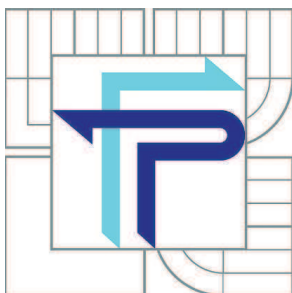


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## ZALOŽENÍ NOVÉ SPOLEČNOSTI

FOUNDATION OF A NEW COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARTIN BÁRTA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2011

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bárta Martin, 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:

**Založení nové společnosti**

v anglickém jazyce:

**Foundation of a New Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU, Praha, Grada Publishing, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: Základy podnikání. Praha, Grada Publishing, 2010, 427s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada Publishing, 2005, 304s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.05.2011

**Anotace:**

Předmětem této diplomové práce s názvem „Založení nové společnosti“ je příprava a zpracování podnikatelského plánu společnosti, která by se měla zabývat organizací a realizací komerčních táborů a vzdělávacích akcí pro děti i dospělé. Tato práce je složena ze dvou základních celků. Obecná část je věnována teoretickým základům, ze kterých je vycházeno v části praktické. Praktická část zahrnuje analýzu podmínek podnikání v oblasti vzdělávání v České republice, na jejímž základě je sestaven podnikatelský plán na založení reálného podniku. Práce je zakončena závěry a doporučeními, ze kterých bude vycházeno při realizaci založení a rozvoji drobného podniku.

**Annotation:**

The aim of the thesis „Foundation of a New Company" is the preparing and elaboration of a business plan which is addressed to commercial camps' organizations and educational activities for children and adults. This work is composed of two parts. The general section is devoted to the theoretical foundations which form the basis for practical part. The practical part includes an analysis of business. Based on this analysis were created business plan to establish the small business. The work closes with the final summary and recommendations which are contributed to an establishment and to a further development of the small business in the future.

**Klíčová slova**

Podnikatelský plán, finanční plán, zakládání podniku, podnik, podnikání, vlastník

**Keywords**

Business plan, financial plan, establishment of a company, company, enterprise, owner

BÁRTA, M. *Založení nové společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 123 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr. MBA

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

V Brně dne 2. května, 2011

.....

Podpis

Dovoluji si na tomto místě poděkovat prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr. MBA, za trpělivé vedení a za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval všem, kteří mi pomohli s realizací dotazníkového šetření. V neposlední řadě děkuji svým rodičům za zázemí a podporu, kterou mi poskytli po celou dobu mého studia a tvorby této práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
1.1. CÍLE PRÁCE .....	11
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
2.1. PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	12
2.1.1. <i>Proč psát podnikatelský plán .....</i>	<i>12</i>
2.1.2. <i>Obecný postup pro sestavení podnikatelského plánu .....</i>	<i>13</i>
2.1.3. <i>Struktura podnikatelského plánu .....</i>	<i>14</i>
2.2. PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ A KRITÉRIA PRO JEHO VOLBU .....	14
2.2.1. <i>Společnost s ručením omezeným .....</i>	<i>17</i>
2.3. FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH ZÁMĚRŮ .....	17
2.3.1. <i>Bankovní úvěry .....</i>	<i>18</i>
2.3.2. <i>Leasing .....</i>	<i>19</i>
2.3.3. <i>Podpůrné programy .....</i>	<i>19</i>
2.4. ANALYTICKÉ NÁSTROJE .....	20
2.4.1. <i>Nástroje pro analýzu vnějších podmínek .....</i>	<i>21</i>
2.4.2. <i>Nástroje vnitřní analýzy podniku .....</i>	<i>24</i>
<b>3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>29</b>
3.1. ANALÝZA VNĚJŠÍCH PODMÍNEK .....	30
3.1.1. <i>SLEPT .....</i>	<i>30</i>
3.1.2. <i>Porterův model konkurenčních sil .....</i>	<i>32</i>
3.2. ANALÝZA VNITŘNÍCH PODMÍNEK .....	35
3.2.1. <i>7S .....</i>	<i>35</i>
3.2.2. <i>4P marketingového mixu .....</i>	<i>42</i>
3.3. SWOT ANALÝZA .....	44
3.4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	49
3.4.1. <i>Průběh šetření a popis vzorku respondentů .....</i>	<i>50</i>
3.4.2. <i>Vyhodnocení dotazníku .....</i>	<i>50</i>
3.4.3. <i>Shrnutí .....</i>	<i>53</i>
3.5. ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	54
<b>4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ .....</b>	<b>56</b>
4.1. PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	56
4.1.1. <i>Titulní strana .....</i>	<i>56</i>
4.1.2. <i>Exekutivní souhrn .....</i>	<i>57</i>
4.1.3. <i>Popis podniku .....</i>	<i>59</i>
4.1.4. <i>Externí prostředí .....</i>	<i>62</i>
4.1.5. <i>Marketingový plán .....</i>	<i>67</i>
4.1.6. <i>Obchodní plán .....</i>	<i>72</i>
4.1.7. <i>Personální zdroje .....</i>	<i>74</i>
4.1.8. <i>Finanční plán .....</i>	<i>75</i>
4.1.9. <i>Zhodnocení realizovatelnosti a ekonomické efektivity projektu .....</i>	<i>85</i>
4.1.10. <i>Hodnocení rizik .....</i>	<i>88</i>
4.1.11. <i>Harmonogram .....</i>	<i>92</i>
<b>5. ZÁVĚR .....</b>	<b>93</b>
<b>6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>96</b>
<b>7. SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>98</b>
<b>8. SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>99</b>
<b>9. SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>100</b>
<b>10. PŘÍLOHY .....</b>	<b>101</b>

## Úvod

Píše se rok 2011. Je to již více než dvacet let od vytvoření podmínek pro zakládání a rozvoj vlastních podnikatelských aktivit v České republice. Po roce 1989, kdy došlo k transformaci centrálně řízeného hospodářství a privatizaci státního majetku, se objevila sluncem prosvětlená cesta soukromého vlastnictví, seberealizace a uspokojení z vlastní práce. Existuje mnoho případů úspěšných podnikatelských aktivit resp. společností, které se přes rané fáze svého životního cyklu dostaly do fáze expanze a v současné době prosperují v rámci jednoho, nebo napříč několika tržními segmenty. Mnozí z těch, kteří se tímto směrem vydali, však byli nuceni svou činnost ukončit a vrátit se zpět do „života zaměstnaneckých poměrů“. Otázkou zůstává, v čem se tito odvážlivci od sebe liší a co bylo klíčovým prvkem k jejich úspěchu či neúspěchu.

Tato práce se věnuje tématu založení nové společnosti a je složena ze dvou základních celků. První část je věnována teoretickým základům. Jejím obsahem je zejména vymezení základních pojmů, specifika jednotlivých právních forem podnikání, podnikatelský plán a jeho struktura, teoretická východiska pro používání analytických nástrojů, možnosti financování podnikatelských záměrů a podklady pro tvorbu finančního plánu.

Praktická část poté vychází z části teoretické a zahrnuje analýzu podmínek podnikání v oblasti vzdělávání a volnočasových aktivit v České republice, na jejímž základě je sestaven podnikatelský plán na založení reálného podniku. Práce je zakončena závěry a doporučeními, ze kterých bude vycházeno při realizaci založení a rozvoji drobného podniku.

Diplomová práce vychází z praktických zkušeností autora z oblasti přípravy a realizace investičních projektů. Snahou je maximální využití obecně užívaných analytických metod při přípravě podkladů pro realizaci nevšedního podnikatelského záměru.

## 1. Vymezení problému a cíle práce

I přes dobrý a perspektivní záměr se mnohdy začínající podnikatelé mohou dostat do slepé uličky podceněním nebo opomenutím některého ze základních kamenů, na kterých chtějí založit dobrou budoucnost svého podniku. Mohou podcenit rizika, špatně analyzovat své silné a slabé stránky, ale také jednoduše přecenit své duševní a fyzické schopnosti. Založení podniku klade na jednotlivce nemalé nároky.

Za dobu svého působení ve společnosti ECONOMY RATING a.s. jsem doposud měl příležitost stát u vzniku mnoha podnikatelských záměrů, investičních projektů a studií proveditelnosti. Z pozice projektového manažera se mohu aktivně zapojovat do realizace projektů nejrůznějšího zaměření. Ať již se však jedná o založení podniku nového či investici do podniku stávajícího, pohlédneme-li na tyto aktivity v obecné rovině, vždy bychom měli při jejich přípravě a realizaci nalézt odpovědi na tyto základní otázky:

*Kde jsme nyní?*

*Kam chceme jít?*

*Jak se tam chceme dostat?*

Tak jako jsou tyto otázky klíčovým prvkem v dílech mnoha autorů, zabývajících se drobným podnikáním, promítají se také do reality. Na první pohled triviální otázky, lze velmi snadno doplnit triviálními odpověďmi. Musíme se však poté zamyslet nad přidanou hodnotou těchto odpovědí. Ve skutečnosti je pro plnohodnotné zodpovězení každé z výše jmenovaných otázek třeba podniknout několik kroků a shromáždit mnoho informací.

Bohužel ani provedení všech, literaturou doporučovaných, kroků a analýz není stoprocentním vodítkem a zaručením vytvoření dobře prosperujícího podniku. Existuje mnoho dalších, obecně nepopsatelných faktorů, které ovlivňují úspěch či neúspěch každého ze začínajících podnikatelů. Jako jeden z těchto faktorů můžeme zmínit velmi špatně měřitelný a vyjádřitelný faktor - štěstí. To lze v jistém slova smyslu chápat také jako existenci správného člověka, na správném místě ve správný čas. S tímto prvkem však dopředu v našem plánování počítat nemůžeme. Mělo by tak být alespoň snahou

každé osoby, která se vydá směrem vlastního podnikání, minimalizovat nebezpečí neúspěchu a dobře svůj podnikatelský záměr připravit.

### **1.1.Cíle práce**

Zakladatelé nové společnosti vycházejí z dlouholeté historie Občanského sdružení Bábí, které spoluzaložili z důvodu organizace a realizace dětských táborů a vzdělávacích akcí. Za dobu existence tohoto sdružení, si vybudovali základnu svých klientů nejen z řad rodin v jihomoravském kraji, ale také institucí, jakou je například Dětský domov Hodonín, Sociální úřad Hodonín, MŠ speciální, ZŠ speciální, Praktická škola a Dětský domov, obec Vřesovice a další. Pro rozšíření svých aktivit a také možnost tvorby zisku se však rozhodli pro změnu právní formy.

Hlavním cílem této práce je příprava a zpracování podnikatelského plánu společnosti, zabývající se organizací a realizací komerčních táborů a vzdělávacích akcí pro děti i dospělé. Jeho výstupy poslouží ke strategickému rozhodnutí o realizaci resp. nerealizaci tohoto záměru.

Pro podporu hlavního cíle, budou jako dílčí cíle vytvořeny následující materiály:

- Vnitřní a vnější analýza podmínek
- Dotazníkové šetření
- Marketingový plán
- Finanční plán
- Analýza rizik a preventivní opatření
- Harmonogramu projektu

## 2. Teoretická východiska práce

Teoretická základna této diplomové práce je rozdělena do čtyř základních oblastí. První z nich je zaměřena na Podnikatelský plán, jaké jsou důvody jeho sestavení, obecný postup při jeho tvorbě a jeho struktura. V druhé části teorie jsou zmíněny legální právní formy podnikání v České republice a kritéria pro jejich volbu. Následuje oblast věnující se financování podnikatelských záměrů. Celá kapitola dvě je zakončena informacemi o analytických nástrojích pro hodnocení vnějších a vnitřních podmínek podniku.

### 2.1. Podnikatelský plán

#### 2.1.1. Proč psát podnikatelský plán

Dříve než teoreticky definujeme Podnikatelský plán jako takový, měli bychom si uvědomit, proč vlastně podnikatelský plán sestavujeme. Dle autorů Koráb, Peterka, Režňáková existují podstatné důvody, proč je žádoucí, aby třeba i zdánlivě jednodušší podnikatelské záměry byly vtěleny do podoby psaného podnikatelského plánu<sup>1</sup>:

- prakticky všichni externí uživatelé – příznivci i oponenti – existenci plánu očekávají či přímo vyžadují
- plán je indikací serióznosti podnikatelského záměru
- plán zjednodušuje a usnadňuje jakoukoliv komunikaci týkající se přípravy a realizace jím zachyceného podnikatelského záměru
- plán je nezbytnou dokumentací pro investory a pro jejich externí hodnocení záměru a je tedy podmínkou nutnou pro získání peněžních prostředků
- plán je potřebnou dokumentací pro jakékoliv efektivní konzultace
- plán pomáhá „přilákat“ a získat správné lidi a institucionální podpory (dotace)
- plánování je aktivním učícím se prostředkem

---

<sup>1</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 72.

### 2.1.2. Obecný postup pro sestavení podnikatelského plánu

Jak ve své publikaci Podnikatelský plán popisují její autoři Koráb, Peterka, Režňáková, prvním krokem jakéhokoliv plánování (a obecně i rozhodování) by mělo být vyjasnění si očekávaného výsledku, tedy hledání odpovědi na otázku – proč plánujeme. Plánovací proces můžeme dle těchto autorů strukturovat do následujících kroků<sup>2</sup>:

- a. Vyjasnění si očekávání
- b. Vymezení si vlastního podnikání, tj. podnikatelských aktivit
- c. Zhodnocení a vydefinování současného stavu
- d. Zhodnocení externích faktorů
- e. Definování strategických cílů
- f. Navržení a definování proveditelné strategie
- g. Identifikace rizik
- h. Rozpracování a doladění základní strategie
- i. Projekce finančních toků
- j. Finalizace plánu
- k. Praktické využívání plánu

---

<sup>2</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 95-96.

### 2.1.3. Struktura podnikatelského plánu

V následujících několika bodech je uvedena struktura podnikatelského plánu tak, jak jej prezentují autoři knihy Podnikatelský plán, Koráb, Peterka, Režňáková<sup>3</sup>:

- 1) Titulní strana (s možným Úvodem a „povinným“ Obsahem)
- 2) Exekutivní souhrn (miniverze podnikatelského plánu)
- 3) Popis podniku (výchozí podmínky, produkt, kompetence aj.)
- 4) Externí prostředí – trh (makropodmínky, trh, konkurence, zákazníci aj.)
- 5) Marketingový plán (cíle, obchodní strategie, marketingový mix aj.)
- 6) Operační plán (výroba, organizace, vybavení firmy aj.)
- 7) Personální zdroje (management, klíčoví lidé, pracovníci aj.)
- 8) Finanční plán (výnosy, fondy, projekce výkazů BS/IS/CF aj.)
- 9) Hodnocení rizik (limitující a kritické faktory, scénáře aj.)
- 10) Přílohy (doplňky kapitol, certifikáty, licence, profesní životopisy aj.)

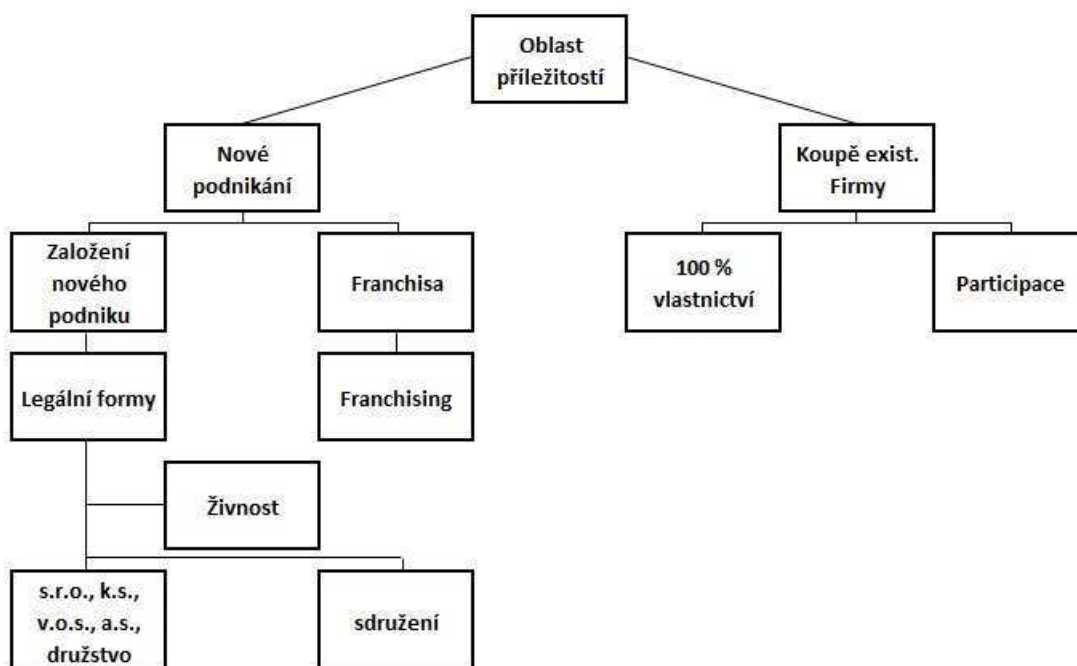
## 2.2. Právní formy podnikání a kritéria pro jeho volbu

Jedním z podstatných rysů svobody podnikání je svobodná volba právní formy podniku. V českém právním prostředí je možné založit podnik jako fyzickou nebo právnickou osobu. Postup rozhodování mezi jednotlivými typy podnikatelských právních entit uvádí autoři Koráb, Michalisko v následujícím schématu<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 73.

<sup>4</sup> KORÁB, V., MIHALISKO, M., *Založení a řízení podniků : pro obor Podnikové finance a obchod : studijní text pro kombinované studium*. Vyd. 1. Brno : Zdeněk Novotný, 2003. 160 s. ISBN 80-214-2510-5. s. 29-30.



**Obrázek č. 1: Alternativní volby podnikatelské entity**

Po určení samotného podnikatelského záměru je volba právní formy základní krok pro úspěšné fungování nového podniku. Zvolenou formu lze v pozdější době transformovat na jiný typ, ale přináší to různé komplikace a náklady, kterým je lepší se vyhnout hned na začátku.

Při výběru konkrétní právní formy podniku postupujeme dle Synka podle následujících kritérií<sup>5</sup>:

- způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko) – existují dvě varianty, ručení omezené a neomezené
- oprávnění k řízení – zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.
- počet zakladatelů – v ČR je možné, aby kapitálovou společností založila pouze jedna osoba

<sup>5</sup> SYNEK, M. a kolektiv: *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha; Grada Publishing, 2003. 466s. ISBN 80-247-0515-5. s. 24.

- nároky na počáteční kapitál
- administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojený se založením a provozováním podniku
- účast na zisku (ztrátě) – míra rizika podnikatele je úměrná jeho účasti na zisku (ztráty)
- daňové zatížení – daňové hledisko je velmi důležité při volbě právní formy podnikání.

V tabulce níže jsou přehledně uvedeny tyto výše zmíněné aspekty podnikání.

**Tabulka č. 1: Přehled právních forem podnikatelské činnosti**

	<b>základní kapitál</b>	<b>výše minimálního vkladu</b>	<b>ručení</b>	<b>počet společníků</b>	<b>daň z příjmů</b>
<b>Podnik jednotlivce</b>	-	-	neomezené ručení	-	dle daně z příjmů fyzických osob
<b>veřejná obchodní společnost v.o.s.</b>	-	-	celým svým majetkem	alespoň dvě osoby	dle daně z příjmů fyzických osob
<b>komanditní společnost k.s.</b>	-	5 000 - komandista	komandisté - do výše vkladu; komplementáři celým svým majetkem	alespoň dvě osoby	komandista - 19% komplementář - daň z příjmů fyzických osob
<b>společnost s ručením omezeným s.r.o.</b>	200 000	20 000	omezené ručení	1 až 50	19%
<b>akciová společnost a.s.</b>	2 000 000	nejnižší hodnota akcie	akcionář neručí za závazky společnosti	jedna právnická osoba, jinak dva a více zakladatelů	19%

Zpracováno dle: *Obchodní zákoník č. 513/1191Sb, část druhá, hlava první. Díl 1 - 5*

Na základě výše zmíněných aspektů jednotlivých právních forem bylo rozhodnuto zakladateli společnosti o volbě právní formy společnosti s ručením omezeným. Proto se dále v textu budeme věnovat právě této právní formě.

### **2.2.1. Společnost s ručením omezeným**

Společnost může být založena pouze jednou osobou fyzickou nebo právnickou. Společnost odpovídá za závazky celým svým majetkem, společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení zaniká. Hodnota základního kapitálu musí činit alespoň 200 000,- Kč a je tvořena jednotlivými vklady společníků. Minimální vklad jednoho společníka činí 20 000,- Kč. Vklady mohou být také nepeněžité. Společnost je založena společenskou smlouvou či zakladatelskou listinou, vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

## **2.3. Financování podnikatelských záměrů**

Finanční zdroje jsou jedním ze zásadních problémů i těch nejlepších myšlenek a podnikatelských záměrů. Již ze samotné podstaty podnikatelského záměru by mělo být zřejmé, jaký typ zdrojů bude možné k jeho financování použít. Existuje několik základních pravidel. Dlouhodobě vázaný majetek musí být financovaný dlouhodobými zdroji, krátkodobý vázaný majetek, tzn. majetek okamžitě spotřebovaný, může být financovaný zdroji s krátkodobou splatností. K financování podnikatelského záměru jsou nutné zejména dlouhodobé zdroje financování. V úvahu přichází vlastní zdroje, bankovní úvěr, leasing, venture capital, obchodní anděle, prvotní emise cenných papírů (IPO – Initial Public Offering) a dotace.<sup>6</sup>

Takto jsou uvedeny možnosti financování v knize Podnikatelský plán autorů Koráb, Peterka, Režňáková. V dalším textu dle této publikace teoreticky definujeme jednotlivé možnosti financování, které připadají v úvahu v rámci tohoto podnikatelského záměru.

---

<sup>6</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 183-184.

Jedná se konkrétně o bankovní úvěry, leasing a podpůrné programy ze strany státu, případně EU.

### **2.3.1. Bankovní úvěry**

Bankovní úvěr je z hlediska podniku cizím zdrojem financování a může se vyskytovat ve formě dlouhodobého a krátkodobého bankovního úvěru.

Dlouhodobé bankovní úvěry poskytují banky ve formě termínované půjčky, označované jako investiční úvěr a hypoteční úvěr. V případě investičního úvěru se požaduje ručení dlouhodobým majetkem, případně třetí osobou, u hypotečního úvěru je přípustné ručení pouze nemovitým majetkem.

Krátkodobé bankovní úvěry mohou mít různé pojmenování, např. kontokorentní úvěr, lombardní úvěr, podstatné jsou podmínky jejich užívání. Zpravidla jsou omezeny na financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů. K financování pořízení dlouhodobého majetku se mohou používat pouze dočasně jako překlenovací úvěr před vyřízením dlouhodobého úvěru. K jejich získání zpravidla není požadovaný podnikatelský plán, banka se spokojí s výhledem peněžních toků na období jednoho roku.

Charakteristickým znakem každého bankovního úvěru je:

- Návratnost, tzn. příjemce úvěru jej musí ve stanovené lhůtě splatit. Splácení úvěru je zpravidla postupné v pravidelných intervalech, v některých případech může být jednorázové na konci doby splatnosti.
- Úročení, které představuje cenu za zapůjčení peněz. Úrok je stanovený formou fixní nebo variabilní úrokové sazby a vypočítává se jako procento z nesplacené části poskytnutého úvěru. Banky zpravidla požadují placení úroků v pravidelných (měsíčních, čtvrtletních) intervalech.
- Zajištění návratnosti úvěru pro případ nepředvídatelných okolností, které by ohrozily návratnost úvěru a zaplacení jeho ceny. Banky zpravidla požadují ručení ve výši poskytnutého úvěru a celkových úroků. Podle typu jištění se však tato suma může měnit. Vyskytují se i úvěry bez věcného zajištění, v tom případě se vyžaduje ručení příjemcem úvěru nebo třetí osobou.

Z podstaty úvěru je možné dedukovat, které faktory budou rozhodující při posuzování žádosti o úvěr. Banku zajímá zejména plán peněžních toků, který ji přesvědčí, že podnik bude schopen zaplatit úroky i splatit úvěr.

### **2.3.2. Leasing**

Financování pořízení dlouhodobého majetku prostřednictvím leasingu je velmi blízké financování formou bankovního úvěru, proto se označuje jako alternativní forma financování. Kromě leasingu do této skupiny finančních zdrojů patří ještě faktoring a forfaiting, které se používají k odkupu pohledávek.

Leasing umožňuje firmě užívat majetek, aniž by použil vlastní finanční zdroje, přičemž poplatky za užívání tohoto majetku jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu zůstává majetkem leasingové společnosti a podnik (nájemce) jej využívá k plnění podnikatelského plánu. Leasing se může vyskytovat ve formě provozního a finančního leasingu.

Finanční leasing představuje skutečnou alternativu bankovnímu úvěru. Podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu s cílem jeho odkoupení po ukončení doby pronájmu. Pronajímáný majetek podle českých účetních standardů není vykazovaný v rozvaze, proto ani závazky vůči leasingové společnosti nejsou uváděné v rozvaze. Formálně nezvyšuje míru zadlužení podniku, a tím opticky zvyšuje rentabilitu podniku a zlepšuje jeho likviditu. Po ukončení pronájmu však přechází do vlastnictví nájemce téměř odepsaný majetek, čímž se ztrácí výhoda odpisů ve vztahu ke cash-flow a daně z příjmu. V případě, že podnik dosahuje zisk, může dojít k podstatnému zvýšení daňového základu. Proto se stalo běžnou praxí, že po ukončení leasingové smlouvy podnik uzavře další.

Využití provozního leasingu je pro nájemce vhodné v případě, když použití stroje, který je předmětem pronájmu, je dočasné, tzn. podnik nedokáže zabezpečit jeho využití po celou dobu a zakoupením by došlo k zbytečnému vázání finančních zdrojů.

### **2.3.3. Podpůrné programy**

Angažovanost státu v rozvoji podnikání má dlouhou tradici a různé formy. Cílem podpory je:

- zajištění dlouhodobého ekonomického růstu;
- podpora zaostávajících regionů země;
- posílení konkurenceschopnosti podniků v zahraničí;
- podpora rozvoje malých a středních podniků v zahraničí;
- rozvoj vzdělání a zaměstnanosti;
- a další.

Podpora podnikání má různé formy od bezplatného poradenství, školení až po finanční podporu. V České republice je podpora poskytována zejména ze zdrojů Evropské unie a prostředků státního rozpočtu v kombinaci se soukromými zdroji.

Podpora z EU může být poskytována formou dotací ze strukturálních fondů:

1. Evropský fond regionálního rozvoje (European Regional Development Fund – ERDF), který se zaměřuje na rozvoj podnikání, infrastruktury, výzkumu a vývoje, celoživotního vzdělávání.
2. Evropský sociální fond (European Social Fund – ESF), který poskytuje prostředky k podpoře neinvestičních projektů v oblastech sociální integrace, podpory zaměstnanosti, posílení systému vzdělávání, podpory rovných příležitostí na trhu práce.

#### **2.4. Analytické nástroje**

Analýza, z řeckého *ana-lyr*, což v překladu znamená rozvazovat, rozebírat, označuje metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Používá se v mnoha vědách, ve filosofii i v běžném životě, pokud chceme dospět k jistým výsledkům na základě detailního poznání podrobností.

Aniž bychom si to uvědomovali, analýza je neodmyslitelnou součástí téměř každého lidského konání a provádíme ji prakticky na každém kroku. Samozřejmě i příprava podnikatelského plánu, resp. každého plánu, je podložena výstupy analýzy, která v případě plánování bývá výrazně strukturovanější a formalizovanější než analýza při

dennodenních rozhodování. Už samotný nápad založit si podnik byl bezesporu spojen s určitou, možná i nezcela uvědomovanou, analýzou situace, možností a prvotních podmínek typu „co by to znamenalo, kdyby...“.<sup>7</sup>

V následujících odstavcích jsou charakterizovány analytické nástroje. V textu jsou rozděleny na dvě skupiny. První skupina nástrojů je zaměřena na analýzu vnějších podmínek (SLEPT, Porterův model konkurenčních sil), druhou skupinu lze využít k analýze vnitřních podmínek (7S, 4P marketingový mix). Analýzou uzavírající tuto teoretickou část je tzv. SWOT analýza.

### **2.4.1. Nástroje pro analýzu vnějších podmínek**

#### **2.4.1.1. SLEPT analýza<sup>8</sup>**

SLEPT analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.<sup>9</sup>

Je nástrojem charakteru postupu či rámce soužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Zkratka má svůj původ v anglických termínech vymezujících oblasti zájmu

---

<sup>7</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 47.

<sup>8</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1. s. 16 – 20.

<sup>9</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-802-4730-516. s. 124.

externí analýzy (S – social, L – legal, E – economic, P – political, T – technological), ale lze využít i následujících českých termínů<sup>10</sup>:

- **Sociální** oblast (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, ale také míra a vnímání korupce, „krajové“ zvyklosti aj.);
- **Legislativní** oblast (zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i „neprávníky“, práce soudů včetně rejstříkových soudů aj.);
- **Ekonomická** oblast (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé i nepřímé daně, tržní trendy typu rozvoje automobilového průmyslu, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora aj.);
- **Politická** oblast (stabilita poměrů resp. státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání aj.);
- **Technologická** oblast (technologické trendy – typicky vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace a jejich dostupnost aj.).

#### 2.4.1.2. Porterův model konkurenčních sil<sup>11</sup>

Tento analytický nástroj je pojmenován po svém autorovi, Michael Eugene Porterovi, americkém ekonomovi a profesorovi na Harvard Business School. Jak uvádí literární zdroje, jedná se o model určený ke zkoumání potenciálních či reálně existujících konkurentů podniku.

Autoři Koráb, Peterka, Režňáková, ve své knize Podnikatelský plán uvádí, že pro účely tvorby podnikatelského plánu je postačující vymezení zobecněných oblastí, v nichž je

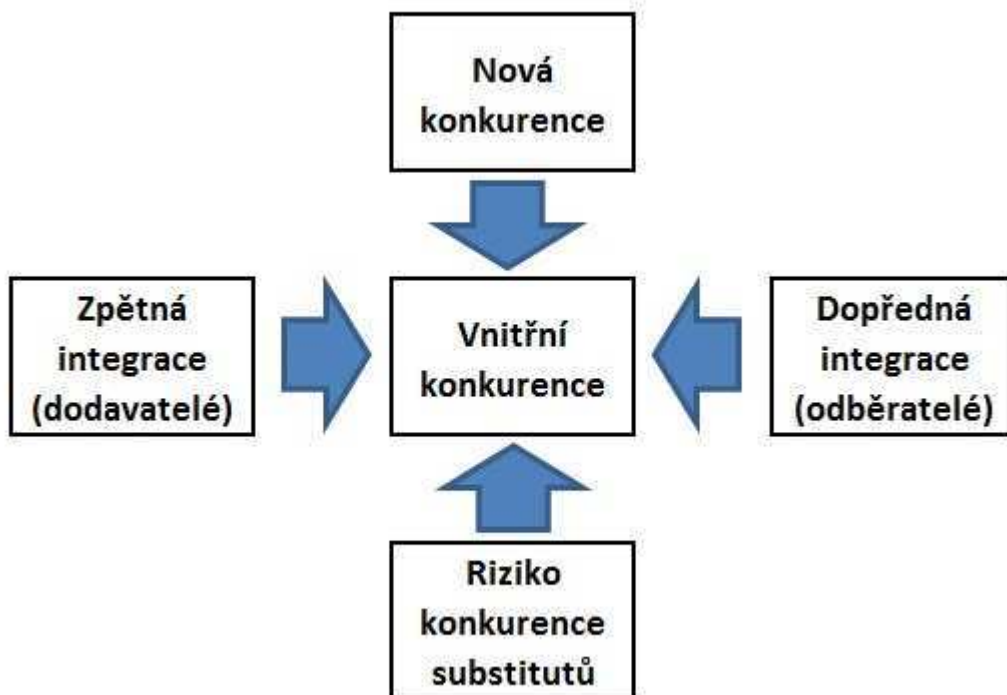
---

<sup>10</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 48.

