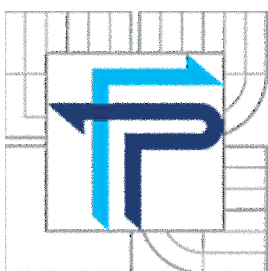




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY**

BUSINESS PLAN FOR FOUNDATION OF NURSERY SCHOOL

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. DAGMAR KARAFIÁTOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.**

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Dagmar Karafiátová**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Podnikatelský plán pro založení mateřské školy**

v anglickém jazyce:

**Business plan for foundation of nursery school**

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:**

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. Kvalita, strategie a efektivita řízení mateřské školy. Praha : Portál, 2010. 171 s. ISBN 978-80-7367-221-8.

PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária; KORÁB, Vojtěch. Podnikatelský plán. Brno : Computer press, 2007. 216 s. ISBN 978 -80-251-1605-0.

SVOBODOVÁ, Eva, et al. Vzdělávání v mateřské škole. Praha : Portál, 2010. 168 s. ISBN 978-80-7367-774-9.

VEBER, Jaromír. Podnikání malé a střední firmy. 2. Praha : Grada, 2011. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 23.3.2012

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je věnována zpracování podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školy v Jihlavě, čímž reaguje na tržní mezeru v oblasti poskytování služeb mateřských škol. V práci jsou nejprve shrnuty teoretické předpoklady, poté v analytické části veškeré podklady a analýzy potřebné pro založení a provoz MŠ jako společnosti s ručením omezeným, a následně je navržen samotný model podnikání.

### *Klíčová slova*

Podnikání, podnikatel, podnikatelský plán, mateřská škola, Jihlava.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on elaboration of a business plan for foundation of a private nursery school in Jihlava as a response to a market gap in providing nursery school services. At first the thesis summarizes the theoretical assumptions, then analyses all data needed for establishment and operating the nursery school as a limited liability company and finally designs the actual business model.

### *Key words*

Business, entrepreneur, business plan, nursery school, Jihlava.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

KARAFIÁTOVÁ, D. *Podnikatelský plán pro založení mateřské školy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 106 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D..

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 7. května 2012

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Předem bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za možnost vypracování této diplomové práce a za jeho cenné připomínky. Dále patří mé srdečné poděkování rodině a přátelům, kteří mi byli při psaní oporou.

# OBSAH

ÚVOD A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	11
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1. Základní pojmy související s podnikáním.....	12
1.1.1. Podnikání.....	12
1.1.2. Podnikatel.....	12
1.1.3. Podnik.....	13
1.1.4. Podnikatelský plán .....	13
1.2. Právní formy podnikání.....	16
1.2.1. Živnostenské podnikání.....	17
1.2.2. Obchodní společnosti .....	18
1.3. SLEPT analýza .....	24
1.4. Porterova analýza konkurenčního prostředí.....	26
1.5. Analýza 7S .....	27
1.6. SWOT analýza.....	29
1.7. Segmentace trhu.....	30
1.8. Marketingový mix – 4P.....	31
1.8.1. Produkt (Product).....	31
1.8.2. Cena (Price) .....	32
1.8.3. Místo, distribuce (Place).....	33
1.8.4. Propagace.....	33
1.9. Zdroje financování podnikání.....	34
1.9.1. Vlastní zdroje .....	34
1.9.2. Cizí zdroje.....	35
1.10. Analýza bodu zvratu .....	36
1.11. Ukazatele finanční výkonnosti podniku .....	37
1.11.1. Ukazatele rentability .....	37
1.11.2. Ukazatele zadluženosti.....	38
1.11.3. Ukazatele likvidity .....	38
2. ANALÝZA PROBLÉMU SOUČASNÉ SITUACE .....	40
2.1. Obecná problematika mateřských škol.....	40
2.1.1. Právní úprava mateřských škol.....	40
2.1.2. Vývoj předškolního vzdělávání v ČR a v kraji Vysočina .....	41

2.1.3.	Rozdělení MŠ dle zřizovatele .....	43
2.1.4.	Nevyřízené žádosti o umístění dítěte do MŠ .....	44
2.1.5.	Požadavky na provoz MŠ .....	45
2.2.	Analýza tržního prostředí a zákazníků .....	45
2.3.	SLEPT analýza .....	46
2.4.	Porterova analýza .....	52
2.5.	Analýza 7S .....	61
2.6.	SWOT analýza .....	64
2.7.	Dotazníkové šetření .....	66
3.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	73
3.1.	Obecné informace .....	73
3.2.	Popis podniku .....	74
3.2.1.	Organizační plán .....	74
3.2.2.	Konkrétní zaměření MŠ .....	74
3.2.3.	Místo podnikání .....	75
3.2.4.	Provozní doba MŠ .....	75
3.2.5.	Kapacita a rozdělení MŠ .....	76
3.2.6.	Školné .....	77
3.2.7.	Stravování .....	77
3.2.8.	Rozvrh dne .....	77
3.2.9.	Propagace .....	78
3.3.	Finanční plán .....	79
3.3.1.	Základní kapitál .....	79
3.3.2.	Počáteční náklady .....	79
3.3.3.	Provozní náklady .....	80
3.3.4.	Výnosy .....	84
3.3.5.	Výnosy v 1. roce podnikání .....	85
3.3.6.	Zdroje kapitálu .....	86
3.3.7.	Zahajovací rozvaha .....	87
3.3.8.	Zahajovací výkaz zisku a ztráty .....	88
3.3.9.	Měsíční výkaz zisku a ztráty v prvním roce podnikání .....	88
3.3.10.	Předpokládaná rozvaha .....	90
3.3.11.	Předpokládaný výkaz zisku a ztráty .....	91
3.3.12.	Předpokládaný pohyb peněz na bankovním účtu .....	92

3.4.	Analýza bodu zvratu .....	93
3.5.	Ekonomické ukazatele .....	94
3.5.1.	Ukazatele rentability .....	94
3.5.2.	Ukazatele zadluženosti .....	94
3.5.3.	Ukazatele likvidity .....	95
3.6.	Rizika podnikání .....	95
	ZÁVĚR .....	99
	SEZNAM ZDROJŮ .....	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ROVNIC .....	104
	SEZNAM PŘÍLOH .....	106

## ÚVOD A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

V současné době je stále aktuálnější problém mírně rostoucího počtu narozených dětí a zároveň rušení a nedostatek mateřských škol. A to vše v době, kdy zejména mladí rodiče čím dál častěji vidí svou kariéru a její růst než možnost zůstat doma se svým potomkem. Proto je předškolní vzdělávání velmi důležité, a to zejména ze dvou hledisek. Děti se zde připravují na povinnou školní docházku, sdružují se a učí se sít se s kolektivem a na druhé straně je jejich rodičům umožněno chodit do zaměstnání a nebyť prakticky bez příjmů s dětmi doma.

