve Zpravodaji ŘEČ činí 70,- Kč bez DPH, přičemž využijeme plošné inzercí inzerátu o rozměrech 90 x 20 mm. U opakované inzercí je možnost uplatnit množstevní slevu 10 %, v našem případě budeme inzerovat opět po dobu 3 měsíců. Náklady tedy budou činit: $9 \times 2 \times 70 \text{ Kč} \times 3 = 3 780,- \text{ Kč}$. Při uplatnění slevy 10 % se jedná o částku 3 402,- Kč.

Tvorba internetových stránek

Vstupní náklady na tvorbu internetových stránek lesního klubu budou ve výši 15 000,- Kč. Dále musíme počítat s náklady za vedení domény a webového prostoru ve výši 1 440,- Kč za rok, tzn. 120,- Kč měsíčně, které budou zmíněny dále při plánování nákladů.

Tabulka 19: Souhrnné náklady na marketingovou propagaci (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena v Kč
Tisk a distribuce letáků	1 500
Regionální deník	3 402
Internetové stránky	15 000
Náklady celkem	19 902

K uzpůsobení objektu k pobytu předškolních dětí a zejména k zajištění funkčnosti zařízení bude provedeno částečné přebudování prostor. Stavební práce se budou týkat úprav interiéru, výmalby. Cena stavebních úprav je odhadnuta na částku 10 000,- Kč.

Další položkou je nákup interiérového vybavení. Zde je třeba zdůraznit, že převážná část počátečního vybavení bude vložena od samotných zakladatelů. Bude se tedy jednat o nákup určitého nábytku pro pobyt dětí v klubu. Největší investicí budou lehátka včetně matrací. Další drobné položky jako regály, police, vybavení šatny pro děti, zahradní vybavení, hračky, výtvarné pomůcky, atd., budou tedy částečně z vlastních zdrojů a částečně pořízeny nákupem. Jedná se o částku ve výši Kč 35 000,- Kč.

Do položky ostatní vybavení jsou zahrnuty čisticí a desinfekční prostředky apod. Tato částka činí na začátku 1000,- Kč.

Plánování výnosů

Výnosy klubu Sloník budou vycházet z členských příspěvků rodičů. Plánování jednotlivých hodnot bylo nejprve realizováno na měsíční bázi. Dále byly z měsíčních veličin odvozeny veličiny roční.

Odhadnout výnosy je poměrně problematická činnost, jelikož nevíme, kolik dětí bude do klubu docházet. Proto pro stanovení výnosů vypracujeme tři možné varianty/scénáře vývoje naší situace (pesimistickou, optimistickou a realistickou). Ke každé variantě bude přiřazen odhadovaný počet dětí, které by klub mohly navštěvovat. Budeme počítat variantu s dětmi, které budou v klubu na celý týden, to znamená že budou platit měsíční členský příspěvek ve výši 5 000,- Kč. Klub Sloník zahájí svůj provoz 1. 9. 2016. V následujících tabulkách jsou zobrazeny tržby při rozdílném využití kapacit dětí v klubu a výnosy naší společnosti, které očekáváme v prvním měsíci provozu. Kapacita lesního

klubu je 16 dětí. Střední scénář představuje 90 % z optimistického scénáře a pesimistický scénář je pouze 70 % z optimistického scénáře.

Tabulka 20: Tržby při rozdílném naplnění kapacit dětí v klubu (Zdroj: vlastní zpracování)

Vytížení kapacity klubu v (%)	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Počet dětí	6	8	10	11	13	14	16
Tržby v Kč na měsíc	30 000	40 000	50 000	55 000	65 000	70 000	80 000

Tabulka 21: Počet dětí v jednotlivých letech (Zdroj: vlastní zpracování)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Rok 2016	9 dětí/měsíc	12 dětí/měsíc	14 dětí/měsíc
Rok 2017	10 dětí/měsíc	13 dětí/měsíc	15 dětí/měsíc
Rok 2018	11 dětí/měsíc	14 dětí/měsíc	16 dětí/měsíc
Rok 2019	11 dětí/měsíc	14 dětí/měsíc	16 dětí/měsíc
Rok 2020	11 dětí/měsíc	14 dětí/měsíc	16 dětí/měsíc

Tabulka 22: Výnosy klubu Sloník v prvním měsíci podnikání (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

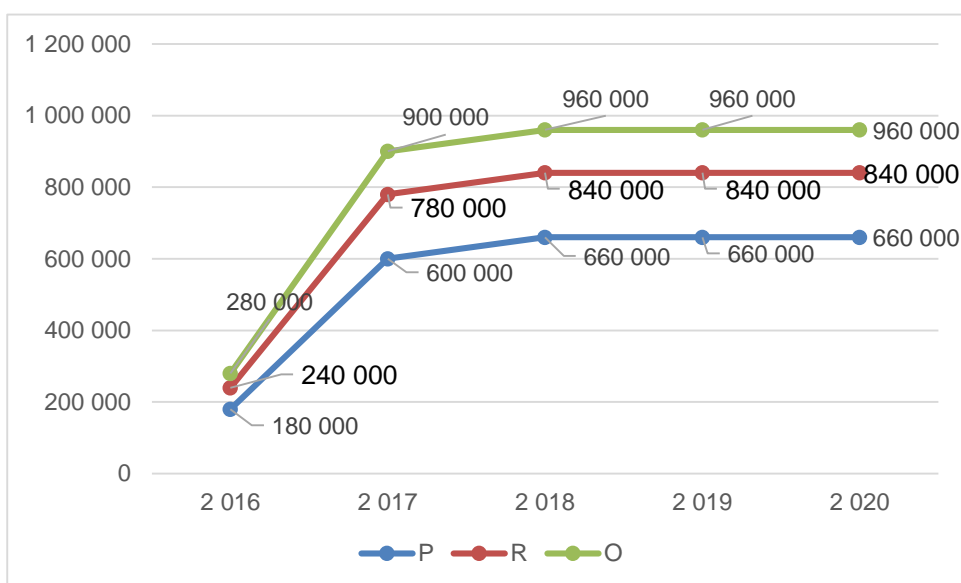
	P	R	O
Využití kapacity (počet osob)	9	12	14
Cena školného Kč/osoba	5 000	5 000	5 000
Školné (vzdělávací služby)	45 000	60 000	70 000
Tržby celkem	45 000	60 000	70 000

Celkové hodnoty tržeb za první rok, tedy 4 měsíce provozu roku 2016, by vypadaly následujícím způsobem.

Tabulka 23: Výnosy klubu Sloník v prvním roce (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

1 ROK			
	P	R	O
Využití kapacity (počet osob)	9	12	14
Cena školného Kč/osoba	5 000	5 000	5 000
Školné (vzdělávací služby)	45 000	60 000	70 000
Tržby celkem (4 měsíce)	180 000	240 000	280 000

V následujícím grafu můžeme vidět vývoj tržeb v jednotlivých variantách během pěti let podnikání společnosti (2016-2020). Předpokládáme, že největšího nárůstu tržeb bude dosaženo již v roce 2018, kdy v případě optimistické varianty očekáváme maximální naplnění kapacity. V následujících dvou letech, tedy 2019 – 2020 předpokládáme fázi stabilizace, tedy stejný vývoj tržeb jako v roce 2018. Celkové údaje o tržbách během jednotlivých období jsou součástí výkazů zisku a ztrát v jednotlivých letech.



Graf 8: Vývoj výnosů během období 2016-2020 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

Plánování nákladů

Náklady klubu Sloník budeme členit dle jednotlivých druhů, mezi které patří: výkonová spotřeba, osobní náklady, ostatní provozní náklady a daně z příjmu.