<sup>11</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1. s. 47 – 55.

třeba posuzovat hrozby ze strany existující a možný vznik budoucí konkurence podniku. Jedná se o tyto oblasti<sup>12</sup>:

- **Vnitřní konkurence** (konkurence v tomtéž typu či oblasti podnikání)
- **Nová konkurence** (subjekty vstupující nebo hodlající vstoupit na náš trh)
- **Zpětná integrace** (konkurence v dodavatelském řetězci)
- **Dopředná konkurence** (dodavatelovo posunutí do sféry podnikání svého původního odběratele – zákazníka)
- **Riziko konkurence substitutů** (ohrožení našich produktů na trhu jinými, více či méně příbuznými produkty)



Obrázek č. 2: Porterův model konkurenčních sil

<sup>12</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 50.

## 2.4.2. Nástroje vnitřní analýzy podniku<sup>13</sup>

Nástrojů sloužících k vnitřní analýze podniku existuje celá řada. Jak již však bylo nastíněno v úvodu kapitoly Analytické nástroje, teoreticky zde popíšeme model 7S a 4P marketingového mixu.

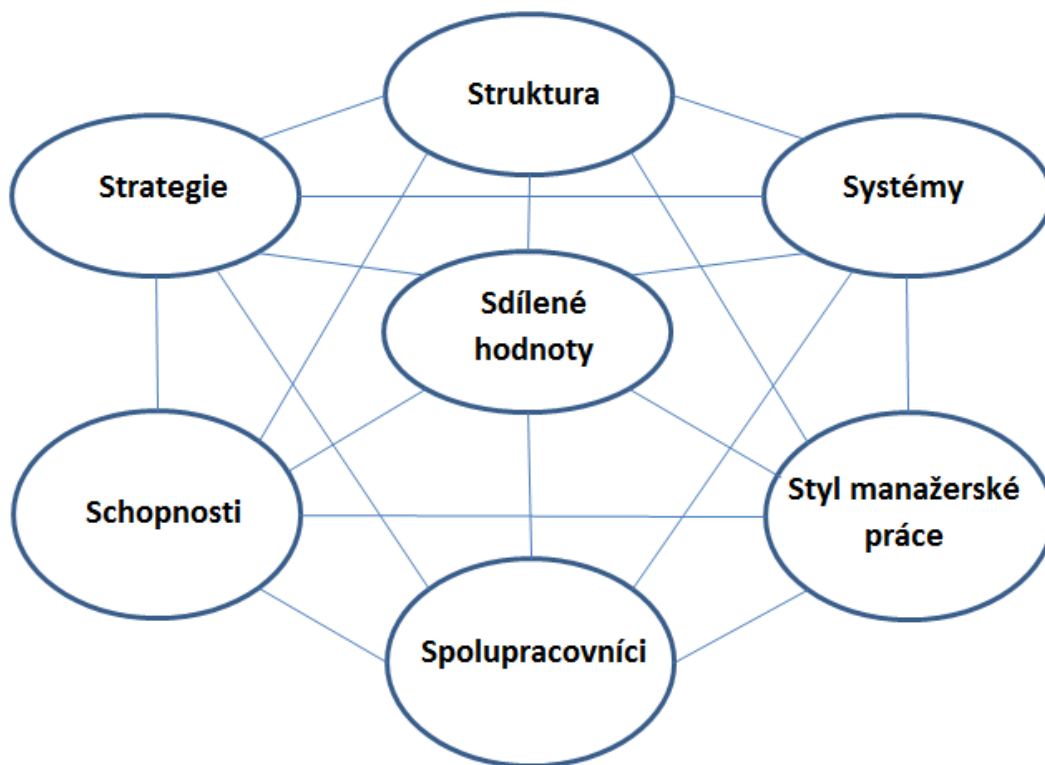
### 2.4.2.1. Model 7S

Model nabízí zkoumání firmy prostřednictvím sedmi základních vnitřních oblastí každé společnosti, kde písmeno „S“ je počátečním písmenem původně anglických názvů těchto oblastí. V českých ekvivalentech jde o strategii, systémy (vnitřní systémy a procedury řízení firmy), strukturu (organizační struktura firmy), spolupracovníky (liské zdroje firmy, angl. staff), styl manažerské práce (kompetence a přístup managementu), schopnosti (angl. skills, tedy pracovní a tvůrčí dispozice lidí ve firmě, jejich profesionální kompetence, kvalifikace), sdílené hodnoty (principy, ideje a hodnoty sdílené ve firmě – angl. Sharp values). Analýzu těchto oblastí je třeba ještě doplnit minimálně o finanční analýzu firmy.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1. s. 73 – 90.

<sup>14</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 51.



Obrázek č. 3: 7S model

#### 2.4.2.2. 4P marketingového mixu

Marketingový mix není nástroj „čistě“ interní analýzy, ale je obecně velmi užitečnou pomůckou v úvahách o produktech (službách) podniku a jejich realizaci na trhu. Zkratka 4P vymezuje oblasti typu: product (analýza našich produktů a služeb ve vztahu k jejich postavení na trhu, životním cyklům trhu i výrobku samotného apod.) price, tedy cena (posouzení našich cen a cenové politiky ve vztahu k různým typům zákazníků i partnerů), promotion neboli podpora našeho obchodu a prodeje (analýza možností a způsobů, jak zajistit efektivní informovanost o našich produktech a službách na trhu způsobem, který po nich vyvolá poptávku), place neboli distribuce (umístění) výrobků a služeb (analýza způsobů, jak zajistit dodání našich produktů a služeb ke všem zákazníkům).<sup>15</sup>

<sup>15</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 51.



**Obrázek č. 4: 4P Marketingového mixu**

### **2.4.3. SWOT analýza**

Nejčastěji používaným nástrojem analýzy vnějších i vnitřních podmínek je tzv. SWOT analýza. V knize Strategické řízení autorů Keřkovský, Vykypěl, jsou uvedeny tyto cíle SWOT analýzy<sup>16</sup>:

- odhalit silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku, jeho budoucí hrozby (threats) a příležitosti (opportunities). Je vlastně shrnutím analýz vnitřního a vnějšího prostředí; a
- určit jeho hlavní konkurenční výhody (competitive advantage) a klíčové faktory úspěchu (key succes factors).

SWOT analýza spočívá v identifikaci klíčových faktorů, které představují slabé a silné stránky podniku (interní faktory<sup>17</sup>) a hrozby a příležitosti (externí vlivy<sup>18</sup>). Takto

<sup>16</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-85780-95-3. s. 97.

<sup>17</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 48.

<sup>18</sup> KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 48.

zjištěné klíčové faktory jsou slovně popsány (případně ohodnoceny). Vlastní forma, v níž výsledky SWOT analýzy zachytíme, není podstatná. Nejčastěji je využívána forma tabulky se čtyřmi S, W, O, T kvadranty, tak jak je znázorněno níže.

výčet silných stránek	S	W	výčet slabých stránek
...			...
...			...
výčet příležitostí	O	T	výčet hrozeb
...			...
...			...

**Obrázek č. 5: Systém tabulky SWOT**

Náměty, kde lze hledat parametry S, W, O, T v podniku, jsou uvedeny v následujících tabulkách:

**Tabulka č. 2: Možné zdroje silných a slabých stránek podniku**

Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
Procesy	Vysoká produktivita práce	Doba uvádění na trh
Management	Vize, „tah na branku“	Není strategické řízení
Obchod a marketing	Perfektní zakázky, prodeje	Není znalost trhu
Personál	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
Jiné znalosti a dovednosti	Skvělý vývojový potenciál	Problematický servis
Zkušenosti	Znalost trhu a trendů	Nekompetentní pracovníci
Průmyslové vlastnictví	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
Areál podniku	Perfektní lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
Výroba	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
Informační technologie	Skvělé řízení informací	Zastaralý, poruchový IS
Finance	Solidní cash-flow	Předlužení, nízká likvidita

Pramen: KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 49.

**Tabulka č. 3: Možné příležitosti a hrozby pro podnik**

<b>Oblast</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Trh	Rychle rostoucí trh	Zanikající trh
Typ podnikání	Nejsou dominantní „hráči“	Silná, rostoucí konkurence
Normy, standardy	Přesah požadavků norem	Náklady na certifikace
Pracovní trh	Dostatek volných zdrojů	Legislativa, sociální dávky
Technologický rozvoj	Nové tržní niky (výklenky)	Nároky na znalosti
Ekonomické trendy	Růst HDP, životní úroveň	Pokles poptávky
Legislativa	Zákon rozšířil náš trh	Složitost zákonů, náklady
Politika	Snížení daní, dotace	Investiční pobídky
Globalizace	Rozšíření trhů	Nová konkurence

Pramen: KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050. s. 49.

SWOT analýza má zásadní význam pro formulaci návrhu strategie, neboť právě návrh strategie vychází z potřeby eliminovat hrozby a slabé stránky využitím příležitostí a silných stránek. Proto by v podnikatelském plánu měla každá slabina či hrozba mít příslušné protipatření (analýza rizik).

### 3. Analýza problému a současné situace

Podnikatelský záměr zpracováváný v této diplomové práci vychází z předpokládaných společenských změn v nadcházejícím desetiletí. Tyto změny lze do jisté míry pozorovat již v současnosti, kdy dochází ke stále vyšším investicím rodičů do rozvoje a volnočasových aktivit svých dětí i sebe samých. Tento trend lze velmi dobře pozorovat v západních zemích, jako je například Německo, Anglie, Francie a USA.

V analytické části této práce je hlavním cílem potvrzení respektive vyvrácení následujících hypotéz:

- 1) Trh firem, orientující se na nabídku vzdělávacích a volnočasových aktivit není nasycen.<sup>19</sup>
- 2) Rostoucí poptávka po službách, zajišťující volnočasové a vzdělávací aktivity pro děti i dospělé v horizontu 10 let.<sup>20</sup>
- 3) Potenciál zakladatelů podniku (know how).
- 4) Dostatek příležitostí v rámci rozvoje podnikání v oblasti volnočasových aktivit dětí a dospělých.

Pro získání a zpracování dostatečného množství relevantních informací, na základě nichž jsou posouzeny výše zmíněné hypotézy, jsou užity analytické nástroje zmíněné v teoretické části této práce. Za pomoci výstupu analytických nástrojů pro vnější a vnitřní analýzu podniku tak bude možné, v závěru této analytické části, potvrdit, zamítnout, případně upravit stanovené hypotézy.

Analytické nástroje jsou využity na základě reálné potřeby tohoto podnikatelského záměru. Podstatné oblasti jsou rozpracovány detailně, méně podstatné pouze zmíněny nebo úplně vynechány.

---

<sup>19</sup> Trhem se v obecné rovině rozumí trh na území celé České republiky, jelikož povaha nabízeného produktu má potenciál oslovit cílové zákazníky na celorepublikové úrovni. Primárně se však, pro potřeby této diplomové práce, jedná o trh v rámci Jihomoravského kraje, konkrétně oblasti Hodonínska, kde doposud zakladatelé tohoto podniku působili a mají zde již své dodavatele i zákazníky.

<sup>20</sup> Poptávka ověřována formou dotazníkového šetření kapitola 3.4

### 3.1. Analýza vnějších podmínek

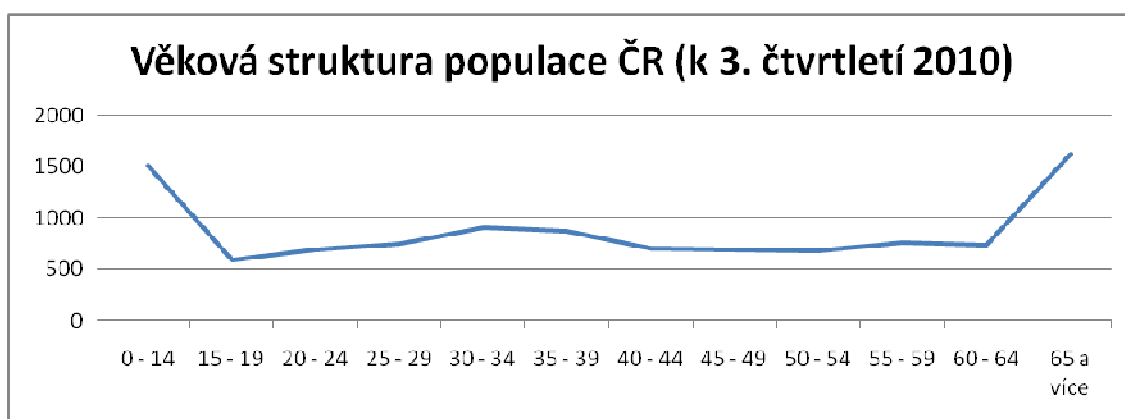
K identifikaci vnějších podmínek a faktorů je využita SLEPT analýza a Porterův model konkurenčních sil. Tyto nástroje slouží primárně k zodpovězení otázky, která je zmíněna v úvodu této práce: „Kde jsme nyní?“ Výstupy těchto analýz nám umožní identifikovat okolí podniku.

#### 3.1.1. SLEPT

##### 3.1.1.1. Sociální faktory

V rámci této skupiny faktorů jsou pro náš záměr důležité demografické charakteristiky, jako je například velikost a věková struktura populace. Na grafu č. 1 níže, je znázorněna věková struktura populace České republiky k období 3. čtvrtletí roku 2010. Podkladem jsou data Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ), která jsou přílohou této práce. Na ose x je zachycen věk, na ose y počet obyvatel v tisících.

Graf č. 1: Věková struktura populace ČR



Pramen: Graf vytvořený na základě dat zveřejňovaných ČSÚ

Z grafu je patrný jev tzv. stárnutí populace, důležitější je však pro účely této práce věková skupina do 14 let. Zde vidíme poměrně velké zastoupení této skupiny obyvatel, která je klíčovou skupinou zamýšleného podnikání v oblasti volnočasových aktivit pro děti. Zajímavé by bylo nahlédnout detailněji na rozložení počtu obyvatel ve věku do 14 let. Bohužel toto členění není ze strany ČSÚ zveřejňováno. Budoucí vývoj populace by měl do určité míry kopírovat tuto strukturu. Projeví se zde další sociálně kulturní

aspekty, jako je například neustále se zvyšující životní úroveň, ale také tendence k porodům v pozdějším věku.

Dalším sociálním faktorem je dostupnost pracovní síly, potenciálních zaměstnanců. Zde lze také částečně vycházet z výše zmíněné věkové struktury populace. Cílovou skupinou v rámci zaměstnanců zamýšleného podniku jsou převážně mladí lidé od patnáctého roku věku, kteří jsou vhodní jako personální zabezpečení letních táborů a dalších volnočasových aktivit pro děti (instruktoři). Tato skupina obyvatel bude v období následujících deseti let velmi početná.

### **3.1.1.2. Legislativní faktory**

Legislativní faktory v sobě zahrnují dvě velmi podstatné oblasti, které je třeba s ohledem na zamýšlenou podnikatelskou aktivitu neustále monitorovat a vyhodnocovat. První oblastí legislativních faktorů je právní úprava pracovních podmínek. Zde je třeba věnovat pozornost (mimo hlavních pracovních poměrů) obzvláště dohodám o pracích mimo pracovní poměr, jakými jsou:

- 1) Dohoda o provedení práce (DPP)
- 2) Dohoda o provedení pracovní činnosti (DPČ)

Tyto dohody budou sepsány se zaměstnanci (brigádníky), kteří budou pracovat nepravidelně, pouze na určitou dobu v roce, např. letní prázdniny. Je zde třeba sledovat např. maximální počet odpracovaných hodin, který je v současné době nastaven u DPČ na 150 hodin/rok a v návaznosti na toto omezení plánovat personální zdroje v průběhu celého roku. S tímto souvisí také daňové zákony, jejichž vývoj je nutné sledovat.

Druhou skupinou faktorů jsou legislativní omezení, týkající se především ekologických opatření. V rámci nichž je nutné sledovat a dodržovat hygienické normy. Zásadní v této oblasti bude plánovaná novelizace hygienických norem, která má změnit požadavky na vybavení sociálních a stravovacích zařízení v rámci táborových základen a podobných zařízení. Schválení resp. zamítnutí této novely je dle informací krajských hygienických stanic plánováno na druhou polovinu roku 2011 s platností od roku 2014 (2015). Případné schválení těchto změn v plném rozsahu by mohlo vyvolat existenční problémy

některých provozovatelů těchto zařízení. Jedním z požadavků vlády, je přechod na celonerezovou kuchyň, což je investice v řádech stovek tisíc Kč.

### **3.1.1.3. Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory, jakými jsou například míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, výše HDP, měnová stabilita, stav směnného kursu atd. nemají zásadní přímý vliv na uvažovaný podnikatelský záměr. Z tohoto důvodu zde nejsou detailněji popsány.

### **3.1.1.4. Politické faktory**

Mezi politické faktory můžeme zařadit například hodnocení politické stability. V posledních několika letech můžeme hovořit o poměrně nestabilním vývoji České vlády, kdy se v jejím čele střídali zástupci levicových i pravicových politických stran. Na Českou republiku, jako člena Evropské unie, však musíme v rámci politických ale také legislativních faktorů pohlédnout v širším měřítku. Důležité je sledovat cíle pravicových stran pro podporu začínajícího a drobného podnikání, ale také stran tzv. „zelených“ (ať už na úrovni České republiky nebo celé Evropské unie), které prosazují zákony silně ovlivňující existenci a fungování zařízení typu táborových základen, školících center, ubytoven a s nimi spojených stravovacích zařízení.

### **3.1.1.5. Technologické faktory**

Technologické faktory jako jsou například podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, technologická úroveň atd., nejsou aspekty, které by přímo ovlivňovaly tento podnikatelský záměr. Proto je jejich bližší specifikace nerelevantní.

## **3.1.2. Porterův model konkurenčních sil**

### **3.1.2.1. Vnitřní konkurence**

Konkurenci ve stejném typu či oblasti podnikání, tzv. vnitřní konkurenci, můžeme členit dle mnoha hledisek. Pro účely tohoto podnikatelského záměru je nejvhodnější členění dle oblasti rozsahu působnosti společnosti a její právní formy. Rozlišujeme tak společnosti s celorepublikovou nebo regionální působností a společnosti založené za účelem dosažení zisku (s.r.o., a.s.) a neziskové organizace (občanská sdružení,

neziskové organizace). Ačkoli by se na první pohled mohlo zdát, že tyto skupiny společností si vzájemně nekonkurují, opak je pravdou. V následující tabulce jsou identifikováni hlavní konkurenti:

**Tabulka č. 4: Konkurence**

Název	Působnost	Specializace
<b>Outward Bound - Česká cesta, spol. s r.o.</b>	Česká republika	Vzdělávání, assessment centrum. Orientace na podniky. Manažerské kurzy.
<b>Feelnat s.r.o.</b>	Česká republika	Teambuilding. Orientace na podniky i státní instituce. Práce s dětmi.
<b>Datapont, s.r.o.</b>	Česká republika	Outdoor aktivity. Catering. Orientace na firmy, jednotlivce a státní instituce.
<b>DESCARTES v.o.s.</b>	Česká republika	Vzdělávání dětí a dospělých, organizace letních táborů.
<b>Klub 112, o.s..</b>	Česká republika	Organizace dětských letních táborů
<b>Agentura pro děti a mládež, Hodonín</b>	Hodonín a okolí	Organizace dětských letních táborů

### **3.1.2.2. Nová konkurence**

Vstup nových konkurentů na trh je zdánlivě velmi snadný, jelikož nevyžaduje téměř žádné technologie a náklady na ně. Nejdůležitější v této oblasti jsou lidské zdroje, know how a dobré jméno společnosti na trhu. V této oblasti zakladatelé společnosti vycházejí z dlouholeté praxe v rámci Občanského sdružení BáBi, které spoluzaložili za účelem organizace a zajišťování dětských táborů a vzdělávacích akcí pro děti i dospělé.

### **3.1.2.3. Zpětná integrace (dodavatelé)**

V tomto případě se jedná o situaci, kdy by se dodavatelé, tedy instituce s kterými v současnosti Občanské sdružení BáBi spolupracuje (Dětský domov Hodonín, Sociální úřad Hodonín, MŠ speciální, ZŠ speciální, Praktická škola a Dětský domov, Vřesovice

a další) rozhodli, že si služby doposud zajišťované občanským sdružením, budou do budoucna zajišťovat sami vlastními silami. Jelikož se však ve všech případech jedná o veřejné instituce, kterých se v současné době velmi citelně dotýkají škrty státního rozpočtu, není příliš pravděpodobná varianta, že by si tyto služby byli schopni zabezpečovat sami.

Podobná situace je u rodin s dětmi, které většinou nemají časový ani finanční potenciál k tomu, aby tyto služby zajišťovali vlastními silami.

#### **3.1.2.4. Dopředná integrace (odběratelé)**

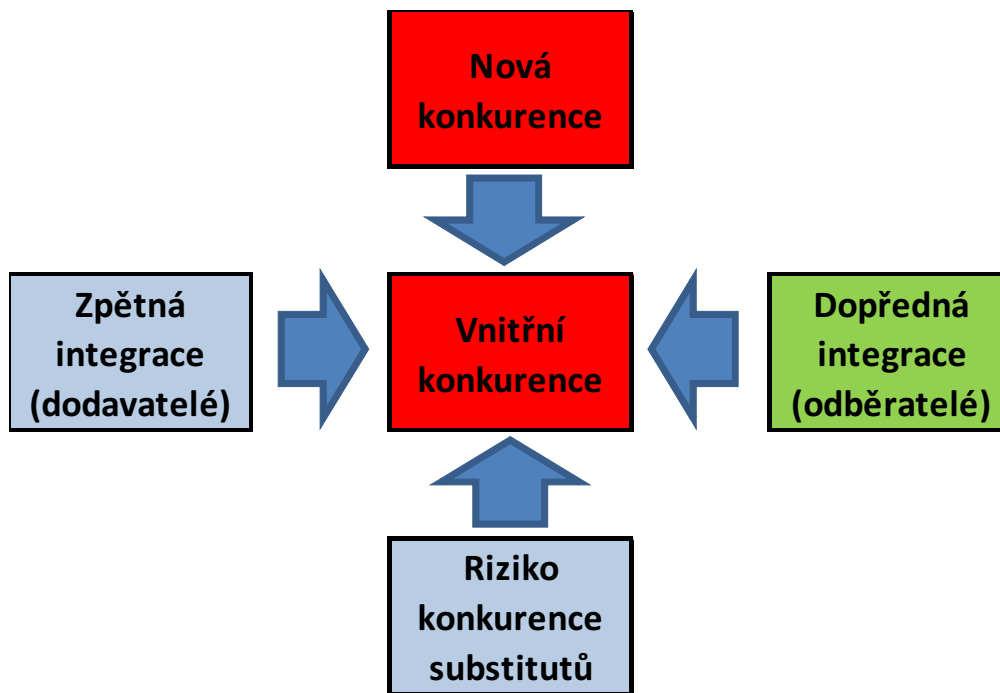
Situace by nastala ve chvíli, kdy by se jednotlivec případně skupina zaměstnanců nebo osob spolupracujících se sdružením rozhodla, založit vlastní formu podnikání.

#### **3.1.2.5. Konkurence substitutů**

Jako možné substituty volnočasových aktivit typu dětský tábor, teambuilding, sportovní víkend, lze označit například rodinnou dovolenou, pobyt u prarodičů, různé další formy odpočinku a sportovních aktivit.

#### **3.1.2.6. Vyhodnocení**

Na základě analýzy dle Porterova modelu konkurenčních sil došlo k vyhodnocení konkurence v pěti oblastech. Bylo analyzováno riziko, s kterým by tyto skupiny konkurentů mohli ohrozit tento podnikatelský záměr. Pro lepší orientaci je toto riziko znázorněno pomocí barevné škály na následujícím obrázku.



Obrázek č. 6: Porterův model konkurenčních sil – vyhodnocení



Obrázek č. 7: Škála: riziko ohrožení konkurencí

Z obrázku lze vyčíst největší rizika, která se skrývají především v oblastech nové a vnitřní konkurence. Střední rizika se skrývají v oblastech dodavatelů a substitutů. Nejslabší riziko bylo identifikováno v oblasti odběratelů.

## 3.2. Analýza vnitřních podmínek

### 3.2.1. 7S

#### 3.2.1.1. Strategie

Strategii Občanského sdružení BÁBi, potažmo nově vzniklé společnosti, lze rozdělit dle časového horizontu na krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou. Níže jsou v bodech stručně popsány základní cíle v rámci tohoto časového rozlišení.

### **Krátkodobé cíle (horizont 1 roku)**

- Transformace právní formy podnikání z o.s. na s.r.o.
- Pokračování v organizaci dětských táborů (5 / rok) a víkendových akcí pro děti (6 / rok)
- Pokračování v organizaci víkendových akcí pro instruktory a studenty (6 / rok)

### **Střednědobé cíle (horizont 3 – 5 let)**

- Organizace dětských táborů (8 / rok) a víkendových akcí pro děti (10 / rok)
- Organizace víkendových akcí pro instruktory a studenty (10 / rok)
- Organizace teambuildingových akcí pro firmy (4 / rok)
- Organizace dětských táborů v AJ (1 / rok)
- Ustálení týmu instruktorů a zaměstnanců společnosti
- Navázání spolupráce s dalšími institucemi (Česká táborecká unie, Masarykova univerzita – Fakulta pedagogická)
- Vlastní zázemí – kancelář v centru Hodonína

### **Dlouhodobé cíle (horizont 5 – 10 let)**

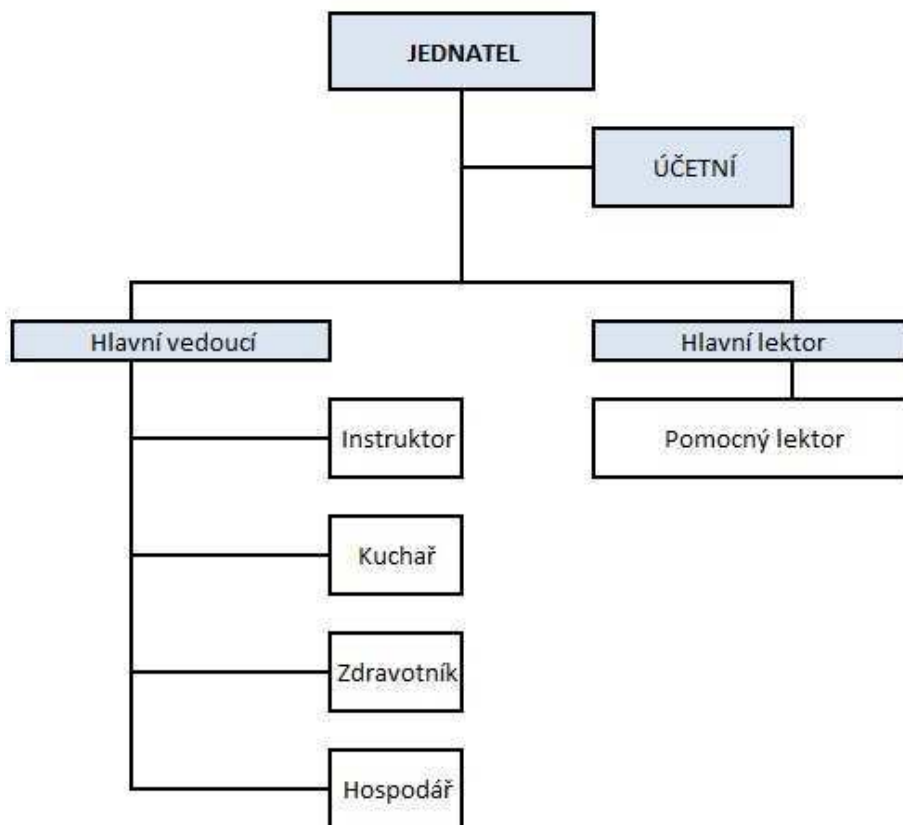
- Vlastní zázemí – táborová základna

#### **3.2.1.2. Systémy**

Společnost je řízena dvěma jednateli, kteří jsou zmocněni zastupovat firmu navenek nezávisle na sobě. Před založením společnosti byly na základě procesní analýzy jasně definovány hlavní a vedlejší procesy Občanského sdružení BáBi, jejich zákazníků, vlastníků, odpovědností a výstupů.

#### **3.2.1.3. Struktura**

Organizační struktura společnosti je zachycena na následujícím obrázku:



**Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti**

Výše zmíněná liniová organizační struktura zachycuje jednotlivé funkce v podniku. V návaznosti na objemu finančních prostředků bude účetnictví zajišťovat jeden z jednatelů společnosti, případně bude tato oblast outsorsována. Pozice hlavního vedoucího a hlavního lektora budou také zastávány částečně jednateli společnosti. Ostatní funkce budou obsazeny pracovníky na DPP případně DPČ.

#### **3.2.1.4. Spolupracovníci**

Spolupracovníky jsou obecně označováni lidé, kteří pracují ve stejné společnosti, nebo na stejném úkolu. Tito lidé nemusí vždy sdílet stejnou pracovní náplň. Spojují je především společné pracovní cíle a výsledky a především skutečnost, že jsou svými činnostmi pro dosažení výsledků vzájemně závislí.

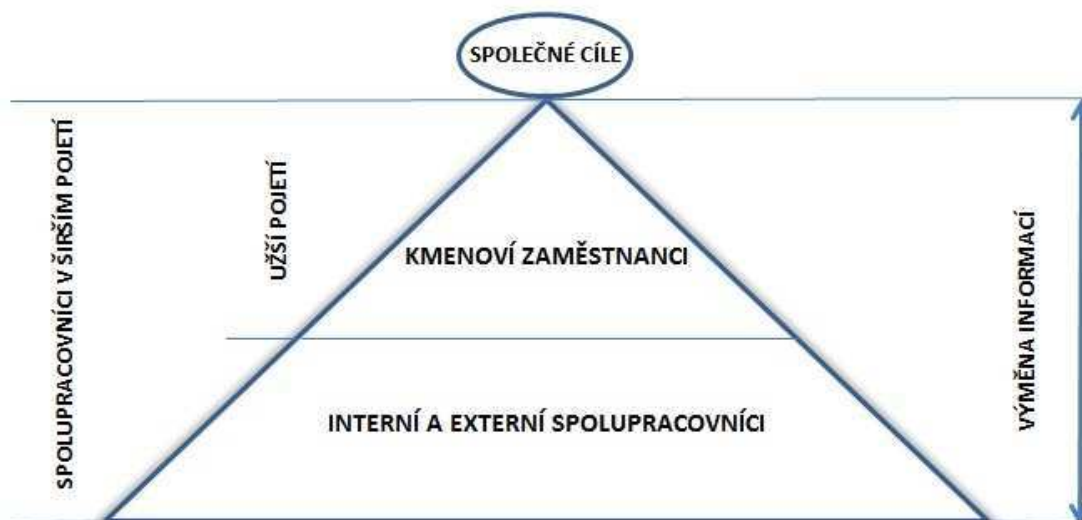
Analýzu spolupracovníků je třeba z pohledu tohoto podnikatelského záměru rozdělit na dvě skupiny – v užším a širším pojetí.

V užším pojetí se jedná o kmenové zaměstnance společnosti, tedy v současnosti o dva její jednatele. Zde je nutné nastavit jasná pravidla pro komunikaci, styl vedení porad a předávání informací a delegaci úkolů. Více je toto téma popsáno v následující kapitole.

V širším pojetí jsou pod pojem spolupracovníci zahrnuty další osoby, ať již se jedná o interní spolupracovníky pracující na DPP nebo DPČ, nebo o externí spolupracovníky z jiných institucí (Dětský domov Hodonín, Sociální úřad Hodonín, MŠ speciální, ZŠ speciální, Praktická škola a Dětský domov, obec Vřesovice a další). Je velmi důležité zajistit správný tok informací napříč touto strukturou, definovat pracovní pozice a s nimi spojená práva a povinnosti a zajistit tah na společný cíl.