„Předškolní výchova, která je v české republice zajišťována především mateřskými školami, má dlouholetou tradici spojenou především s vývojem zaměstnanosti žen.“<sup>1</sup> Proto potřebují pro své dítě zvláště v předškolním věku zajistit hlídání, aby mohli dále pracovat a zajistit příjem rodiny. Možná také proto je v mnoha krajích České republiky nouze o mateřské školy. Stejně tak je tomu i v kraji Vysočina, především v krajském městě Jihlavě.

Jelikož v současné době existuje v České republice podstatně více mateřských škol zřízených obcí, které jsou však přeplněné a jsou dlouhé čekací lhůty než se dítě dostane na řadu přijetí do mateřské školy, jsou v této diplomové práci zpracovány podklady pro založení mateřské školy soukromé. Založením nové mateřské školy v Jihlavě bude vyplněna „tržní nika“ v této oblasti podnikání.

Cílem této diplomové práce navrhnout podnikatelský plán pro založení nové soukromé mateřské školy v Jihlavě, zpracovat veškeré podklady pro její založení a fungování, zjištění její ekonomické výdělečnosti a zajištění potenciálních zákazníků.

Dílním cílem této práce, které jsou podstatné pro její celkové naplnění, je zpracování analýz, jako je analýza SWOT, Porterova analýza konkurenčního prostředí, analýza bodu zvratu a další potřebné pro založení podniku.

---

<sup>1</sup> OBECNÁ PROBLEMATIKA MŠ, 2008, s. 1

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce popisuje teoretická východiska, na jejichž základě bude v dalších částech analyzován a navržen podnikatelský plán.

## 1.1. Základní pojmy související s podnikáním

Jelikož budou v celé diplomové práci používány pojmy podnikání, podnikatel a podnik, je vhodné tyto pojmy na úvod vysvětlit.

### 1.1.1. Podnikání

**Podnikáním** se dle obchodního zákoníku rozumí: „...soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“<sup>2</sup>

Soustavnou činností je myšlena opakující se činnost, která není prováděna výjimečně a příležitostně. Výjimkou je ovšem opakující se například sezónní činnost v některých ročních obdobích.

Podnikání vlastním jménem potom znamená to, že podnikatel musí být zapsán do obchodního rejstříku pod svým názvem firmy, pod kterým dále vystupuje.

Za své závazky podnikatel ručí svým majetkem, ať už celým nebo pouze jeho částí. To vysvětluje pojem “na vlastní odpovědnost”.

Hlavním cílem podnikání je ovšem dosažení zisku, jako přebytku výnosů nad náklady. Krátkodobě se dá přijmout i situace, kdy je podnik ztrátový, taková situace ale není hlavním cílem podnikání.<sup>3</sup>

### 1.1.2. Podnikatel

**Podnikatelem** je dle obchodního zákoníku “osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku, nebo která podniká na základě živnostenského oprávnění nebo na základě jiného než živnostenského oprávnění, nebo která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.”<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> § 2, odst. 1, zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

<sup>3</sup> Definice podnikání, 2011

<sup>4</sup> § 2, odst. 2, zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

### **1.1.3. Podnik**

**Podnik** je obchodním zákoníkem definován jako “věc hromadná”. Tím je v podstatě myšleno, že “podnik je soubor všech hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.”<sup>5</sup>

### **1.1.4. Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je písemný dokument, který zpracovává podnikatel již před založením svého podniku a obsahuje všechny důležité informace týkající se podnikání, jako jsou cíle podnikatele, financování podnikání, silné a slabé stránky, rizika podnikání, konkurence a další. Podnikatelským plánem podnikatel také může oslovit finanční sektor v případě, že si chce na rozvoj svého podnikání půjčit od banky nebo zaujmout investora.<sup>6</sup>

### **Struktura podnikatelského plánu**

I když se každý podnikatelský plán liší z hlediska účelu, pro který je tvořen, každý by měl obsahovat určité obecné informace, které pomohou podnikateli shromáždit myšlenky a návrhy podnikání z různých úhlů pohledu, ať už z pozitivního (např. silné stránky), tak i z negativního (např. rizika). Všechny tyto informace by měly mít alespoň obecnou strukturu, která je následující:

### **Titulní strana**

Titulní strana stručně vysvětluje obsah podnikatelského plánu a uvádí oblast, ve které bude podnikatel podnikat. Titulní strana by měla obsahovat:

- název společnosti a její sídlo,
- jména podnikatelů a kontakt na ně,
- popis společnosti a povaha podnikání,
- způsob a struktura financování.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> § 5, odst. 1, zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

<sup>6</sup> Podnikatelský plán, 2011

<sup>7</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 28

## **Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn je v podstatě stručné shrnutí nejdůležitějších bodů celého podnikatelského plánu. Obsahuje tedy jeho hlavní myšlenku, silné stránky projektu a očekávání od něj, reálné finanční tabulky finančního plánu na několik let dopředu a podobně.

Cílem této části podnikatelského plánu je co nejvíce ovlivnit případné investory, jelikož se na jeho základě rozhodují, zda pro ně má cenu čist podnikatelský plán jako celek. Z tohoto důvodu je nutno věnovat exekutivnímu souhrnu zvláštní pozornost a psát ho až nakonec celého projektu.<sup>8</sup>

## **Analýza odvětví**

Do této části podnikatelského plánu lze zařadit především analýzu konkurenčního prostředí, která zahrnuje důležité konkurenty včetně jejich silných a slabých stránek a možností, kterými mohou negativně ovlivnit prostředí, ve kterém se pohybuje nový podnik. Další analýza se týká odvětví, a to z hlediska vývojových trendů, historických výsledků a budoucích předpovědí. Velmi důležité je též analyzovat zákazníky, a to především na základě segmentace trhu určit cílový trh pro nový podnik.<sup>9</sup>

## **Popis podniku**

Tato část podnikatelského plánu detailně popisuje nový podnik, aby si potenciální investor utvořil představu o jeho velikosti a oboru podnikání. Popis podniku by měl udávat informace o:

- výrobcích a službách,
- lokalitě umístění a velikosti podniku,
- personálním obsazení podniku, jeho organizačním a funkčním schématu,
- veškerém technickém vybavení včetně kancelářského,
- znalostech, předchozích praxích či referencích podnikatele (neboli průpravu podnikatele).<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 28 - 29

<sup>9</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 29

<sup>10</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 29

## **Výrobní plán / Obchodní plán**

V této části by měl být podrobně popsán celý výrobní proces a přehled o nákladech podniku v případě výrobního podniku. V případě, že podnik nebude výrobní, ale bude např. poskytovat služby nebo prodávat zboží, tato část se bude nazývat “obchodní plán” a měla by obsahovat informace o nákupu zboží nebo o poskytování služeb.<sup>11</sup>

## **Marketingový plán**

Marketingový plán vysvětluje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby prodávány, distribuovány a propagovány a oceňovány. Jeho součástí jsou i předpokládané odhady objemů prodeje (neboli výsupů) podniku, ze kterých lze odvodit rentabilitu podniku. Tato část podnikatelského plánu bývá potenciálními investory hodnocena jako nejdůležitější část k zajištění úspěšnosti podniku.<sup>12</sup>

## **Organizační plán**

Organizační plán popisuje formu vlastnictví podniku, tedy buď osobní vlastnictví, obchodní společnost či jiné a detailně je rozebírá. Informuje tedy např. o managementu společnosti, obchodních podílech a dalších. Důležitý údaj organizačního plánu je také celková organizační činnost uvnitř podniku.<sup>13</sup>

## **Hodnocení rizik**

S počátkem nového podnikání se objeví i určitá rizika a je velmi důležité, aby podnikatel tato rizika zavčas identifikoval a nastavil strategii, jakou jim bude předcházet. Obecně nejpodstatnější rizika se objevují například z reakce konkurence, slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu. Identifikace rizik a předcházení jim představuje pro potenciálního investora záruku toho, že podnikatel je na rizika připraven a hodlá jim čelit.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 29

<sup>12</sup> KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 29

<sup>13</sup> KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 29 - 30

<sup>14</sup> KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 30

## **Finanční plán**

Finanční plán představuje pohled na to, jakou výši investic nový podnik potřebuje a zároveň podává informaci o tom, jak ekonomicky výkonný bude podnik jako celek v budoucnu. Finanční plán by měl obsahovat údaje o třech základních oblastech, kterými jsou:

- odhad příjmů a výdajů v časovém horizontu alespoň 3 roky dopředu (jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady),
- vývoj cash-flow (hotovostních toků) alespoň na 3 roky dopředu,
- odhad rozvahy (neboli bilance), která informuje o finanční situaci podniku k určitému datu.<sup>15</sup>

## **Přílohy**

Poslední část podnikatelského plánu obsahuje dokumenty, které nejsou pro podnikatelský plán nutně důležité, ovšem podpoří ho. Jedná se například o informace z výzkumu, korespondence s dodavateli či jiné podpůrné dokumenty.<sup>16</sup>

Jak ale bylo uvedeno na začátku, každý podnikatelský plán je sestavován za jiným účelem podnikání, může se tudíž lišit, a to z hlediska jeho zaměření a předmětu podnikání. Výše uvedené informace by ale měl obsahovat každý podnikatelský plán, který chce být úspěšný, a to jak z hlediska podnikání, tak z hlediska například zájmu případného investora či předložení bance při žádosti o úvěr.

## **1.2. Právní formy podnikání**

Jelikož cílem podnikatelského plánu je založení podniku – tedy společnosti, která musí mít nějakou formu podnikání, je vhodné popsat jejich základní typy.

Podnikatel může svou společnost založit jako fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění, ale i jako právnická osoba, a to založením obchodní společnosti.

---

<sup>15</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 30

<sup>16</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 30

### 1.2.1. Živnostenské podnikání

Aby mohl podnikatel začít podnikat na základě živnostenského oprávnění, je nutné, aby splnil nejprve všeobecné předpoklady, kterými jsou:

- dosažení věku 18 let,
- trestní bezúhonnost,
- způsobilost k právním úkonům.<sup>17</sup>

České právo rozeznává dva typy živností. Jsou jimi živnosti ohlašovací a živnosti koncesované.

#### Živnosti ohlašovací

Tento druh živnosti může být provozován již ode dne ohlášení příslušnému živnostenskému úřadu a lze je dále rozdělit na:

- **živnosti volné** – pro jejich provozování není potřeba splnit jiné než výše uvedené všeobecné předpoklady, z tohoto hlediska jsou tedy nejméně náročné,
- **živnosti řemeslné** – stejně jako živnosti volné je pro jejich provozování nutné splnit všeobecné předpoklady provozování živností, navíc je ale potřeba prokázat speciální odbornou způsobilost v určitém oboru podnikání. Ta se dokazuje vyučením v oboru (čili výučním listem) a určitou délkou praxe, dokladem o rekvalifikační zkoušce, kurzu či jinými. Výčet živností řemeslných je uveden v příloze č. 1 k živnostenskému podnikání a příkladem živností řemeslných může být hodinářství, zednictví či pivovarnictví a sladovnictví.
- **Živnosti vázané** – k jejich provozování je kromě všeobecných podmínek provozování živnosti nutné mít speciální odbornou způsobilost nebo oprávnění, osvědčení či jiný dokument vydaný k tomu příslušným zmocněným orgánem. Taxativní výčet živností vázaných je opět podrobně specifikován v příloze č. 2 živnostenského zákona a mohou jimi být například činnosti očních optik, zpracování tabáku a výroba tabákových výrobků či vodní záchranná služba.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> § 6, odst. 1, zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

<sup>18</sup> Příloha č. 2, zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

## **Živnosti koncesované**

Provozování tohoto druhu živnosti je zvláštním právním předpisem vázáno na povolení od věcně příslušného orgánu státní správy, který si tímto povolením zajišťuje dohled nad činnostmi, které by měl mít stát pod dohledem. Proto požaduje i doklad o odborné způsobilosti k provozování této živnosti. Podnikatel může začít podnikat až po udělení koncese od příslušného orgánu, o kterou si zažádá, nikoli dnem ohlášení, jak tomu je u živností ohlašovacích.

Živnosti koncesované upravuje příloha č. 3 zákona o živnostenském podnikání a může jimi být například provozování cestovní kanceláře, směnářská činnost či činnost krematorií nebo pohřební služby.