Výkonová spotřeba

Do výkonové spotřeby zahrnujeme náklady, které přímo souvisí s výrobou produktu nebo poskytováním služeb. V případě naší činnosti do výkonové spotřeby náleží: náklady na nákup materiálu, facility management (topení, elektřina) a náklady na opravy a udržování.

Tabulka 24: Předpokládaná měsíční a roční výkonová spotřeba (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	Měsíční provozní náklady	Roční provozní náklady
Nákup materiálu	700	8400
Facility management	5 000	60000
Opravy a údržba	1 000	12000
Celkem	6700	80 400

Osobní náklady

Osobní náklady klubu Sloník představují součet mzdových nákladů zaměstnanců a nákladů na jejich sociální a zdravotní pojištění (zkr. SZP). Klub bude mít celkem 3 zaměstnance, mezi něž patří: majitel klubu a dva pedagogové zaměstnaní na plný úvazek. Majitel klubu nebude pobírat z činnosti klubu žádnou mzdu, jelikož nový podnikatelský záměr pro něj představuje vedlejší činnosti, pedagogové budou dostávat fixní mzdu.

Pedagogickým pracovníkům bude náležet hrubá mzda ve výši 15 000,- Kč za měsíc.

Následující tabulka znázorňuje výši měsíčních a ročních osobních nákladů.

Tabulka 25: Měsíční a roční náklady zaměstnanců klubu (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

OSOBNÍ NÁKLADY	Měsíční osobní náklady	Roční osobní náklady
Pedagog 1	20 100	241200
Pedagog 2	20 100	241200
Celkem	40 200	482400

Přehled kalkulace mezd je uveden v následující tabulce.

Tabulka 26: Výpočet osobních nákladů pedagoga (Zdroj: vlastní zpracování)

Osobní náklady	
Superhrubá mzda	20100
SZP Zaměstnavatel	5100
I. Sociální (0,25)	3750
II. Zdravotní (0,09)	1350
Hrubá mzda	15000
SZP Zaměstnanec	1650
I. Sociální (0,065)	975
II. Zdravotní (0,045)	675
Daň před slevami (0,15)	3015
Sražená záloha na daň	945
Daň. sleva	2070
Čistá mzda	12405

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady zahrnují především náklady na internet, telefon a náklady za vedení domény a webového prostoru. Dále bychom zahrnuli položku nákladů - pojištění. Předpokládané měsíční a roční ostatní provozní náklady znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 27: Měsíční a roční ostatní provozní náklady zaměstnanců klubu (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	Měsíční provozní náklady	Roční provozní náklady
Telefon + internet	800	9600
Vedení domény	120	1440
Pojištění	1800	21600

Daň z příjmu

Pokud se v následujících letech nezmění sazba daně z příjmu, náklady na daň z příjmu budou činit 19 % z hodnoty hospodářského výsledku před zdaněním.

Výkaz zisku a ztráty

Následující tabulka ukazuje předpověď výsledků hospodaření ve zjednodušeném výkazu zisků a ztrát a to v optimistické, realistické i pesimistické variantě. V prvním roce podnikání klub Sloník očekává ztrátu v případě pesimistické a realistické varianty vývoje. Důvodů je několik, zejména počáteční pořizovací náklady, dále pak malé využití kapacity klubu, které souvisí s nízkou počáteční informovaností a důvěrou naší cílové skupiny v nový subjekt na trhu.

Tabulka 28: Výkaz zisku a ztrát klubu Sloník v roce 2016 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

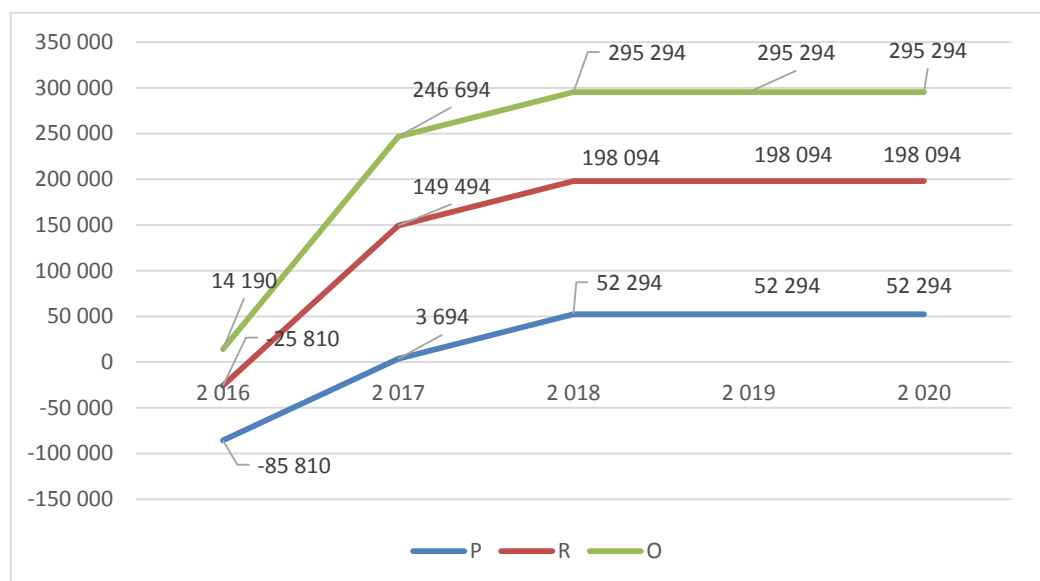
	P	R	O
TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ	0	0	0
NÁKLADY VYNALOŽENÉ NA PRODANÉ ZBOŽÍ	0	0	0
OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0
VÝKONY	180 000	240 000	280 000
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	26 800	26 800	26 800
PŘIDANÁ HODNOTA	153 200	213 200	253 200
OSOBNÍ NÁKLADY	160 800	160 800	160 800
OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	78 210	78 210	78 210
ODPISY	0	0	0
HV Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	-85 810	-25 810	14 190
ÚROKY Z ÚVĚRU	0	0	0
HV PŘED ZDANĚNÍM	-85 810	-25 810	14 190
DAŇ Z PŘÍJMŮ (0,19)	0	0	0
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	-85 810	-25 810	14 190

V dalších letech poté předpokládáme, že podnikání bude přinášet majitelům kladné a dostačující hodnoty zisku. K tomu by mělo dojít díky maximálnímu využití kapacity klubu. Dle plánovaného výkazu zisku a ztrát pro rok 2017 měl náš klub získat kolem 149 000,- Kč v realistické variantě, a přibližně 246 000,- Kč v případě optimistické varianty.

Tabulka 29: Výkaz zisku a ztrát klubu Sloník v roce 2017 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

	P	R	O
TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ	0	0	0
NÁKLADY VYNALOŽENÉ NA PRODANÉ ZBOŽÍ	0	0	0
OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0
VÝKONY	600 000	780 000	900 000
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	80 400	80 400	80 400
PŘIDANÁ HODNOTA	519 600	699 600	819 600
OSOBNÍ NÁKLADY	482 400	482 400	482 400
OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	32 640	32 640	32 640
ODPISY	0	0	0
HV Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	4 560	184 560	304 560
ÚROKY Z ÚVĚRU	0	0	0
HV PŘED ZDANĚNÍM	4 560	184 560	304 560
DAŇ Z PŘÍJMŮ (0,19)	866	35 066	57 866
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	3 694	149 494	246 694

Následující graf zobrazuje očekávaný vývoj výsledku hospodaření společnosti během období 2016-2020.