Výše popsané rozdělení je znázorněno v následujícím obrázku. Důraz je kladen na komunikaci respektive výměnu informací mezi spolupracovníky. Tento aspekt je velmi důležitý pro pochopení a následování určených cílů a vizí. Linka výměny informací znázorněná na obrázku vpravo zahrnuje široké spektrum oblastí, od stanovení vize a mise společnosti, přes delegaci úkolů na strategické, taktické i operativní úrovni, po běžnou komunikaci spolupracovníků při řešení dílčích úkolů.

Hlavním nositelem přidané hodnoty této společnosti jsou lidé a jejich know how. Tomuto tématu je proto třeba věnovat zvýšenou pozornost a zaměřit se především na eliminaci případných rizik.



Obrázek č. 9: Spolupracovníci v užším a širším pojetí

Neshody mezi spolupracovníky mohou vážně poškodit pracovní morálku, což může vést k mnoha negativním jevům. V rámci personální oblasti bylo identifikováno několik rizik, se kterými je dále pracováno v oblasti analýzy rizik této diplomové práce, kde je znázorněna pravděpodobnost jejich výskytu a způsob jejich minimalizace a eliminace. Jedná se především o tato rizika:

- Špatné vztahy na pracovišti – snižování efektivity práce
- Fluktuace zaměstnanců – odchod zaměstnance a s ním spojená ztráta know how
- Nepochopení a nedodržování práv a povinností spojených s pozicí
- Nedostatečné plnění povinností

Tato rizika mohou být způsobena nevhodným výběrem zaměstnanců a spolupracovníků, špatnou komunikací informací, delegací úkolů nebo nedostatečnou motivací. Mohou zásadně ovlivnit pracovní morálku, potažmo vést ke zhoršení image společnosti, ztrátě postavení na trhu a snížení zisku, proto je důležité se jimi dále zabývat.

### **3.2.1.5. Styl manažerské práce**

Styl manažerské práce vychází z výsledků procesní analýzy, která byla interně provedena v rámci Občanského sdružení Bábi. Na základě této analýzy byly identifikovány řídicí a podpůrné procesy ve společnosti, zákazníci a vlastníci procesů a také odpovědnost a výstup z každého procesu. Znalost procesů ve společnosti je nosným prvkem manažerského rozhodování. S tímto know how lze eliminovat procesy bez přidané hodnoty, vytvářející pouze náklady a řídit a zefektivňovat procesy, které tvoří hodnotu pro společnost. Veškeré procesy jsou zaznamenané v interní metodice společnosti.

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, je třeba nastavit jasný systém předávání informací, práv a povinností, delegování úkolů a odpovědností. V této souvislosti je ve společnosti nastaven systém pravidelných porad a standardizovaných zápisů. Každý úkol, myšlenka nebo připomínka je tak zaznamenána dle metody SMART. Má svého majitele a termín do kdy má být splněna. Porady se uskutečňují dle následujícího předpisu:

**Tabulka č. 5: Systém pravidelných porad**

<b>TYP PORADY</b>	<b>ČETNOST</b>	<b>VÝSTUP Z PORADY</b>	<b>ČAS PORADY</b>
Porada užšího vedení	týdně	zápis z porady	Pátek, 14:00
Porada širšího vedení	měsíčně	zápis z porady	Pátek, 9:00
Porada projektového týmu	dle potřeby (minimálně 1 za 6 měsíců)	zápis z porady	x

Jak je zobrazeno v této tabulce, porady jsou standardizovány ve třech úrovních: užšího vedení, širšího vedení a projektového týmu. Je definována četnost jednotlivých porad a jejich výstupy. Zápisy z porad jsou číslovány a zakládány do šanonu s označením Zápisy z porad. Lze tak snadno dohledat jakékoliv informace, které byly na poradě diskutovány. Na základě zápisů z porad je kontrolováno plnění jednotlivých úkolů a definována úzká místa, kterým je třeba věnovat větší pozornost. Prostřednictvím pravidelných porad je zabezpečena komunikace informací napříč společnostmi a řešení vzniklých problémů.

Zároveň ve společnosti existuje popis jednotlivých pozic, ze kterého jsou jasně čitelná práva a povinnosti zaměstnanců. S těmito popisy je každý zaměstnanec seznámen při nástupu do práce.

### **3.2.1.6. Schopnosti**

Základní know how společnosti je obsaženo v lidských zdrojích. Společnost vychází z dlouholeté historie Občanského sdružení BáBi, které jeho zakladatelé založili z důvodu organizace a realizace dětských táborů a vzdělávacích akcí. Za dobu existence tohoto sdružení, si vybudovali základnu svých klientů nejen z řad rodin v jihomoravském kraji, ale také institucí, jakou je například Dětský domov Hodonín, Sociální úřad Hodonín, MŠ speciální, ZŠ speciální, Praktická škola a Dětský domov, obec Vřesovice a další. Hlavními nositeli schopností jsou tedy osoby jednatelů, jejichž strukturované životopisy jsou součástí přílohy této práce, ale také tým pracovníků, který byl vytvořen v rámci působnosti občanského sdružení a který má bohaté zkušenosti s realizací zábavných a vzdělávacích aktivit pro děti a teambuildingových akcí pro dospělé.

### **3.2.1.7. Sdílené hodnoty**

Díky velmi úzkým vztahům mezi členy Občanského sdružení lze již nyní vypsát několik sdílených hodnot, které v tuto chvíli fungují, a v rámci nově založené společnosti bude právě na těchto hodnotách stavěno.

#### **Děláme správné věci**

Věnujeme se práci s dětmi, kterou děláme rádi a pomáháme tak dětem z úplných i neúplných rodin, ale také dětem bez rodičů. Víme, že to co děláme je správné.

#### **Děláme věci správně**

Vždy pracujeme poctivě a čestně a naplňujeme důvěru našich spolupracovníků ale také našich partnerů.

#### **Děláme věci jinak**

Jsme nadšení a inovativní a přinášíme do služeb s dlouholetou tradicí neustálé inovace a zlepšení, jako přidanou hodnotu pro zákazníka.

#### **Děláme věci společně**

Pracujeme společně jako jeden tým bez ohledu na to, kde se nacházíme. Vzájemně respektujeme své názory a vítáme různorodost.

#### **Děláme věci profesionálně a rozumíme jim**

Myslíme strategicky a neustále se učíme. Naším cílem je vnést profesionalitu a vysokou přidanou hodnotu do zdánlivě obyčejných věcí a procesů. Usilujeme o to být experty v oboru a svými odbornými znalostmi obohatit naše klienty.

#### **Děláme věci odpovědně uvnitř i navenek**

Poskytujeme služby, které přináší klientům přidanou hodnotu a jsme za tyto služby a jejich vysokou kvalitu odpovědni. Jsme odpovědni za vytváření příjemného pracovního prostředí a pomoc v osobním rozvoji a růstu našich zaměstnanců.

### **3.2.2. 4P marketingového mixu**

Použitím metody marketingového mixu popíšeme a konkretizujeme kroky, které společnost realizuje, aby vzbudila poptávku po produktu. Tyto kroky jsou rozděleny do čtyř proměnných: Product, Price, Promotion, Place. Jelikož se nově vzniklá společnost, bude zabývat službami, můžeme tuto metodu rozšířit o jedno „P“, people.

Na následujících řádcích jsou popsány jednotlivé oblasti a je nastíněn jejich možný budoucí vývoj.

#### **3.2.2.1. Product**

Společnost se zabývá poskytováním služeb v oblasti volnočasových aktivit, konkrétně se jedná o realizaci dětských letních táborů, víkendových akcí pro děti i dospělé a vzdělávacích akcí. Tímto navazuje na již zažitou značku a tradici Občanského sdružení BÁBi. Kromě běžných dětských táborů nabízí také tábory pro děti z dětských domovů a děti ze sociálních rodin. V této oblasti aktivně působí jako žadatel o dotace a příspěvky ze strany státu, měst a obcí, podnikatelských subjektů a fyzických osob. Zároveň pořádá dobročinné akce a koncerty, jejichž výtěžek jde právě na podporu těchto dětí.

Potenciál v oblasti nabízených služeb společnost spatřuje především v jejich rozšíření do oblasti komerční sféry a obohacení o další portfolio produktů s vysokou přidanou hodnotou pro konečného zákazníka. Cílem společnosti je rozšíření nabídky produktů o organizaci teambuildingových akcí a assessment center pro podniky a státní instituce, rozšířit portfolio svých služeb v oblasti dětských táborů o tábory zaměřené na výuku jazyků s rodilým mluvčím a také navázat oficiální spolupráci s Masarykovou univerzitou a poskytnout jejím studentům možnost praxe v oblasti psychologie práce s dětmi. Snahou společnosti je obohatit dětské tábory o nadstandardní služby s vysokou přidanou hodnotou pro rodiče dětí za současné minimalizace nákladů.

#### **3.2.2.2. Price**

Cenová politika společnosti sleduje minimalizaci nákladů za současného poskytování kvalitních služeb s vysokou přidanou hodnotou pro koncového zákazníka. V oblasti hlavní služby společnosti – organizace dětských nákladů – dosahuje cenou 3 000,- Kč, za čtrnácti denní pobyt dítěte na letním táboře s plnou penzí, dolní hranice nabídky na

trhu a zároveň přináší kvalitu, odpovědnost a nadstandardní služby zákazníkovi. Této ceny se daří dosahovat především úspěšným vyjednáváním s dodavateli (ubytování, potraviny atd.), ale také úsporou v oblasti personálních nákladů při zapojení studentů, nebo absolventů škol do operativního řízení. Při realizaci většího počtu táborů za jedno letní období se daří dosahovat úspor z rozsahu.

Potenciálem v této oblasti je udržení nízké ceny za současného rozšíření služeb pro zákazníka a tím zvýšení poptávky po letních táborech. Společnost může zachovat stále nízkou cenu při využití úspor z rozsahu.

Při vstupu na trh s novými produkty pro podniky (teambuilding, sportovně-seznamovací akce, assessment centrum, atp.), bude společnost realizovat strategii nejnižší ceny i přes dosahování minimálního zisku. Důležité bude vybudovat dobrou image společnosti v této oblasti a své klienty s tímto postupně „vychovat“. Snaha společnosti v tomto ohledu je minimalizovat fixní náklady. Ty nesmí převýšit výnosy v období, kdy nebude zajištěn příjem společnosti v dostatečné výši. Jelikož hlavní příjem společnosti je generován z realizace letních dětských táborů, předpokládáme, že v zimním období bude tento příjem minimalizován na příjem z realizace víkendových akcí.

### **3.2.2.3. Promotion**

Promotion, neboli komunikační politika v sobě zahrnuje oblasti jako je reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations. V této oblasti chce společnost pokračovat v nastoleném trendu občanského sdružení komunikace se státními institucemi a navazování partnerských vztahů. Tak jako se tomu podařilo v oblasti Hodonínska, chce společnost do budoucna navázat spolupráci v dalších částech České republiky s dalšími dětskými domovi, základními školami a jinými institucemi a nabídnout své služby v oblasti volnočasových aktivit pro děti. Zde volí společnost formu osobního kontaktu a vytvoření dobrých vztahů mezi personami. Tento osobní prodej je samozřejmě podpořen kvalitní webovou prezentací na internetu a její SEO optimalizací, dále pak reklamou při příležitosti dobročinných akcí a nárazovou reklamou v tisku a rádiu.

Důležitou roli poté hraje reklama šířená samotnými klienty společnosti, kteří si předávají informace mezi sebou. Z tohoto důvodu je velmi důležité budovat dobré jméno společnosti a „vychovávat“ tak spokojeného zákazníka.

#### **3.2.2.4. Place**

Trhem, místem působnosti společnosti můžeme v širší rovině rozumět trhu na území celé České republiky, jelikož povaha nabízeného produktu má potenciál oslovit cílové zákazníky na celorepublikové úrovni. Primárně se však jedná o trh v rámci Jihomoravského kraje, konkrétně oblasti Hodonínska, kde doposud zakladatelé tohoto podniku působili a mají zde již své dodavatele i zákazníky.

#### **3.2.2.5. People**

Metoda marketingového mixu 4P byla záměrně rozšířena o páté „P“, lidé, jelikož nově vznikající společnost se primárně zabývá poskytováním služeb a hlavními nositeli jejího know how a veškeré přidané hodnoty jsou právě lidé a jim by měla být věnována největší pozornost. Zakladatelé společnosti mají dlouholeté zkušenosti s organizací a vedením letních dětských táborů a dalších sportovně vzdělávacích akcí. Za dobu své praxe okolo sebe vybudovali fungující tým lidí, kteří dělají svou práci rádi a jsou odborníky v dané oblasti. Snahou tohoto podnikatelského záměru je posunout tuto skupinu lidí dále, moci je motivovat nejen nepeněžními faktory, ale také finančně a umožnit jim seberealizaci ve větší míře než bylo doposud možné.

### **3.3.SWOT analýza**

V návaznosti na výše provedenou analýzu vnějších a vnitřních podmínek a se znalostí historie fungování Občanského sdružení BáBi, na nějž tento podnikatelský záměr navazuje, byla provedena SWOT analýza. Jednotlivé položky analýzy jsou ohodnoceny dle subjektivně vnímané míry jejich významnosti v intervalu 1 až 5. Čím vyšší je číslo, tím vyšší je uvažovaná významnost. Jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou poté v tabulce seřazeny pro přehlednost dle tohoto ukazatele od nevýznamnějších po méně významné. Cílem tohoto způsobu hodnocení je identifikovat nejvýznamnější ukazatele v rámci analýzy a na ně poté reagovat jejich posílením, v případě silných stránek, potažmo preventivními opatřeními či eliminací v případě hrozeb. Na tuto kapitolu úzce navazuje kapitola 4.1.9. Hodnocení rizik, kde jsou uvedena opatření k předcházení hrozeb a posílení slabých stránek.

Tabulka č. 6: Silné a slabé stránky podniku

Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
S1: dlouhodobé působení zakladatelů společnosti na trhu – navázání na působnost Občanského sdružení BáBi	5	W1: neexistence dlouhodobé nájemní smlouvy na táborovou základnu	5
S2: finanční zajištění společníků	5	W2: v případě dalšího rozvoje podniku potřeba financování z cizích zdrojů	5
S3: dobré vztahy s odběrateli a osobní kontakty (spolupráce s dětskými domovy a dalšími institucemi)	5	W3: nedostatek lidských zdrojů pro skokový růst nabídky služeb	5
S4: dobré vztahy s dodavateli a osobní kontakty (pronájem táborové základny)	5	W4: nutnost využívání externích odborníků ve specifických oblastech (psychologie)	4
S5: kvalitní právní a účetní zázemí	4	W5: hůře dostupné informace o trhu – některé instituce neprezentují své služby široké veřejnosti, zaměřují se pouze na osobní kontakt	3
S6: kvalitní a standardizované procesy a postupy – na základě zkušeností získaných od jiných firem, většina postupů odpovídá pravidlům a postupům dle normy ISO 9001	4	W6: možné spory mezi společníky	2
S7: manažerské schopnosti a know how v oblasti řízení projektů a projektových týmů	3	W7: firma není certifikována dle norem ISO	1

Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
S8: projektové řízení, jako forma managementu podnikatelské aktivity, kvalitní projektový tým	3		
S9: zkušenosti jednatelů v oblasti řízení dotací	3		
S10: orientace na kvalitu	2		
S11: minimální fixní náklady	1		
S12: jasný a reálný podnikatelský záměr	1		
S13: odhodlání společníků spolupracovat se společnou vizí	1		

Jako nejvýznamnější silné stránky budoucího podniku byly identifikovány především dlouholeté zkušenosti jeho zakladatelů nejen v oblasti organizace a realizace dětských táborů, sportovně seznamovacích akcí, vzdělávacích pobytů a dobročinných koncertů, ale také vybudované dobré vztahy s odběrateli a dodavateli, znalosti v oblasti projektového řízení a v oblasti řízení dotací. V neposlední řadě lze za významnou silnou stránku tohoto podniku považovat dobré finanční zajištění společníků. Velmi dobrá orientace v oblasti právních a účetních předpisů české republiky je také silnou výhodou. Identifikované silné stránky je třeba do budoucna neustále posilovat a soustředit se na jejich zhodnocení ve prospěch podniku. Především pak ty, které byly označeny za velmi významné s hodnocením 5. Spoluzakladatelé podniku si uvědomují, že silné stránky samy o sobě nepřinesou tíženou přidanou hodnotu a zisk, pokud se s nimi nebude vhodně pracovat a pečovat o ně.

V rámci identifikovaných slabých stránek podniku se jako nejvýznamnější jeví nedostatek finančních a personálních prostředků při skokovém růstu nabídky služeb. Současný objem služeb, které je společnost připravena nabídnout trhu je v počátku

dostačující. Je třeba se ale již nyní připravovat na růst společnosti tak, aby nedošlo ke stagnaci v tomto směru. Očekávaný růst však vyžaduje další prostředky ať už finančního nebo personálního charakteru. Především pak v oblasti personální se jedná o dlouhodobější proces výběru vhodných zaměstnanců a pracovníků a jejich zaškolení tak, aby vhodně reprezentovali společnost profesionální prací.

**Tabulka č. 7: Příležitosti a hrozby podniku**

<b>Příležitosti (O)</b>		<b>Hrozby (T)</b>	
<b>O1: využití dotací ESF pro rozvoj MSP</b>	<b>5</b>	<b>T1: vstup nové konkurence na trh</b>	<b>5</b>
<b>O2: rozšíření portfolia služeb</b>	<b>5</b>	<b>T2: v případě nepřiznání dotace nutnost financování z vlastních zdrojů ve větším objemu</b>	<b>5</b>
<b>O3: nákup vlastní táborové základny a s ní spojené rozšíření služeb</b>	<b>5</b>	<b>T3: odchod kvalifikovaných zaměstnanců a s nimi spojená ztráta know how</b>	<b>5</b>
O4: využití levné pracovní síly – studenti, absolventi	4	<b>T4: ztráta klíčového odběratele</b>	<b>5</b>
O5: rozšíření pracovního týmu o vysoce kvalifikované odborníky v rámci spolupráce s VŠ	4	T5: dostupnost bankovních úvěrů pro začínající podnik	4
O6: vstup na nové trhy	2	T6: přísnější předpisy EU – celonerezová kuchyně – nutnost investice.	4
O7: růst HDP a s ní spojený růst životní úrovně	1	T7: překročení plánovaných investičních nákladů	3
		T8: dodržení stanoveného harmonogramu	3

Příležitosti (O)	Hrozby (T)	
	T9: špatné vztahy na pracovišti – snižování efektivity práce	2
	T10: nepochopení a nedodržování práv a povinností spojených s pozicí	2
	T11: nedostatečné plnění povinností	2
	T12: změna v přístupu banky	1
	T13: nebezpečí povodní nebo jiné živelné katastrofy v oblasti táborové základny	1

Velmi významnou příležitostí společnosti je využití dotací pro rozvoj malých a středních podniků (MSP). V dotační oblasti se nemusí jednat pouze o dotace z Evropských strukturálních fondů, ale obecně lze za příležitost označit žádosti o příspěvek v rámci státu a obcí. Další příležitost, kterou si zakladatelé společnosti velmi dobře uvědomují, je rozšíření portfolia služeb o služby poskytované v komerční sféře. Jedná se především o teambuildingové, vzdělávací, nebo rekreační akce pro společnost a jejich zaměstnance. V této oblasti v současné době vzrůstá poptávka, která není plně uspokojena kvalitní nabídkou. Příležitostí je také navázání aktivní spolupráce s vysokými školami v oblasti nabídky stáže a praxe pro studenty, ale také organizace vzdělávacích a sportovních aktivit pro tuto cílovou skupinu. Vstupem na nové trhy se poté rozumí organizace aktivit v jiných regionech ČR a navázání spolupráce s místními institucemi. Růst životní úrovně občanů, v uplynulých dvaceti letech velmi dobře pozorovatelný, umožňuje investovat větší objem finančních prostředků do volnočasových aktivit svých dětí, i svých vlastních. Pokud by tento vývoj pokračoval rostoucím trendem tak, jak je tomu v současné době například v USA, otevřely by se nové možnosti v této oblasti pro společnost, které by mohli nabízet profesionální služby na velmi vysoké úrovni. Cílem zakladatelů je vybudovat společnost, která bude

mít dostatečné zdroje a bude připravena využít této příležitosti a umístit se v této oblasti do čela společností, působících na českém trhu.

Mezi hlavní identifikované hrozby pro společnost patří především vstup nové konkurence na trh, odchod klíčových zaměstnanců, nebo ztráta klíčového odběratele. Zahrnuty byly také hrozby identifikované při analýze vnitřních podmínek metodou 7S. Výskyt hrozeb by mohl vážně ohrozit fungování společnosti a je tedy třeba dbát na jejich důkladné zhodnocení, navržení opatření pro jejich minimalizaci a nastínění variant pro případnou eliminaci těchto hrozeb, pokud skutečně vzniknou. Z tohoto důvodu jsou v této části diplomové práce hrozby pouze identifikovány a jejich popisu a práci s nimi je věnována samostatná kapitola 4.1.9. Hodnocení rizik.

### **3.4. Dotazníkové šetření**

Hlavním cílem této diplomové práce je příprava a zpracování podnikatelského plánu společnosti, zabývající se organizací a realizací komerčních táborů a vzdělávacích akcí pro děti i dospělé. Vysoká poptávka po dětských táborech je jednou z hypotéz tohoto cíle. Pro získání informací o poptávce v této oblasti, respektive potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy, byla zvolena metoda dotazníkového šetření.

Cílem dotazníkového šetření je především podat obraz o existenci respektive neexistenci poptávky po dětských táborech ze strany rodičů a získat další informace, které by pomohly při tvorbě podnikatelského záměru potažmo vzniku nové společnosti. Dotazník tvoří šest uzavřených otázek s možností výběru ze čtyř odpovědí a jedna otevřená otázka, která si klade za cíl zjistit další náměty, postřehy a osobní názory respondentů k této problematice, čímž pomůže nastínit oblasti, na které by se nově vzniklá společnost měla zaměřit.

Dotazník byl vytvořen s cílem nezahltit respondenta informacemi a otázkami. Jeho vyplnění by mělo být velmi jednoduché a nemělo by zabrat mnoho času. Otázky jsou voleny tak, aby postihly důležité oblasti a bylo z nich možné analyzovat relevantní informace.

Pro získání dostatečného počtu respondentů z řad rodičů byly osloveny tyto instituce: Základní škola Masarykova Rychnov nad Kněžnou (dále ZŠ Masarykova), Základní

škola Dubňany (dále ZŠ Dubňany) a Mateřská škola Solnice (dále MŠ Solnice). Těmto institucím a především zapojeným pedagogům – Janě Bártové z MŠ Solnice, Iloně Krejzové ze ZŠ Masarykova a Janu Bílovi, který pomohl při oslovení respondentů v ZŠ v Dubňanech, bych chtěl na tomto místě poděkovat za pomoc při organizaci tohoto dotazníkového šetření.

### 3.4.1. Průběh šetření a popis vzorku respondentů

Dotázáni byli rodiče dětí z mateřské školy a prvního stupně výše zmíněných základních škol z Královéhradeckého a Jihomoravského kraje. Věkový průměr této skupiny se pohyboval přibližně v rozmezí dvaceti pěti až třiceti pěti let. Dotazníkem bylo v každé z institucí osloveno 80 rodičů, celkem tedy 240 respondentů. Vyplnění dotazníků proběhlo v týdnu od 18. do 22. dubna, 2011. S dotazníkem byli rodiče aktivně osloveni kantory, při vyzvednutí dětí ze školy / školky. Cílem bylo získat nejméně 180 vyplněných dotazníků. Jelikož bylo předem uvažováno s určitým procentem dotazníků nevyplněných, nebo vyplněných nesprávně, byl navýšen počet rozdaných dotazníků o třicet procent (tedy 240). Z oslovených respondentů skutečně odpovědělo a dotazník odevzdalo 175 dotázaných.

Tabulka č. 8: Návratnost dotazníků

<b>instituce</b>	<b>počet dotázaných</b>	<b>počet odpovědí</b>	<b>v procentech</b>
ZŠ Masarykova	80	62	78%
ZŠ Dubňany	80	45	56%
MŠ Solnice	80	68	85%
<b>Celkem</b>	<b>240</b>	<b>175</b>	<b>73%</b>

Pramen: dotazníkové šetření

Více než sedmdesát procentní návratnost použitelných dotazníků můžeme považovat za úspěšný průběh dotazníkového šetření.

### 3.4.2. Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení dotazníku je rozděleno do čtyř částí. Nejprve je pozornost zaměřena na každou ze skupin oslovených respondentů zvlášť a poté jsou vyhodnoceny odpovědi rodičů jako jednoho celku. Na tomto místě své diplomové práce zmíním jen několik zajímavých poznatků formou slovního hodnocení, které lze analyzovat z dotazníkového

šetření. Kompletní odpovědi a jejich procentuální vyjádření, včetně dotazníku, jsou poté součástí této práce jako její příloha.

První otázkou se dotazník ptal respondentů, na to, zda posílají své děti na dětské letní tábory. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, kde uváděli, zda této možnosti využívají pravidelně, nepravidelně, zřídka nebo vůbec. Téměř devadesát procent všech respondentů při odpovědi na tuto otázku označilo první dvě možnosti, tedy většina dotázaných své děti na tábory již někdy poslala, téměř polovina této možnosti využívá pravidelně. Zajímavým ukazatelem v této otázce je drobný rozdíl mezi odpověďmi rodičů dětí ze základních škol a z mateřské školy. Téměř dvě třetiny dětí z prvního stupně základní školy jezdí na dětské tábory pravidelně, u dětí z mateřských škol zde převládá odpověď b) nepravidelně. Toto je samozřejmě způsobeno především stářím dítěte, kdy dítě předškolního věku většinou nemá tolik zkušeností s pobytem mimo dosah svých rodičů. Ale ukazuje to také na trend pravidelné účasti dětí prvního stupně na dětských táborech. Pouze šest procent rodičů uvedlo, že jejich děti dětské tábory vůbec nenavštěvují.

Druhá otázka poté směřovala do oblasti současné nabídky dětských táborů, zda ji rodiče shledávají jako dostatečnou či nikoliv. Zde více než šedesát procent rodičů zastává názor, že současná nabídka letních dětských táborů je nedostatečná. Pouze osm procent rodičů je se současnou situací spokojeno. Rozložení odpovědí v rámci této otázky se v porovnání jednotlivých institucí nijak zásadně neliší.

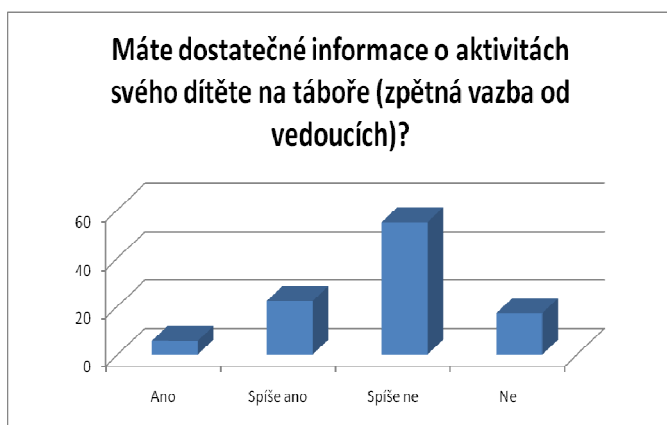
Přijatelnou cenu za čtrnáctidenní pobyt dítěte na letním táboře zjišťovala otázka třetí. Zajímavým zjištěním je zde nadpoloviční zastoupení rodičů, kteří považují za přiměřenou cenu rozmezí 3 až 4 tisíce korun a téměř deseti procentní výskyt odpovědi d), tedy více než 4 tisíce Kč. Třetina rodičů poté uvádí cenovou hladinu 2 až 3 tisíce korun. S tímto ukazatelem bude více pracováno ve finanční a rozpočtové části této práce.

Čtvrtá otázka zjišťovala, jakou váhu nese kritérium náplně tábora při jeho výběru rodiči. Zde byl pouze potvrzen předpokládaný fakt, že rodiče k tomuto faktoru skutečně přihlížejí. Více než devadesát procent rodičů zde potvrdilo, že se zajímá o náplň dětského tábora.

V další otázce byl zmíněn faktor vzdělání na táboře (jedná se například o jazykové pobyty dětí). Většina rodičů zde vyslovila zájem o tábory zaměřené na vzdělávání. Jedná se o zjištění, s kterým bude dále aktivně pracováno při přípravě programu pro dětské tábory.

Poslední uzavřená otázka byla zaměřena na míru informovanosti rodičů o aktivitách jejich dítěte na letních táborech a obecně o zpětnou vazbu poskytovanou vedoucími tábora a jednotlivými instruktory, kteří se dětem věnují. Jak můžeme pozorovat na grafu níže, většina rodičů vyjádřila svou nespokojenost v této oblasti. Pouze necelých šest procent respondentů se cítí dostatečně informováno o aktivitách svého dítěte. Plánovaná podnikatelská aktivita nově vytvořeného subjektu by na tento nedostatek měla aktivně navázat a pokusit se o jeho eliminaci.

**Graf č. 2**



Pramen: dotazníkové šetření

V grafu je znázorněna četnost odpovědí respondentů na šestou otázku zjišťující, zda rodiče mají dostatečné informace o aktivitách svého dítěte na táboře, například formou zpětné vazby od vedoucích. Zbylé grafy jsou uvedeny v příloze této práce.

Sedmá otázka byla otevřená, s cílem dát prostor respondentovi pro jeho vyjádření k dané problematice vlastními slovy. Na tuto otázku bohužel neodpověděli všichni dotazovaní, některé odpovědi se zároveň tematicky překrývají. Výpis těchto odpovědí očištěný o duplicity je k dispozici v příloze této diplomové práce. Obecně lze však odpovědi hodnotit jako přínosné pro tuto práci. Některé z nich poukazují na oblast bezpečnosti na táboře, jiné se zabývají vzděláváním dětí v rámci letních táborů, jiné řeší

personální obsazení tábora. Objevilo se zde také několik tipů na zlepšení organizace, jako je například uspořádání informační schůzky pro rodiče před zahájením tábora, kde se osobně seznámí s vedoucími a dozví se o plánovaných aktivitách na táboře.

### **3.4.3. Shrnutí**

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 175 respondentů ze ZŠ Masarykova, ZŠ Dubňany a MŠ Solnice. Návratnost dotazníků byla více než sedmdesát procentní. Dotazovaným bylo položeno sedm jednoduchých otázek, z nichž šest bylo uzavřených formou testových otázek, kde bylo možné označit pouze jednu ze čtyř nabízených odpovědí. Poslední, sedmá otázka byla otevřená s možností volné odpovědi. Tuto otázku nezodpověděli všichni dotazovaní a některé odpovědi se překrývaly nebo byly pro účely této práce nerelevantní, i přesto však ve zbylých odpovědích byly skryté zajímavé myšlenky a nápady na zlepšení.

Obecně lze z dotazníkového šetření analyzovat několik skutečností. Poptávka po letních dětských táborech existuje. Nabídka však z pohledu dotázaných rodičů tuto poptávku dostatečně a v optimální šíři neuspokojuje. Rodiče se zajímají o náplň dětských táborů a necítí se dostatečně informováni o jejich průběhu. Zároveň hodnotí jako nedostatečnou zpětnou vazbu vedoucích. Dotázaní upřednostňují tábory zaměřené na vzdělávání, jsou ochotni za tyto aktivity svých dětí zaplatit, ale požadují odpovídající úroveň služeb.

Vyhodnocení testu potvrdilo hypotézu vysoké poptávky po dětských táborech. Zároveň se ukázalo, že tato oblast není rodičům lhostejná a při výběru dětského tábora přihlížejí k mnoha faktorům. Samozřejmě zobecňování výsledků tohoto průzkumu není stoprocentně směrodatné, jelikož se jednalo z pohledu celé České republiky o velmi malý výsek 175 respondentů z Královéhradeckého a Jihomoravského kraje. Nicméně pro účely této diplomové práce je toto šetření dostačující.