Obecně je za vydání živnostenského listu i za vydání rozhodnutí o udělení koncese a následné vydání koncesní listiny účtován poplatek ve výši 1 000,- Kč.<sup>19</sup>

### **1.2.2. Obchodní společnosti**

Podnikání lze založit i formou vzniku obchodní společnosti. V tomto případě se jedná o založení právnické osoby, a to za účelem podnikání, jak je charakterizována obchodní společnost.

Obchodní společností dle obchodního zákoníku může být:

- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost,
- komanditní společnost,
- veřejná obchodní společnost.

„Společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, než je podnikání, pokud to zvláštní zákon nezakazuje.“<sup>20</sup>

Vzhledem k analytické části práce bude popsána pouze společnost s ručením omezeným.

### **Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným je nejčastějším typem společnosti zakládané podnikateli v České republice.

---

<sup>19</sup> Živnostenské podnikání, 2009

<sup>20</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 78

Zakladatelským dokumentem této společnosti je společenská smlouva nebo zakladatelská listina ve formě notářského zápisu.

Společnost s ručením omezeným může dle obchodního zákoníku založit pouze jediná osoba, a to buď fyzická nebo právnická. Nejvyšší počet společníků však je omezen na 50.

Jedna fyzická osoba může být jediným zakladatelem a společníkem maximálně tří společností s ručením omezeným, avšak společnost s ručením omezeným nemůže být jediným zakladatelem jiné společnosti s ručením omezeným.

Minimální výše základního kapitálu při založení společnosti je 200 000,- Kč, přičemž vklad každého společníka musí činit minimálně 20 000,- Kč. Maximální výše vkladu není nijak omezena. Vklady společníků mohou mít formu jak peněžitou, tak i nepeněžní, tedy hmotnou. Při zápisu do obchodního rejstříku musí však být splaceno minimálně 30% z každého vkladu, celkem musí činit hodnota peněžních i nepeněžních vkladů nejméně 100 000,-Kč.

Společnost musí za svou firmou<sup>21</sup> obsahovat i označení, kterým může být buď „společnost s ručením omezeným“ nebo „spol. s r. o.“ nebo „s. r. o.“<sup>22, 23</sup>

### **Ručení společníků**

Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem. Společníci ručí za závazky společnosti pouze do výše svých vkladů upsaných v obchodním rejstříku, které dosud nesplátili. Odtud pramení též název společnost s ručením omezeným. Splacením upsaných vkladů a jejich zápisem do obchodního rejstříku ručení společníků zaniká. Vklady společníků musí být v celkové upsané výši splaceny nejdéle do pěti let od zápisu do obchodního rejstříku.<sup>24</sup>

### **Orgány společnosti**

Společnost má následující orgány:

- jednatelé,

---

<sup>21</sup> Obchodní firmou se rozumí název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. (Zdroj: § 8, zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník)

<sup>22</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 79 - 80

<sup>23</sup> Obchodní společnosti - založení a vznik, 2009

<sup>24</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 80

- valná hromada,
- dozorčí rada.<sup>25</sup>

### **Jednatelé**

Jednatelé společnosti plní funkci statutárního orgánu. Tímto statutárním orgánem může být jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více, může každý z nich jednat jménem společnosti samostatně, pokud si ve společenské smlouvě nebo stanovách nestanoví jinak. Jednatele volí valná hromada ze svých společníků, nebo i jiných fyzických osob. Jednatelé mají oprávnění k obchodnímu vedení společnosti.<sup>26</sup>

### **Valná hromada**

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, který rozhoduje o důležitých otázkách týkajících se společnosti. Jde například o:

- rozhodování o rozdělení zisku nebo úhradě ztráty,
- schválení řádné, mimořádné nebo konsolidované účetní závěrky,
- schvalování stanov a jejich změn,
- jmenování, odvolání a odměňování jednatelů,
- jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady,
- rozhodování o zvýšení či snížení výše základního kapitálu,
- a další dle § 125 odst. 1 Obchodního zákoníku.

Valná hromada musí být ze zákona svolána minimálně jednou ročně.<sup>27</sup>

### **Dozorčí rada**

Dozorčí rada je nepovinně zřizovaným orgánem společnosti, který se zřizuje jen pokud to stanoví společenská smlouva.

Tento kontrolní orgán musí mít minimálně 3 členy, kteří jsou voleni valnou hromadou a členem dozorčí rady nemůže být jednatel společnosti.

Dozorčí rada má za úkol nahlížet do obchodních a účetních knih a dokladů a kontrolovat je. Taktéž dohlíží na činnost jednatelů a přezkoumává řádnou,

---

<sup>25</sup> Obchodní společnosti - založení a vznik, 2009

<sup>26</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 80

<sup>27</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 80

mimořádnou a konsolidovanou účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a zprávy předává valné hromadě.<sup>28</sup>

### **Postup založení společnosti s ručením omezeným**

Založení společnosti s ručením omezeným je poměrně náročný a dlouhý proces, který je závislý především na rychlosti vyřizování na úřadech.

Pro založení společnosti je nutné nejprve provést tyto činnosti:

- „uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu,
- složení základního jmění společnosti, nebo jeho části,
- získání živnostenských oprávnění (živnostenských listů atp.),
- zápis společnosti do obchodního rejstříku,
- registrace společnosti u finančního úřadu.“<sup>29</sup>

### **Sepsání a podpis společenské smlouvy**

Společnost s ručením omezeným je založena<sup>30</sup> podpisem společenské smlouvy, která je sepsána formou notářského zápisu. Společenská smlouva musí dle § 110 Obchodního zákoníku obsahovat:

- „firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání (činnosti),
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník.“<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 80 - 81

<sup>29</sup> Společnost s ručením omezeným - postup založení, 1998 - 2012

<sup>30</sup> Rozdíl mezi založením a vznikem společnosti – společnost je založena podpisem společenské smlouvy, avšak vzniká až dnem zápisu do obchodního rejstříku.

<sup>31</sup> Společnost s ručením omezeným - postup založení, 1998 - 2012

Ve společenské smlouvě může být také uvedeno, zda společnost vydá i stanovy, které upravují vnitřní organizaci ve společnosti, nebo blíže specifikují údaje a činnosti uvedené ve společenské smlouvě.