Graf 9: Vývoj výsledků hospodaření klubu Sloník v letech 2016-2020 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

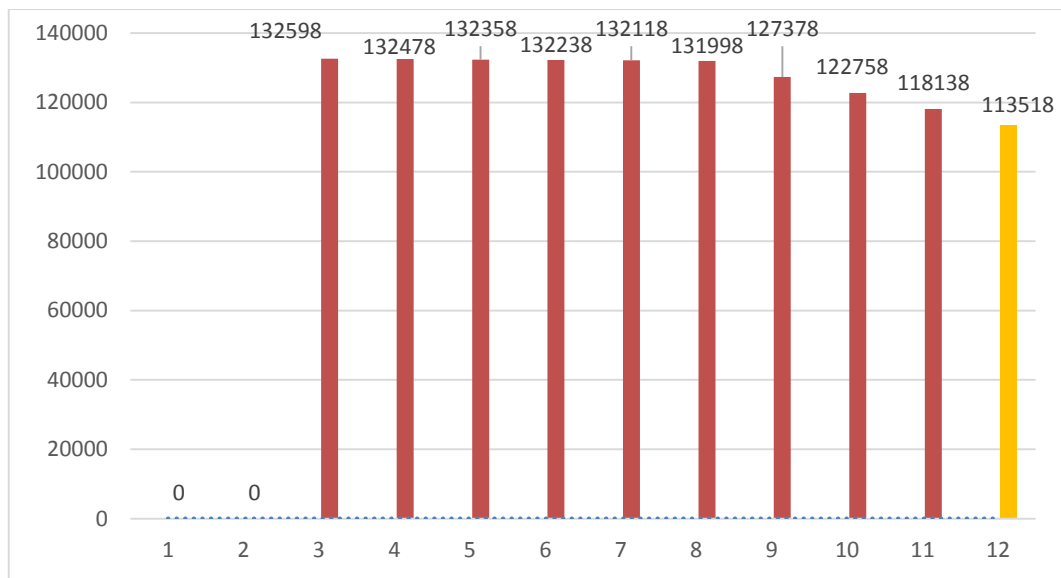
Výsledek hospodaření před zdaněním je ukazatelem, který nám udává efektivnost daného podnikatelského záměru. Z výše uvedeného grafu je patrné, že pokud by došlo v prvním roce k pesimistické a realistické variantě, klub by se ocitl ve ztrátě. Tato ztráta by se dala případně eliminovat zkrácením/změnou pracovního úvazku pedagogů. V případě optimistického scénáře a odhadovaného vývoje v dalších letech by byl klub v kladných číslech, což je pro majitele příznivý stav. Dosahované zisky by byly použity na tvorbu fondů a dále pak na zkvalitnění poskytovaných služeb (investice do dalších školních pomůcek, zahradního vybavení, apod.).

Detailní přehled výkazů zisků a ztrát klubu Sloník je obsažen v přílohách (viz. příloha 1, 2, 3).

Cash flow

Správné řízení peněžních toků (cash flow) je velmi důležité v situaci začínajícího podnikání, kdy podnik rozjíždí svoji činnost a nese riziko spojené s případným

počátečním nedostatkem přílivu peněz. Proto byl v prvním roce fungování klubu vyhotoven detailní plán cash flow dle jednotlivých měsíců v pesimistické variantě. Výstupy tohoto plánu zobrazuje následující graf.



Graf 10: Měsíční peněžní zůstatky v prvním roce činnosti klubu, pesimistická varianta (Kč)
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že klub zůstává solventní i v případě pesimistické varianty. Dle našeho plánu by očekávaný stav peněžních zůstatků na konci prvního roku měl činit 113 518 Kč. Výkazy cash flow za ostatní roky jsou součástí příloh (viz. příloha 5). Plán Cash Flow je opět zpracován ve třech variantách (pesimistické, realistické a optimistické).

Rozvahy

Zahajovací rozvaha klubu byla uvedena na začátku kapitoly Finanční plán. Rozvahy klubu na konci jednotlivých let jsou obsaženy v příloze (viz. příloha 6).

Vybrané ekonomické ukazatele

Ukazatele rentability

Hodnoty většiny ukazatelů rentability vyšly záporné nebo nadprůměrně. Důvodem je ztráta v prvním roce podnikání. Hodnoty ROE a ROA v našem případě v prvním roce bohužel nemají reálnou vypovídací schopnost. Za ukazatel rentability, který správně vypovídá o efektivitě hospodaření klubu, můžeme považovat ukazatel rentability tržeb ROS (kromě záporných hodnot v prvním roce). Hodnota ROS již od prvního roku v případě optimistické varianty postupně narůstá, znamená to, že klub dosahuje každým rokem větší ziskovosti z tržeb.

Tabulka 30: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování)

	2016			2017			2018		
	P	R	O	P	R	O	P	R	O
ROE	-75,15%	-14,82%	6,62%	3,13%	46,19%	53,53%	30,73%	37,97%	39,05%
ROA	-75,15%	-14,82%	6,62%	3,13%	46,19%	53,53%	30,73%	37,97%	39,05%
ROS	47,67%	-10,75%	5,07%	0,62%	19,17%	27,41%	7,92%	23,58%	30,76%
	2019			2020					
	P	R	O	P	R	O			
ROE	23,51%	27,52%	28,08%	19,03%	21,58%	21,93			
ROA	23,51%	27,52%	28,08%	19,03%	21,58%	21,93			
ROS	7,92%	23,58%	30,76%	7,92%	23,58%	30,76%			

Ukazatele zadluženosti

V případě našeho podnikatelského plánu, resp. finanční analýzy nebudeme ukazatele zadluženosti uvažovat, jelikož nečerpáme žádný dlouhodobý ani krátkodobý úvěr a neuvažujeme na počátku o žádných formách půjčky. Ukazatele by tudíž neměly žádnou vypovídací schopnost.

Hodnocení investic

Statické metody

Doba uhrazení

Jak můžeme vidět v následující tabulce, v případě pesimistické varianty by uhrazení investic mělo nastat během 3 let fungování (v roce 2018). Realistická varianta by návrat investice předpokládala již v prvním roce podnikání klubu (2016). Varianta optimistická ukazuje dobu uhrazení investice rovněž v prvním roce.

Tabulka 31: Doba uhrazení (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

Doba uhrazení	Cash flow			Čistý příjem		
	P	R	O	P	R	O
1. rok investice	-67 402	-67 402	-67 402	-67 402	-67 402	-67 402
1. rok (CF1)	113 518	173 518	213 518	46 116	106 116	146 116
2. rok (CF2)	4 560	184 560	304 560	50 676	290 676	450 676
3. rok (CF3)	64 560	244 560	364 560	115 236	535 236	815 236
4. rok (CF4)	64 560	244 560	364 560	179 796	779 796	1 179 796
5. rok (CF5)	64 560	244 560	364 560	244 356	1 024 356	1 544 356

Rentabilita investic (ROI)

Hodnoty ukazatele ROI v roce 2016 v případě pesimistické a realistické varianty jsou záporné z důvodu ztráty v prvním roce činnosti klubu, a proto jejich vypovídací hodnota je nulová. V následujících letech naopak dochází k růstu tohoto ukazatele a to díky zvýšení hospodářského výsledku klubu.

Tabulka 32: Rentabilita investic ROI (%) (Zdroj: vlastní zpracování)

	2016			2017			2018		
	P	R	O	P	R	O	P	R	O
ROI	-127,31%	-38,29%	21,05%	5,48%	221,79%	366,00%	77,59%	293,90%	438,11%
	2019			2020					
	P	R	O	P	R	O			
ROI	77,59%	293,90%	438,11%	77,59%	293,90%	438,11%			

Dynamické metody hodnocení investic

Prostřednictvím dynamických metod hodnocení investic byl proveden výpočet následujících ukazatelů a to: NPV (Čistá současná hodnota) a PI (Index ziskovosti). Jako diskontní sazbu jsme použili hodnotu WACC (5,59 %) a to pro odvětví „vzdělávací služby“, region Evropa dle pana profesora A.Damodorana⁷.

Uvedené metody prokázaly, že investice do našeho nového podnikání vychází finančně výhodně.