### 3.5. Závěr analytické části

Analytická část této diplomové práce si kladla za cíl ověřit stanovené hypotézy za využití nástrojů pro vnější a vnitřní analýzu. Hypotézy byly před zahájením analytického procesu vymezeny takto:

- 1) Trh firem, orientující se na nabídku vzdělávacích a volnočasových aktivit není nasycen.
- 2) Rostoucí poptávka po službách, zajišťujících volnočasové a vzdělávací aktivity pro děti i dospělé v horizontu 10 let.
- 3) Potenciál zakladatelů podniku (know how).
- 4) Dostatek příležitostí v rámci rozvoje podnikání v oblasti volnočasových aktivit dětí a dospělých.

Pozornost byla soustředěna na analýzu vnitřních a vnějších podmínek a závěrečné shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve formě SWOT analýzy. Na identifikované hrozby velmi úzce navazuje kapitola Hodnocení rizik, která je součástí podnikatelského záměru této práce.

Analýza vnějších podmínek odhalila informace v oblasti sociálních faktorů týkající se stárnutí populace, ale zároveň nově vznikajících početných generací dětí. V oblasti legislativy byly popsány možnosti úpravy pracovních vztahů ale také identifikovány omezení týkající se především ekologických opatření, jako je například plánovaná novelizace hygienických norem, která by měla změnit požadavky na vybavení sociálních a stravovacích zařízení v rámci táborových základů a podobných zařízení. Velmi důležitou částí vnější analýzy byla analýza konkurence za pomoci Porterova modelu konkurenčních sil, která identifikovala největší hrozby v oblastech tzv. vnitřní konkurence, ale také nové konkurence vstupující na trh.

Základem pro analytickou část zabývající se vnitřními podmínkami byla procesní analýza, která proběhla v roce 2010 v rámci Občanského sdružení Bábí. Při této analýze byly definovány hlavní a vedlejší procesy, určení jejich zákazníci, vlastníci, odpovědnosti výstupy. Díky tomuto kroku byly identifikovány duplicitní procesy a

aktivity, nevytvářející žádnou hodnotu. Při analýze vnitřních podmínek byla popsána strategie společnosti včetně jejích krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů. Byl popsán systém řízení společnosti a její organizační struktura. Zároveň byl analyzován produkt, se kterým chce tato společnost vstoupit na trh a také další aspekty, kterými jsou například cena a místo a způsob nabídky produktu.

Analytická část byla podpořena dotazníkovým šetřením, při němž bylo ve spolupráci se třemi institucemi osloveno téměř 200 rodičů, kteří odpovídali na jednoduché otázky týkající se volnočasových aktivit svých dětí.

Výstupy celé analýzy byly shrnuty v rámci SWOT tabulky a je s nimi dále pracováno v kapitole Hodnocení rizik, podnikatelského plánu.


Stanovené hypotézy byly podloženy získanými informacemi z této analýzy. První hypotéza byla podpořena analýzou konkurence a na základě těchto zjištění lze konstatovat, že trh firem, orientující se na nabídku vzdělávacích a volnočasových aktivit není v České republice nasycen. Rostoucí poptávku po službách, zajišťujících volnočasové a vzdělávací aktivity pro děti i dospělé, tedy hypotézu číslo 2, lze částečně podložit sociálními faktory, jako je současná věková struktura populace ČR a trend zvyšující se porodnosti, ale také výsledky dotazníkového šetření, které ukázalo zájem o tyto služby. Hypotéza týkající se znalostního potenciálu zakladatelů podniku byla popsána při vnitřní analýze podmínek a podložena mimo jiné strukturovanými životopisy budoucích jednatelů společnosti, které jsou přílohou této práce. Příležitosti rozvoje tohoto podnikatelského záměru byly poté shrnuty v rámci SWOT analýzy.

Analytická část a její výsledky jsou stěžejními prvky diplomové práce, na jejichž základě staví celý podnikatelský plán. Nyní dokážeme zodpovědět první ze tří otázek, které byly vysloveny v úvodu této práce: „*Kde jsme nyní?*“ Úkolem podnikatelského plánu je nyní odpovědět na zbývající otázky: „*Kam chceme jít?*“ a „*Jak se tam chceme dostat?*“.

## 4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

### 4.1. Podnikatelský plán

#### 4.1.1. Titulní strana

<b>Název společnosti:</b>	<b>BáBi s.r.o.</b>	
<b>Sídlo:</b>	Polní 1634, 696 03, Dubňany	
<b>Základní kapitál:</b>	250 000,- Kč	
<b>Datum založení společnosti:</b>	1. 2. 2012	
<b>Forma podnikání:</b>	společnost s ručením omezeným	
<b>Předmět podnikání:</b>	služby v oblasti vzdělávání a volnočasových aktivit	
<b>Zpracováno:</b>	27. května 2011	

#### Statutární zástupci<sup>21</sup>

<b>Jméno:</b>	<b>Bc. Martin Bárta</b>
<b>Pozice ve spol.:</b>	Jednatel společnosti
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:barta.m@atlas.cz">barta.m@atlas.cz</a>
<b>Telefon:</b>	774 944 880
<b>Vklad:</b>	125 000,- Kč

<b>Jméno:</b>	<b>Jan Bíla</b>
<b>Pozice ve spol.:</b>	Jednatel společnosti
<b>E-mail:</b>	janbila@seznam.cz
<b>Telefon:</b>	606 777 675
<b>Vklad:</b>	125 000,- Kč

<sup>21</sup> Jednatelé jsou oprávněni jednat jménem společnosti samostatně.

#### 4.1.2. Exekutivní souhrn

Cílem zpracování tohoto podnikatelského plánu je posoudit celkovou realizovatelnost a najít případné varianty v řešení zavedení nové společnosti na trh.

Netradiční myšlenka, na níž je tento podnikatelský záměr postaven, je podložena dlouholetými zkušenostmi zakladatelů společnosti BáBi s.r.o. z občanského sdružení, které spoluzaložili z důvodu organizace a realizace dětských táborů a vzdělávacích akcí. Za dobu existence tohoto sdružení, si vybuovali základnu svých klientů nejen z řad rodin v jihomoravském kraji, ale také mnoha institucí. Z tohoto faktu vycházejí hlavní silné stránky nově vznikající společnosti, jimiž jsou především: ověřený produkt, znalost podmínek na trhu, konkurence a svých zákazníků, vybudované vztahy s odběrateli a dodavateli a kompetence společníků k založení a řízení podniku. Jednotlivé silné stránky jsou podrobně popsány v rámci tohoto podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán vychází především z výstupů analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které tvoří základní kámen pro realizaci tohoto záměru. Příležitost v podnikání, která byla spoluzakladateli podniku identifikována, byla v rámci analýzy prostředí ověřena a potvrzena. Tento podnikatelský plán je komplexním variantním návrhem řešení využití identifikované příležitosti a dosažení stanovených cílů.

Jednotlivé oblasti podnikatelského plánu jsou informačně provázány, vzájemně na sebe navazují a reagují. Díky tomu nyní držíte v ruce komplexní řešení podnikatelského záměru, které podává ucelený obraz o současné situaci, požadovaných výstupech a cest, jak těchto výstupů dosáhnout.

Společnost si klade za cíl udržet své stávající klienty, získat stabilní postavení na trhu, rozšířit portfolio nabízených služeb a tím zvýšit svůj podíl na trhu. K dosažení těchto cílů slouží jako podkladový materiál především podrobně zpracovaný marketingový plán, stanovení marketingových cílů a komplexní marketingové strategie, obchodní plán a finanční plán.

Na základě dosavadních obrátů občanského sdružení byly v rámci marketingového plánu variantně stanoveny roční obraty v počtu realizovaných zakázek (poskytnutých služeb). Finanční vyjádření těchto obrátů je poté zpracováno v rámci finančního plánu,

kde jsou s výhledem na tři roky detailně vytvořeny plány tržeb a nákladů a na ně navazující zhodnocení finanční realizovatelnosti.

K financování bude použito výhradně vlastních zdrojů. Oba společníci vloží do společnosti peněžitý vklad ve výši 125 000 Kč. Společnost tak bude operovat se základním kapitálem ve výši 250 000 Kč. Tento pokryje veškeré vstupní náklady projektu a umožní již od prvního roku realizovat zisk. Návratnost vloženého kapitálu se pohybuje v horizontu dvou let, s čímž jsou zakladatelé společnosti spokojeni.

Velký důraz je kladen na vytváření konkurenční výhody společnosti. Pozornost je soustředěna na udržení silných stránek, eliminaci hrozeb a slabých stránek a využití příležitostí. Tomuto tématu je věnována samostatná kapitola.

Aby cíle spojené se založením nového podniku byly skutečně „SMART“, je nad nimi vytvořen časový rámeček formou harmonogramu činností, ve kterém jsou definovány důležité termíny a kritické aktivity, které by mohly způsobit zpoždění vstupu nové společnosti na trh.

### 4.1.3. Popis podniku

#### 4.1.3.1. Výchozí podmínky

Podnik, který bude založen na základě tohoto podnikatelského plánu, bude provozovat služby v oblasti volnočasových aktivit dětí i dospělých s nabídkou pro fyzické i právnické osoby v Jihomoravském kraji, především v oblasti Hodonínska, kde již v současné době působí jeho zakladatelé. Zaměří se především na komplexní organizaci a realizaci letních dětských táborů, víkendových pobytů se sportovním a vzdělávacím zaměřením pro děti i dospělé, teambuildingových akcí a assessment center pro firmy a jejich zaměstnance. Jedná se o mikropodnik. Při jeho založení bude vytvořeno jedno pracovní místo.

Vize nového podniku, odražená v tomto podnikatelském záměru, plyne z dlouholeté praxe jeho zakladatelů působení v této oblasti. Nový podnik bude kompletně vycházet ze zkušeností Občanského sdružení BáBi. Cílem činnosti a účelem založení sdružení je zejména<sup>22</sup>:

- pořádat tábory pro děti a mládež
- pořádat vzdělávací akce pro veřejnost
- organizovat kulturně-společenské akce
- pořádat výstavy, semináře a soutěže
- získávat prostředky k naplnění cílů sdružení

Shromáždění členů, jako nejvyšší orgán občanského sdružení, dne 1. 10. 2010 jednomyslně hlasovalo pro transformaci sdružení na společnost s ručením omezeným, za účelem rozšíření svých aktivit a možnosti generování zisku. Nová společnost tak bude navazovat na historii tohoto sdružení a převezme celý prostor na trhu, který doposud sdružení získalo.

---

<sup>22</sup> Zdroj: Stanovy Občanského sdružení BáBi, tento dokument je součástí podnikatelského záměru jako jeho příloha

Důvody, které vedly společníky k rozhodnutí založit nový podnik, byly především rostoucí zájem odběratelů o kompletní realizaci dětských táborů a předpoklad potenciálu v této oblasti, snaha o rozšíření a posun nabídky služeb do komerční sféry a tvorba zisku, která v rámci právní formy občanského sdružení není ze zákona možná.

Návaznost na zkušenosti získané v rámci Občanského sdružení BáBi tak usnadní startovací pozici nově vznikajícímu podniku.

#### **4.1.3.2. Produkt**

Základním produktem podniku bude organizace a realizace letních dětských táborů a dalších vzdělávacích a sportovních akcí. V současné době je táborová základna pronajímána. Ihned po založení podniku bude podepsána smlouva o dlouhodobém pronájmu základny a bude zahájeno jednání o koupi tohoto objektu.

Novým produktem podniku bude příprava a realizace aktivit pro podniky a zaměstnance (teambuilding, assessment centrum). S těmito aktivitami mají v současné době zakladatelé podniku zkušenosti z jiných firem a identifikovali v této oblasti rostoucí poptávku. V rámci občanského sdružení bylo realizováno několik akcí tohoto charakteru, kterých se zúčastnily zástupci z řad studentů i firem. Byla důkladně analyzována jejich zpětná vazba, pro identifikaci slabých míst a přípravu této služby pro vstup na trh.

Mezi další služby, které bude nově vytvořený podnik nabízet, patří například organizace a realizace koncertů, dobročinných akcí a jiných kulturně-společenských událostí jako jsou například plesy, výstavy, semináře a soutěže.

#### **4.1.3.3. Kompetence**

Zakladatelé společnosti BáBi s.r.o. čerpají zkušenosti ze své působnosti v rámci o. s. BáBi. Zároveň se jedná o cílevědomé a pracovité osobnosti, které cíleně rozvíjejí svůj potenciál v několika oblastech a mají jasnou představu o svých dlouhodobých cílech. Ve stručnosti je níže popsáno dosažené vzdělání, zkušenosti a schopnosti obou zakladatelů této společnosti. Strukturované životopisy jsou součástí přílohy tohoto podnikatelského záměru.

### **Bc. Martin Bárta**

Dokončené bakalářské studium ekonomického charakteru se zaměřením na oblast informatiky. V současné době studující obor Řízení a ekonomie podniku na magisterském stupni s předpokládaným ukončením v roce 2011.

Praktické zkušenosti v oblasti implementace a certifikace ISO norem, zkušenosti v oblasti projektového řízení a dotačního managementu.

### **Jan Bíla**

Student Vysoké školy Aplikovaného práva v Brně, obor Právo s předpokládaným ukončením v roce 2012.

Praktické zkušenosti v oblasti řízení firmy (jednatel společnosti ICHTOS s.r.o.). Absolvoval kurzy Hry v přírodě 2008, Psychologie a dítě 2008, Cvičitel pobytu v přírodě 2009, Zdravotník zotavovacích akcí III. stupně 2010.

#### **4.1.4. Externí prostředí**

##### **4.1.4.1. Trh**

Trh, na nějž se nově vznikající společnost chystá vstoupit, v současné době není zdaleka nasycen a je zde potenciál pro další rozšiřování oblasti poskytování služeb, ve kterých zatím nepůsobí mnoho společností. V České republice lze na trhu služeb volnočasových aktivit pozorovat podobné trendy, jako v západních zemích (Německo, Francie, USA). Dochází k růstu HDP a zvyšování životní úrovně obyvatelstva. Lidé stále více svých finančních prostředků investují do volnočasových aktivit svých i svých dětí. Podobný trend lze pozorovat také ve firemní sféře, kde personální zdroje nabývají na důležitosti. Majitelé si více vážou svých zaměstnanců a jejich know how. Vynakládají větší prostředky pro jejich výběr, udržení a vzdělání. Trh se však v této oblasti dle zkušeností zakladatelů nové společnosti a výsledků analýz neseťká s dostatečnou nabídkou. Poptávka tak převyšuje nabídku a vzniká zde prostor pro vstup nových firem na trh. Nově vstupující společnosti však musí dbát na velmi vysokou kvalitu svých služeb. Případná nekvalita je v oblasti investic do lidských zdrojů velmi brzy rozpoznána a společnosti s nekvalitní, nebo nedostatečnou nabídkou, jsou neúspěšné a neefektivní ve své práci.

##### **4.1.4.2. Konkurence**

Oblast konkurence byla zmapována na základě vnější analýzy podnikatelského prostředí a podmínek. V následující tabulce jsou označeni nejbližší konkurenti nově vznikající společnosti. Procentuálně je vyjádřena míra shody služeb konkurence a služeb, které bude nabízet společnost BáBi s.r.o. Dále byly v rámci konkurence identifikovány silné a slabé stránky, jejichž popis je také součástí následující tabulky.

V oblasti nejbližší konkurence se objevují jak společnosti s ručením omezeným, tak instituce ve formě občanských sdružení, ty konkurují nově vznikající společnosti především v oblasti realizace letních dětských táborů. Naopak společnosti s ručením omezeným konkurují především v nabídce služeb firem.

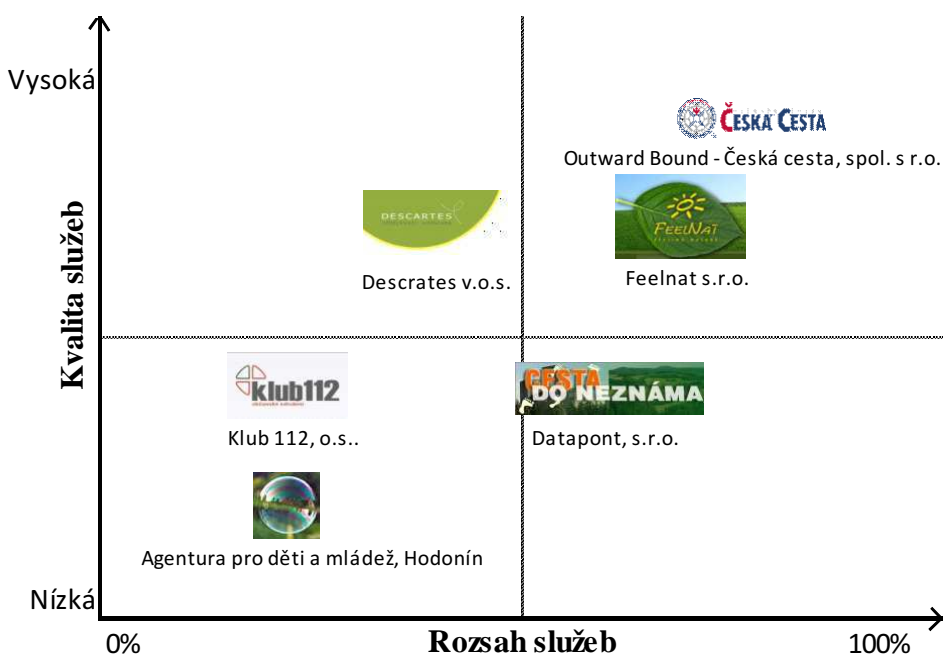
Název	Působnost	%	Silné a slabé stránky
<b>Outward Bound - Česká cesta, spol. s r.o.</b>	ČR	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ široké pole působnosti</li> <li>+ kvalitní služby</li> <li>+ tradice od roku 1993</li> <li>+ zkušenosti v oblasti manažerského vzdělávání</li> <li>+ jasná vize, mise a cíl</li> <li>+ inovativní pojetí služeb (AC)</li> <li>+ reference z mnoha oblastí - zkušenosti</li> <li>+ stabilní tým</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nepřehledný web</li> <li>- vizuální identita společnosti</li> </ul>
<b>Feelnat s.r.o.</b>	ČR	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ široké pole působnosti</li> <li>+ kvalitní služby</li> <li>+ reference</li> <li>+ stabilní tým</li> <li>+ vizuální identita společnosti</li> <li>+ zkušenosti s teambuildingovými akcemi velkého rozsahu</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relativně nová společnost (datum vzniku 2006)</li> <li>- špatně technicky zpracovaná webová prezentace</li> </ul>
<b>Datapont, s.r.o.</b>	ČR	60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ orientace na outdoor aktivity</li> <li>+ zkušenosti s cateringem</li> <li>+ orientace na firmy, jednotlivce a státní instituce</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatečná prezentace na webu</li> <li>- společnost se orientuje spíše na jiné oblasti působení</li> </ul>
<b>DESCARTES v.o.s.</b>	ČR	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ zkušenosti v oblasti jazykového vzdělávání</li> <li>+ orientace na děti a dospělé</li> <li>+ organizace letních táborů (jazykových)</li> <li>+ víkendové jazykové kurzy</li> <li>+ kvalitní webová prezentace</li> <li>+ široká nabídka letních táborů</li> <li>+ spolupráce se zahraničními lektory</li> <li>+ nabídka jazyků</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chybí nabídka služeb pro firmy</li> <li>- vysoká cena</li> </ul>
<b>Klub 112, o.s..</b>	ČR	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ organizace dětských letních táborů</li> <li>+ nabídka zimních táborů</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cena</li> </ul>
<b>Agentura pro děti a mládež, Hodonín</b>	Hodonín a okolí	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ organizace dětských letních táborů</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chybí nabídka pro firmy</li> <li>- cena</li> <li>- inovace služeb</li> </ul>

**Obrázek č. 10: Hlavní konkurenti společnosti Bábí s.r.o.**

Obecnou konkurenční výhodou společností, které byly identifikovány jako hlavní konkurenti společnosti BáBi s.r.o., jsou jejich zkušenosti a reference získané v oblasti služeb firmám. V tomto odvětví nově vznikající společnost zkušenosti nemá a bude se muset zaměřit na propagaci svých služeb na trhu a prosazení se mezi již fungující konkurencí. Naopak v oblasti organizace a realizace dětských táborů má společnost BáBi s.r.o. zkušenosti bohaté a konkurovat zde může nejen kvalitní nabídkou služeb, ale také cenou. Právě cena je faktor, který byl v rámci analýzy konkurence označen jako jeden z velmi důležitých.

Trh orientující se na volnočasové aktivity dětí a dospělých samozřejmě obsahuje několik desítek společností a institucí, v rámci České republiky. Výše jsou zmíněni pouze nejbližší konkurenti a typoví zástupci určitých skupin konkurentů.

Na obrázku níže jsou znázorněni identifikovaní konkurenti. Na ose y je znázorněna kvalita jejich služeb, na ose x rozsah činnosti v porovnání s plánovaným rozsahem činnosti společnosti BáBi s.r.o. Tyto hodnoty jsou stanoveny subjektivně a graf je vytvořen pouze na základě dostupných znalostí trhu.



Obrázek č. 11: Segmentace konkurence

Obrázek je rozdělen do čtyř sektorů. Konkurence pohybující se v pravém horním sektoru se svou činností podobá nejvíce nově vzniklé společnosti a kvalita jejich služeb

je velmi vysoká. Naopak u konkurentů znázorněných blíže počátku os, je kvalita služeb subjektivně nižší a rozsah činností mírně odlišný. Zbývající dva sektory se vyznačují nižší kvalitou služeb a vyšší podobností v rámci spektra jejich nabídky a vyšší kvalitou služeb a nižší podobností v rámci spektra nabídky. Je však třeba zdůraznit velmi vysokou citlivost hodnocení na ose x, tedy rozsah služeb a jejich porovnání se službami nově vzniklé společnosti. Všichni výše jmenovaní konkurenti se pohybují ve velmi podobné oblasti služeb, nelze tak například chápat, že Agentura pro děti a mládež hodonín, se diametrálně liší svým zaměřením od společnosti BáBi s.r.o. Niance, které zachycuje tento obrázek, jsou velmi jemné a tak je na ně třeba také nahlížet.

Se znalostí konkurence je třeba neustále aktivně pracovat a získávat maximum znalostí v této oblasti pro získání konkurenční výhody.

#### **4.1.4.3. Zákazníci**

Zakladatelé společnosti BáBi s.r.o. si plně uvědomují důležitost znalosti zákazníků, tedy identifikace skupin zákazníků, znalost jejich potřeb a porozumění jejich tržnímu chování. Tak jako je neustále analyzován trh z pohledu konkurence společnosti, je také analyzován trh z hlediska skupin zákazníků a identifikace nových příležitostí. Spojení znalosti konkurence a zákaznických skupin dává společnosti možnost tvorby konkurenčních výhod a přidané hodnoty pro zákazníka. Pro úspěch na trhu je pro společnost BáBi s.r.o. velmi důležitá politika diferenciací a inovací, kterou není možné vykonávat, pokud neexistuje dostatečná základna informací.

Níže jsou v tabulce identifikovány skupiny zákazníků a k nim přiřazeny produkty společnosti, s kterými budou tito zákazníci osloveni. Tučně jsou poté odlišeni zákazníci, s kterými má společnost zkušenosti v oblasti obchodních vztahů již v současné době, v rámci Občanského sdružení BáBi, od nových zákazníků.

Tabulka č. 9: Identifikované skupiny zákazníků

Skupina zákazníků	Popis	Nabídnuté služby
základní školy	se zaměřením na první stupeň základních škol, oblast Hodonínska, potenciál rozšíření působnosti	- letní dětské tábory (sportovní, vzdělávací, jazykové) - víkendové sportovně – seznamovací akce
dětské domovy	oblast Hodonínska, potenciál rozšíření působnosti	- letní dětské tábory (sportovní, vzdělávací, jazykové) - víkendové sportovně-seznamovací akce - pomoc při získání dotace, případně jiných finančních příspěvků na děti
fyzické osoby	rodiče dětí, oblast Hodonínska, potenciál Jihomoravský kraj	- letní dětské tábory (sportovní, vzdělávací, jazykové) - víkendové sportovně-seznamovací akce
střední školy, vysoké školy	studenti středních a vysokých škol, oblast Hodonínska, potenciál město Brno, VUT, MU	- sportovně-seznamovací akce - jazykové pobyty s rodilým mluvčím - kurzy a školení (příprava na výběrové pohovory, assessment centrum,
malé/střední/velké firmy	firmy působící v Jihomoravském kraji, potenciál firem v rámci celé ČR	- jazykové pobyty s rodilým mluvčím - kurzy a školení - assessment centrum - teambuildingové akce
ostatní státní instituce a sdružení fyzických osob	státní instituce a sdružení v rámci Jihomoravského kraje, potenciál v rámci celé ČR	- organizace koncertů, výstav, konferencí, dobročinných koncertů

Základní školy, dětské domovy, fyzické osoby, toto jsou skupiny zákazníků, se kterými mají zakladatelé společnosti BáBi s.r.o. zkušenosti a již v současné době jsou s řadou zákazníků z těchto skupin navázána obchodní jednání a spolupráce. Těmto zákazníkům společnost dodává své služby v oblasti organizace a realizace dětských táborů (sportovních, vzdělávacích, jazykových), víkendových sportovně-seznamovacích akcí, ale také pomoci při hledání vhodných dotačních a příspěvkových titulů.

Ostatní skupiny zákazníků, jsou nově identifikované cílové skupiny, na které se společnost bude zaměřovat s nabídkou svých již ověřených ale i nových produktů.

#### 4.1.5. Marketingový plán

Tato část podnikatelského plánu staví na základě vnitřní a vnější analýzy podmínek podniku. V rámci marketingového plánu jsou uvedeny marketingové cíle, marketingová strategie, akční programy a marketingový rozpočet.

##### 4.1.5.1. Marketingové cíle

Na základě provedené analýzy trhu, konkurence a SWOT analýzy byly stanoveny následující marketingové cíle:

- stabilní postavení podniku a trvalé zařazení mezi konkurenční podniky
- růstové cíle a obrat (viz. tabulka č. 9)

Tabulka č. 10: Růstové cíle a obrat společnosti

Období	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
<b>1. rok činnosti</b>	4 x tábor 5 x víkend pro děti 5 x víkend pro instruktory a studenty	5 x tábor 6 x víkend pro děti 6 x víkend pro instruktory a studenty	6 x tábor 8 x víkend pro děti 8 x víkend pro instruktory a studenty 2 x teambuilding
<b>2. rok činnosti</b>	4 x tábor 5 x víkend pro děti 5 x víkend pro instruktory a studenty	6 x tábor 7 x víkend pro děti 7 x víkend pro instruktory a studenty 2 x teambuilding	8 x tábor 10 x víkend pro děti 10 x víkend pro instruktory a studenty 3 x teambuilding
<b>3. rok činnosti</b>	4 x tábor 5 x víkend pro děti 5 x víkend pro instruktory a studenty	6 x tábor 8 x víkend pro děti 8 x víkend pro instruktory a studenty 4 x teambuilding	8 x tábor 10 x víkend pro děti 10 x víkend pro instruktory a studenty 4 x teambuilding

Vzhledem k faktu, že v praxi mohou nastat různé situace, byly obraty a růstové cíle stanoveny ve třech variantách (pesimistické, realistické a optimistické). Pesimistická varianta zohledňuje skutečnost, kdy by se z nějakého důvodu nepodařilo vyjednat smlouvu o dlouhodobém pronájmu táborové základny, a produkce služeb by klesla pod minimální úroveň současného odbytu občanského sdružení, bez růstového trendu. Realistická varianta vychází ze současné minimální úrovně odbytu služeb a počítá s růstovým trendem díky vyjednání dlouhodobé smlouvy o pronájmu. Zároveň se v druhém roce činnosti objevuje nový produkt – teambuilding, který byl během prvního

roku pilotně ověřen. Optimistická varianta je reálná za předpokladu navázání spolupráce s dalšími institucemi a tím zvýšení poptávky po službách společnosti BáBi s.r.o. a úspěšném vyjednání dlouhodobé smlouvy o pronájmu, případně koupi táborové základny. Při splnění těchto předpokladů poté lze v optimistické variantě kalkulovat s vyšším počtem poskytnutých služeb.

Jiné varianty by připadaly v úvahu při pronájmu / koupi druhé základny, případně jiného místa. Varianty rozšíření na další trhy však připadají v úvahu v časovém horizontu 3 – 6 let, které v tomto podnikatelském záměru nebudou po marketingové a finanční stránce zpracovány. Toto bude obsahem nového podnikatelského plánu společnosti po jejím založení, který bude zpracován s ohledem na její rozšíření.

Finanční vyjádření obrátů a růstových cílů je zpracováno ve finanční části plánu.

Výše stanovených marketingových cílů bude dosaženo použitím strategie diferenciací služeb a konkurence v oblasti ceny. Je třeba se v tomto ohledu zaměřit na získání konkurenční výhody využitím svých silných stránek, posílení svých slabých stránek, minimalizací potenciálních hrozeb a využití příležitostí, které byly identifikovány v rámci SWOT analýzy této práce.

Podnik se zaměří především na rozvíjení svých silných stránek, které mu umožní získat konkurenční výhodu. Bude kladen důraz zejména na zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka zavedením nadstandardních služeb při současném využití úspor z rozsahu a zachování nízké ceny. Společnost a její zaměstnanci se bude nadále zaměřovat na potřeby a zájmy svých zákazníků a maximálně s nimi komunikovat pro získání zpětné vazby ke svým službám (například formou dotazníkových šetření, informačních schůzek atd.). Na základě výsledků SWOT analýzy bude společnost maximalizovat své silné stránky a minimalizovat hrozby a rizika především preventivními opatřeními a jasně stanoveným postupem eliminace při jejich vzniku.

#### **4.1.5.2. Marketingová strategie**

Marketingová strategie vychází ze stanovených cílů a staví je do pozice koncových bodů. Známe tedy místa a hodnoty, kterých chceme dosáhnout. Nyní stanovíme, jakou cestou se k těmto hodnotám chceme dostat za současné znalosti cílových skupin zákazníků, konkurence a vlastního produktu.

Důležitá je v tomto ohledu volba cesty, kterou budeme naše služby nabízet. Zvoleny byly tyto způsoby prodeje:

- přímý prodej prostřednictvím osobního kontaktu (s využitím telemarketingu a mailingu)
- prodej prostřednictvím internetu – webových stránek společnosti („e-shop“)

Přímý prodej bude pro firemní sféru doplněn o využití metody mailingu (hromadného rozesílání e-mailů) a telemarketingu (telefonická podpora). Předem je stanovena jasná struktura tohoto postupu, kdy dojde k obelání potenciálních klientů emailem s nabídkou služby, následného telefonického kontaktu a domluvení osobní schůzky, na níž bude představena společnost a její služby a bude zahájeno obchodní jednání.

Prodej prostřednictvím internetu bude vyžadovat kvalitní zpracování webového rozhraní a podporu ze strany reklamy v tisku a na internetu. Této reklamě je vyhrazena část financí v rámci rozpočtu.

#### **4.1.5.3. Cena**

Povaha služeb nabízených společností Bábí s.r.o. do značné míry vyžaduje cenu stanovenou na míru dané situaci, danému zákazníkovi. Například teambuildingové akce pro firmy se odvíjejí od počtu zaměstnanců, počtu dní a náročnosti programu. Zde proto budou stanoveny ceny základní, na základě nákladového rozpočtu vycházejícího ze zkušeností zakladatelů společnosti.

Cena je stanovena především nákladovou metodou a je značně konkurenčně orientovaná. Společnost preferuje strategii nízké ceny při dosahování menšího zisku, ale získání většího tržního prostoru a realizace úspor z rozsahu.

**Tabulka č. 11: Ceny služeb**

<b>Služba</b>	<b>Minimální počet účastníků</b>	<b>Cena (bez DPH)</b>
Letní dětský tábor	60	3 000 Kč / osoba
Víkend pro děti	15	300 Kč / osoba
Víkend pro instruktory a studenty	10	500 Kč / osoba
Teambuilding	8	4 500 / osoba

Fixní je pouze cena za letní dětský tábor, která je ověřena praxí zakladatelů a podložena obecným rozpočtem tábora, který je součástí přílohy této práce. Ceny ostatních služeb jsou do určité míry variabilní. Vždy záleží na konkrétních domluvených podmínkách. Jedná se zde především o služby teambuildingu, kdy je konkrétní náplň služby domluvena s klientem individuálně a přizpůsobena jeho potřebám, na základě toho je poté stanovena cena.