Notářský zápis sestavuje notář za určitý poplatek, který se může lišit a pohybuje se v řádech do několika tisíců korun.<sup>32</sup>

### **Složení vkladů**

Způsob, jakým budou vklady složeny, je sjednán již ve společenské smlouvě. Nejčastějším a také nejjednodušším způsobem je však složení vkladů na nově zřízený účet sloužící k podnikání. Doklad (potvrzení) o složení vkladu na účet banka vydá na požádání a po předložení společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny.

Vklady je možné složit i hotově, a to u správce základního kapitálu, který o vkladu a jeho výši vydá prohlášení o složení vkladu.

Dnem vzniku společnosti se peněžité i nepeněžité vklady stávají majetkem společnosti, která s nimi může libovolně nakládat.<sup>33</sup>

### **Získání živnostenských listů**

Pro provozování živnosti je nutno tuto skutečnost ohlásit příslušnému živnostenskému úřadu, který má na vydání živnostenského listu 15 dní.

Právnícká osoba, tedy společnost, je povinna v ohlášení živnosti uvést mimo jiné např.:

- obchodní firmu nebo název a sídlo,
- identifikační číslo, pokud bylo přiděleno,
- předmět podnikání,
- provozovnu nebo provozovny, ve kterých bude podnikání zahájeno.<sup>34</sup>

„Ohlášení živnosti nebo žádost o koncesi se předkládají na tiskopise vydaném Ministerstvem průmyslu a obchodu.“<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Společnost s ručením omezeným - postup založení, 1998 - 2012

<sup>33</sup> Společnost s ručením omezeným - postup založení, 1998 - 2012

<sup>34</sup> § 45, odst. 3, zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

<sup>35</sup> § 45a, odst. 3, zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

## **Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku**

Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává u příslušného rejstříkového soudu. Návrh na zápis podepisují všichni jednatelé a jejich podpisy musí být úředně ověřeny.

K návrhu na zápis do obchodního rejstříku se přidávají i přílohy, kterými jsou za společnost:

- společenská smlouva nebo zakladatelská listina,
- živnostenské listy jako oprávnění k podnikatelské činnosti,
- listiny potvrzující důvod užívání místnosti k provozování živnosti, kterým může být výpis z katastru nemovitostí, který nesmí být starší tří měsíců a pokud není společnost vlastníkem těchto prostor, je nutný i souhlas vlastníka o zřízení sídla v jeho prostorách,
- doklady o tom, že byly splněny vkladové povinnosti, a to např. potvrzení banky, posudky znalců atp.

Další přílohy se přikládají za každého společníka zvlášť, jsou jimi např.:

- výpis z rejstříku trestů, který nesmí být starší tří měsíců,
- čestné prohlášení každého jednatele o tom, že splňuje podmínky provozování živnosti, že je plně způsobilý k právním úkonům atp.

Podpisy společníků musí být úředně ověřeny.<sup>36</sup>

## **Zápis společnosti do obchodního rejstříku**

Společnost je do obchodního rejstříku zapsána doručením dokumentu „Rozhodnutí o zápisu do obchodního rejstříku“ do sídla zakladatele společnosti. Tímto doručením, tedy i zápisem do obchodního rejstříku vzniká společnost se všemi právy a povinnostmi.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Společnost s ručením omezeným - postup založení, 1998 - 2012

<sup>37</sup> Společnost s ručením omezeným - postup založení, 1998 - 2012

## **Registrace společnosti u finančního úřadu**

První a základní povinností nově vzniklé společnosti s ručením omezeným je registrace u místně příslušného finančního úřadu.<sup>38</sup>

### **1.3.SLEPT analýza**

SLEPT analýza je „analýza externího marketingového prostředí, zaměřená na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory.“<sup>39</sup>

Tato analýza je vhodná pro zmapování marketingového prostředí firmy, které má na podnik přímý vliv a může ovlivnit jeho rozhodování v jedné z oblastí.<sup>40</sup>

#### **S – sociální (společenské) faktory**

V této oblasti jsou zahrnuty veškeré sociální aspekty týkající se např.:

- demografických faktorů především v cílové skupině,
- životního stylu a jeho změn v cílové skupině,
- životní úrovně a jejích změn v cílové skupině,
- struktury populace,
- hodnoty a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů a dalších) k oblasti podnikání firmy, produktu, substitutům atd.<sup>41</sup>

#### **L – legislativní faktory**

Každý obor podnikání je svázán s mnoha právními předpisy, které je podnikatel nucen dodržovat. Jelikož právní předpisy mají velký vliv na podnikání, je dobré je analyzovat.<sup>42</sup> Legislativní faktory tedy obsahují:

- legislativa určující zdanění podniků, jednotlivců,
- legislativa určující zdanění,
- změny zákoníku práce, minimální mzdy,
- právní předpisy upravující konkurenční prostředí a další.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> Společnost s ručením omezeným - postup založení, 1998 - 2012

<sup>39</sup> HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, ODEHNALOVÁ, 2009, s. 97

<sup>40</sup> HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, ODEHNALOVÁ, 2009, s. 97

<sup>41</sup> HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, ODEHNALOVÁ, 2009, s. 97

<sup>42</sup> HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, ODEHNALOVÁ, 2009, s. 102

<sup>43</sup> BLAŽKOVÁ, 2007, s. 53 - 54

## **E – ekonomické faktory**

V této části jsou řešeny veškeré ekonomické faktory ovlivňující podnikání. Jsou jimi:

- ekonomický růst, výdaje spotřebitelů, výše HDP,
- monetární politika určující úrokové sazby,
- vládní výdaje,
- politika nezaměstnanosti,
- zdanění,
- měnové kurzy,
- inflace a další.<sup>44</sup>

## **P – politické faktory**

V politických faktorech by měly být popsány a řešeny informace týkající se např.:

- vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení,
- politická regulace a další.<sup>45</sup>

## **T – technologické faktory**

Mezi technologické faktory, které by měla obsahovat tato analýza, můžeme zařadit například:

- vývoj nových technologií,
- nové objevy a patenty,
- spotřeba energie a náklady na energie,
- míra technologického opotřebení,
- současná obecná úroveň technologií a další.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> BLAŽKOVÁ, 2007, s. 53 - 54

<sup>45</sup> BLAŽKOVÁ, 2007, s. 53 - 54

<sup>46</sup> BLAŽKOVÁ, 2007, s. 53 - 54

## **1.4.Porterova analýza konkurenčního prostředí**

Porterova analýza „slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působící na daném trhu.“<sup>47</sup>