V následující tabulce můžeme vidět, že kladné hodnoty NPV (čisté současné hodnoty) bylo dosaženo: v pesimistické variantě – ve třetím roce, realistická varianta – již v prvním roce, optimistické – v prvním roce. Hodnoty indexu ziskovosti PI vychází rovněž kladně a přesahují jedničku. Čím více přesahuje hodnotu jedna, tím je výnosnější zkoumaný investiční záměr.

Můžeme tedy říci, že všechny zjištěné hodnoty NPV a PI jasně ukazují života schopnost a investiční výhodnost předkládaného záměru.

Tabulka 33: Dynamické metody hodnocení investic NPV, PI (Zdroj: vlastní zpracování)

	P	R	O
NPV - 1 rok (Kč)	-27 296	96 930	134 812
NPV - 2 rok (Kč)	-23 206	262 466	407 979
NPV - 3 rok (Kč)	31 634	470 204	717 650
NPV - 4 rok (Kč)	83 570	666 945	1 010 927
NPV - 5 rok (Kč)	132 757	853 270	1 288 677
PI	1,97	12,66	19,12

Analýza bodu zvratu

Pomocí této metody určíme bod zvratu, resp. stanovíme, při jakém počtu dětí pokryje lesní klub své provozní náklady a začne generovat zisk. Do tohoto výpočtu nejsou zahrnuty pořizovací náklady, ty započítáme poté při výpočtu doby návratnosti investice.

Bod zvratu byl vypočten pro 9 dětí, neboli 56 % maximální kapacity našeho lesního klubu. Pro výpočet bodu zvratu byly stanoveny hodnoty měsíčních fixních nákladů

⁷<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/waccEurope.xls>

(42 920,- Kč), jednotkové variabilní náklady jsou v našem případě 0,- Kč a cena P byla určena jako cena za plnou docházku 5 dní v týdnu, tedy 5000,- Kč.

Tabulka 34: Výpočet bodu zvratu (Zdroj: vlastní zpracování)

Roční provozní náklady (FN)	515 040
Měsíční školné za 1 dítě (cena)	5 000
Počet měsíců provozu	12
Roční bod zvratu (počet dětí)	103
Měsíční bod zvratu (počet dětí)	9

Hodnoty bodu zvratu jsou zaokrouhleny směrem nahoru.

4.2 Rizika podnikatelského plánu

Každé podnikání s sebou vždy přináší a nese určitá rizika. Některým z nich podnikatel může a dokáže jim předcházet, jiné ovlivňovat a některým se přizpůsobit. Prezentovaný podnikatelský záměr nese následující rizika:

1. Jedná se o začínající společnost, s tím je spojena potřeba vybudovat si zákaznickou základnu.

Návrh řešení

Nově vzniklá společnost znamená pro její vedení na počátku nedostatek praktických zkušeností s celkovým podnikáním a provozem. Toto riziko nelze zcela eliminovat, můžeme říci, že je částečně zmírněno teoretickou přípravou majitele klubu. Dále je nutná důkladná příprava z hlediska vhodně a realisticky sestaveného podnikatelského plánu. Jeho součástí jsou plány finančních a marketingových aktivit. Strategické plánování a znalost nejčastějších chyb začínajícího podnikání mohou rovněž napomoci toto riziko snížit.

2. Chybný odhad situace na trhu. Poptávka po námi nabízených službách nebude tak vysoká, jak plánujeme a rodiče nebudou ochotni platit námi stanovený měsíční

příspěvek za služby. Prvotní riziko, které klub ohrožuje v souvislosti s jeho založením. Tento chybný odhad je spojen s tím, zda rodiče budou mít zájem o nabízené služby a budou ochotni svoje děti umístit do našeho předškolního zařízení. Pokud by klub odhadl situaci na trhu a výši poptávky špatně, nemuselo by se podařit dosáhnout plánovaných tržeb, to by mohlo ohrozit chod klubu, v dlouhodobém horizontu by mohlo dojít i k ukončení činnosti či k zaměření na jiné/obdobné podnikatelské aktivity.

Návrh řešení

Pokud chceme toto riziko zmírnit, je důležité provést řádnou analýzu trhu, zjistit přání a potřeby našich potenciálních zákazníků, přizpůsobit danou službu na míru. Při zkoumání poptávky může pomoci analýza konkurenčních zařízení nabízejících obdobné služby, především naplněnost jejich kapacit. Důležitou roli v tomto směru hraje správné nastavení a cílení marketingové propagace a komunikace. Marketingové aktivity je třeba na pravidelné bázi vyhodnocovat, zda jsou efektivní, apod.

Za účelem zjištění potřeb a přání zákazníků, může být na internetových stránkách vyvěšen dotazníkový formulář. Tímto průzkumem může klub pružně reagovat na specifické požadavky rodičů a dosáhnout tak jejich vyšší spokojenosti. Podstatný je dále osobní přístup a komunikace.

3. Vstup nové konkurence na trh s předškolním vzděláváním, se kterou bychom museli sdílet potenciální klienty. Pokles naplnění kapacit.

Návrh řešení

Riziko nelze eliminovat. Můžeme jej snížit správným zvolením a nastavením marketingové propagace a komunikace, zacílit na klíčové segmenty zákazníků, dlouhodobě udržovat dobré jméno lesního klubu a poskytovat široké spektrum kvalitních služeb. Dalším důležitým krokem, který byl zmíněn dříve, je zaměření se na přání našich zákazníků a vyhodnocování jejich potřeb a požadavků. Touto cestou si lze vybudovat základnu stálých a věrných zákazníků, kteří budou naše služby doporučovat známým. Můžeme tak získat pevnější pozici na trhu, která nám zajistí výhodnější výchozí postavení při střetu s novými konkurenty.

4. Investiční riziko, vyskytující se prakticky u všech projektů. Před uskutečněním investice je nutné např. ze zpracovaného podnikatelského plánu určit, zda má investice šanci na úspěch, zda se vyplatí, kdy se vynaložené prostředky vrátí, jaká bude rentabilita.

Návrh řešení

Přesné a důkladné zpracování podnikatelského záměru a všech jeho podstatných součástí nám může pomoci toto riziko snížit. Plán by měl jasně ukázat, zda se investice do nového podnikání vyplatí. Informace a data by neměly být neúplné ani zkreslené, aby nedošlo k chybnému rozhodnutí na základě špatných a mylných plánů.

5. Personální riziko, jehož důsledkem bude nespokojenost s provozem lesního klubu.

Návrh řešení

Riziku lze předejít pečlivým výběrem kvalifikovaného a zkušeného personálu. Během činnosti klubu je důležité kontrolovat jejich práci a celkový přístup. Neměli bychom také zapomínat na pravidelné školení a rozvoj našich zaměstnanců. Zpětná vazba od rodičů, potažmo dětí nám může pomoci získat obrázek o fungování našich zaměstnanců.

6. Změny legislativních a právních předpisů

Návrh řešení

Riziko v této oblasti nelze eliminovat, je třeba kontinuálně sledovat vývoj v těchto oblastech a bezprostředně reagovat na změny a novely v zákonech a souvisejících předpisech. V případě potřeby je dobré využít odborného poradenství.

4.3 Realizační plán

Časový harmonogram znázorňuje soulad prací nutných k založení, zahájení a fungování lesního dětského klubu.