Hlavními náklady těchto činností jsou především náklady na ubytování a stravování, náklady na personální zajištění a náklady na organizaci a přípravu. Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem na tři roky, očekávané tržby a kalkulované náklady jsou podrobně rozpracovány ve finančním plánu tohoto podnikatelského záměru.

#### **4.1.5.4. Akční programy**

Akční programy marketingového plánu zahrnují především reakce na konkrétní podmínky na trhu formou věrnostních programů, slev a zvýhodnění určitých skupin zákazníků. Cílem těchto akčních programů je zajistit dostatečný objem odbytu služeb. Jedná se především o tyto aktivity:

- Sleva 10 % z ceny víkendových pobytů pro děti, při hromadném přihlášení minimálně 15 osob. Tuto slevu mohou využít spolupracující instituce (základní a mateřské školy), které službu nabízejí v rámci svých žáků.
- Sleva 10 % z ceny z víkendových pobytů pro studenty a instruktory, při hromadném přihlášení minimálně 10 osob. Tuto slevu mohou využít spolupracující instituce (vysoké školy, občanská sdružení), které službu nabízejí v rámci svých studentů a instruktorů.
- Věrnostní program pro společnosti, při objednávce komplexního programu teambuildingových akcí. Sleva 5 % z celkové fakturované částky při realizace minimálně dvou teambuildingových akcí.
- Last minute, je název akčního programu, v rámci nějž budou obsazována poslední volná místa na jednotlivých akcích. Sleva bude nastavena vždy v závislosti na konkrétní situaci.

Tyto akční programy jsou samozřejmě vázány na objem. Nižší ceny budou při využití těchto slev kompenzovány nižšími náklady především v oblasti zajištění obchodní činnosti a marketingu.

#### 4.1.5.5. Marketingový rozpočet

Marketingový rozpočet společnosti BÁBi s.r.o. je znázorněn v následující tabulce. Jedná se především o činnosti v oblasti propagace společnosti formou internetové reklamy, webových stránek a s nimi spojených nákladů na hosting, dále pak reklamy v tisku, která bude realizována nárazově, především v zimních měsících při obsazování letních táborů. Náklady na obchodního zástupce jsou zahrnuty v rámci mzdy jednatelů společnosti, proto nejsou v tomto rozpočtu zohledněny a je s nimi pracováno až v oblasti finančního plánu této práce.

**Tabulka č. 12: Fixní náklady na marketing**

Název	Počet jednotek	Cena / jednotka	Cena / rok
Webové stránky - tvorba	1	0 Kč	0 Kč
Webové stránky - údržba	12	500 Kč	6 000 Kč
Webové stránky – hosting + doména	1	1 200 Kč	1 200 Kč
Reklama na internetu – Firmy.cz	1	7 000 Kč	7 000 Kč
Reklama v tisku – Hodonínský deník	4	150 Kč	600 Kč
<b>CELKEM</b>	-	-	<b>14 800 Kč</b>

Tvorba a údržba webových stránek společnosti je zajišťována ve vlastní režii. Tvorba byla zajištěna formou nabídky praxe studentům, kdy v rámci diplomové práce vzniklo komplexní webové prostředí pro společnost BÁBi s.r.o. Náklady na údržbu jsou poté vyjádřeny formou mzdy zaměstnance, který bude mít údržbu na starosti. Je počítáno s odměnou 100 Kč / hodina a časovou náročností maximálně 5 hodin měsíčně. Tato činnost bude zajišťovat především aktualizaci informací na webu společnosti. Hosting a doména je zajišťována společností ČESKÝ WEBHOSTING s.r.o. Reklama na internetu v rámci portálu Firmy.cz zahrnuje vytvoření karty společnosti a její zařazení do databáze firem. Reklama v tisku bude využívána po 4 měsíce v roce. Celkové roční fixní náklady na marketing jsou vyjádřeny částkou 14 800 Kč, s kterou bude dále počítáno ve finančním plánu pod označením Náklady marketingu.

#### **4.1.6. Obchodní plán**

Společnost BÁBi s.r.o. se bude zaměřovat na poskytování služeb v oblasti volnočasových a vzdělávacích aktivit dětí i dospělých. Jelikož povaha služeb je z větší části variabilní a bude přizpůsobena potřebám klienta a konkrétní cílové skupiny, jsou zde pouze obecně popsány činnosti, které musí být realizovány v rámci dané služby.

##### **4.1.6.1. Obecný popis procesu poskytování služeb**

###### **Letní dětský tábor**

Soubor činností zajišťující organizaci a realizaci dětských táborů začíná každý rok v měsíci říjnu, kdy je zakladateli společnosti připraven marketingový plán na následující čtyři měsíce, tedy listopad až únor včetně. V rámci měsíce října dochází k naplánování veškerých obchodních aktivit, které vedou ke splnění daných cílů (viz. Tabulka č. 9: Růstové cíle a obrat společnosti). Jinými slovy je třeba zajistit naplnění kapacity táborové základny po celé období letních prázdnin s určitým přesahem do měsíce června a září. Přihlášky se podávají písemně nebo elektronicky, prostřednictvím webových stránek společnosti. Za tyto aktivity jsou zodpovědní jednatelé společnosti.

V měsících březnu až červnu poté jednatelé společnosti jmenují hlavní vedoucí jednotlivých táborů. Ti mají prostor k sestavení svého týmu, konkretizaci zaměření tábora (sportovní, vzdělávací, jazykový atd.) a tvorbě denních harmonogramů. Tyto harmonogramy se týkají nejen programu dětí na táboře, ale také jídelníčku a jsou doplněny o finanční plán. Hlavní vedoucí tábora musí zajistit, aby v jeho týmu byl hospodář, starající se o finanční plán, zdravotník, kuchař a instruktor. Toto jsou základní funkce, které musí být v rámci tábora zastoupeny. Na základě tvorby týmu poté vzniká personální plán. Veškeré tyto dokumenty jsou předkládány jednatelům společnosti k jejich odsouhlasení. Za tyto aktivity jsou zodpovědní hlavní vedoucí tábora.

Souběžně s aktivitami, které zajišťují hlavní vedoucí táborů, probíhá vyjednávání s dodavateli služeb. Jedná se především o zásobování táborů potravinami, ale také zajištění dalších služeb jako je například návštěva koupaliště, prezentace, sportovní a vzdělávací aktivity zajišťované jinými subjekty a tak dále. Za vyjednávání o službách jsou zodpovědní jednatelé společnosti.

V rámci tábora samotného je poté velká přidaná hodnota v aktivitě studentek pedagogických a sociologických fakult vysokých škol, které v rámci získání praxe a tvorby svých diplomových prací, vytvářejí posudky na chování dětí jednotlivě, ale také ve skupině a tyto posudky poté předávají jako velmi pozitivně vnímanou zpětnou vazbu rodičům dětí.

Po skončení tábora následuje v měsíci září jeho ekonomické zhodnocení a uzavření. Finalizace táborového rozpočtu a předání táborové základny. Za tyto aktivity jsou zodpovědní jednatelé společnosti ve spolupráci s hlavními vedoucími táborů.

### **Víkendové akce**

Víkendové akce pro děti, studenty a instruktory probíhají v rámci celého roku. Jejich naplnění probíhá především ve spolupráci s dalšími institucemi, jakou jsou základní školy a dětský domov Hodonín. Tyto služby jsou poskytovány pro děti, studenty, ale také instruktory letních táborů, outdoorových aktivit a teambuildingů. Svou podstatou se zásadně liší dle cílové skupiny. Nejdůležitějším faktorem pro zajištění těchto aktivit jsou lidské zdroje. Jsou vybudovány kvalitní týmy lektorů, kteří se soustředí na konkrétní oblast, jako je například práce s dětmi, outdoorové aktivity pro studenty, nebo vzdělávací a sportovní aktivity pro lektory.

Na základě těchto týmů jsou vytvořeny „balíčky“ činností, které jsou poté jako komplet nabízeny cílovým skupinám. Každý balíček se skládá z vyváženého poměru sportovních a vzdělávacích aktivit, které lze dané cílové skupině přizpůsobit.

Cílem nabízení této služby je příprava a získání zkušeností v oblasti aktivit, které jsou poté nabízeny firmám a jejím zaměstnancům jako teambuildingové akce.

### **Teambuilding**

Jedná se o služby, které jsou nabízeny společností a státním institucím a jejich zaměstnancům. Příprava každého teambuildingu vyžaduje detailní propracování plán činností ve variantním provedení. Cílem je poskytnout zaměstnancům společnosti příjemné prostředí s profesionálním zajištěním aktivit a přítomností kvalitních instruktorů a lektorů. Tyto aktivity lze zaměřit dle potřeb společnosti. Nabídnout lze sportovní teambuilding, teambuilding se zaměřením na přežití v přírodě, akční

teambuilding, jehož součástí je například výuka základu horolezectví, paintball a další aktivity, ale také teambuilding na jehož základě lze pomocí psychodiagnostických metod umožnit zaměstnavateli lépe poznat svého zaměstnance. Obecným cílem těchto aktivit je stmelit zaměstnance a vytvořit z nich pracovní tým.

Program těchto akcí je předem velmi podrobně konzultován se zákazníkem a jsou mu nabídnuty kombinovatelné varianty činností a detailní popisy lektorů a jejich zkušeností, kteří jsou k dispozici.

#### **4.1.7. Personální zdroje**

Zakladatelé nové společnosti zvolili právní formu společnosti s ručením omezeným, přičemž rozhodujícím kritériem pro tuto volbu bylo ručení podnikatele za závazky vzniklé podnikatelskou činností.

V rámci minimalizace fixních nákladů vznikne při založení nové společnosti jedno pracovní místo. Ostatní spolupracovníci budou zapojeni do činnosti na základě dohod o práci mimo pracovní poměr (DPP, DPČ). Při dodržení stanovených růstových cílů je zde předpoklad vytvoření jednoho až dvou pracovních míst v horizontu tří let. Klíčovými osobami jsou pro zahájení podnikání především zakladatelé společnosti, jejichž zkušenosti a schopnosti jsou obsaženy ve strukturovaných životopisech, které jsou součástí této práce jako příloha. Tito budou zastávat v rámci společnosti veškeré řídicí a obchodní činnosti.

Jelikož se společnost zabývá poskytováním služeb, zásadním zdrojem jsou pro ni kvalifikovaní lidé. V rámci výběru nových spolupracovníků bude vycházeno z analýzy pracovních kompetencí, která je součástí přílohy této práce. Velmi důležitým aspektem je spolupráce se studenty vysokých škol, jimž je v rámci společnosti poskytována praxe. V čele společnosti stojí jednatel. Dále je zde velmi důležitá pozice účetního, kterou zajišťuje také jeden z jednatelů. Jednotliví hlavní vedoucí mají k dispozici tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizují poskytované služby. Hlavní lektor je pracovník zodpovědný za organizaci a realizaci aktivit pro firmy. K dispozici má spolupracovníky na pozicích pomocných lektorů ale může také spolupracovat s hlavním vedoucím a jeho spolupracovníky. Jak je znázorněno na obrázku Organizační struktura společnosti, která je k dispozici v rámci kapitoly 3.2 této práce.

#### 4.1.8. Finanční plán

Jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu je finanční plán. Na základě výsledků této kapitoly dokážeme objektivně posoudit pravděpodobnost úspěchu tohoto podnikatelského plánu. Hlavním cílem finančního plánu je posouzení finanční realizovatelnosti a efektivnosti podnikatelského záměru, přičemž dojde k tvorbě těchto základních dokumentů:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát (VZZ)
- Výkaz cash-flow

Ačkoliv rozvaha a VZZ podávají důležité informace o společnosti, nejdůležitějším z těchto dokumentů je výkaz cash-flow, který představuje nejvhodnější indikátor úspěšnosti začínajícího podniku.

Společníci vloží do podniku základní kapitál ve výši 250 000 Kč a to tak, že každý ze zakladatelů přesune na bankovní účet podniku k okamžiku jeho založení 50 % základního kapitálu, tedy 125 000 Kč. Tato částka zajistí dostatek prostředků na financování podnikatelské činnosti. Vklad je znázorněn ve vstupní rozvaze podniku. Hodnoty jsou uvedeny v tisících korunách.

Tabulka č. 13: Vstupní rozvaha podniku

Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
<b>1. Dlouhodobý majetek</b>		<b>1. Vlastní kapitál</b>	
Dlouhodobý nehmotný majetek		Základní kapitál	250
Dlouhodobý hmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý finanční majetek		Fondy ze zisku	
		Výsledek hospodaření	
<b>2. Oběžný majetek</b>		<b>2. Cizí zdroje</b>	
Zásoby		Rezervy	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Finanční majetek	250	Bankovní úvěry	
<b>3. Ostatní aktiva</b>		<b>3. Ostatní pasiva</b>	
<b>Celkem aktiva</b>	<b>250</b>	<b>Celkem pasiva</b>	<b>250</b>

#### 4.1.8.1. Plán nákladů

##### Vstupní náklady

Vstupní náklady podniku jsou znázorněné v následující tabulce. Jedná se o jednorázové náklady, které budou kryty základním kapitálem společnosti. Tyto náklady tvoří především náklady na nutné k založení podniku a poté náklady pro základní zařízení kanceláře. Jako kancelář bude využita volná místnost v místě bydliště jednoho z jednatelů společnosti, vstupními náklady tedy nejsou náklady na pronájem nebo koupi prostor, ani pořízení kancelářského nábytku.

Tabulka č. 14: Vstupní náklady

Náklady na založení podniku	Počet	Cena za kus v Kč	Cena celkem v Kč
Notářské poplatky	1	20 000	20 000
Vydání živnostenských listů	3	1 000	3 000
Kolky	1	1 000	1 000
<b>Náklady na zařízení kanceláře</b>			
Notebook	2	15 000	30 000
Licence MS Windows 7	2	2 500	5 000
Kancelářský SW	2	1 700	3 400
Mobilní telefon	2	1 200	2 400
<b>Vstupní náklady celkem</b>			<b>64 800</b>

##### Náklady na provoz

Jedná se o fixní náklady, které podniku vznikají měsíčně bez ohledu na objem poskytnutých služeb, tedy bez ohledu na výši tržeb.

Tabulka č. 15: Náklady na provoz podniku

náklady na provoz	Kč / měsíc	Kč / rok
příspěvek na dopravu	800 Kč	9 600 Kč
náklady marketingu	1 234	14 800 Kč
poplatky za mobilní telefony	1 000	12 000 Kč
poplatek za internet	600 Kč	7 200 Kč
měsíční hrubá mzda – 1 zaměstnanec	8 000 Kč	96 000 Kč
zdravotní pojištění 9 %	720 Kč	8 640 Kč
sociální pojištění 26 %	2 080 Kč	24 960 Kč
<b>náklady na provoz celkem</b>	<b>12 200 Kč</b>	<b>173 200 Kč</b>

Cílem společnosti BáBi s.r.o. je minimalizace fixních nákladů. Větší podíl na celkových nákladech mají tedy variabilní náklady podniku, které jsou vyjádřeny v kapitole Přímé

provozní náklady podniku. V rámci fixních nákladů je počítáno s příspěvkem na dopravu pro zaměstnance. Dále náklady marketingu, které byly detailně popsány a vyčísleny v rámci marketingového rozpočtu, náklady na mobilní telefony a připojení k internetu a mzdové náklady. Tyto náklady jsou vyjádřeny na jednoho kmenového zaměstnance společnosti, kterým bude jeden z jednatelů. Ostatní náklady na mzdy jsou vyjádřeny v rámci variabilních nákladů.

### **Přímé provozní náklady**

Přímé provozní náklady společnosti vznikají v souvislosti s poskytováním služeb. Jedná se tedy o složku variabilních nákladů. Tyto náklady v sobě zahrnují především náklady na zajištění ubytování, stravování, dopravu, programové zajištění, mzdové výdaje a složku ostatních výdajů. Kalkulace přímých provozních nákladů vychází z rozpočtů jednotlivých nabízených služeb, které jsou k dispozici v příloze podnikatelského záměru, a je řešena variantně na základě stanovených obrátů a marketingových cílů.

**Tabulka č. 16: Variantní plán přímých provozních nákladů 2011**

<b>přímé provozní náklady</b>	<b>pesimistická var.</b>	<b>realistická var.</b>	<b>optimistická var.</b>
letní dětský tábor	525 600 Kč	657 000 Kč	788 400 Kč
víkend pro děti	19 000 Kč	22 800 Kč	30 400 Kč
víkend pro instruktory	16 500 Kč	19 800 Kč	26 400 Kč
teambuilding	0 Kč	0 Kč	41 000 Kč
<b>celkem</b>	<b>561 100 Kč</b>	<b>699 600 Kč</b>	<b>886 200 Kč</b>

**Tabulka č. 17: Variantní plán přímých provozních nákladů 2012**

<b>přímé provozní náklady</b>	<b>pesimistická var.</b>	<b>realistická var.</b>	<b>optimistická var.</b>
letní dětský tábor	525 600 Kč	788 400 Kč	1 051 200 Kč
víkend pro děti	19 000 Kč	26 600 Kč	38 000 Kč
víkend pro instruktory	16 500 Kč	23 100 Kč	33 000 Kč
teambuilding	0 Kč	41 000 Kč	61 500 Kč
<b>celkem</b>	<b>561 100 Kč</b>	<b>879 100 Kč</b>	<b>1 183 700 Kč</b>

**Tabulka č. 18: Variantní plán přímých provozních nákladů 2013**

<b>přímé provozní náklady</b>	<b>pesimistická var.</b>	<b>realistická var.</b>	<b>optimistická var.</b>
letní dětský tábor	525 600 Kč	788 400 Kč	1 051 200 Kč
víkend pro děti	19 000 Kč	30 400 Kč	38 000 Kč
víkend pro instruktory	16 500 Kč	26 400 Kč	33 000 Kč
teambuilding	0 Kč	82 000 Kč	82 000 Kč
<b>celkem</b>	<b>561 100 Kč</b>	<b>927 200 Kč</b>	<b>1 204 200 Kč</b>

#### 4.1.8.2. Plán tržeb

Plán tržeb je stejně tak jako plán nákladů zpracován pro následující tři roky počínaje předpokládaným založením podniku (2012) a reflektuje očekávané tržby podniku. Zdrojem dat pro plán tržeb jsou plánované obraty a růstové cíle, které jsou uvedeny v kapitole 3.4.4.1 Marketingové cíle a rozpočty jednotlivých služeb (letní tábor, víkend pro děti, víkend pro instruktory, teambuilding), které jsou součástí této práce jako její příloha. Plán tržeb je řešen variantně ve třech scénářích (pesimistická, realistická, optimistická varianta).

**Tabulka č. 19: Variantní plán tržeb pro rok 2012**

<b>tržby podniku</b>	<b>pesimistická var.</b>	<b>realistická var.</b>	<b>optimistická var.</b>
letní dětský tábor	720 000 Kč	900 000 Kč	1 080 000 Kč
víkend pro děti	22 500 Kč	27 000 Kč	36 000 Kč
víkend pro instruktory	25 000 Kč	30 000 Kč	40 000 Kč
teambuilding	0 Kč	0 Kč	72 000 Kč
<b>tržby podniku celkem</b>	<b>767 500 Kč</b>	<b>957 000 Kč</b>	<b>1 228 000 Kč</b>

**Tabulka č. 20: Variantní plán tržeb pro rok 2013**

<b>tržby podniku</b>	<b>pesimistická var.</b>	<b>realistická var.</b>	<b>optimistická var.</b>
letní dětský tábor	720 000 Kč	1 080 000 Kč	1 440 000 Kč
víkend pro děti	22 500 Kč	31 500 Kč	45 000 Kč
víkend pro instruktory	25 000 Kč	35 000 Kč	50 000 Kč
teambuilding	0 Kč	72 000 Kč	108 000 Kč
<b>tržby podniku celkem</b>	<b>767 500 Kč</b>	<b>1 218 500 Kč</b>	<b>1 643 000 Kč</b>

**Tabulka č. 21: Variantní plán tržeb pro rok 2014**

<b>tržby podniku</b>	<b>pesimistická var.</b>	<b>realistická var.</b>	<b>optimistická var.</b>
letní dětský tábor	720 000 Kč	1 080 000 Kč	1 440 000 Kč
víkend pro děti	22 500 Kč	36 000 Kč	45 000 Kč
víkend pro instruktory	25 000 Kč	40 000 Kč	50 000 Kč
teambuilding	0 Kč	144 000 Kč	144 000 Kč
<b>tržby podniku celkem</b>	<b>767 500 Kč</b>	<b>1 300 000 Kč</b>	<b>1 679 000 Kč</b>

Tržby za jednotlivé služby společnosti byly stanoveny na základě dosavadních zkušeností zakladatelů společnosti. Variantní řešení znázorňuje odhad možných odchylek od předpokládaného stavu.

#### 4.1.8.3. Výkaz zisku a ztrát (VZZ)

V tabulce níže je zpracován VZZ pro roky 2012, 2013 a 2014 v pesimistickém, realistickém a optimistickém pojetí. Zahrnuty jsou pouze řádky, které jsou relevantní pro tento podnikatelský záměr. Sazba daně byla kalkulována ve výši 19 % z vyměřovacího základu.

Tabulka č. 22: Výkaz zisku a ztrát - 2012

	pesimistická var.	realistická var.	optimistická var.
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	767 500 Kč	957 000 Kč	1 228 000 Kč
Výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)	604 700 Kč	743 200 Kč	886 200 Kč
Osobní náklady	129 600 Kč	129 600 Kč	129 600 Kč
Přidaná hodnota	162 800 Kč	213 800 Kč	341 800 Kč
Vstupní náklady	64 800 Kč	64 800 Kč	64 800 Kč
Provozní hospodářský výsledek	-31 600 Kč	19 400 Kč	147 400 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti	0 Kč	3 686 Kč	28 006 Kč
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>-31 600 Kč</b>	<b>15 714 Kč</b>	<b>119 394 Kč</b>

Ztráta v rámci pesimistické varianty pro rok 2012 je způsobena kalkulací vstupních nákladů při vzniku nové společnosti. Tato ztráta by byla kryta základním kapitálem společnosti. Ve všech ostatních variantách a v dalších letech je již dosahováno kladného hospodářského výsledku, zisku.

**Tabulka č. 23: Výkaz zisku a ztrát - 2013**

	<b>pesimistická var.</b>	<b>realistická var.</b>	<b>optimistická var.</b>
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	767 500 Kč	1 218 500 Kč	1 643 000 Kč
Výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)	604 700 Kč	922 700 Kč	1 227 300 Kč
Osobní náklady	129 600 Kč	129 600 Kč	129 600 Kč
Přidaná hodnota	162 800 Kč	295 800 Kč	415 700 Kč
Provozní hospodářský výsledek	33 200 Kč	166 200 Kč	286 100 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti	6 308 Kč	31 578 Kč	54 359 Kč
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>26 892 Kč</b>	<b>134 622 Kč</b>	<b>231 741 Kč</b>

**Tabulka č. 24: Výkaz zisku a ztrát - 2014**

	<b>pesimistická var.</b>	<b>realistická var.</b>	<b>optimistická var.</b>
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	767 500 Kč	1 300 000 Kč	1 679 000 Kč
Výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)	604 700 Kč	970 800 Kč	1 247 800 Kč
Osobní náklady	129 600 Kč	129 600 Kč	129 600 Kč
Přidaná hodnota	162 800 Kč	329 200 Kč	431 200 Kč
Provozní hospodářský výsledek	33 200 Kč	199 600 Kč	301 600 Kč
Daň z příjmu z běžné činnosti	6 308 Kč	37 924 Kč	57 304 Kč
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>26 892 Kč</b>	<b>161 676 Kč</b>	<b>244 296 Kč</b>

#### 4.1.8.4. Cash-Flow

V této kapitole je variantně zpracován přehled o peněžních tocích v prvních třech letech činnosti nově založeného podniku. V následujících tabulkách jsou vyjádřeny přehledy peněžních toků v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

Při zpracování přehledu o finančních tocích byla využita finanční kalkulačka<sup>23</sup>, která byla upravena pro potřeby tohoto podnikatelského záměru. Jedná se o nástroj, který je volně k dispozici agenturou CzechInvest a využívá se k hodnocení finanční realizovatelnosti projektů.

Východiskem pro finanční vyjádření příjmů a výdajů byly rozpočty jednotlivých služeb společnosti Bábí s.r.o. v kombinaci s marketingovým plánem respektive marketingovými cíly.

Následující tabulky přehledu o peněžních tocích ve variantním řešení znázorňují schopnost financování nově vznikajícího podniku z vlastních zdrojů zakladatelů, které budou dostačovat k pokrytí veškerých nákladů. Není tedy třeba zvažovat bankovní úvěr ani jiné výpomoci. Do budoucna se jeví vhodná varianta financování s využitím dotace, ta však není součástí kalkulace tohoto podnikatelského plánu.

---

<sup>23</sup> Finanční kalkulačka je volně k dispozici na webu agentury CzechInvest: <http://www.czechinvest.org/financni-realizovatelnost>

**Tabulka č. 25: Cash-Flow - pesimistická varianta**

<b>Výsledky provozu podniku</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tržby provozní (cena služby)	767500	767500	767500
<b>VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM provozní</b>	<b>767 500</b>	<b>767 500</b>	<b>767 500</b>
Přímé náklady	561100	561100	561100
Náklady na provoz	43600	43600	43600
Náklady na opravy a údržbu	0	0	0
Náklady na služby	0	0	0
Náklady na publicitu, přístup k informacím, atd.	0	0	0
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>162 800</b>	<b>162 800</b>	<b>162 800</b>
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	129600	129600	129600
Pojištění majetku, silniční daň, atd	0	0	0
Odpisy investice	0	0	0
Ostatní náklady - vstupní náklady založení podniku	64 800	0	0
<b>NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM</b>	<b>799 100</b>	<b>734 300</b>	<b>734 300</b>
<b>HV provozní</b>	<b>-31 600</b>	<b>33 200</b>	<b>33 200</b>
<b>VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV finanční</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Daňová sazba	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu (absolutní výše)	0	6 308	6 308
<b>HV čistý</b>	<b>-31 600</b>	<b>26 892</b>	<b>26 892</b>

Záporného hospodářského výsledku dosahuje pouze pesimistická varianta řešení a to pouze v prvním roce činnosti podniku. Tato ztráta je způsobena především kalkulací vstupních nákladů na založení podniku v prvním roce činnosti. V dalších letech je již hospodářský výsledek v kladných hodnotách. Důležité je také sledovat finanční majetek generovaný projektem, který je vyčíslen v následující tabulce.

**Tabulka č. 26: Finanční majetek generovaný projektem - pesimistická varianta**

<b>CASH FLOW</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	-31 600	26 892	26 892
<b>PROVOZNÍ CF</b>	<b>-31 600</b>	<b>26 892</b>	<b>26 892</b>
CASH FLOW CELKOVÉ	-31 600	26 892	26 892
FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	-31 600	-4 708	22 184

Z této tabulky je jasně zřejmé, že pesimistická varianta začne generovat finanční majetek až v třetím roce po založení společnosti.

**Tabulka č. 27: Cash-Flow - realistická varianta**

<b>Výsledky provozu podniku</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tržby provozní (cena služby)	957000	1218500	1300000
<b>VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM provozní</b>	<b>957 000</b>	<b>1 218 500</b>	<b>1 300 000</b>
Přímé náklady	699600	879100	927200
Náklady na provoz	43600	43600	43600
Náklady na opravy a údržbu	0	0	0
Náklady na služby	0	0	0
Náklady na publicitu, přístup k informacím, atd.	0	0	0
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>213 800</b>	<b>295 800</b>	<b>329 200</b>
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	129600	129600	129600
Pojištění majetku, silniční daň, atd	0	0	0
Odpisy investice	0	0	0
Ostatní náklady - vstupní náklady založení podniku	64 800	0	0
<b>NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM</b>	<b>937 600</b>	<b>1 052 300</b>	<b>1 100 400</b>
<b>HV provozní</b>	<b>19 400</b>	<b>166 200</b>	<b>199 600</b>
<b>VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV finanční</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Daňová sazba	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu (absolutní výše)	3 686	31 578	37 924
<b>HV čistý</b>	<b>15 714</b>	<b>134 622</b>	<b>161 676</b>

V prvním roce činnosti podniku je hospodářský výsledek snížen o vstupní náklady založení podniku.

**Tabulka č. 28: Finanční majetek generovaný projektem - realistická varianta**

<b>CASH FLOW</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	15 714	134 622	161 676
<b>PROVOZNÍ CF</b>	<b>15 714</b>	<b>134 622</b>	<b>161 676</b>
CASH FLOW CELKOVÉ	15 714	134 622	161 676
FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	15 714	150 336	312 012

Realistická varianta generuje finanční majetek již od prvního roku působení společnosti na trhu.

**Tabulka č. 29: Cash-Flow - optimistická varianta**

<b>Výsledky provozu podniku</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tržby provozní (cena služby)	1228000	1643000	1679000
<b>VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM provozní</b>	<b>1 228 000</b>	<b>1 643 000</b>	<b>1 679 000</b>
Přímé náklady	886200	1183700	1204200
Náklady na provoz	43600	43600	43600
Náklady na opravy a údržbu	0	0	0
Náklady na služby	0	0	0
Náklady na publicitu, přístup k informacím, atd.	0	0	0
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>298 200</b>	<b>415 700</b>	<b>431 200</b>
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	129600	129600	129600
Pojištění majetku, silniční daň, atd	0	0	0
Odpisy investice	0	0	0
Ostatní náklady - vstupní náklady založení podniku	64 800	0	0
<b>NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM</b>	<b>1 124 200</b>	<b>1 356 900</b>	<b>1 377 400</b>
<b>HV provozní</b>	<b>103 800</b>	<b>286 100</b>	<b>301 600</b>
<b>VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV finanční</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Daňová sazba	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu (absolutní výše)	19 722	54 359	57 304
<b>HV čistý</b>	<b>84 078</b>	<b>231 741</b>	<b>244 296</b>

**Tabulka č. 30: Finanční majetek generovaný projektem – optimistická varianta**

<b>CASH FLOW</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	84 078	231 741	244 296
<b>PROVOZNÍ CF</b>	<b>84 078</b>	<b>231 741</b>	<b>244 296</b>
CASH FLOW CELKOVÉ	84 078	231 741	244 296
FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	84 078	315 819	560 115

Optimistická varianta generuje finanční majetek již od prvního roku působení společnosti na trhu.

#### **4.1.9. Zhodnocení realizovatelnosti a ekonomické efektivity projektu**

V této kapitole je zhodnocena realizovatelnost a ekonomická efektivnost jednotlivých variant založení nového podniku. Veškeré výpočty jsou provedeny na základě finanční kalkulačky, která je volně k dispozici na webových stránkách agentury Czechinvest. Zde jsou výsledky pouze shrnuty. V příloze tohoto podnikatelského záměru jsou k dispozici vyplněné finanční kalkulačky a jejich výpočty pro jednotlivé varianty.

##### **4.1.9.1. Doba návratnosti investic**

Doba návratnosti investic je vypočtena jako podíl investice vložené do podniku, tedy 250 000 Kč, které jsou vloženy do základního kapitálu a průměrné provozní cash flow nediskontované. Pro jednotlivé varianty vychází takto:

##### **Pesimistická varianta**

$$250\,000 / 7\,395 = 33,81 \text{ let}$$

##### **Realistická varianta**

$$250\,000 / 104\,004 = 2,4 \text{ roku}$$

##### **Optimistická varianta**

$$250\,000 / 186\,705 = 1,34 \text{ roku}$$

V rámci pesimistické varianty byla doba návratnosti vkladu zakladatelů vypočtena na 33 let a 10 měsíců. U realistické varianty poté na 2 roky a 5 měsíců a u optimistické varianty přibližně 1 rok a 4 měsíce. Doba návratnosti investic nepřekračuje v realistické a optimistické variantě 3 roky, což je zakladateli podniku pozitivně hodnoceno. Naopak pesimistická varianta se z tohoto pohledu jeví jako velmi neefektivní.