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé, neboli zákazníci, požadují nízké ceny, kvalitní produkty a tím vyvolávají mezi konkurenty napětí. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká pokud např. existují substituční výrobky nebo pokud od podnikatele odebírají pouze malé množství z jejich celkových odběrů, avšak pro podnikatele to znamená velké procento tržeb.<sup>48</sup>

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou podnik ovlivňovat z hlediska cen a dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že na trhu neexistují substituty jejich dodávek, jsou-li pro podnik dodávky důležité, nebo je-li náročná nebo nemožná změna dodavatele.<sup>49</sup>

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů do odvětví omezují bariéry vstupu na tento trh a bariéry jejich výstupu z něj. Jsou-li tyto bariéry vysoké, je pravděpodobné, že na trh nebudou vstupovat noví konkurenti, avšak firmy budou dosahovat větších zisků a naopak, jsou-li bariéry vstupu nízké, hrozí vstup nových konkurentů na trh, který je omezen nižší rentabilitou a zisky.<sup>50</sup>

### **Hrozba substitutů**

Jelikož substituty zcela nebo jen z části nahrazují produkty, čímž snižují ceny a tím i zisky, je vhodné intenzivně sledovat vývoj cen konkurenčních produktů.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> HANZELKOVÁ, KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, ODEHNALOVÁ, 2009, s. 109

<sup>48</sup> KOZEL, 2006, s. 31

<sup>49</sup> KOZEL, 2006, s. 31

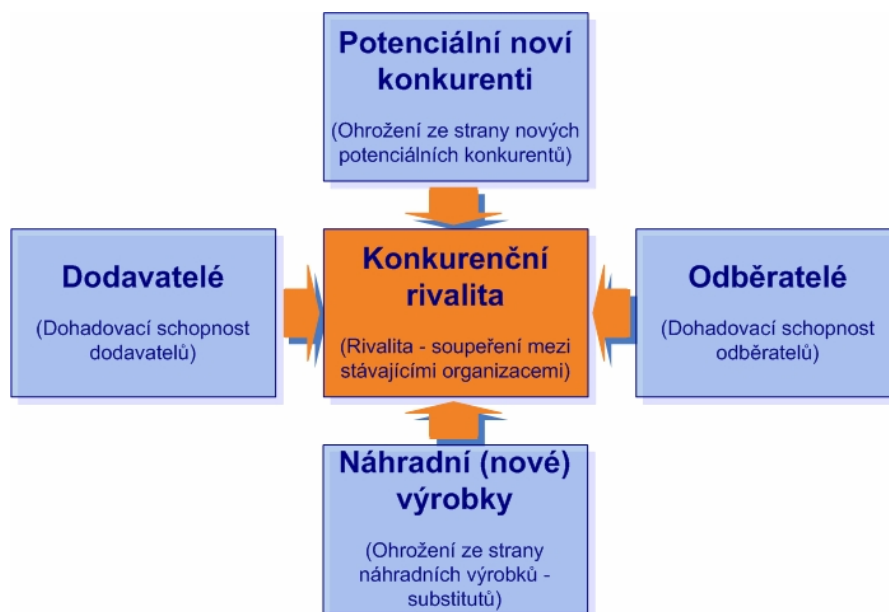
<sup>50</sup> KOZEL, 2006, s. 31

<sup>51</sup> KOZEL, 2006, s. 31

## Konkurenční rivalita uvnitř odvětví

„Atraktivita na trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje.“<sup>52</sup> V takovýchto případech často dochází např. k cenovým válkám a konkurenční rivalita uvnitř odvětví je tedy vysoká.<sup>53</sup>

Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: Porterův model konkurenčních sil, 2006 - 2009

## 1.5. Analýza 7S

Mezi hlavní faktory úspěchu firmy patří sedm faktorů zvaných 7S. Jsou jimi strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.<sup>54</sup>

### Strategie

Strategie firmy se odvíjí především z celkové vize podniku, tedy představ majitelů firmy, jakým směrem by se měl jejich podnik ubírat, a z konkrétního poslání firmy, tedy výroby nebo poskytování služeb.<sup>55</sup>

<sup>52</sup> KOZEL, 2006, s. 31

<sup>53</sup> KOZEL, 2006, s. 31

<sup>54</sup> SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 33

<sup>55</sup> SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 34

## **Struktura**

Jedná se o rozhodnutí o optimální struktuře organizace firmy, tedy optimální rozdělení úkolů, udělení kompetencí a pravomocí mezi pracovníky. Organizační struktura může mít podobu např. liniové struktury, štábní, funkcionální či jejich kombinací.<sup>56</sup>

## **Systémy**

Jedná se o všechny informační systémy, tedy toky informací, které v podniku probíhají, ať už ruční předávání informací, nebo automatické a počítačové.<sup>57</sup>

## **Styl řízení**

Řízení v podniku může mít podobu autoritativního stylu, který vylučuje zapojení ostatních pracovníků na řízení firmy, demokratického stylu, který sice povoluje podřízeným podílet se na řízení firmy, avšak konečné rozhodnutí provede vždy nadřízený nebo vedoucí pracovník, a nebo stylu laissez-faire, který nechává volnost pracovníkům v rozhodování a vedoucí se zapojuje jen v nejnútnejších případech.<sup>58</sup>

## **Spolupracovníci**

Hlavním zdrojem produktivity a zvyšování výkonnosti firmy jsou především lidé, se kterými by manažeři a vedoucí měli umět vhodně jednat. Pracovníci přispívají k celkové kultuře firmy, jsou ale také i hlavním provozním rizikem. Proto je komunikace a dobrý vztah s nimi velmi důležitý.<sup>59</sup>

## **Schopnosti**

Jedná se především o schopnosti změn ve firmě. Schopnost pružně reagovat na změny jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí, by měli ovládat především tvůrčí vedoucí pracovníci, tzv. mistři změn.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 37 - 39

<sup>57</sup> SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 41

<sup>58</sup> SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 42

<sup>59</sup> SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 42 - 43

<sup>60</sup> SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 44

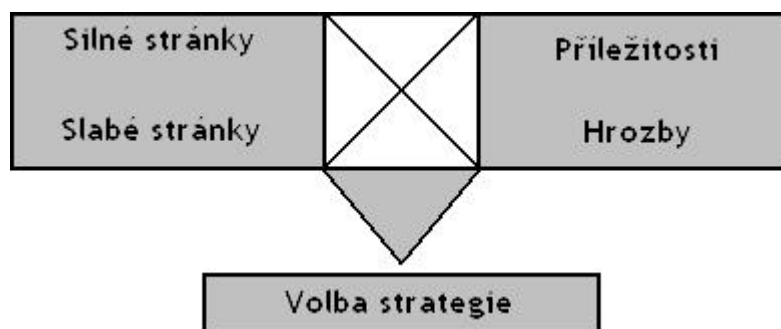
## Sdílené hodnoty

„Sdílené hodnoty, neboli kultura firmy, je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot všeobecně sdílených ve firmě a relativně dlouhodobě udržovaných.“<sup>61</sup>