Harmonogram znázorňuje, že prvotním krokem k zahájení činnosti je samotné založení spolku se všemi náležitostmi a jeho zapsáním do spolkového rejstříku. Dalším krokem je

informativní schůzka pro širší veřejnost v dané lokalitě (rodiče, místní tisk, dětský lékař, zástupce obce, správce místního lesa atd.) s hlavním cílem navázat užitečné kontakty a zodpovědět dotazy všech zúčastněných stran. Dále budou zahájeny reklamní aktivity a zviditelňování na trhu formou výše uvedených nástrojů. Následně se bude pracovat na úpravách pozemku, chaty a zajišťování nákupu vhodného nábytku a ostatního materiálu potřebného k zajištění chodu klubu. Ve stejné časové etapě se může pracovat na zajištění pedagogických zaměstnanců. Nesmíme opomenout v posledních měsících uzavřít potřebné smlouvy s dodavateli a zajistit potřebné pojištění. Závěrem budou probíhat přípravné práce směřující k zahájení provozu klubu.

Aktivity	2016											
	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		
Založení spolku/zápis do spolkového rejstříku	■	■	■									
Informativní schůzka v lokalitě		■	■									
Reklama		■	■	■	■	■						
Úpravy pozemku, chaty				■	■	■						
Výběr pedagogických pracovníků				■	■	■						
Zajištění smluv s dodavateli						■	■					
Nákup vybavení a materiálu				■	■							
Pojištění objektu						■	■					
Přípravné práce								■	■			
Provoz lesního klubu									■	■	■	■

Obrázek 14: Časový harmonogram (Zdroj: vlastní zpracování)

4.4 Shrnutí a zhodnocení záměru

V této části práce se zaměříme na shrnutí a zhodnocení předloženého záměru, které nám poskytne komplexní obrázek o projektu a to na základě provedených analýz, výpočtů a plánů.

V analytické části jsme se zaměřili na zkoumání silných a slabých stránek, případně nově vzniklé společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby, které plynou z okolního prostředí. Mezi nejvýznamnější silné stránky patří široká škála aktivit pro děti, flexibilita v poskytování služeb a kvalifikovaný personál. Co se týká slabých stránek, je nutné se

zaměřit zejména na budování a udržení dobrého jména klubu a stejně tak skupiny zákazníků. Tato skutečnost je pro budoucí vývoj nezbytná. Další váhově srovnatelnou slabou stránkou je omezená kapacita klubu. Hrozbou pro klub by se mohl stát odchod kvalifikovaných zaměstnanců a dále pak změny v oblasti legislativy, v neposlední řadě hrozeb následované příchodem nových konkurentů. Velkou příležitostí je zejména omezená kapacita okolních soukromých školek, růst zájmu o koncept a výchovu dětí ve spojení s přírodou a zvýšený zájem rodičů o kvalitní a individuální vzdělání dětí.

Finanční část plánu stanovila předpokládané tržby a náklady a to vždy ve třech variantách (pesimistické, realistické, optimistické). Varianty odrážejí ve všech výpočtech předpokládanou poptávku. Na základě těchto výpočtů byly dále zpracovány plánované výkazy zisků a ztrát, finanční toky v rámci jednotlivých variant, včetně měsíčního vyobrazení cash flow pro první rok činnosti klubu (v pesimistické variantě). Plán ukázal, že cash flow dosahuje dobré úrovně a má rostoucí tendenci.

Hodnocení efektivnosti naší investice bylo provedeno pomocí ukazatelů rentability a dále pomocí statistických a dynamických metod hodnocení investic. Dynamické metody (zejména pomocí ukazatelů čisté současné hodnoty) prokázaly, že investice do našeho zamýšleného podnikání je finančně výhodná.

Mezi nejpodstatnější rizika, která mohou naše podnikání ovlivnit, můžeme jmenovat skutečnost, že se jedná o nové začínající zařízení v oblasti předškolního vzdělávání dětí, dále špatný odhad situace na trhu či rostoucí nově vzniklá konkurence.

Na základě uvedených skutečností můžeme soudit, že záměr je reálně proveditelný a má předpoklady pro to, stát se úspěšným. Realizace rodinného lesního dětského klubu je investorům a společníkům doporučena.

Závěr

Diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem na založení lesního dětského klubu a ověřením jeho proveditelnosti.

V teoretické části jsou uvedeny a zpracovány užitečné poznatky nezbytné k vypracování podnikatelského plánu a dále seznámení s problematikou předškolních zařízení inspirovaných lesní mateřskou školkou. Pro potřebný teoretický základ práce byla použita jednak odborná literatura, ale i řada souvisejících zákonů, metodických materiálů a elektronických zdrojů.

Praktická část se věnovala samotným zpracováním podnikatelského záměru lesního dětského klubu. V procesu samotné realizace jsem se snažil vyjít z co nejvíce reálných hodnot. Nejprve v rámci analytické části bylo zkoumáno externí i interní okolí klubu a to formou analýzy obecného okolí a jeho očekávaného vývoje SLEPT a pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil byla provedena charakteristika oborového okolí a konkurence. Souhrnná SWOT analýza identifikovala slabé a silné stránky lesního klubu, jeho příležitosti a hrozby z vnějšího okolí.

Dále navazovala část, která již zpracovává konkrétní návrhy podnikatelského plánu. V rámci úvodního popisu byly vymezeny důležité údaje o zakládaném klubu a podnikatelské příležitosti. Následně jsem se věnoval zpracování marketingové propagace, personálnímu plánu a časovému harmonogramu.

Za stěžejní kapitoly práce považuji „finanční plán“ a provedenou „finanční analýzu“. Finanční plán byl zpracován ve třech variantách a to optimistické, realistické a pesimistické a to dle míry využití kapacity lesního klubu.

Výstupy finančního plánu ukázaly, že navrhovaný podnikatelský záměr je reálný a do budoucna života schopný. Plánované výkazy cash flow a vybrané ukazatele prokázaly solventnost po danou dobu podnikání.

Využil jsem statických i dynamických metod hodnocení investic, které zjistily, že k návratnosti vložených prostředků by mělo dojít v případě pesimistické varianty ve třetím roce podnikání, naopak realistická a optimistická varianta dosáhla návratnosti již v prvním roce podnikatelské činnosti. Všechny zjištěné hodnoty ukazatelů NPV a PI jasně potvrdily investiční výhodnost a reálné využití předkládaného projektu.

Na závěr jsem identifikoval a zhodnotil možná rizika spojená s projektem, navrhl jejich nápravná opatření. Závěrem byl celý projekt shrnut, resp. zhodnocen z hlediska proveditelnosti a využití a byl tedy doporučen pro realizaci.

Hlavního cíle práce, vypracování přehledného a jasného podnikatelského plánu pro založení lesního dětského klubu, který by mohl najít reálné uplatnění na současném trhu předškolních zařízení, bylo dosaženo, stejně jako všech pomocných dílčích stanovených cílů.

Seznam použité literatury

DAVID ZAHUMENSKÝ. *Jak založit spolek v roce 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.davidzahumensky.cz/zaujalo-naacutes/jak-zaloit-spolek-vroce-2014>

DAŇAŘI ONLINE. *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>

FOTR, J., SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.

FRANKBOLD. *Jak správně založit spolek* [online]. 2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://frankbold.org/poradna/kategorie/obcanska-sdruzeni-zalozeni-fungovani-cinnost/rada/jak-spravne-zalozit-obcanske-sdr>

GRASSEOVÁ, M. a kol. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-247-1278-4.

HISRICH, R., PETERS, M. 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

CHLUDILOVÁ, I. *První a druhá demografická revoluce*. *SOCIOweb.cz* [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=121&lst=108>

KERMALLY, S. 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1013-3.

KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-903-0.