#### 4.1.9.2. Čistá současná hodnota

Metoda čisté současné hodnoty je zakladateli společnosti považována za jednu z nejpřesnějších metod hodnocení investic. V následujících tabulkách je znázorněna čistá současná hodnota jednotlivých variant podnikatelského záměru.

Tabulka č. 31: Čistá současná hodnota – pesimistická varianta

CASH-FLOW DISKONTOVANÉ	2012	2013	2014
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	-281 600	26 892	26 892
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě: 2,56 %)	1,0000	0,9750	0,9507
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	-31 600	26 221	25 566
<b>Součet PROVOZNÍ CF diskontované</b>	<b>300 681 Kč</b>		
<b>Celková investice</b>	<b>250 000 Kč</b>		
<b>Čistá současná hodnota</b>	<b>- 229 813 Kč</b>		

Tabulka č. 32: Čistá současná hodnota – realistická varianta

CASH-FLOW DISKONTOVANÉ	2012	2013	2014
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	- 234 286	134 622	161 676
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě: 2,56 %)	1,0000	0,9750	0,9507
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	15 714	131 262	153 706
<b>Součet PROVOZNÍ CF diskontované</b>	<b>300 681 Kč</b>		
<b>Celková investice</b>	<b>250 000 Kč</b>		
<b>Čistá současná hodnota</b>	<b>50 681 Kč</b>		

Tabulka č. 33: Čistá současná hodnota - optimistická varianta

CASH-FLOW DISKONTOVANÉ	2012	2013	2014
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	-165 922	231 741	244 296
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě: 2,56 %)	1,0000	0,9750	0,9507
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	84 078	225 957	232 252
<b>Součet PROVOZNÍ CF diskontované</b>	<b>542 287 Kč</b>		
<b>Celková investice</b>	<b>250 000 Kč</b>		
<b>Čistá současná hodnota</b>	<b>292 287 Kč</b>		

Diskontní sazba byla odvozena od sazeb státních dluhopisů se zaokrouhlením na dvě desetinná místa. V realistické a optimistické variantě, které tento podnikatelský záměr řeší, vychází čistá současná hodnota v kladných číslech. Můžeme tedy tuto investici považovat za realizovatelnou, neboť založení nového podniku umožní jeho

zakladatelům vyšší zhodnocení voženého kapitálu než při zhodnocení formou investice do státních dluhopisů. Pesimistická varianta však vykazuje zápornou čistou současnou hodnotu, tuto investici tedy musíme odmítnout.

#### **4.1.9.3. Finanční míra výnosnosti**

V následující tabulce jsou zachyceny hodnoty finanční míry výnosnosti získané z finanční kalkulačky. V tabulce není záměrně uvedena pesimistická varianta, která byla kvůli záporné čisté současné hodnotě a dlouhé době návratnosti investice zamítnuta. Zde je nerelevantní.

**Tabulka č. 34: Finanční míra výnosnosti**

<b>Varianta</b>	<b>Finanční míra výnosnosti</b>
Realistická	109,84 %
Optimistická	16,63 %

#### 4.1.10. Hodnocení rizik

Tato kapitola navazuje primárně na výstupy analytické části této diplomové práce. Ty byly shrnuty ve formě SWOT analýzy projektu, která je uvedena v kapitole 3.3. Následující tabulka popisuje, jakým způsobem zakladatelé podniku přistupují k identifikovaným rizikům a slabým stránkám a jaká byla přijata opatření k tomu, aby tato rizika nenastala, případně aby byly minimalizovány jejich dopady.

Hodnocení rizik je zpracováno formou tabulky, ve které jsou v prvním sloupci zaznamenána identifikovaná rizika, druhý sloupec obsahuje procentuální vyjádření pravděpodobnosti vzniku rizika a ve třetím sloupci jsou popsána řešení pro prevenci rizika. Pravděpodobnost vzniku rizika je subjektivní faktor, který byl určen na základě porady zakladatelů společnosti při zvážení vnitřních i vnějších podmínek společnosti.

**Tabulka č. 35: Opatření v reakci na identifikovaná rizika**

Identifikované riziko	%	Systém prevence rizika
T1: vstup nové konkurence na trh	100 %	Toto riziko nelze předem ovlivnit a je tedy třeba počítat s tím, že nastane. Společnost v tomto ohledu bude pracovat na svých silných stránkách, převážně pak zlepšovat vztahy s odběrateli a dodavateli a cílem bude získat stabilní podíl na trhu. Zároveň bude připraven plán diferenciacie, který se zaměří na identifikaci míst, z kterých je možné vytvořit konkurenční výhodu.
T2: v případě nepřiznání dotace nutnost financování z vlastních zdrojů ve větším objemu	80%	Jednou z možností, kterou tento podnikatelský plán zahrnuje do svých úvah je získání dotace pro rozvoj MSP a nákup vlastní táborové základny. Tomuto riziku je přiřazeno vysoké procento výskytu kvůli vysokému počtu subjektů žádajících o dotaci a nejistotě vyhlášení výzvy, ve které by bylo možné o dotaci žádat. Z tohoto důvodu není řešení s použitím dotace součástí finančního plánu, ve kterém jsou kalkulována variantní řešení za použití vlastních zdrojů. Zakladatelé dokazují, že jsou schopni rozvoj podniku realizovat i bez dotační podpory.
T3: odchod kvalifikovaných zaměstnanců a s nimi spojená ztráta know how	70%	Všichni zaměstnanci budou informováni o veškerých aktivitách souvisejících se založením podniku a jeho rozvojem díky pravidelným poradám a z toho důvodu bude možná jejich vzájemná zastupitelnost. Pokud jeden z členů týmu vypadne, jeho roli může dočasně suplovat jiný zaměstnanec, tak aby nedošlo ke zdržením či problémům s realizací cílů. Dále budou zaměstnanci motivováni finančně formou bonusových odměn. Veškeré nabyté know how bude zaznamenáno a zaměstnanci budou vychovávat svého nástupce jako mentorové.

Identifikované riziko	%	Systém prevence rizika
T4: ztráta klíčového odběratele	60%	Zakladatelé společnosti považují za jednu ze svých významných silných stránek dobré vztahy se svými dodavateli a odběrateli. S ohledem na toto riziko byl vytvořen marketingový plán, jehož cílem je zvýšení tržního podílu společnosti, navázání kontaktů s novými institucemi a snížení rizika v případě ztráty klíčového odběratele. Toto riziko je významné, ale v rámci pravděpodobnosti jeho vzniku je hodnoceno nižším procentem, z důvodu osobních vztahů se současnými klíčovými odběrateli a vzájemnou, oboustranně výhodnou a dlouhodobou spoluprací.
T5: dostupnost bankovních úvěrů pro začínající podnik	30%	Současná vládní politika a potažmo politika bankovního sektoru, která je do značné míry ovlivněna politikou České národní banky, je nakloněna začínajícím podnikům a tomu přizpůsobuje své produkty. Výhodou v této oblasti je také finanční zajištění zakladatelů společnosti a jejich další příjem z jiné činnosti, na základě kterého mohou požádat o bankovní úvěr. Toto riziko je zpracováno v rámci finančního plánu, kde zakladatelé kalkulují s několika variantami založení podniku za použití vlastních zdrojů dokazují tím dostatečnost financování pouze za použití vlastních zdrojů.
T6: přísnější předpisy EU – celá nerezová kuchyně – nutnost investice.	50%	Jedná se o velmi významné riziko s identifikovanou padesáti procentní možností vzniku. Novelizace zákona prozatím nebyla schválena. Jejím schválením a okamžitou platností by došlo k zániku mnoha institucí a organizací, zabývajících se volnočasovými aktivitami pro děti a mládež, které by na tuto změnu nedokázaly reagovat. Pokud bude tato novela schválena, bude zveřejněn termín, do kterého bude třeba změny uskutečnit, a bude stanoven určitý časový fond pro přípravu. Již nyní je však vhodné s tímto rizikem počítat a zakladatelé podniku budou část zisku kumulovat do oblasti rezerv, pro tuto investici. V případě realizace této investice, pak bude docíleno konkurenční výhody.
T7: překročení plánovaných investičních nákladů	40%	Riziko překročení plánovaných investičních nákladů zakladatelé společnosti z velké části eliminují důkladnou předprojektovou přípravou a kvalitně zpracovaným podnikatelským záměrem, v rámci něhož byl zpracován detailní finanční plán. V případě nutného navýšení plánovaných investic budou použity vlastní finanční prostředky zakladatelů. Bankovní úvěr je krajní variantou řešení této rizikové situace.
T8: dodržení stanoveného harmonogramu	40%	V rámci podnikatelského plánu existuje detailní harmonogram, který jasně definuje jednotlivé kroky celého projektu. V rámci tohoto harmonogramu je počítáno s dostatečně dlouhou dobou přípravy, po níž následuje časová rezerva před termínem, který si zakladatelé definovali jako nejzazší možný termín pro založení společnosti. Jsou zároveň definovány kritické aktivity a jejich termíny pomocí metody CPM (Critical Path Method), na něž bude kladen důraz v rámci kontroly. Zakladatelé si jsou vědomi, že zpoždění těchto aktivit, které by přesáhlo časovou rezervu, by znamenalo zpoždění vstupu nové společnosti na trh.

Identifikované riziko	%	Systém prevence rizika
T9: špatné vztahy na pracovišti – snižování efektivity práce	70%	Jedná se o poměrně pravděpodobné riziko, kterému však lze dobře předcházet v první řadě kvalitním výběrem zaměstnanců. Zde budou využity znalosti zakladatelů společnosti z výběrových řízení a assessment center prováděných v jiných společnostech. Nový zaměstnanec bude hodnocen na základě analýzy kompetencí. Tento dokument je vložen jako příloha podnikatelského záměru. Dále bude pracováno na efektivní komunikaci formou pravidelných porad širšího okruhu spolupracovníků, ale také neformálních akcí, které pomohou kolektiv stmelit a pracovat jako jeden tým. Krajním řešením tohoto rizika je výměna zaměstnance.
T10: nepochopení a nedodržování práv a povinností spojených s pozicí	60%	Toto riziko bude minimalizováno jasným popisem pracovních pozic, s kterým bude každý zaměstnanec a spolupracovník společnosti seznámen při svém nástupu a bude vyžadováno jeho dodržování. V opačném případě bude přistoupeno k finančním sankcím vůči pracovníkovi.
T11: nedostatečné plnění povinností	70%	Prevence tohoto rizika je výběr kvalitních zaměstnanců, který bude zajišťován formou výběrového řízení a assessment centra. Objeví-li se nesoulad v kvalitě odvedené a požadované práce bude se zaměstnancem proveden osobní pohovor, případně bude přistoupeno k finančním sankcím.
T12: změna v přístupu banky	20%	Toto riziko bude eliminováno již při podpisu smlouvy o bankovním úvěru, kde bude zajištěno, aby byly jasně stanoveny fixní podmínky, na základě kterých je úvěr poskytnut.
T13: nebezpečí povodní nebo jiné živelné katastrofy v oblasti táborové základny	10%	Dopad tohoto rizika by byl velmi významný, nicméně pravděpodobnost jeho výskytu je velmi malá. Současná táborová základna není v záplavové oblasti, ani ohrožena případnými jinými živelnými katastrofami v podobě zemětřesení atp. Ani toto riziko však nelze podceňovat a společnost bude vůči tomuto druhu rizika pojištěna.

Tak jako byla identifikována a popsána případná rizika, jsou v následující tabulce popsána opatření v reakci na identifikované slabé stránky tohoto podnikatelského záměru. Slabé stránky přímo neohrožují podnik tak jako případná rizika, jejich podcenění však může vést ke vzniku dalších hrozeb. Naopak aktivní práce s vlastními slabými stránkami, jejich uvědomění si a snaha o jejich přeměnu do oblasti silných stránek, může vést k silné konkurenční výhodě, která je pro podnik velmi důležitá.

**Tabulka č. 36: Opatření v reakci na identifikované slabé stránky**

Identifikovaná slabá stránka	Systém prevence slabé stránky
W1: neexistence dlouhodobé nájemní smlouvy na táborovou základnu	V současné době funguje pronájem táborové základny pouze na základě jednorázových smluv při pronájmu na každou akci. Tato slabá stránka je částečně kompenzována velmi dobrými vztahy s pronajímateli. Existují dvě varianty ošetření této slabé stránky: 1) uzavření smlouvy o dlouhodobém pronájmu, 2) odkud táborové základny. Obě tyto varianty budou se současnými vlastníky základny projednávány.

Identifikovaná slabá stránka	Systém prevence slabé stránky
W2: v případě dalšího rozvoje podniku potřeba financování z cizích zdrojů	V případě dalšího rozvoje podniku bude třeba financování z cizích zdrojů. Snahou zakladatelů společnosti není vyhnout se tomuto financování, ale vyjednat co nejvhodnější podmínky k tomu, aby byli schopni investic do dalšího rozvoje, za využití cizího kapitálu, generovat vyšší zisky
W3: nedostatek lidských zdrojů pro skokový růst nabídky služeb	Tato slabá stránka bude kompenzována navázáním spolupráce s VŠ a využitím studentů jako pomocné kvalifikované síly.
W4: nutnost využívání externích odborníků ve specifických oblastech (psychologie)	V současné době je třeba v určitých specifických oblastech, jako je například dětská psychologie, využívat externích odborníků, jelikož společnost nedisponuje těmito personálními zdroji. Do budoucna lze uvažovat o zapojení vlastního zaměstnance do těchto aktivit. Nyní je však vhodnější tyto činnosti outsourcovat.
W5: hůře dostupné informace o trhu – některé instituce neprezentují své služby široké veřejnosti, zaměřují se pouze na osobní kontakt	Nebezpečím v oblasti, ve které bude nově vybudovaná společnost podnikat, se jeví nedostatek informací o své konkurenci, především v nových oblastech působnosti společnosti. Je třeba se zaměřit na důkladné zmapování konkurence v místech, kam se společnost bude dále rozvíjet. Další rozvoj poté ovlivněn pronájmem, případně koupí nové další táborové základny.
W6: možné spory mezi společníky	Možným sporům mezi společníky bude předcházeno především kvalitně zpracovanou společenskou smlouvou, na jejímž základě dojde k vyvážení zájmů a hlasovacích práv tak, aby ani jeden ze společníků neměl pocit újmy. Zainteresovanost na podnikání bude zajištěna mimo jiné vyplácenými podíly na zisku.
W7: firma není certifikována dle norem ISO	Absence certifikace by mohla být vnímána jako slabá stránka, pokud by se společnost pustila do spolupráce se státními subjekty, které toto vyžadují. Již nyní však společnost postupuje na základě ISO normy 9001 (management jakosti), především díky zkušenostem jednoho ze zakladatelů, s přípravou a certifikací této normy. Snahou zakladatelů je připravit společnost pro bezproblémovou certifikaci ve chvíli, kdy ji trh, na kterém se společnost bude pohybovat, bude vyžadovat.

Závěrem této kapitoly je třeba zdůraznit důležitost, se kterou je zakladateli vnímána práce s vlastními hrozbami a slabými stránkami. Snahou zakladatelů nové společnosti vždy bylo tyto aspekty průběžně identifikovat, silné stránky nejen mít, ale hlavně s nimi aktivně pracovat a využívat je jako svou konkurenční výhodu. Rizika si uvědomovat a pracovat na systému jejich prevence a slabé stránky nenechat propuknout v hrozby, ale využít jich a přeměnit je ve stránky silné. V nastoleném trendu práce s vlastními nedostatky a přednostmi budou zakladatelé této nové společnosti dále pokračovat.

#### **4.1.11. Harmonogram**

Harmonogram projektu zobrazuje 13 aktivit, které na sebe z velké části navazují svými výstupy. Harmonogram nezachycuje pouze samotný akt založení podniku, ale obsahuje také činnosti tomuto předcházející. Jedná se především o analýzu současných procesů v rámci občanského sdružení, analýzu vnitřních a vnějších podmínek, ale také samotné vypracování podnikatelského záměru a jednání o společenské smlouvě a její uzavření. Ještě před založením společnosti je zahájeno aktivní plnění marketingového plánu a následné zhodnocení dosažení cílů. Na založení společnosti navazuje příprava, organizace a realizace služeb, které bude nová společnost poskytovat.

Za počátek tohoto projektu lze považovat shromáždění členů občanského sdružení BáBi ze dne 1. 10. 2010, kdy bylo rozhodnuto o jeho transformaci na společnost s ručením omezeným. Konec tohoto projektu je plánován na 1. 2. 2012. K tomuto dni dojde k založení společnosti BáBi s.r.o.

Harmonogram je součástí tohoto podnikatelského záměru jako jeho příloha.

## 5. Závěr

Píše se rok 2011. Je to již více než dvacet let od vytvoření podmínek pro zakládání a rozvoj vlastních podnikatelských aktivit v České republice a téměř rok od doby, kdy se poprvé objevila myšlenka na založení nového podniku, BÁBi s.r.o.

Jen těžko lze odhadnout, kolik nových myšlenek a podnikatelských plánů vzniklo za tuto relativně krátkou dobu na území naší republiky, v hlavách kreativních občanů, možná budoucích podnikatelů. S jistotou můžeme pouze tvrdit, že dvě osoby, z této množiny kreativních obyvatel, za uplynulých 12 měsíců, obětovali mnoho času a věnovali mnoho úsilí při cestě za společnou vizí. Vyvrcholením této pomyslné etapy života podniku, kterou bychom mohli pojmenovat jako „stádium embrya“, je materiál, který nyní držíte v ruce.

Cílem této diplomové práce byla příprava a zpracování podnikatelského plánu společnosti, zabývající se organizací a realizací komerčních táborů a vzdělávacích akcí pro děti i dospělé, který poslouží jako podklad ke strategickému rozhodnutí o realizaci resp. nerealizaci tohoto záměru. Tento cíl byl splněn. Výstupy podnikatelského plánu přiměly společníky k realizaci podnikatelského záměru a upozornily je na případná úzká místa celého konceptu, na která je třeba pohlížet se zvýšenou pozorností.

Zakladatelé nové společnosti jsou nyní schopni zodpovědně reagovat na otázky, které byly položeny v úvodu této diplomové práce.

*Kde jsme nyní?*

*Kam chceme jít?*

*Jak se tam chceme dostat?*

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán je důležitým předpokladem pro vstup nové společnosti na trh, jelikož ještě před samotným vznikem nového subjektu poskytuje zakladatelům podklady k rozhodnutí, zda jejich invence mají reálný základ. Lze tak odhalit případné nedostatky, rizika a slabé stránky a včas navrhnout způsoby jejich eliminace, zmírnění dopadů, případně lze na základě zjištění zásadních nedostatků od realizace podnikatelského záměru ustoupit. I v tomto tkví velká přidaná hodnota

vypracování podnikatelského plánu. Identifikace hrozby ještě před jejím vznikem uchrání zakladatele od nevhodné investice.

V teoretické části této diplomové práce je pozornost věnována především vymezením základních pojmů, specifikům jednotlivých právních forem podnikání, podnikatelskému plánu a jeho struktuře, analytickým nástrojům a práci s nimi, možnostem financování podnikatelského záměru a podkladům pro tvorbu finančního plánu.

Praktická část poté vychází z části teoretické a zahrnuje analýzu podmínek podnikání v oblasti vzdělávání a volnočasových aktivit v České republice, na jejímž základě je sestaven podnikatelský plán na založení reálného podniku.

Jako podpora hlavního cíle byly vytvořeny následující materiály:

- Vnitřní a vnější analýza podmínek
- Dotazníkové šetření
- Marketingový plán
- Finanční plán
- Analýza rizik a preventivní opatření
- Harmonogramu projektu

Vnitřní a vnější analýza podmínek společně s dotazníkovým šetřením podala zakladatelům informace o tom, kde se nachází nyní. Prostřednictvím marketingového a finančního plánu byly nastaveny cíle, tedy kam se chceme dostat. Analýza rizik a preventivních opatření společně s obchodním plánem a dalšími částmi podnikatelského záměru poté popsaly, jak chceme těchto cílů dosáhnout. Harmonogramem byl stanoven časový rámec přípravy a realizace založení podniku.

V praxi může samozřejmě dojít k mnoha změnám, týkajících se jak vnitřních tak vnějších podmínek podniku. Z tohoto důvodu bylo napříč celou diplomovou prací pracováno s variantním řešením, kdy byla brána v potaz tzv. pesimistická, realistická a optimistická varianta. Realistická varianta reflektuje současný stav (objem tržeb)

občanského sdružení Bábí. Pesimistická varianta znázorňuje pokles a optimistická růst objemu zakázek za stanovených podmínek.

V rámci finančního plánu byla objevena rizika při realizaci pesimistické varianty, týkající se především dlouhé doby návratnosti investice a také záporné čisté současné hodnoty. Z tohoto důvodu nebyla pesimistická varianta doporučena k realizaci. Zakladatelům společnosti bylo doporučeno důkladné ověření objemu zakázek před samotným založením společnosti, této aktivitě je také vyhrazen příslušný časový úsek v rámci harmonogramu. Realistická a optimistická varianta vykazují příznivé hodnoty návratnosti investice a tvorby finančního majetku generovaného činností společnosti. Byly proto zakladatelům společnosti za zvážení všech podmínek doporučeny k realizaci. Velmi důležitým aspektem bude nadále práce s predikcí finančních toků společnosti, cash-flow.

Na základě výše zmíněných výsledků a výstupů analýzy finanční realizovatelnosti projektu, lze konstatovat, že tento podnikatelský plán má reálnou šanci na úspěch a pro zakladatele nové společnosti je ekonomicky výhodný.

Přínos této diplomové práce spočívá nejen v ověření teoretických znalostí získaných autorovým studiem na vysoké škole, ale především v jejich praktické aplikaci při řešení konkrétního úkolu. Přínosem podnikatelského plánu jsou především doporučení postupu a variantní řešení pro spoluzakladatele nového podniku, ale také vytvoření ucelené publikace, na jejímž základě lze budovat prosperující a stabilní podnik.

## 6. Seznam použité literatury

- 1) DRUCKER, P. *Řízení v době velkých změn*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1998. 285 s. ISBN 80-859-4378-6.
- 2) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.přepr. a dopl.vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-716-9812-1.
- 3) HISRIC, R., PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-858-6507-6.
- 4) HRDÝ, M., STROUHAL, J. *Finanční řízení*. Vyd. 1. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2010. 226 s. ISBN 978-807-3575-809.
- 5) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-85780-95-3.
- 6) KORÁB, V., DOLEŽALOVÁ, E. *Drobné podnikání : studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3. / . Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3274-8.
- 7) KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-802-5118-436.
- 8) KORÁB, V., MIHALISKO, M., *Založení a řízení podniků : pro obor Podnikové finance a obchod : studijní text pro kombinované studium*. Vyd. 1. Brno : Zdeněk Novotný, 2003. 160 s. ISBN 80-214-2510-5.
- 9) KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-802-5116-050.
- 10) NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku : moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-802-4731-582.
- 11) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

- 12) SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-802-4730-516.
- 13) STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán : předpoklad získání potřebného kapitálu*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-856-0312-8.
- 14) SYNEK, M. a kolektiv: *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha; Grada Publishing, 2003. 466s. ISBN 80-247-0515-5.
- 15) SYNEK, M. *Nauka o podniku : Učební texty pro bakalářské studium*. 1.dotisk 2.vyd. Praha : VŠE, 1995. 383 s. ISBN 80-707-9892-0.
- 16) SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha : C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-717-9228-4.
- 17) SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-807-4003-363.
- 18) VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha; Grada Publishing, 2005. 304s. ISBN 80-247-1069-2.

## 7. Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Alternativní volby podnikatelské entity .....	15
Obrázek č. 2: Porterův model konkurenčních sil.....	23
Obrázek č. 3: 7S model.....	25
Obrázek č. 4: 4P Marketingového mixu .....	26
Obrázek č. 5: Systém tabulky SWOT .....	27
Obrázek č. 6: Porterův model konkurenčních sil – vyhodnocení.....	35
Obrázek č. 7: Škála: riziko ohrožení konkurencí.....	35
Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti .....	37
Obrázek č. 9: Spolupracovníci v užším a širším pojetí.....	38
Obrázek č. 10: Hlavní konkurenti společnosti BÁBi s.r.o.....	63
Obrázek č. 11: Segmentace konkurence .....	64

## 8. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled právních forem podnikatelské činnosti.....	16
Tabulka č. 2: Možné zdroje silných a slabých stránek podniku .....	27
Tabulka č. 3: Možné příležitosti a hrozby pro podnik .....	28
Tabulka č. 4: Konkurence .....	33
Tabulka č. 5: Systém pravidelných porad.....	40
Tabulka č. 6: Silné a slabé stránky podniku .....	45
Tabulka č. 7: Příležitosti a hrozby podniku .....	47
Tabulka č. 8: návratnost dotazníků .....	50
Tabulka č. 9: Identifikované skupiny zákazníků .....	66
Tabulka č. 10: Růstové cíle a obrat společnosti.....	67
Tabulka č. 11: Ceny služeb.....	69
Tabulka č. 12: Fixní náklady na marketing .....	71
Tabulka č. 13: Vstupní rozvaha podniku .....	75
Tabulka č. 14: Vstupní náklady .....	76
Tabulka č. 15: Náklady na provoz podniku.....	76
Tabulka č. 16: Variantní plán přímých provozních nákladů 2011 .....	77
Tabulka č. 17: Variantní plán přímých provozních nákladů 2012 .....	77
Tabulka č. 18: Variantní plán přímých provozních nákladů 2013 .....	77
Tabulka č. 19: Variantní plán tržeb pro rok 2012.....	78
Tabulka č. 20: Variantní plán tržeb pro rok 2013.....	78
Tabulka č. 21: Variantní plán tržeb pro rok 2014.....	78
Tabulka č. 22: Výkaz zisku a ztrát - 2012 .....	79
Tabulka č. 23: Výkaz zisku a ztrát - 2013 .....	80
Tabulka č. 24: Výkaz zisku a ztrát - 2014 .....	80
Tabulka č. 25: Cash-Flow - pesimistická varianta.....	82
Tabulka č. 26: Finanční majetek generovaný projektem - pesimistická varianta.....	82
Tabulka č. 27: Cash-Flow - realistická varianta .....	83
Tabulka č. 28: Finanční majetek generovaný projektem - realistická varianta .....	83
Tabulka č. 29: Cash-Flow - optimistická varianta.....	84
Tabulka č. 30: Finanční majetek generovaný projektem – optimistická varianta .....	84
Tabulka č. 31: Čistá současná hodnota – pesimistická varianta .....	86
Tabulka č. 32: Čistá současná hodnota – realistická varianta.....	86
Tabulka č. 33: Čistá současná hodnota - optimistická varianta .....	86
Tabulka č. 34: Finanční míra výnosnosti.....	87
Tabulka č. 35: Opatření v reakci na identifikovaná rizika.....	88
Tabulka č. 36: Opatření v reakci na identifikované slabé stránky .....	90

## 9. Seznam příloh

Příloha č. 1: Životopis zakladatele společnosti: Martin Bárta .....	101
Příloha č. 2: Životopis zakladatele společnosti: Jan Bíla.....	104
Příloha č. 3: Věková struktura populace – ČSÚ .....	105
Příloha č. 4: Stanovy Občanského sdružení BáBi .....	106
Příloha č. 5: Analýza dotazníkového šetření .....	108
Příloha č. 6: Analýza kompetencí nového zaměstnance při výběrovém pohovoru .....	115
Příloha č. 7: Vzorový rozpočet letního dětského tábora.....	116
Příloha č. 8: Vzorový rozpočet „Víkend pro děti“.....	117
Příloha č. 9: Vzorový rozpočet „Víkend pro studenty a instruktory“.....	118
Příloha č. 10: Vzorový rozpočet „Teambuilding“ .....	119
Příloha č. 11: Finanční kalkulačka CzechInvest – pesimistická varianta.....	120
Příloha č. 12: Finanční kalkulačka CzechInvest – realistická varianta.....	121
Příloha č. 13: Finanční kalkulačka CzechInvest – optimistická varianta .....	122
Příloha č. 14: Harmonogram realizace .....	123

## 10. Přílohy

Příloha č. 1: Životopis zakladatele společnosti: Martin Bárta

### OSOBNÍ INFORMACE

Jméno	<b>Bc. Martin Bárta</b>
Adresa	SNP 1256, RYCHNOV NAD KNĚŽNOU, 516 01
Telefon	+420 774 944 880
E-mail	barta.m@atlas.cz
Národnost	Česká
Datum narození	11. 12. 1986

---

### PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Období (od – do)</li><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li><li>• Oblast podnikání</li><li>• Dosažená pozice</li><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul> | 11/2009 – současnost<br><b>ECONOMY RATING A.S.</b><br>ekonomické a finanční poradenství<br>projektový manager<br>analýza příležitostí a dotační audit, zpracování projektů a žádostí o dotace / granty, dotační management, zpracování investičních pobídek, finanční analýza, rozvoj podnikatelských záměrů |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Období (od – do)</li><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li><li>• Oblast podnikání</li><li>• Dosažená pozice</li><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul> | 2/2009 – 11/2009<br><b>ECONOMY RATING a.s.</b><br>ekonomické a finanční poradenství<br>asistent projektů<br>asistentské práce při zpracování investičních projektů   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Období (od – do)</li><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li><li>• Oblast podnikání</li><li>• Dosažená pozice</li><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul> | 12/2007 – 2/2009<br><b>3S CONSULTING S.R.O.</b><br>poradenské služby v oblasti ISO norem<br>project co-ordinator<br>vedení týmu pracovníků, organizace a realizace školicích aktivit, projektový management  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Období (od – do)</li><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li><li>• Oblast podnikání</li><li>• Dosažená pozice</li><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul> | 12/2007 – 2/2009<br><b>3S CONSULTING S.R.O.</b><br>poradenské služby v oblasti ISO norem<br>senior konsultant<br>samostatné vedení projektů zavádění ISO norem, vedení týmu pracovníků obchodního oddělení   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Období (od – do)</li><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li><li>• Oblast podnikání</li><li>• Dosažená pozice</li><li>• Hlavní pracovní náplň a odpovědnost</li></ul> | 4/2007 – 12/2007<br><b>3S CONSULTING S.R.O.</b><br>poradenské služby v oblasti ISO norem<br>junior konsultant<br>asistentské práce při zavádění ISO norem ve společnostech, komunikace s klienty, certifikačními společnostmi, administrativní práce k zajištění chodu obchodního oddělení                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Období (od – do)</li><li>• Jméno a adresa zaměstnavatele</li><li>• Oblast podnikání</li><li>• Dosažená pozice</li></ul>   | 9/2006 – 3/2007<br><b>VLTAVA STORES S.R.O.</b><br>internetový obchod<br>skladník   |

- Hlavní pracovní náplň a odpovědnost administrace pohybu zboží, komunikace s dodavateli a zákazníky, fakturace
- Období (od – do) 7/2005 – 8/2006
- Jméno a adresa zaměstnavatele **EVČ, s.r.o.**
- Oblast podnikání energetika
- Dosažená pozice asistent manažera ateliéru v Rychnově nad Kněžnou
- Hlavní pracovní náplň a odpovědnost administrativní podpora ateliéru manažera, vyřizování objednávek, fakturace, příprava podkladů pro technickou realizaci projektů, administrace výběrových řízení, komunikace s dodavateli, dohled na dodržování termínů a rozpočtů stavebních projektů
- Období (od – do) 10/2002 – 6/2005
- Jméno a adresa zaměstnavatele **ISS AUTOMOTIVE S.R.O.**
- Oblast podnikání poskytování technických služeb
- Dosažená pozice vedoucí pracovní skupiny
- Hlavní pracovní náplň a odpovědnost vedení týmu pracovníků, organizování a kontrola práce, úklidové služby ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.
- Období (od – do) 7/2001 – 8/2001
- Jméno a adresa zaměstnavatele **ESAB Vamberk, s.r.o.**
- Oblast podnikání svařovací technika a materiály
- Dosažená pozice člen pracovní skupiny
- Hlavní pracovní náplň a odpovědnost Úklidové služby ve společnosti ESAB Vamberk, s.r.o.