## 1.6.SWOT analýza

Mezi možnosti, kterými může podnikatel analyzovat vnitřní i vnější prostředí firmy, se řadí SWOT analýza, která na základě strategického rozboru firmy určuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky firmy, její příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), jimž firma čelí. Analýza SWOT zdůrazňuje klíčové body, jež firmu ovlivňují, a říká, jakým směrem by se měla tato firma ubírat.<sup>62</sup>

Obrázek 2: SWOT analýza



Zdroj: VEBER, Jaromír a kol, 2001, s. 428

### Silné a slabé stránky

Silnými a slabými stránkami jsou zvýrazněny rysy společnosti, které mají největší vliv na úspěch celého podniku a které by měly být srovnávány s konkurencí.

Silné stránky by měly být založeny především na faktech, jelikož jsou určitou výhodou, kterou podnik využívá. Za silné stránky můžeme považovat např.:

- vedoucí pozici na trhu,
- rozsáhlý sortiment produktů,
- kvalitní technologie pro výrobu,
- vyplnění tzv. tržní niky (díry na trhu) a další.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> SMEJKAL, RAIS, 2006, s. 45

<sup>62</sup> KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, 2007, s. 97

<sup>63</sup> KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, 2007, s. 98 - 99

Slabé stránky naopak úspěšnost podniku snižují, jsou to určité podnikové slabiny, které vyžadují změnu k lepšímu. Můžeme za ně považovat např.:

- nedostatek financí, vysoké náklady
- neznámá značka při vstupu na trh,
- malá ziskovost,
- nedostatečná propagace a další.<sup>64</sup>

### **Příležitosti a hrozby**

Podnik musí umět rozeznat, jakých příležitostí může využít či jakým hrozbám bude muset čelit.

Příležitosti mohou přispět k celkovému rozvoji podniku v odvětví a mohou též pomoci neutralizovat hrozby.<sup>65</sup> Mezi příležitostmi se řadí např.:

- zlepšující se podmínky hospodářské situace,
- nové technologie,
- demografické změny,
- vývoj trhu a další.<sup>66</sup>

Hrozby podniku popisují nežádoucí negativní situaci pro podnik. Patří k nim např.:

- hrozba vstupu nového konkurenta,
- hrozba substitutů,
- státní regulace a další.<sup>67</sup>

## **1.7.Segmentace trhu**

Jelikož každý trh je tvořen velkým počtem zákazníků, kteří se liší věkem, pohlavím, zvyky, příjmy, místem, kde budou produkt nakupovat a mnoho dalšími, je na úvod dobré definovat, která skupina bude pro podnikatele tou cílovou. To znamená, že cílem segmentace trhu je rozčlenit rozsáhlý trh na menší části, které seskupují

---

<sup>64</sup> KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, 2007, s. 99

<sup>65</sup> VEBER, 2001, s. 429

<sup>66</sup> KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, 2007, s. 97

<sup>67</sup> VEBER, 2001, s. 429

zákazníky se společnými nákupními vlastnostmi, kterým lze nabídnout produkt „šitý na míru“.

Výhodou segmentace trhu je zejména to, že pomocí rozlišení potřeb spotřebitelů a jejich seskupením odhaluje podnikatelské příležitosti trhu a pomáhá při stanovení cenové taktiky.<sup>68</sup>

## 1.8. Marketingový mix – 4P

"Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu."<sup>69</sup> Způsoby jejich dosažení jsou známy pod pojmem 4P a tvoří je:

- Produkt (Product),
- Cena (Price),
- Místo, distribuce (Place),
- Propagace (Promotion).<sup>70</sup>

Označení 4P je odvozeno od počátečních písmen anglických překladů jednotlivých kroků, a sice Product, Price, Place, Promotion.

### 1.8.1. Produkt (Product)

Produkt je klíčovým bodem celého podnikání a je za něj považováno vše, co může být poskytnuto na trhu k uspokojení potřeb či přání. Může tedy zahrnovat jak materiální zboží nebo služby, tak i zkušenosti, události, informace nebo myšlenky.

Podle toho, kdo produkty nakupuje, je můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií:

- produkty pro konečného spotřebitele – zákazníci je kupují pro svou vlastní spotřebu,
- produkty nakupované podnikatelskými subjekty za účelem dalšího zpracování či prodeje.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> HORÁKOVÁ, 1992, s. 89 - 90

<sup>69</sup> KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, 2007, s. 70

<sup>70</sup> KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, 2007, s. 70

O jaký produkt, tedy výrobek nebo službu, se bude jednat, by měl podnikatel určit jako první věc svého podnikání

### **1.8.2. Cena (Price)**

Cena je pro podnik jediný prvek marketingového mixu, který přináší podniku příjmy, proto musí být vyjádřena v peněžní podobě. Cena je velmi důležitá, jelikož určuje zákazníkům, jaké množství finančních prostředků budou muset obětovat.

Podnik cenu stanovuje pokud:

- na trh zavádí nový produkt, nebo
- zavádí stávající produkt do nových distribučních cest nebo na nové území, nebo
- stanovuje novou nabídku pro zákazníka.<sup>72</sup>

#### **Způsob stanovení cen:**

Cenu je možné stanovit třemi způsoby. Jsou jimi:

- stanovení ceny na základě nákladů – při tomto způsobu ceny podnik pomocí kalkulace (buď úplných nebo neúplných nákladů) vyčíslí a sečte veškeré náklady vynaložené na produkt, přičte zisk (přidanou hodnotu) a tím stanoví cenu pro zákazníka.<sup>73</sup> Výhodou této metody je poměrně jednoduché stanovení ceny, jelikož náklady se dají jednoduše zjistit a vyčíslit, naopak nevýhodou je to, že metoda nebere ohled na současnou situaci na trhu, protože zákazníka zajímá především to, jakou hodnotu pro něj bude produkt mít a ne to, jak vysoké jsou náklady na jeho produkování.<sup>74</sup>
- Stanovení ceny na základě poptávky – při tomto způsobu stanovení ceny je důležitý odhad velikosti tržní poptávky po produktu. Základní strategií zde je stanovení vysoké ceny při vysoké poptávce po produktu a naopak při malé poptávce stanovení ceny nízké, a to i když jsou náklady na produkt v obou případech shodné.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> KAŇOVSKÁ, 2009, s. 40