KOPECKÝ, J. *Dětské skupiny vzniknou, poslanci přehlasovali Zemanovo veto*. *iDNES.cz* [online]. © 1999-2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://zpravy.idnes.cz/detske->

skupiny-definitivne-vzniknou-poslanci-prehlasovali-zemanovo-veto-1tu-
/domaci.aspx?c=A141104_134014_domaci_kop

KOPECKÝ, J. *Lesní školky mají šanci na přežití, poslanci podpořili klíčový zákon.* iDNES.cz [online]. © 1999-2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z:http://zpravy.idnes.cz/lesni-skolky-maji-sanci-na-preziti-poslanci-podporili-klicovy-zakon-1id-/domaci.aspx?c=A150123_130834_domaci_kop

KOPECKÝ, J. *Lesní školky přežijí, ale vláda žádá změny v zákoně, který to umožní.* iDNES.cz [online]. © 1999-2015 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z:http://zpravy.idnes.cz/vlada-podporila-s-vyhradami-zakon-ktery-zachova-lesni-skolky-pt6-/domaci.aspx?c=A141222_161014_domaci_kop

KOPECKÝ, J. *Lesní školky se zachránily. Poslanci umožnili jejich existenci.* iDNES.cz [online]. © 1999-2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z:http://zpravy.idnes.cz/lesni-skolky-se-zachranily-poslanci-je-podporili-fby-/domaci.aspx?c=A150408_082549_domaci_kop

KOPECKÝ, J. *Zastánci lesních mateřských školek se mohou radovat. Senát je podpořil.* iDNES.cz [online]. © 1999-2015 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z:http://zpravy.idnes.cz/zastanci-lesnich-materskych-skolek-se-mohou-radovat-senat-je-podporil-1zm-/domaci.aspx?c=A150513_150502_domaci_kop

KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. 2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KORÁB, V., MIHALSKO, M. 2005. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0592-X.

KOTLER, P., KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOVÁŘ, F. 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.

LESNÍ MATEŘSKÁ ŠKOLKA SÝKORKA. *LMŠ Sýkorka* [online]. 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://skolka.eps.cz/>

MAPY.CZ. *Znázornění okolí lokality klubu* [online]. 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/letecka?x=16.5769690&y=49.2566300&z=18&source=stre&id=80459>

LESNÍ ŠKOLKA U TŘÍ VEVEREK. *Lesní školka U Tří veverek* [online]. 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.vsemivjemy.cz/>

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5316-4.

MARTÍNKOVÁ, J. *Kořeny lesních mateřských škol začínají ve Švédsku*. Jihomoravské EKOLISTY. 2013, č. 2, s. 4-5.

MATEŘSKÉ ŠKOLY BRNO. *Mateřské školy Brno* [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://zapisdoms.brno.cz/>

MATEŘSKÁ ŠKOLA KÁRNÍKOVA. *MŠKárníkova* [online]. 2008 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.mskarnikova.cz>

MATEŘSKÁ ŠKOLA MALÝ STROM. *MŠMalýstom* [online]. 2009 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.malystrom.cz/>

MATEŘSKÁ ŠKOLA MĚŘIČKOVA. *MŠMěřičkova* [online]. 2011 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://msmerickova.webnode.cz/>

MATEŘSKÁ ŠKOLA NOVOMĚSTSKÁ. *MŠNovoměstská* [online]. 2010 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://msnovomestska.webnode.cz/>

MATEŘSKÁ ŠKOLA PARAPLÍČKO. *MŠParaplíčko* [online]. 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.mstumananova.cz/>

MATEŘSKÁ ŠKOLA SEMÍNKO. *Mateřská škola Semínko*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.toulcuvdvur.cz/vzdelavani/matrska-skola>

MATEŘSKÁ ŠKOLKA SVĚTLUŠKA. *MŠSvětluška* [online]. 2014 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.mssvetluska.cz/>

MATEŘSKÁ ŠKOLA ŠKRÉTOVA. *MŠŠkrétova* [online]. 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.msskretova.cz/>

MIKLITZ, I. 2005. *Der Waltkindergarten*. Weinheim: Beltz. ISBN 3-407-56260-8.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce [online]. 2015 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

MINIŠKOLKA A JESLIČKY BETYNKA. *Miniškolka Betyнка* [online]. 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.jeslickybetyнка.cz/>

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA BRNA. *Elektronický zápis do mateřských škol* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/brno-aktualne/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/a/elektronicky-zapis-do-materskych-skol-pripoji-se-i-mc-brno-stred/>

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA BRNO. *Oficiální stránky města Brno* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/brno-aktualne/tiskovy-servis/>

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA BRNA. *Prognóza demografického vývoje města Brna a jeho okolí* [online]. © 2013 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: https://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/Strategie_pro_Brno/dokumenty/Prognóza_13.pdf

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA BRNO. *Prognóza demografického vývoje obyvatelstva města Brna a jeho okolí 2013*. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/analyzy-studie-a-ankety/>

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA BRNA. *Seznam mateřských škol Řečkovice a Mokrá Hora* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://zapisdoms.brno.cz/mestska-cast/reckovice-mokra-hora>

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA BRNA. *Seznam škol v městských částech Brna* [online]. © 2015 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://zapisdoms.brno.cz/mestske-casti>

PELÁK, J. 2009. *Účetnictví v příkladech: repetitorium k základům účetnictví*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1507-6.

SANEP. *Za snižující se porodnost může špatná finanční situace*. SANEP.cz [online]. © 2008-2011 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.protext.cz/zprava.php?id=15223>

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, A. 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

SYNEK, M. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M. 2006. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.

SWOT ANALÝZA. *Sun marketing* [online] © 2011-2015 [cit. 2014-12-14]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

ŠÍŠKA, DĚTSKÝ LESNÍ KLUB. *Šiška, dětský lesní klub* [online]. 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.lesniklubsiska.cz/>

TRACHTOVÁ, Z. *Zánik lesních školek poslanci nechtějí, přesto jim možná podepsali ortel*. *iDNES.cz* [online]. © 1999-2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/lesni-skolky-0cd-/domaci.aspx?c=A140924_172305_domaci_zt

USTOHALOVÁ, J. *Babyboom v Brně slábné, dostat dítě do školky bude i tak složité*. *iDNES.cz* [online]. © 1999-2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z:

http://brno.idnes.cz/babyboom-a-situace-pri-zapisu-v-materinkach-v-brne-fva-/brno-zpravy.aspx?c=A150204_2136830_brno-zpravy_daj

USTOHALOVÁ, J. A K. HOUFKOVÁ. *Skoro polovina dětí se ani letos do brněnských školek nevešla. iDNES.cz* [online]. © 1999-2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://brno.idnes.cz/nedostatek-mist-materske-skoly-jihomoravsky-kraj-fsr-/brno-zpravy.aspx?c=A140404_2053236_brno-zpravy_Ka1

UZEL, V. *Lesní mateřské školy. Nový rozměr občanské iniciativy. Veronica*, časopis pro ochranu přírody a krajiny. [online]. 2012, č. 4, s 24-25, [cit. 2015-03-05]. ISSN 1213-0699. Dostupné z: <http://www.casopisveronica.cz/clanek.php?id=742>

UZEL, V. *Uvádění lesních mateřských škol do České republiky*. Brno, 2010. Bakalářská diplomová práce. Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Ústav pedagogických věd.

UZEL, V. *Výchova dětí v přírodě: čím dříve, tím lépe*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://repozitar.cz/repo/14624/clanekLMS-skaut.txt>

VEBER, J. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

VEŘEJNÁ DATABÁZE ČSÚ. *Počet dětí v mateřských školách v České republice* [online]. 2015 [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/dyngnr%D0%B0fy.nsf/gr%D0%B0f/cr_od_roku_1989_skolky

VEŘEJNÁ DATABÁZE ČSÚ. *Počet uživatelů internetu v České republice ve věku nad 16 let* [online]. 2015 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura

VEŘEJNÁ DATABÁZE ČSÚ. *Počet živě narozených dětí v Brně* [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?kapitola_id=19&&expand=1

VOŠAHLÍKOVÁ, T. 2012. *Ekoškolky a lesní mateřské školy: praktický manuál pro aktivní rodiče, pedagogy a zřizovatele mateřských škol*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ministerstvo životního prostředí. ISBN 978-80-7212-537-1

Výkladové stanovisko č. 22 Expertní skupiny Komise pro aplikaci nové civilní legislativy při Ministerstvu spravedlnosti ze dne 9. 4. 2014.