#### VZDĚLÁNÍ

- Období (od – do) 2009 – současnost
- Název organizace Vysoké učení technické, Brno  
Fakulta podnikatelská
- Obor **Řízení a ekonomika podniku**
- Období (od – do) 1/2010 – 7/2010
- Název organizace Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lithuania  
Faculty of Business Management
- Obor **International Economics and Business Management**
- Období (od – do) 2009 – současnost
- Název organizace Brno university of technology  
Faculty of Business and Management
- Obor **European Business and Finance**
- Období (od – do) 2006 - 2009
- Název organizace Vysoké učení technické, Brno  
Fakulta podnikatelská
- Obor **Manažerská informatika**
- Získaný titul Bc.
- Období (od – do) 2002 – 2006
- Název organizace Gymnázium F. M. Pelcla Rychnov nad Kněžnou
- Obor **všeobecné gymnázium**

---

## KURZY

- Datum **12/2008**
  - Název **Internal auditor for quality systems (EN ISO 9001 and 14001)**  
Certifikát o absolvování kurzu
  - Datum 8/2008
  - Název **Metrology in organization**  
Certifikát o absolvování kurzu
  - Datum 3/2006
  - Název **Goethe-institut, Zertifikat deutsch**  
Státní jazyková zkouška na úrovni B1
- 

## OSOBNÍ SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI

MATEŘSKÝ JAZYK Čeština

OSTATNÍ JAZYKY

	<b>Němčina</b>	<b>Angličtina</b>
• Čtení	POKROČILÝ	STŘEDNĚ POKROČILÝ
• Psaní	POKROČILÝ	STŘEDNĚ POKROČILÝ
• Mluvený projev	POKROČILÝ	STŘEDNĚ POKROČILÝ

IT ZKUŠENOSTI MICROSOFT WINDOWS, MICROSOFT OFFICE, MICROSOFT PHOTOSHOP, SQL,  
MYSQL, VISUAL BACIS, HTML, XHTML, CSS, ADOBE ILLUSTRATOR, PINNACLE  
ZÁLIBY STUDIO

Četba (literatura faktu, historické romány, cestopisy, životopisy). Sport (plavání, kondiční běh, běžecké a sjezdové lyžování, horolezectví, bouldering, florbal, cyklistika). Hudba (zpěv, hra na kytaru).

ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ Skupina A, B, aktivní řidič

## DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE

Dobré komunikační a organizační schopnosti. Samostatnost, spolehlivost, cílevědomost. Chůť učit se novým věcem.

---

V Brně dne 2. 5. 2011

**Příloha č. 2:** Životopis zakladatele společnosti: Jan Bíla

**OSOBNÍ DATA**

Jméno a příjmení **Jan Bíla**  
Datum a místo narození 19.02. 1988, Hodonín  
Bydliště Palackého tř. 168, Brno  
Telefon 724 517 308  
E-Mail [janbila@seznam.cz](mailto:janbila@seznam.cz),  
Stav svobodný  
RODINA Matka: **Ing. Drahomíra Bílová, rozená Zrůnková**

- 2.5. 1953
  - obchodní zástupce, ZZN Pomoraví a.s.
- Otec: **MUDr. Jan Bíla**
- 12.11. 1951
  - přednosta ortopedického oddělení, Nemocnice Kyjov
- Bratr: **MUDr. Martin Bíla**
- 12.4. 1980
  - **lékař na ortopedickém oddělení, Nemocnice Kyjov**

**VZDĚLÁNÍ**

1994 – 2003 1. – 5. ročník ZŠ U Červených domků  
5. - 9. ročník třída se specializací na Matematiku  
2003 – 2007 MěVG Klobouky u Brna, ČR  
obor: všeobecný  
Úspěšné zakončení maturitou z Českého jazyka, Angličtiny  
Zeměpisu a Základů společenských věd.  
2006 – 2007 Kurz základy práva

2009 – 2012 Student VŠAP Brno – obor Právo  
předpokládané ukončení v roce 2012  
2009 Kurz komunikace s lidmi  
2010 BIBS- právo a ekonomie v podnikání  
2010 státní zkouška z Anglického jazyka

**Zaměstnání:**

2005-2010 Administrativní pracovník pro ortopedickou ambulanci  
Hodonín  
2007-2009 Administrativní pracovník v advokátní kanceláři  
2008 Proveon a.s. - junior consultant  
2009 3S Consulting s.r.o.- junior consultant  
současnost ICHTOS s.r.o - jednatel  
CIZÍ JAZYKY anglický jazyk - středně pokročilý  
německý jazyk - základy

**ZÁJMY**

PC Word, Excel, Internet,  
řidičský průkaz skup. B  
cestování, lyžování, myslivost  
pořádání dětských táborů a spolupráce s dětským domovem

**kurzy:**

zdravotník zotavovacích akcí III. stupně 2010  
cvičitel pobytu v přírodě I. 2009  
psychologie a dítě 2008  
hry v přírodě 2008  
V Brně dne 2. května 2011

Příloha č. 3: Věková struktura populace – ČSÚ

Tabulka : 101

Období : 3. čtvrtletí 2010  
Území : NUTS 3 - Česká republika a kraje

v tis.

OBVATELSTVO	Česká republika		Kraj										Moravsko-slezský CZ060														
	Celkem	v %	Středo-český CZ020		Jiho-český CZ030		Případěly CZ022		Karlovarský CZ041		Ústecký CZ042			Liberecký CZ051		Královéhradecký CZ052		Pardubický CZ053		Východo-moravský CZ064		Jihomoravský CZ063		Obnořský CZ071		Zlínský CZ072	
			CZ0	CZ0	CZ020	CZ030	CZ022	CZ041	CZ042	CZ041	CZ042	CZ051		CZ052	CZ053	CZ063	CZ064	CZ071	CZ072								
<b>Celkem</b>	<b>10 322,8</b>	<b>100,0</b>	<b>1 295,4</b>	<b>1 299,9</b>	<b>637,8</b>	<b>637,0</b>	<b>307,5</b>	<b>886,7</b>	<b>439,6</b>	<b>554,3</b>	<b>516,4</b>	<b>514,6</b>	<b>1 152,3</b>	<b>641,2</b>	<b>588,8</b>	<b>1 244,2</b>											
z toho:	85,7	0,8	1 092,3	1 095,0	545,6	492,5	282,4	799,3	373,6	473,9	440,8	440,0	990,8	549,8	507,5	1 096,3											
15 a více let	14,3	0,1	158,1	155,0	92,2	80,5	45,1	129,4	66,0	80,4	75,9	74,6	161,5	91,4	82,3	177,9											
15 až 14 let	5,7	0,0	58,4	56,4	32,2	31,3	18,2	49,9	25,7	32,0	30,7	31,8	65,3	37,7	35,0	75,9											
15 až 19 let	11,6	0,1	99,7	98,6	60,0	59,2	26,9	80,5	40,3	48,4	45,2	42,8	96,2	53,7	47,3	102,0											
20 až 29 let	7,1	0,0	100,8	100,8	44,5	41,5	21,3	59,2	30,0	37,0	36,5	36,2	83,9	44,0	41,5	89,3											
30 až 34 let	8,0	0,0	126,7	113,9	53,0	48,6	24,9	69,6	37,4	45,4	43,4	41,7	100,4	54,1	48,3	99,8											
35 až 39 let	8,3	0,0	109,0	110,4	51,4	47,3	25,5	70,7	37,2	44,7	42,1	40,9	94,2	52,0	47,5	99,5											
40 až 44 let	6,7	0,0	84,0	85,0	42,3	37,9	21,1	56,3	29,0	36,1	33,4	33,9	76,6	42,0	39,2	86,3											
45 až 49 let	6,5	0,0	81,5	82,5	41,5	37,5	20,6	54,5	27,9	35,0	33,3	33,6	74,9	41,7	38,8	84,2											
50 až 54 let	6,5	0,0	76,2	78,8	43,9	37,9	20,6	53,0	27,7	35,0	34,7	34,7	73,9	42,7	39,8	84,2											
55 až 59 let	7,2	0,0	88,7	89,2	47,0	42,1	23,0	61,4	32,4	41,2	37,6	35,4	81,3	46,6	42,3	89,4											
60 až 64 let	7,0	0,0	88,0	87,8	44,9	40,7	22,0	62,6	33,1	40,4	35,6	34,2	78,4	44,4	40,4	83,4											
65 a více let	15,4	0,1	205,0	184,3	98,0	90,7	43,8	119,8	63,6	80,3	80,8	81,1	185,0	100,5	100,5	187,9											
15 až 29 let	19,4	0,2	237,0	235,8	123,8	109,8	60,9	194,4	85,9	105,9	101,5	103,8	223,8	125,8	116,1	249,8											
30 až 34 let	23,6	0,2	319,7	309,3	146,6	133,8	71,4	266,8	117,4	146,6	133,8	125,2	286,8	148,1	148,1	305,7											
35 až 39 let	23,2	0,2	286,6	287,8	132,6	117,5	64,3	249,5	109,4	132,6	117,5	104,0	232,5	131,0	122,4	281,2											
<b>Mezi</b>	<b>5 166,5</b>	<b>100,0</b>	<b>612,5</b>	<b>633,1</b>	<b>314,6</b>	<b>293,5</b>	<b>151,9</b>	<b>412,8</b>	<b>215,5</b>	<b>271,6</b>	<b>254,6</b>	<b>255,3</b>	<b>582,3</b>	<b>313,0</b>	<b>287,6</b>	<b>698,2</b>											
z toho:	4 392,3	85,0	531,3	522,7	267,4	242,3	127,7	347,0	181,6	230,3	215,6	216,9	478,5	286,5	245,3	518,2											
15 a více let	81,3	1,5	100,4	100,4	47,2	41,2	23,3	65,9	33,7	41,4	38,9	38,3	82,9	46,6	42,3	91,0											
15 až 14 let	29,5	0,5	34,9	34,9	19,7	18,3	10,9	29,0	15,2	18,5	17,9	18,2	38,2	21,9	20,3	44,4											
15 až 19 let	6,8	0,0	42,2	40,7	21,5	19,3	10,9	29,0	15,2	18,5	17,9	18,2	38,2	21,9	20,3	44,4											
20 až 24 let	7,5	0,0	32,6	30,6	16,0	14,5	7,5	20,5	10,9	13,5	12,9	12,9	28,2	15,4	14,5	34,4											
25 až 29 let	9,0	0,0	66,7	67,6	27,1	25,0	12,5	36,1	19,2	23,4	22,5	21,8	51,4	28,1	24,7	51,7											
30 až 34 let	8,7	0,0	56,5	57,0	26,1	24,4	12,9	36,4	18,9	23,0	21,7	21,1	48,3	26,7	24,5	51,2											
35 až 39 let	8,9	0,0	56,5	57,0	26,1	24,4	12,9	36,4	18,9	23,0	21,7	21,1	48,3	26,7	24,5	51,2											
40 až 44 let	6,8	0,0	41,0	41,1	21,4	19,2	10,5	27,9	14,0	17,6	16,6	17,7	38,3	21,1	20,3	44,9											
45 až 49 let	6,6	0,0	37,9	39,4	22,1	18,9	10,2	26,5	13,6	17,9	16,9	17,9	37,8	21,2	20,1	42,1											
50 až 54 let	3,862	7,1	41,8	44,2	23,5	20,9	11,3	29,9	15,6	20,0	18,5	17,7	39,4	22,8	20,4	43,2											
55 až 59 let	3,468	6,7	40,8	42,3	21,9	19,7	10,4	30,0	15,8	19,1	17,1	16,5	36,6	20,9	18,5	38,7											
60 až 64 let	3,815	7,3	42,6	44,1	23,4	20,9	11,3	30,0	15,8	19,1	17,1	16,5	36,6	20,9	18,5	38,7											
65 a více let	12,66	24,3	162,6	154,4	80,2	74,7	37,1	106,1	55,5	73,2	67,7	66,1	151,2	85,1	81,6	174,6											
15 až 29 let	20,4	0,4	122,8	121,3	63,6	57,0	31,4	85,3	44,1	54,4	52,9	53,7	115,0	64,2	59,7	127,9											
30 až 34 let	24,7	0,5	165,2	159,7	74,7	69,0	36,1	101,5	52,9	64,7	61,3	60,3	139,1	76,2	69,3	147,5											
35 až 39 let	20,0	0,2	119,8	124,9	67,0	59,0	32,1	84,1	43,2	50,4	51,9	53,3	115,5	65,1	60,9	130,2											
<b>Ženy</b>	<b>5 166,5</b>	<b>100,0</b>	<b>642,9</b>	<b>636,8</b>	<b>323,2</b>	<b>299,5</b>	<b>156,5</b>	<b>423,8</b>	<b>224,4</b>	<b>282,6</b>	<b>261,9</b>	<b>259,3</b>	<b>590,0</b>	<b>328,1</b>	<b>302,2</b>	<b>635,0</b>											
z toho:	4 821,6	93,3	566,0	542,2	279,2	260,2	134,8	381,2	192,5	243,6	225,2	223,1	511,3	283,3	282,2	548,1											
15 a více let	79,7	1,5	100,4	100,4	47,2	41,2	23,3	65,9	33,7	41,4	38,9	38,3	82,9	46,6	42,3	91,0											
15 až 14 let	29,5	0,5	34,9	34,9	19,7	18,3	10,9	29,0	15,2	18,5	17,9	18,2	38,2	21,9	20,3	44,4											
15 až 19 let	6,8	0,0	42,2	40,7	21,5	19,3	10,9	29,0	15,2	18,5	17,9	18,2	38,2	21,9	20,3	44,4											
20 až 24 let	7,5	0,0	32,6	30,6	16,0	14,5	7,5	20,5	10,9	13,5	12,9	12,9	28,2	15,4	14,5	34,4											
25 až 29 let	9,0	0,0	66,7	67,6	27,1	25,0	12,5	36,1	19,2	23,4	22,5	21,8	51,4	28,1	24,7	51,7											
30 až 34 let	8,7	0,0	56,5	57,0	26,1	24,4	12,9	36,4	18,9	23,0	21,7	21,1	48,3	26,7	24,5	51,2											
35 až 39 let	8,9	0,0	56,5	57,0	26,1	24,4	12,9	36,4	18,9	23,0	21,7	21,1	48,3	26,7	24,5	51,2											
40 až 44 let	6,8	0,0	41,0	41,1	21,4	19,2	10,5	27,9	14,0	17,6	16,6	17,7	38,3	21,1	20,3	44,9											
45 až 49 let	6,6	0,0	37,9	39,4	22,1	18,9	10,2	26,5	13,6	17,9	16,9	17,9	37,8	21,2	20,1	42,1											
50 až 54 let	3,862	7,1	41,8	44,2	23,5	20,9	11,3	29,9	15,6	20,0	18,5	17,7	39,4	22,8	20,4	43,2											
55 až 59 let	3,468	6,7	40,8	42,3	21,9	19,7	10,4	30,0	15,8	19,1	17,1	16,5	36,6	20,9	18,5	38,7											
60 až 64 let	3,815	7,3	42,6	44,1	23,4	20,9	11,3	30,0	15,8	19,1	17,1	16,5	36,6	20,9	18,5	38,7											
65 a více let	12,66	24,3	162,6	154,4	80,2	74,7	37,1	106,1	55,5	73,2	67,7	66,1	151,2	85,1	81,6	174,6											
15 až 29 let	20,4	0,4	122,8	121,3	63,6	57,0	31,4	85,3	44,1	54,4	52,9	53,7	115,0	64,2	59,7	127,9											
30 až 34 let	24,7	0,5	165,2	159,7	74,7	69,0	36,1	101,5	52,9	64,7	61,3	60,3	139,1	76,2	69,3	147,5											
35 až 39 let	20,0	0,2	119,8	124,9	67,0	59,0	32,1	84,1	43,2	50,4	51,9	53,3	115,5	65,1	60,9	130,2											
<b>Muži</b>	<b>5 166,5</b>	<b>100,0</b>	<b>642,9</b>	<b>636,8</b>	<b>323,2</b>	<b>299,5</b>	<b>156,5</b>	<b>423,8</b>	<b>224,4</b>	<b>282,6</b>	<b>261,9</b>	<b>259,3</b>	<b>590,0</b>	<b>328,1</b>	<b>302,2</b>	<b>635,0</b>											
z toho:	4 821,6	93,3	566,0	542,2	279,2	260,2	134,8	381,2	192,5	243,6	225,2	223,1	511,3	283,3	282,2	548,1											
15 a více let	79,7	1,5	100,4	100,4	47,2	41,2	23,3	65,9	33,7	41,4	38,9	38,3	82,9	46,6	42,3	91,0											
15 až 14 let	29,5	0,5	34,9	34,9	19,7	18,3	10,9	29,0	15,2	18,5	17,9	18,2	38,2	21,9	20,3	44,4											
15 až 19 let	6,8	0,0	42,2	40,7	21,5	19,3	10,9	29,0	15,2	18,5	17,9	18,2	38,2	21,9	20,3	44,4											
20 až 24 let	7,5	0,0	32,6	30,6	16,0	14,5	7,5	20,5	10,9	13,5	12,9	12,9	28,2	15,4	14,5	34,4											
25 až 29 let	9,0	0,0	66,7	67,6	27,1	25,0	12,5	36,1	19,2	23,4	22,5	21,8	51,4	28,1	24,7	51,7											
30 až 34 let	8,7	0,0	56,5	57,0	26,1	24,4	12,9	36,4	18,9	23,0	21,7	21,1	48,3	26,7	24,5	51,2											
35 až 39 let	8,9	0,0	56,5	57,0	26,1	24,4	12,9	36,4	18,9	23,0	21,7	21,1	48,3	26,7	24,5	51,2											
40 až 44 let	6,8	0,0	41,0	41,1	21,4	19,2	10,5	27,																			

## **Příloha č. 4: Stanovy Občanského sdružení BáBi**

### **Občanské sdružení BáBi**

#### **1. Název sdružení**

Občanské sdružení BáBi

#### **2. Sídlo sdružení**

Dubňany, Polní 1634, 696 03

#### **3. Cíl činnosti sdružení**

Cílem činnosti a účelem založení sdružení je zejména:

- 3.1. pořádat tábory pro děti a mládež
- 3.2. pořádat vzdělávací akce pro veřejnost
- 3.3. organizovat kulturně-společenské akce
- 3.4. pořádat výstavy, semináře a soutěže
- 3.5. získávat prostředky k naplnění cílů sdružení

#### **4. Členství ve sdružení**

- 4.1 Členství je řádné, přispívající, registrované a čestné.
- 4.2 Řádnými členy se mohou stát fyzické osoby přijaté podle těchto stanov. Zakládajícími řádnými členy jsou: Jana Bártová, Bc. Martin Bárta, Ing. Drahomíra Bílová, Jan Bíla. Řádní členové tvoří nejvyšší orgán shromáždění – shromáždění členů.
- 4.3 Přispívajícími členy se mohou stát osoby fyzické i právnické, které souhlasí se stanovami a chtějí přispívat k naplnění cílů sdružení, přijatí podle těchto stanov.
- 4.4 Čestné členství může být uděleno fyzické nebo právnické osobě, která se významně zasloužila o uskutečňování cílů občanského sdružení BáBi
- 4.5 Členství řádné, přispívající a čestné ve sdružení vzniká dnem akceptování žádosti žadatele/žadatelky, hlasuje-li nadpoloviční většina shromáždění členů, přítomných při hlasování.
- 4.6 Člen sdružení má povinnost dodržovat stanovy a plnit usnesení orgánů sdružení.
- 4.7 Členství zaniká vzdáním se členství nebo rozhodnutím shromáždění členů o vyloučení nebo úmrtím člena sdružení – fyzické osoby nebo zánikem sdružení.
- 4.8 Přispívající, řádný, registrovaný a čestný člen sdružení má právo předkládat návrhy, podněty a připomínky, účastnit se akcí pořádaných sdružením, být informován o rozhodnutích orgánů sdružení.

#### **5. Orgány občanského sdružení a jejich pravomoci**

- 5.1. Nejvyšším orgánem sdružení je “shromáždění členů”. Tvoří je všichni řádní členové. Do výlučné pravomoci shromáždění členů patří zejména:
  - 5.1.1 stanovit zásady hospodaření a schvalovat zprávu o hospodaření
  - 5.1.2 volit a odvolávat hospodáře
    - 5.1.3 volit a odvolávat předsedu
    - 5.1.4 jmenovat a odvolávat mluvčího sdružení
    - 5.1.5 přijímat a vylučovat řádné a přispívající čestné členy, pozastavovat ukončovat registrované členství.
    - 5.1.6 udělovat čestné členství, případně odnímat jmenování čestným členům
    - 5.1.7 určovat výši členských příspěvků
    - 5.1.8 měnit stanovy sdružení a rozhodovat o likvidaci sdružení
  - 5.2. Shromáždění členů sdružení se schází minimálně jednou ročně, svolává ho předseda, a to písemnou elektronickou formou, jejíž převzetí musí potvrdit, případně doporučeným dopisem. Pozvánky na shromáždění členů musí být odeslány alespoň 10 dnů před konáním shromáždění členů sdružení.
  - 5.3. Shromáždění členů je usnášeníschopné, sejde-li se 50% řádných členů, usnesení je platné, hlasuje-li pro ně nadpoloviční většina řádných členů. Nesejde-li se nadpoloviční většina v čas zahájení shromáždění, je shromáždění usnášeníschopné po uplynutí 30minut po ohlášeném začátku za jakéhokoliv počtu členů. Usnesení je platné, hlasuje-li pro ně nadpoloviční většina přítomných.

## **6. Oprávnění jednat za sdružení**

Za sdružení jedná předseda. Předseda může zmocnit jiného zástupce plnou mocí, aby jménem sdružení podepisoval a jednal za něj.

## **7. Hospodaření sdružení**

- 7.1 Sdružení hospodaří v souladu s obecně závaznými předpisy právního řádu České republiky. Roční účetní závěrka se musí předložit ke schválení shromáždění členů sdružení. Roční účetní závěrka sdružení je veřejná. Řádní členové sdružení mají právo nahlížet do vyúčtování jednotlivých akcí, organizovaných sdružením.
- 7.2 Sdružení získává finanční zdroje pro svou činnost zejména: vybíráním členských příspěvků, přijímáním sponzorských darů, získáváním příspěvků z veřejných zdrojů (fondů a nadací).
- 7.3 Výdaje sdružení jsou zejména:
  - 7.3.1 výdaje související s plněním cílů sdružení podle článku 3 těchto stanov
  - 7.3.2 příspěvky na plnění úkolů členům a spolupracovníkům
  - 7.3.3 odměny, pojištění atd.

## **8. Zánik sdružení**

Sdružení zaniká dohodou na základě rozhodnutí shromáždění členů, nebo likvidací. Shromáždění členů určí, jak bude naloženo s likvidačním zůstatkem. Podmínkou zániku je vypořádání všech práv a závazků, které sdružení nabylo za dobu svého trvání ve smyslu zákona o sdružování občanů.

## **9. Společná ustanovení**

Tyto stanovy byly přijaty zakládajícími členy na ustavující schůzi dne 7. listopadu 2009 v Brně

**Dotazník:**

**Jaké jsou Vaše zkušenosti s letními dětskými tábory?**

Vážený rodiče,

rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, jehož výsledky budou zpracovány jako podpůrný materiál pro diplomovou práci zabývající se založením drobného podniku.

Děkuji Vám za spolupráci.

Vaši odpověď označte křížkem.

- 
- 1 **Posíláte své děti na letní dětské tábory?**  
Pravidelně (každý rok)      Nepravidelně      Velmi zřídka      Ne
  - 2 **Je nabídka letních dětských táborů dle Vašeho názoru dostatečná?**  
Ano      Spíše ano      Spíše ne      Ne
  - 3 **Jaká je dle Vašeho názoru přijatelná cena za 14ti denní pobyt dítěte na letním táboře?**  
1000 – 2000 Kč      2000 – 3000 Kč      3000 – 4000 Kč      Více než 4000 Kč
  - 4 **Zajímáte se o náplň tábora a při výběru k ní přihlížíte?**  
Ano      Spíše ano      Spíše ne      Ne
  - 5 **Upřednostňujete tábory zaměřené nejen na zábavu, ale také na vzdělávání dětí (např. jazykové)?**  
Ano      Spíše ano      Spíše ne      Ne
  - 6 **Máte dostatečné informace o aktivitách svého dítěte na táboře (zpětná vazba od vedoucích)?**  
Ano      Spíše ano      Spíše ne      Ne
  - 7 **Napište prosím Vaše osobní postřehy, názory či náměty k organizaci dětských letních táborů:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Návratnost dotazníků:

instituce	počet dotázaných	počet odpovědí	v procentech
ZŠ Masarykova	80	62	78%
ZŠ Dubňany	80	45	56%
MŠ Solnice	80	68	85%
<b>Celkem</b>	<b>240</b>	<b>175</b>	<b>73%</b>

## Analýza odpovědí:

<b>ZŠ Masarykova</b>																																															
Počet dotázaných:	80																																														
Počet odpovědí:	62																																														
	<table border="1"><thead><tr><th colspan="5">Četnost odpovědí</th></tr><tr><td>Odpovědi:</td><td>A)</td><td>B)</td><td>C)</td><td>D)</td></tr></thead><tbody><tr><td>Otázky:</td><td>1)</td><td>35</td><td>16</td><td>8</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>2)</td><td>3</td><td>12</td><td>42</td><td>5</td></tr><tr><td></td><td>3)</td><td>9</td><td>21</td><td>31</td><td>1</td></tr><tr><td></td><td>4)</td><td>34</td><td>20</td><td>7</td><td>1</td></tr><tr><td></td><td>5)</td><td>16</td><td>34</td><td>11</td><td>1</td></tr><tr><td></td><td>6)</td><td>5</td><td>10</td><td>31</td><td>16</td></tr></tbody></table>	Četnost odpovědí					Odpovědi:	A)	B)	C)	D)	Otázky:	1)	35	16	8	3		2)	3	12	42	5		3)	9	21	31	1		4)	34	20	7	1		5)	16	34	11	1		6)	5	10	31	16
Četnost odpovědí																																															
Odpovědi:	A)	B)	C)	D)																																											
Otázky:	1)	35	16	8	3																																										
	2)	3	12	42	5																																										
	3)	9	21	31	1																																										
	4)	34	20	7	1																																										
	5)	16	34	11	1																																										
	6)	5	10	31	16																																										
	<table border="1"><thead><tr><th colspan="5">Procentuální vyjádření</th></tr><tr><td>Odpovědi:</td><td>A)</td><td>B)</td><td>C)</td><td>D)</td></tr></thead><tbody><tr><td>Otázky:</td><td>1)</td><td>56</td><td>26</td><td>13</td><td>4,8</td></tr><tr><td></td><td>2)</td><td>4,8</td><td>19</td><td>68</td><td>8,1</td></tr><tr><td></td><td>3)</td><td>15</td><td>34</td><td>50</td><td>1,6</td></tr><tr><td></td><td>4)</td><td>55</td><td>32</td><td>11</td><td>1,6</td></tr><tr><td></td><td>5)</td><td>26</td><td>55</td><td>18</td><td>1,6</td></tr><tr><td></td><td>6)</td><td>8,1</td><td>16</td><td>50</td><td>26</td></tr></tbody></table>	Procentuální vyjádření					Odpovědi:	A)	B)	C)	D)	Otázky:	1)	56	26	13	4,8		2)	4,8	19	68	8,1		3)	15	34	50	1,6		4)	55	32	11	1,6		5)	26	55	18	1,6		6)	8,1	16	50	26
Procentuální vyjádření																																															
Odpovědi:	A)	B)	C)	D)																																											
Otázky:	1)	56	26	13	4,8																																										
	2)	4,8	19	68	8,1																																										
	3)	15	34	50	1,6																																										
	4)	55	32	11	1,6																																										
	5)	26	55	18	1,6																																										
	6)	8,1	16	50	26																																										

## ZŠ Dubňany

Počet dotázaných: 80

Počet odpovědí: 45

### Četnost odpovědí

Odpovědi:	A)	B)	C)	D)
Otázky:				
1)	28	15	2	0
2)	8	11	19	7
3)	5	9	25	6
4)	39	6	0	0
5)	27	14	4	0
6)	2	10	29	4

### Procentuální vyjádření

Odpovědi:	A)	B)	C)	D)
Otázky:				
1)	62	33	4,4	0
2)	18	24	42	16
3)	11	20	56	13
4)	87	13	0	0
5)	60	31	8,9	0
6)	4,4	22	64	8,9

## MŠ Solnice

Počet dotázaných: 80

Počet odpovědí: 68

### Četnost odpovědí

Odpovědi:	A)	B)	C)	D)
Otázky:				
1)	18	39	3	8
2)	3	24	36	5
3)	8	32	26	2
4)	54	14	0	0
5)	35	31	2	0
6)	3	19	36	10

### Procentuální vyjádření

Odpovědi:	A)	B)	C)	D)
Otázky:				
1)	26	57	4,4	12
2)	4,4	35	53	7,4
3)	12	47	38	2,9
4)	79	21	0	0
5)	51	46	2,9	0
6)	4,4	28	53	15

## Celkem

Počet dotázaných: 240

Počet odpovědí: 175

### Četnost odpovědí

Odpovědi:	A)	B)	C)	D)
Otázky: 1)	81	70	13	11
2)	14	47	97	17
3)	22	62	82	9
4)	127	40	7	1
5)	78	79	17	1
6)	10	39	96	30

### Procentuální vyjádření

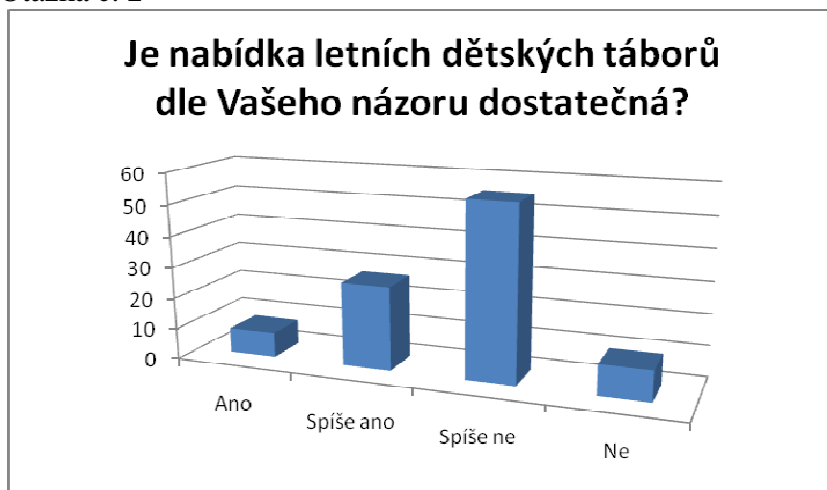
Odpovědi:	A)	B)	C)	D)
Otázky: 1)	46	40	7,4	6,3
2)	8	27	55	9,7
3)	13	35	47	5,1
4)	73	23	4	0,6
5)	45	45	9,7	0,6
6)	5,7	22	55	17

## Grafické znázornění odpovědí:

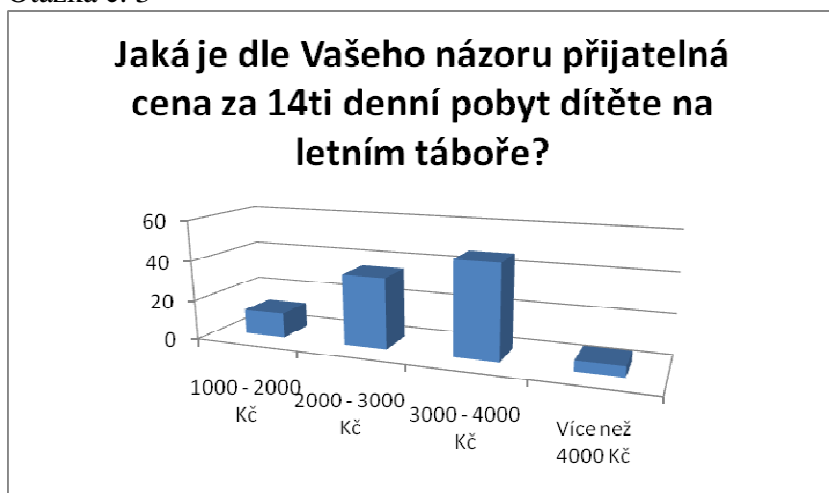
Otázka č. 1



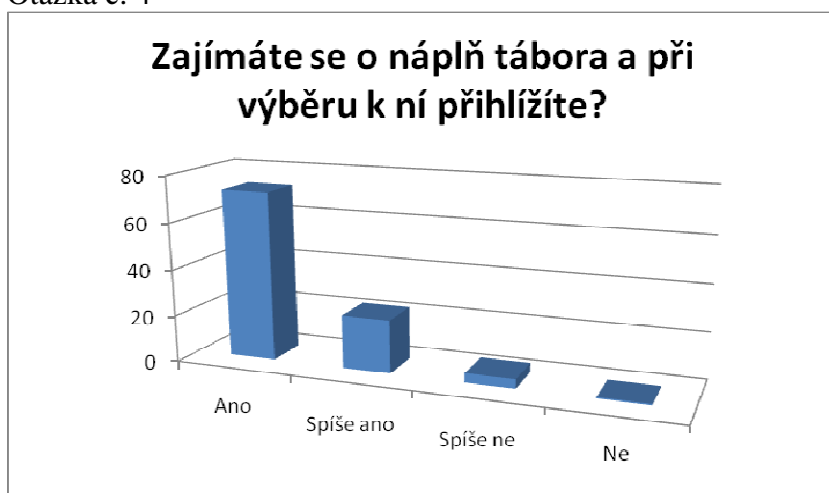
Otázka č. 2



Otázka č. 3



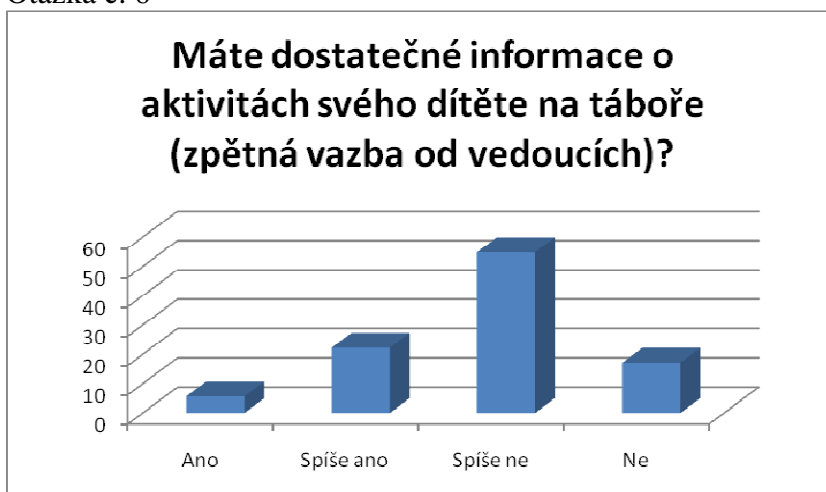
Otázka č. 4



Otázka č. 5



Otázka č. 6



Otázka č. 7: Seznam slovních odpovědí

Letní dětské tábory jsou vhodnou aktivitou pro děti.

Měl by být kladen větší důraz na bezpečnost dětí na táborech.

Tábory se vzdělávací tematikou mě oslovují, není ale dostatečná nabídka.

Je třeba velmi pečlivě vybírat tábor co do náplně, organizačního zajištění, ale sympatií vedoucích.

Dle mého názoru není na táborech dostatečně řešena bezpečnost dětí, proto tam svoje děti nepouštím.

Letní tábor je dobrá aktivita jak si udělat na několik dní volno a odpočnout si od dětí.

Tábory necháváme s manželem vybírat děti samotné, nic jim nenutíme. Nabídka však není nijak bohatá.

Byl bych ochoten investovat více peněz do tábora pro svou dceru, pokud bych měl jistotu, že s nimi bude dobře naloženo a neskončí v kapce nějakého vedoucího.

Uvítal bych možnost online sledování aktivit svého dítěte na letním táboře.

Jsem ráda, když mám informace o tom, co můj potomek na táboře dělá, často ho tam jezdíme navštěvovat a snažíme se zjistit, zda se mu tam líbí.

Můj syn jezdí již čtvrtý rok na tábor do Vřesovic, kde se mu velmi líbí.

Táborů nevyužíváme.

Radši s dětmi vyrazíme na dovolenou, než je nechat na táboře.

Tábory jsem měl jako malý velmi rád, snažím se k tomu vést i své dva syny. Tábor jim dává dobrý vztah k přírodě a pohybu.

Tábory jsou dobrou aktivitou pro děti.

Momentálně zvažujeme s manželem jaký tábor zvolit pro našeho syna. Je to jeho první tábor. Jsem zklamaná z nabídky táborů - nemůžeme vybrat.

Tábory mají v české republice hlubokou tradici, ale v současné době mám pocit, že nejsou tak kvalitní, jako bývaly dříve.

Dětské tábory bývají mnohdy velmi špatně organizované - osobní zkušenost s odjezdem dětí, nezvládnutí dění na táboře atp.

Velmi dbám na program, který je připravený organizátory tábora pro děti a předem ho s nimi konzultuji. Poté ho předkládám své dceři a zjišťuji její pohled na věc

Nejsem příznivcem typických stanových táborů, mám radši, když jsou všechny děti v jednom kamenném objektu a pod dozorem.

Nejdůležitější na táboře je vhodný personál. Je třeba, aby se instruktoři o děti starali jako o vlastní a měli k nim citový vztah. Poté je i ten nejhůře zařízený tábor skvělým zážitkem pro dítě.

Ráda jsem pomohla s vyplněním tohoto dotazníku, pokud tím přispěji na dobrou věc - změnu k lepšímu.

Letní dětské tábory jsou dle mého názoru nedílnou součástí vývoje dítěte. Náš syn je má velmi rád a pravidelně jezdí každý rok.

Ocenila bych možnost pravidelných zpráv o dění v táboře například formou emailů. Mohly by být připojeny i fotky. Ideálně denně jako shrnutí.

Vysláním syna na tábor o něm přestávám mít na 14 dní jakékoliv zprávy. Vždy si dobře odpočnu, ale občas mívám strach, co se tam děje.

V současné době si velmi pečlivě vybírám, s kým mé dítě tráví svůj volný čas. Přeci jen se množí zprávy o nejrůznějších pedofilech a jiných individuích.

Tábor by měl fungovat jako správně řízená firma, každý by měl mít svou pozici, úkoly a těch se držet.

Dodnes vzpomínám na své dětství na táborech, byly to nejkrásnější okamžiky mého dospívání.

Táborům v současné době chybí peníze pro rekonstrukci táborových základů, proto jich ubývá. Za vše mohou hloupá pravidla z EU!

Na většině táborů je špatně řešena hygiena. Než tábor vybereme, jedeme se tam podívat, kde bude náš potomek trávit svůj čas a také s kým.

Nejdůležitější je vybrat tábor se správným kolektivem vedoucích.

Stále častěji se setkávám s komerčními tábory. Je třeba za ně trochu připlatit, ale vyplatí se to. Vše je dobře zajištěné.

Ceny táborů jsou pro rodinu s více dětmi a malým rozpočtem neúnosné. Využíváme spíše příměstských táborů.

Tábory podporuji, od mala jsem se jich účastnil, poté jezdil jako instruktor, vím jak těžké je uřídit tu hromadu dětí. Hodně štěstí.

Důležité je zásobování táborů, zde si myslím, že má většina táborů ještě značné rezervy. Jejich nevýhodou je, že v nich nikdo neřeší ekonomičnost nákupů. Nakupují klidně předražené zboží v maloobchodech. Myslím si, že zde je velký prostor k úsporám. Tyto peníze by se poté daly využít spíše pro práci s dětmi, jejich hračky a pomůcky na táboře.

Spíše než tábory využíváme víkendová soustředění.

Ocenila bych širší nabídku dětských táborů.

Na táborech by měl být větší důraz na individuální přístup k dětem, například pokud trpí nějakou alergií apod.

V ČR chybí nabídka letních táborů se zaměřením na vzdělávání. Osobně by mě zajímala možnost jazykového vzdělávání pro našeho syna, ale také tábor například se zaměřením na zeměpis, matematiku a jiné předměty, v kterých mohou mít děti nedostatky ve škole.

Posíláme dítě každý rok na tábor skautů a jsme s ním spokojení.

Máme velmi dobré zkušenosti se sportovním táborem fotbalistů - našim dětem se tam líbí.

Uvítala bych, kdyby před táborem proběhla informační schůzka rodičů, na které by se mohli osobně seznámit s vedoucími tábora a dozvědět se o jeho náplni.

Jako rodič se aktivně zapojuji do pomoci s přípravou táborů a péčí o základnu - pravidelné brigády v průběhu roku. Myslím, že by nebylo na škodu, kdyby se zapojilo více rodičů.

**Příloha č. 6:** Analýza kompetencí nového zaměstnance při výběrovém pohovoru

<b>Kategorie kompetencí</b>	<b>Název kompetence</b>	<b>Popis kompetencí</b>
<b>Kompetence pro výkon</b>	<b>Leadership</b>	Dovede lidi získat na svou stranu. Volí odpovídající styl vedení (střídá tlak a tah). Je schopen prosadit svůj názor a ovlivnit ostatní. Je připraven rozhodnout za ostatní a nést plnou zodpovědnost za svá rozhodnutí. Dokáže využívat kvalit a potenciálu druhých lidí (efektivně a účelně deleguje). Jeho názory jsou přirozeně respektovány a nápady jsou uváděny do praxe. Podporuje a oceňuje členy týmu.
	<b>Řešení problémů</b>	Je schopný identifikovat problém a řeší ho ve stádiu vzniku. Dokáže vybrat optimální řešení. Vidí a řeší problémy ve vzájemných souvislostech. Zakládá si na dotažení řešení až do konečného stádia. Orientuje se na výsledek činnosti. Dokáže se oprostit od vlastních emocí, pokud to přispěje ke zdárnému řešení situace.
	<b>Plánování a organizace</b>	Stanovuje konkrétní cíle. Sestavuje plán realizace (akční plán). Rozlišuje priority. Dodržuje nastavený plán realizace. Hlídá termíny. Koordinuje plány a aktivity svoje i svých podřízených. Eliminuje zbytečné kroky. Průběžně rekapituluje plnění plánu.
	<b>Komunikace</b>	Komunikuje jasným, stručným a konzistentním způsobem. Odstraňuje bariéry mezi lidmi. Je schopný naslouchat argumentům a nápadům ostatních. Dokáže se zeptat. Žádá si zpětné vazby. Dává konstruktivní zpětnou vazbu. Umí pochválit i pokárat. Dokáže být prostředníkem v konfliktních situacích. Je citlivý k projevům chování a naladění dalších členů týmu a přizpůsobuje tomu svůj komunikační styl.
<b>Manažerské kompetence</b>	<b>Vědomí společného cíle</b>	Je si vědom důležitosti společného cíle. Nenarušuje společné snažení, přestože není se společným cílem zcela ztotožněn. Nevzdává se jednou přijaté zodpovědnosti. Ve svých názorech je loajální k cílům a hodnotám firmy. Předchází konfliktům. Je schopný identifikovat styčné body v různých názorech. Vytváří atmosféru dosažitelného a sám přispívá. Vytváří kolem sebe příjemné a stimulující prostředí. Působí v pracovním týmu jako tmelící prvek. Ztotožňuje se s konečným rozhodnutím skupiny.
	<b>Flexibilita</b>	Není při prosazování svého názoru ustrnulý. Je schopný přijmout cizí myšlenku a zasadit se o ni. Je schopný flexibilně změnit své postoje a strategie podle vývoje situace. Aktivně se zajímá o nové přístupy a názory. Nezavrhne potenciální změnu stávajícího stavu jen pro ni samou. Dobře se přizpůsobuje novým úkolům.
	<b>Samostatnost a proaktivita</b>	Přináší nové nápady. Je schopný efektivní realizace. Dokáže vytyčit cíl svých aktivit a aktivit týmu (umí definovat vlastní úkoly a úkoly ostatních). Staví se k případnému problému čelem. Jedná bez pobídnutí z okolí. Zvládá reagovat i v méně strukturované situaci. Umí vyhodnotit riziko a je schopný zdravě riskovat. Cítí odpovědnost za prosazení vlastních cílů. Prokazuje soulad mezi slovy a činy.

ZDROJ: Analýza kompetencí společnosti ECONOMY RATING a.s.

**Příloha č. 7: Vzorový rozpočet letního dětského tábora**

<b>Táborová pokladní kniha</b>			
<b>Provozovatel:</b>	<b>BáBi s.r.o.</b>		
<b>Letní tábor:</b>	Obecný táborový rozpočet		
<b>Turnus: 1.</b>	<b>od:</b>	1.1.2011	<b>do:</b> 14.1.2011
<b>Rozpočet</b>			
<b>A. Základní údaje tábora</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
1. Počet dětí	60		
2. Počet instruktorů	4		
3. Počet výchovných a jiných pracovníků	10		
4. Počet táborových dnů	14		
5. Stravovací norma Kč/den/osobu	60		
6. Účastnický poplatek za 1 dítě	3000		
<b>B. Příjmy</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
7. Poplatky za děti	180 000 Kč		
8. Příspěvky táborových pracovníků	0 Kč		
9. Prostředky od provozovatele	0 Kč		
10. Ostatní příjmy	0 Kč		
<b>Příjmy celkem</b>	<b>180 000 Kč</b>		
<b>C. Výdaje</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
11. Ubytování, nájem tábořiště	15 000 Kč		
12. Strava	50 400 Kč		
13. Doprava	10 000 Kč		
14. Program	19 000 Kč		
15. Odměny pracovníků	20 000 Kč		
16. Ostatní výdaje	17 000 Kč		
<b>Výdaje celkem</b>	<b>131 400 Kč</b>		
Pohledávky			
Závazky			
<b>Výsledek hospodaření</b>			
Rezerva započtená v ostatních výdajích (16): .....Kč, to je .....% z příjmů.			
<b>D. Údaje plánu</b>			
1. Sestaveny dne:	1.1.2011	hlavní vedoucí LT	
		hospodář LT	
2. Schváleny provozovatelem dne:	1.1.2011	za provozovatele	
3. Upraveny dne:	14.1.2011	hlavní vedoucí LT	
		hospodář LT	
<b>E. Údaje o skutečnosti</b>			
1. Sestaveny dne:	20.1.2011	hlavní vedoucí LT	
	20.1.2011	hospodář LT	
2. Zkontorlovány dne:		hosp.provozovatele	
3. Schváleny provozovatelem dne:		za provozovatele	
4. Revize provedena dne:		za revizní orgán	

Příloha č. 8: Vzorový rozpočet „Víkend pro děti“

<b>Pokladní kniha - "Víkend pro děti"</b>			
<b>Provozovatel:</b>		<b>BáBi s.r.o.</b>	
<b>Název:</b>		Obecný rozpočet	
<b>Turnus:</b> 1.	<b>od:</b>	1.1.2011	<b>do:</b> 14.1.2011
<b>Rozpočet</b>			
<b>A. Základní údaje tábora</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
1. Počet dětí	15		
2. Počet instruktorů	2		
3. Počet výchovných a jiných pracovníků	1		
4. Počet dní	2		
5. Stravovací norma Kč/den/osobu	50		
6. Účastnický poplatek za 1 dítě	300		
<b>B. Příjmy</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
7. Poplatky za děti	4 500 Kč		
8. Prostředky od provozovatele	0 Kč		
9. Ostatní příjmy	0 Kč		
<b>Příjmy celkem</b>	<b>4 500 Kč</b>		
<b>C. Výdaje</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
10. Ubytování, nájem	500 Kč		
11. Strava	1 500 Kč		
12. Doprava	0 Kč		
13. Program	0 Kč		
14. Odměny pracovníků	1 500 Kč		
15. Ostatní výdaje	300 Kč		
<b>Výdaje celkem</b>	<b>3 800 Kč</b>		
Pohledávky			
Závazky			
<b>Výsledek hospodaření</b>			
Rezerva započtená v ostatních výdajích (16): .....Kč, to je .....% z příjmů.			
<b>D. Údaje plánu</b>			
1. Sestaveny dne:	1.1.2011	hlavní vedoucí	
		hospodář	
2. Schváleny provozovatelem dne:	1.1.2011	za provozovatele	
3. Upraveny dne:	14.1.2011	hlavní vedoucí	
		hospodář	
<b>E. Údaje o skutečnosti</b>			
1. Sestaveny dne:	20.1.2011	hlavní vedoucí	
	20.1.2011	hospodář	
2. Zkontorlovány dne:		hosp.provozovatele	
3. Schváleny provozovatelem dne:		za provozovatele	
4. Revize provedena dne:		za revizní orgán	

Příloha č. 9: Vzorový rozpočet „Víkend pro studenty a instruktory“

<b>Pokladní kniha - "Víkend pro instruktory"</b>			
<b>Provozovatel:</b>		<b>BáBi s.r.o.</b>	
<b>Název:</b>		Obecný rozpočet	
<b>Turnus:</b> 1.	<b>od:</b>	1.1.2011	<b>do:</b> 14.1.2011
<b>Rozpočet</b>			
<b>A. Základní údaje tábora</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
1. Počet účastníků	10		
2. Počet lektorů	2		
3. Počet jiných pracovníků	1		
4. Počet dní	2		
5. Stravovací norma Kč/den/osobu	50		
6. Účastnický poplatek za 1 osobu	500		
<b>B. Příjmy</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
7. Poplatky za účastníky	5 000 Kč		
8. Prostředky od provozovatele	0 Kč		
9. Ostatní příjmy	0 Kč		
<b>Příjmy celkem</b>	<b>5 000 Kč</b>		
<b>C. Výdaje</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
10. Ubytování, nájem	500 Kč		
11. Strava	1 000 Kč		
12. Doprava	0 Kč		
13. Program	0 Kč		
14. Odměny pracovníků	1 500 Kč		
15. Ostatní výdaje	300 Kč		
<b>Výdaje celkem</b>	<b>3 300 Kč</b>		
Pohledávky			
Závazky			
<b>Výsledek hospodaření</b>			
Rezerva započtená v ostatních výdajích (16): .....Kč, to je .....% z příjmů.			
<b>D. Údaje plánu</b>			
1. Sestaveny dne:	1.1.2011	hlavní vedoucí	
		hospodář	
2. Schváleny provozovatelem dne:	1.1.2011	za provozovatele	
3. Upraveny dne:	14.1.2011	hlavní vedoucí	
		hospodář	
<b>E. Údaje o skutečnosti</b>			
1. Sestaveny dne:	20.1.2011	hlavní vedoucí	
	20.1.2011	hospodář	
2. Zkontorlovány dne:		hosp.provozovatele	
3. Schváleny provozovatelem dne:		za provozovatele	
4. Revize provedena dne:		za revizní orgán	

Příloha č. 10: Vzorový rozpočet „Teambuilding“

<b>Pokladní kniha - "Teambuilding"</b>			
<b>Provozovatel:</b>		<b>BáBi s.r.o.</b>	
<b>Název:</b>		Obecný rozpočet	
<b>Turnus:</b> 1.	<b>od:</b>	1.1.2011	<b>do:</b> 14.1.2011
<b>Rozpočet</b>			
<b>A. Základní údaje tábora</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
1. Počet účastníků	8		
2. Počet lektorů	2		
3. Počet jiných pracovníků	2		
4. Počet dní	2		
5. Stravovací norma Kč/den/osobu	250		
6. Účastnický poplatek za 1 osobu	4500		
<b>B. Příjmy</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
7. Poplatky za účastníky	36 000 Kč		
8. Prostředky od provozovatele	0 Kč		
9. Ostatní příjmy	0 Kč		
<b>Příjmy celkem</b>	<b>36 000 Kč</b>		
<b>C. Výdaje</b>	<b>Plán</b>	<b>Upravený plán</b>	<b>Skutečnost</b>
10. Ubytování, nájem	500 Kč		
11. Strava	4 000 Kč		
12. Doprava	0 Kč		
13. Program	5 000 Kč		
14. Odměny pracovníků	10 000 Kč		
15. Ostatní výdaje	1 000 Kč		
<b>Výdaje celkem</b>	<b>20 500 Kč</b>		
Pohledávky			
Závazky			
<b>Výsledek hospodaření</b>			
Rezerva započtená v ostatních výdajích (16): .....Kč, to je .....% z příjmů.			
<b>D. Údaje plánu</b>			
1. Sestaveny dne:	1.1.2011	hlavní vedoucí	
		hospodář	
2. Schváleny provozovatelem dne:	1.1.2011	za provozovatele	
3. Upraveny dne:	14.1.2011	hlavní vedoucí	
		hospodář	
<b>E. Údaje o skutečnosti</b>			
1. Sestaveny dne:	20.1.2011	hlavní vedoucí	
	20.1.2011	hospodář	
2. Zkontorlovány dne:		hosp.provozovatele	
3. Schváleny provozovatelem dne:		za provozovatele	
4. Revize provedena dne:		za revizní orgán	

**Příloha č. 11: Finanční kalkulačka CzechInvest – pesimistická varianta**

**Cash flow projektu**

	Období 1	Období 2	Období 3
	2012	2013	2014
<b>Výsledky provozu podniku</b>			
Tržby provozní (cena služby)	767500	767500	767500
<b>VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM provozní</b>	<b>767 500</b>	<b>767 500</b>	<b>767 500</b>
Přímé náklady	561100	561100	561100
Náklady na provoz	43600	43600	43600
Náklady na opravy a údržbu	0	0	0
Náklady na služby	0	0	0
Náklady na publicitu, přístup k informacím, atd.	0	0	0
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>162 800</b>	<b>162 800</b>	<b>162 800</b>
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	129600	129600	129600
Pojištění majetku, silniční daň, atd	0	0	0
Odpisy investice	0	0	0
Ostatní náklady - vstupní náklady založení podniku	64 800	0	0
<b>NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM</b>	<b>799 100</b>	<b>734 300</b>	<b>734 300</b>
<b>HV provozní</b>	<b>-31 600</b>	<b>33 200</b>	<b>33 200</b>
<b>VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV finanční</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Daňová sazba	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu (absolutní výše)	0	6 308	6 308
<b>HV čistý (po odpočtu daně z příjmů)</b>	<b>-31 600</b>	<b>26 892</b>	<b>26 892</b>

<b>Zdroje financování projektu v tis.Kč</b>	2012	2013	2014
Dotace	0	0	0
Přijaté nové úvěry a půjčky k pokrytí financování projektu	0	0	0
Splátky nově přijatých úvěrů a půjček	0	0	0
Vlastní zdroje žadatele	250 000	0	0

**VÝPOČTY - NPV, IRR, doba návratnosti DN**

<b>CASH FLOW</b>	2012	2013	2014
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	-31 600	26 892	26 892
Změny čistého pracovního kapitál	0	0	0
PROVOZNÍ CF 1 = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	-31 600	26 892	26 892
<b>PROVOZNÍ CF</b>	<b>-31 600</b>	<b>26 892</b>	<b>26 892</b>
<b>CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CASH FLOW INVESTIČNÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CASH FLOW CELKOVÉ</b>	<b>-31 600</b>	<b>26 892</b>	<b>26 892</b>
<b>FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM</b>	<b>-31 600</b>	<b>-4 708</b>	<b>22 184</b>

<b>Diskontní sazba</b>	Výsledná DS	Bezriziková DS	Za riziko
Diskontní sazba – v %, zaokr. na 2 des.místa (odvozeno od sazeb st. dluhopisů)	<b>2,56%</b>	<b>2,56%</b>	<b>0,00%</b>

<b>CASH FLOW DISKONTOVANÉ</b>	2012	2013	2014
Nakupovaný majetek (investice)	250 000		
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	-31 600	26 892	26 892
Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	7 395	1	1
CASH FLOW pro výpočet IRR	-281 600	26 892	26 892
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě : 2,56%)	1,0000	0,9750	0,9507
Nakupovaný majetek (investice) (diskontováno)	250 000	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	-31 600	26 221	25 566
Celková investice, tj. součet investic	250 000		
Součet PROVOZNÍ CASH FLOW – diskontované (součet efektů investice)	20 187		

<b>VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ</b>		Body	Doporučení
NPV čistá současná hodnota	-229 813	0	<b>NEDOPORUČENO !</b>
IRR finanční míra výnosnosti		0	
DN doba návratnosti	33,81	0	

**Příloha č. 12: Finanční kalkulačka CzechInvest – realistická varianta**

**Cash flow projektu**

	Období 1 2012	Období 2 2013	Období 3 2014
<b>Výsledky provozu projektu v tis.Kč</b>			
Tržby provozní (cena služby)	957 000	1 218 500	1 300 000
<b>VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM provozní</b>	<b>957 000</b>	<b>1 218 500</b>	<b>1 300 000</b>
Přímé náklady	699 600	879 100	927 200
Náklady na provoz	4 360	4 360	4 360
Náklady na opravy a údržbu	0	0	0
Náklady na služby	0	0	0
Náklady na publicitu, přístup k informacím, atd.	0	0	0
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>213 800</b>	<b>295 800</b>	<b>329 200</b>
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	129 600	129 600	129 600
Pojištění majetku, silniční daň, atd	0	0	0
Odpisy investice (bez DPH a bez dotace)	0	0	0
Ostatní náklady - vstupní náklady založení podniku	64 800	0	0
<b>NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM provozní</b>	<b>937 600</b>	<b>1 052 300</b>	<b>1 100 400</b>
<b>HV provozní</b>	<b>19 400</b>	<b>166 200</b>	<b>199 600</b>
<b>VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV finanční</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Daňová sazba	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu (absolutní výše)	3 686	31 578	37 924
<b>HV čistý (po odpočtu daně z příjmu)</b>	<b>15 714</b>	<b>134 622</b>	<b>161 676</b>

<b>Zdroje financování projektu v tis.Kč</b>	2012	2013	2014
Dotace	0	0	0
Přijaté nové úvěry a půjčky k pokrytí financování projektu	0	0	0
Splátky nově přijatých úvěrů a půjček	0	0	0
Vlastní zdroje žadatele	250 000	0	0

**VÝPOČTY - NPV, IRR, doba návratnosti DN**

<b>CASH FLOW</b>	2012	2013	2014
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	15 714	134 622	161 676
Změny čistého pracovního kapitál	0	0	0
PROVOZNÍ CF 1 = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	15 714	134 622	161 676
<b>PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace</b>	<b>15 714</b>	<b>134 622</b>	<b>161 676</b>
<b>CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CASH FLOW INVESTIČNÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CASH FLOW CELKOVÉ</b>	<b>15 714</b>	<b>134 622</b>	<b>161 676</b>
<b>FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM</b>	<b>15 714</b>	<b>150 336</b>	<b>312 012</b>

<b>Diskontní sazba</b>	Výsledná DS	Bezriziková DS	Za riziko
Diskontní sazba – v %, zaokr. na 2 des.místa (odvozeno od sazeb st. dluhopisů)	<b>2,56%</b>	<b>2,56%</b>	<b>0,00%</b>

<b>CASH FLOW DISKONTOVANÉ</b>	2012	2013	2014
Nakupovaný majetek (investice)	250 000	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	15 714	134 622	161 676
Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	104 004	1	1
CASH FLOW pro výpočet IRR	-234 286	134 622	161 676
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě : 2,56%)	1,0000	0,9750	0,9507
Nakupovaný majetek (investice) (diskontováno)	250 000	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	15 714	131 262	153 706
Celková investice, tj. součet investic	250 000		
Součet PROVOZNÍ CASH FLOW – diskontované (součet efektů investice)	300 681		

<b>VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ</b>		Body	Doporučení
NPV čistá současná hodnota	50 681	3	<b>DOPORUČENO !</b>
IRR finanční míra výnosnosti	16,63%	3	
DN doba návratnosti	2,40	1	

**Příloha č. 13: Finanční kalkulačka CzechInvest – optimistická varianta**

**Cash flow projektu**

	Období 1	Období 2	Období 3
	2012	2013	2014
<b>Výsledky provozu projektu v tis.Kč</b>			
Tržby provozní (cena služby)	1228000	1643000	1679000
<b>VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM provozní</b>	<b>1 228 000</b>	<b>1 643 000</b>	<b>1 679 000</b>
Přímé náklady	886200	1183700	1204200
Náklady na provoz	43600	43600	43600
Náklady na opravy a údržbu	0	0	0
Náklady na služby	0	0	0
Náklady na publicitu, přístup k informacím, atd.	0	0	0
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>298 200</b>	<b>415 700</b>	<b>431 200</b>
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	129600	129600	129600
Pojištění majetku, silniční daň, atd	0	0	0
Odpisy investice (bez DPH a bez dotace)	0	0	0
Ostatní náklady - vstupní náklady založení podniku	64 800	0	0
<b>NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM provozní</b>	<b>1 124 200</b>	<b>1 356 900</b>	<b>1 377 400</b>
<b>HV provozní</b>	<b>103 800</b>	<b>286 100</b>	<b>301 600</b>
<b>VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV finanční</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Daňová sazba	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu (absolutní výše )	19 722	54 359	57 304
<b>HV čistý (po odpočtu daně z příjmů)</b>	<b>84 078</b>	<b>231 741</b>	<b>244 296</b>

<b>Zdroje financování projektu v tis.Kč</b>	2012	2013	2014
Dotace	0	0	0
Přijaté nové úvěry a půjčky k pokrytí financování projektu	0	0	0
Splátky nově přijatých úvěrů a půjček	0	0	0
Vlastní zdroje žadatele	250 000	0	0

**VÝPOČTY - NPV, IRR, doba návratnosti DN**

<b>CASH FLOW</b>	2012	2013	2014
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	84 078	231 741	244 296
Změny čistého pracovního kapitál	0	0	0
PROVOZNÍ CF 1 = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	84 078	231 741	244 296
<b>PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace</b>	<b>84 078</b>	<b>231 741</b>	<b>244 296</b>
<b>CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CASH FLOW INVESTIČNÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CASH FLOW CELKOVÉ</b>	<b>84 078</b>	<b>231 741</b>	<b>244 296</b>
<b>FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM</b>	<b>84 078</b>	<b>315 819</b>	<b>560 115</b>

<b>Diskontní sazba</b>	Výsledná DS	Bezriziková DS	Za riziko
Diskontní sazba – v %, zaokr. na 2 des.místa (odvozeno od sazeb st. dluhopisů)	<b>2,56%</b>	<b>2,56%</b>	<b>0,00%</b>

<b>CASH FLOW DISKONTOVANÉ</b>	2012	2013	2014
Nakupovaný majetek (investice)	250 000	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	84 078	231 741	244 296
Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	186 705	1	1
CASH FLOW pro výpočet IRR	-165 922	231 741	244 296
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě : 2,56%)	1,0000	0,9750	0,9507
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	84 078	225 957	232 252
Celková investice, tj. součet investic	250 000		
Součet PROVOZNÍ CASH FLOW – diskontované (součet efektů investice)	542 287		

<b>VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ</b>	Body	Doporučení
NPV čistá současná hodnota	292 287	3
IRR finanční míra výnosnosti	109,84%	3
DN doba návratnosti	1,34	3
		<b>DOPORUČENO !</b>

č. aktivita	2010			2011												2012							
	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	
1. Shromáždění členů - rozhodnutí o transformaci z o.s. na s.r.o.	■																						
2. Zpracování podnikatelského záměru	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
3. Analýza vnitřních a vnějších podmínek občanského sdružení Bábí		■	■	■	■	■	■	■															
4. Analýza a optimalizace procesů občanského sdružení Bábí		■	■	■	■	■	■	■															
5. Jednání o společenské smlouvě a její uzavření								■	■	■	■	■	■										
6. Aktivní plnění marketingového plánu a stanovených cílů											■	■	■	■	■								
7. Řízení o zápis do obchodního rejstříku														■	■								
8. Zhodnocení naplnění marketingových cílů																■	■						
9. Založení účtu pro vklady společníků, složení vkladů																■	■						
10. Založení společnosti s ručením omezeným zápisem do OR																	■	■					
11. Registrace na finančním úřadě																	■	■					
12. Příprava a organizace letních táborů a víkendových akcí																	■	■	■	■	■	■	■
13. Realizace letních táborů a víkendových akcí																					■	■	■