Zákon č. 89/2012 Sb, občanský zákoník, ve znení pozdějších předpisů.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: Kovář, 2008, s. 206)	27
Obrázek 2: SWOT analýza (Zdroj: Sun Marketing).....	29
Obrázek 3: Bod zvratu (Zdroj: SYNEK, 2011)	32
Obrázek 4: Ukázka interiéru MŠ Kárníkova (Zdroj: MŠ Kárníkova)	68
Obrázek 5: Ukázka interiéru MŠ Měřičkova (Zdroj: MŠ Měřičkova)	69
Obrázek 6: Ukázka interiéru MŠ Novoměstská (Zdroj: MŠ Novoměstská)	70
Obrázek 7: Ukázka interiéru MŠ Škrétova (Zdroj: MŠ Škrétova)	71
Obrázek 8: Ukázka interiéru MŠ Tumaňanova (Zdroj: MŠ Paraplíčko).....	73
Obrázek 9: Ze života LMŠ Sýkorka (Zdroj: LMŠ Sýkorka)	74
Obrázek 10: Ukázka interiéru MŠ Světluška (Zdroj: MŠ Světluška).....	76
Obrázek 11: Ukázka interiéru MŠ Malý strom (Zdroj: MŠ Malý strom).....	77
Obrázek 12: Ukázka interiéru Miniškolka Betyňka (Zdroj: Miniškolka Betyňka)	79
Obrázek 13: Znázornění okolí lokality klubu (Zdroj: vlastní zpracování podle mapy.cz)	90
Obrázek 14: Časový harmonogram (Zdroj: vlastní zpracování)	114

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob (Zdroj: vlastní zpracování podle daňového portálu profesionálů a daňových poradců)	60
Tabulka 2: Počet veřejných školek podle jednotlivých městských částí města Brna (Zdroj: mateřské školy Brno)	62
Tabulka 3: Vývoj kapacit mateřských školek od roku 2005 do roku 2014 (vlastní zpracování podle oficiálních stránek města Brna)	63
Tabulka 4: Přehled konkurenčních státních MŠ a jejich kapacit pro rok 2015 (Zdroj: vlastní zpracování podle oficiálních stránek města Brna)	67
Tabulka 5: Výše členského příspěvku v LMŠ Sýkorka (Zdroj: LMŠ Sýkorka)	75
Tabulka 6: Školné pro letní školku (Zdroj: MŠ Malý strom)	78
Tabulka 7: Porovnání konkurence z hlediska různých parametrů (Zdroj: vlastní zpracování).....	80
Tabulka 8: Vyjádření 5 nejvýznamnějších faktorů z jednotlivých částí SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování).....	83
Tabulka 9: Hodnocení váhy silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)	83
Tabulka 10: Hodnocení váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)	84
Tabulka 11: Hodnocení váhy příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)	84
Tabulka 12: Hodnocení váhy hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)	84
Tabulka 13: Ohodnocení vzájemného působení faktorů SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování).....	85
Tabulka 14: Výsledky vzájemného působení (Zdroj: vlastní zpracování)	86
Tabulka 15: Výše platby za docházku dítěte (Zdroj: vlastní zpracování)	91
Tabulka 16: Rytmus dne v klubu Sloník (Zdroj: vlastní zpracování).....	92
Tabulka 17: Počáteční rozvaha klubu Sloník k 1.3.2016 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	97
Tabulka 18: Počáteční investiční náklady (Zdroj: vlastní zpracování).....	98

Tabulka 19: Souhrnné náklady na marketingovou propagaci (Zdroj: vlastní zpracování)	99
Tabulka 20: Tržby při rozdílném naplnění kapacit dětí v klubu (Zdroj: vlastní zpracování)	100
Tabulka 21: Počet dětí v jednotlivých letech (Zdroj: vlastní zpracování)	100
Tabulka 22: Výnosy klubu Sloník v prvním měsíci podnikání (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	100
Tabulka 23: Výnosy klubu Sloník v prvním roce (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	101
Tabulka 24: Předpokládaná měsíční a roční výkonová spotřeba (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	102
Tabulka 25: Měsíční a roční náklady zaměstnanců klubu (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	102
Tabulka 26: Výpočet osobních nákladů pedagoga (Zdroj: vlastní zpracování)	103
Tabulka 27: Měsíční a roční ostatní provozní náklady zaměstnanců klubu (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	103
Tabulka 28: Výkaz zisku a ztrát klubu Sloník v roce 2016 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	104
Tabulka 29: Výkaz zisku a ztrát klubu Sloník v roce 2017 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	105
Tabulka 30: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování)	108
Tabulka 31: Doba uhrazení (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	109
Tabulka 32: Rentabilita investic ROI (%) (Zdroj: vlastní zpracování)	109
Tabulka 33: Dynamické metody hodnocení investic NPV, PI (Zdroj: vlastní zpracování)	110
Tabulka 34: Výpočet bodu zvratu (Zdroj: vlastní zpracování)	111

Seznam grafů

Graf 1: Počet živě narozených dětí v Brně (Zdroj: veřejná databáze ČSÚ)	51
Graf 2: Počet dětí v mateřských školách v České republice (Zdroj: veřejná databáze ČSÚ)	52
Graf 3: Odhad vývoje úhrnné porodnosti ve městě Brno do roku 2056 (Zdroj: oficiální stránky města Brna)	54
Graf 4: Vývoj HDP (reálný), základní rok 2010, míra růstu mezi roky v % (Zdroj: ministerstvo financí ČR).....	58
Graf 5: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice (reálná) (Zdroj: vlastní zpracování podle ministerstva financí ČR).....	59
Graf 6: Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti v % (Zdroj: vlastní zpracování podle ministerstva financí ČR)	59
Graf 7: Počet uživatelů internetu v České republice ve věku nad 16 let (% z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině) (Zdroj: vlastní zpracování podle veřejné databáze ČSÚ).....	61
Graf 8: Vývoj výnosů během období 2016-2020 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	101
Graf 9: Vývoj výsledků hospodaření klubu Sloník v letech 2016-2020 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování).....	106
Graf 10: Měsíční peněžní zůstatky v prvním roce činnosti klubu, pesimistická varianta (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)	107

Seznam příloh

Příloha 1: Výkaz zisku a ztrát za rok 2018 (Kč)

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát za rok 2019 (Kč)

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát za rok 2020 (Kč)

Příloha 4: Výkaz cash flow za první rok podnikatelské činnosti-pesimistická varianta (Kč)

Příloha 5: Výkazy cash flow za období 2016-2020 (Kč)

Příloha 6: Rozvaha spolku za období 2016-2020 (Kč)

Příloha 1: Výkaz zisku a ztrát za rok 2018 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

	P	R	O
TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ	0	0	0
NÁKLADY VYNALOŽENÉ NA PRODANÉ ZBOŽÍ	0	0	0
OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0
VÝKONY	660 000	840 000	960 000
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	80 400	80 400	80 400
PŘIDANÁ HODNOTA	579 600	759 600	879 600
OSOBNÍ NÁKLADY	482 400	482 400	482 400
OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	32 640	32 640	32 640
ODPISY	0	0	0
HV Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	64 560	244 560	364 560
ÚROKY Z ÚVĚRU	0	0	0
HV PŘED ZDANĚNÍM	64 560	244 560	364 560
DAŇ Z PŘÍJMŮ (0,19)	12 266	46 466	69 266
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	52 294	198 094	295 294

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát za rok 2019 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

	P	R	O
TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ	0	0	0
NÁKLADY VYNALOŽENÉ NA PRODANÉ ZBOŽÍ	0	0	0
OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0
VÝKONY	660 000	840 000	960 000
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	80 400	80 400	80 400
PŘIDANÁ HODNOTA	579 600	759 600	879 600
OSOBNÍ NÁKLADY	482 400	482 400	482 400
OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	32 640	32 640	32 640
ODPISY	0	0	0
HV Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	64 560	244 560	364 560
ÚROKY Z ÚVĚRU	0	0	0
HV PŘED ZDANĚNÍM	64 560	244 560	364 560
DAŇ Z PŘÍJMŮ (0,19)	12 266	46 466	69 266
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	52 294	198 094	295 294

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát za rok 2020 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

	P	R	O
TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ	0	0	0
NÁKLADY VYNALOŽENÉ NA PRODANÉ ZBOŽÍ	0	0	0
OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0
VÝKONY	660 000	840 000	960 000
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	80 400	80 400	80 400
PŘIDANÁ HODNOTA	579 600	759 600	879 600
OSOBNÍ NÁKLADY	482 400	482 400	482 400
OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	32 640	32 640	32 640
ODPISY	0	0	0
HV Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	64 560	244 560	364 560
ÚROKY Z ÚVĚRU	0	0	0
HV PŘED ZDANĚNÍM	64 560	244 560	364 560
DAŇ Z PŘÍJMŮ (0,19)	12 266	46 466	69 266
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	52 294	198 094	295 294

Příloha 4: Výkaz cash flow za první rok podnikatelské činnosti - pesimistická varianta (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

CASH FLOW	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
POČÁTEČNÍ STAV	0	0	0	132598	132478	132358	132238	132118	131998	127378	122758	118138
PROVOZNÍ CASH FLOW	0	0	0	-120	-120	-120	-120	-120	-4620	-4620	-4620	-4620
TRŽBY (VÝKONY)	0	0	0	0	0	0	0	0	45000	45000	45000	45000
TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝDAJE DODAVATELŮM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DAŇ Z PŘÍJMU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSOBNÍ VÝDAJE	0	0	0	0	0	0	0	0	-40200	-40200	-40200	-40200
NÁJEMNÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NÁKUP MATERIÁLU	0	0	0	0	0	0	0	0	-700	-700	-700	-700
FACILITY MANAGEMENT	0	0	0	0	0	0	0	0	-5000	-5000	-5000	-5000
OPRAVY A UDRŽOVÁNÍ	0	0	0	0	0	0	0	0	-1000	-1000	-1000	-1000
MARKETING	0	0	0	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120
INTERNET, TELEFON	0	0	0	0	0	0	0	0	-800	-800	-800	-800
POJIŠTĚNÍ	0	0	0	0	0	0	0	0	-1800	-1800	-1800	-1800
ÚČETNÍ A DAŇOVÉ SLUŽBY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANČNÍ CASH FLOW	0	0	200000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VKLADY DO SPOLEČNOSTI	0	0	200000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZÍSKÁNÍ ÚVĚRU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPLÁCENÍ ÚVĚRU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVESTIČNÍ CASH FLOW	0	0	-67402	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVESTIČNÍ VÝDAJE	0	0	-67402	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH FLOW CELKEM	0	0	132598	132478	132358	132238	132118	131998	127378	122758	118138	113518
KONEČNÝ STAV	0	0	132598	132478	132358	132238	132118	131998	127378	122758	118138	113518

Příloha 5: Výkazy cash flow za období 2016-2020 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

	2016			2017			2018			2019			2020		
CASH FLOW	P	R	O	P	R	O	P	R	O	P	R	O	P	R	O
POČÁTEČNÍ STAV	0	0	0	113 518	173 518	213 518	118 078	358 078	518 078	182 638	602 638	882 638	247 198	847 198	1 247 198
PROVOZNÍ CASH FLOW	-19 080	40 920	80 920	4 560	184 560	304 560	64 560	244 560	364 560	64 560	244 560	364 560	64 560	244 560	364 560
TRŽBY (VÝKONY)	180 000	240 000	280 000	600 000	780 000	900 000	660 000	840 000	960 000	660 000	840 000	960 000	660 000	840 000	960 000
TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝDAJE DODAVATELŮM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DAŇ Z PŘÍJMU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSOBNÍ VÝDAJE	-160 800	-160 800	-160 800	-482400	-482400	-482400	-482400	-482400	-482400	-482400	-482400	-482400	-482400	-482400	-482400
NÁJEMNÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NÁKUP MATERIÁLU	-2800	-2 800	-2 800	-8400	-8400	-8400	-8400	-8400	-8400	-8400	-8400	-8400	-8400	-8400	-8400
FACILITY MANAGEMENT	-20 000	-20 000	-20 000	-60000	-60000	-60000	-60000	-60000	-60000	-60000	-60000	-60000	-60000	-60000	-60000
OPRAVY A UDRŽOVÁNÍ	-4 000	-4 000	-4 000	-12000	-12000	-12000	-12000	-12000	-12000	-12000	-12000	-12000	-12000	-12000	-12000
MARKETING	-1 080	-1 080	-1 080	-1440	-1440	-1440	-1440	-1440	-1440	-1440	-1440	-1440	-1440	-1440	-1440
INTERNET, TELEFON	-3 200	-3 200	-3 200	-9600	-9600	-9600	-9600	-9600	-9600	-9600	-9600	-9600	-9600	-9600	-9600
POJIŠTĚNÍ	-7 200	-7 200	-7 200	-21600	-21600	-21600	-21600	-21600	-21600	-21600	-21600	-21600	-21600	-21600	-21600
FINANČNÍ CASH FLOW	200 000	200 000	200 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VKLADY DO SPOLEČNOSTI	200 000	200 000	200 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZÍSKÁNÍ ÚVĚRU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPLÁCENÍ ÚVĚRU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVESTIČNÍ CASH FLOW	-67 402	-67 402	-67 402	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVESTIČNÍ VÝDAJE	-67 402	-67 402	-67 402	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH FLOW CELKEM	113 518	173 518	213 518	4 560	184 560	304 560	64 560	244 560	364 560	64 560	244 560	364 560	64 560	244 560	364 560
KONEČNÝ STAV	113 518	173 518	213 518	118 078	358 078	518 078	182 638	602 638	882 638	247 198	847 198	1 247 198	311 758	1 091 758	1 611 758

Příloha 6: Rozvaha spolku za období 2016-2020 (Kč) (Zdroj: vlastní zpracování)

	31.12.2016			31.12.2017			31.12.2018			31.12.2019			31.12.2020		
	P	R	O	P	R	O	P	R	O	P	R	O	P	R	O
Aktiva celkem	114 190	174 190	214 190	117 884	323 684	460 884	170 178	521 778	756 178	222 472	719 872	1 051 472	274 766	917 966	1 346 766
DHM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	114 190	174 190	214 190	117 884	323 684	460 884	170 178	521 778	756 178	222 472	719 872	1 051 472	274 766	917 966	1 346 766
Běžný účet	114 190	174 190	214 190	117 884	323 684	460 884	170 178	521 778	756 178	222 472	719 872	1 051 472	274 766	917 966	1 346 766
Pasiva celkem	114 190	174 190	214 190	117 884	323 684	460 884	170 178	521 778	756 178	222 472	719 872	1 051 472	274 766	917 966	1 346 766
Vlastní kapitál	114 190	174 190	214 190	117 884	323 684	460 884	170 178	521 778	756 178	222 472	719 872	1 051 472	274 766	917 966	1 346 766
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
HV běžného období	-85810	-25810	14190	3694	149494	246694	52294	198094	295294	52294	198094	295294	52294	198094	295294
HV minulých let				-85810	-25810	14190	-82116	123684	260884	-29822	321778	556178	22472	519872	851472
Cizí zdroje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0