<sup>72</sup> KAŇOVSKÁ, 2009, s. 58 - 59

<sup>73</sup> KAŇOVSKÁ, 2009, s. 63

<sup>74</sup> Metody stanovení ceny, 2007

<sup>75</sup> KAŇOVSKÁ, 2009, s. 64

- Stanovení ceny na úrovni konkurence – tato metoda předpokládá, že náš produkt je z hlediska kvality srovnatelný s produkty konkurence, a proto je mu stanovena i srovnatelná cena bez ohledu na výši nákladů vynaložených na produkt. Výhodou této metody je to, že je opět poměrně jednoduchá, jelikož ceny konkurenčních produktů jsou snadno zjistitelné, ovšem nevýhodou a také i rizikem této metody je to, že výše ceny stanovené pro zákazníka nemusí pokrývat náklady vynaložené na produkt nebo například ziskové cíle firmy.<sup>76</sup>

### 1.8.3. Místo, distribuce (Place)

„Distribuce zahrnuje činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovým zákazníkům.“<sup>77</sup> Uvádí tedy především, kde bude produkt prodáván. S tím souvisí i jakým způsobem bude prodáván, určení distribučních cest a odpovídajících služeb pro produkt. Distribuce spojuje výrobce a zákazníka.<sup>78</sup>

### 1.8.4. Propagace

Propagace představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky, aby jej koupil.<sup>79</sup>

Svůj produkt může firma propagovat různými způsoby, jako např.:

- reklamou, kterou se rozumí placená forma neosobní prezentace a podpory produktu,
- PR (Public Relations), který je chápán jako vytváření dobré pověsti firmy, odstranění negativních ohlasů a tím nalákání zákazníků,
- podporou prodeje, kterou mohou být např. dočasné nebo trvalé snížení cen, soutěže, věrnostní programy, dárkové poukazy a další,
- přímým marketingem, kterým je vytvářen přímý kontakt se zákazníkem např. přímou nabídkou formou dopisů, telefonů, internetu atd.,
- osobním prodejem, kdy je produkt nabízen přímo při osobním styku.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Metody stanovení ceny, 2007

<sup>77</sup> KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, 2007, s. 71

<sup>78</sup> KAŇOVSKÁ, 2009, s. 69

<sup>79</sup> KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, 2007, s. 71

<sup>80</sup> KAŇOVSKÁ, 2009, s. 82 - 87

## 1.9.Zdroje financování podnikání

Každé podnikání vyžaduje do začátku určitý počáteční kapitál jako zdroj, ze kterého bude financován rozjezd podniku. Tento kapitál může být získán dvěma způsoby:

- vlastními zdroji,
- cizími zdroji.

### 1.9.1. Vlastní zdroje

Vlastní zdroje jsou hlavním zdrojem financování podnikatelských aktivit. Vznikají většinou dlouhodobými úsporami neboli nasčítání zisku z minulosti.<sup>81</sup>

Mezi vnitřní zdroje financování řadíme:

- Zisk – je nejdůležitější složkou vlastních zdrojů financování. Zisk po zdanění, který podnik nepoužije na výplacení podílů na zisku nebo na tvorbu fondů ze zisku, zůstává v podniku a může být tedy použit na financování potřeb podniku.<sup>82</sup>
- Odpisy – vyjadřují opotřebení majetku v období, za které se zúčtují do nákladů, které jsou plně daňově uznatelné. „Odpisy tedy snižují zisk před zdaněním, což znamená snížení odváděné daně, a to představuje snížení výdajů (placení daně).“<sup>83</sup>
- Ostatní vlastní zdroje financování – např. prodej nevyužitého majetku podniku.<sup>84</sup> Méně častým vlastním zdrojem financování může být i přijatý dar, dědictví nebo výhra v loterii.<sup>85</sup>

Vlastní zdroje financování jsou velmi bezpečným zdrojem především do začátku podnikání, avšak i ony jsou nákladné, a to například v podobě daně z příjmů v případě financování z kladného hospodářského výsledku. Dá se tedy říci, že i z vlastních zdrojů platíme úrok, i když ne tak vysoký jako je tomu u cizích zdrojů.<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> KROH, 1999, s. 9

<sup>82</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 195

<sup>83</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 195

<sup>84</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 195

<sup>85</sup> KROH, 1999, s. 9

<sup>86</sup> Vlastní nebo cizí zdroje?, 2008

## 1.9.2. Cizí zdroje

Cizí zdroje financování umožňují podniku rychlejší rozvoj podnikání, protože přispívají k tvorbě zisku, který je považován za vlastní zdroj financování a pomáhá tak rychlejší přeměně na zdroje vlastní. Z cizích zdrojů ale podnikatel platí náklad v podobě úroku. Čím více firmy cizí zdroje financování využívají, tím větší je nárůst těchto nákladů na ně a tím více jsou pak rizikové a často také více závislé na jiných subjektech, čímž se omezuje i rozhodování o vlastním podniku.<sup>87</sup>

Mezi cizí zdroje financování se řadí např.:

- Bankovní úvěry – jsou nejčastějším cizím zdrojem financování, kdy banka vypůjčí podnikateli kapitál v podobě úvěru, avšak často vyžaduje i záruku (hmotné aktivum). Zárukou může být např. pozemek nebo budova v majetku společnosti, ale i majetek vlastníků, např. auto, dům a podobně.<sup>88</sup> Za vypůjčení peněz banky požadují i úrok, který představuje cenu za vypůjčení peněz. Dlužník tedy musí splatit jak vypůjčenou jistinu, tak i navíc úrok.<sup>89</sup>
- Obchodní úvěry – mohou být dodavatelské nebo odběratelské. Častěji poskytované jsou ovšem dodavatelské. Jde při nich v podstatě o to, že dodavatel povolí odběrateli odložení platby (splatnost faktur) od 30 až 90 dní, čímž je dodavateli poskytnut úvěr. Při poskytnutí dodavatelského úvěru je velmi důležitá důvěra mezi oběma stranami a dodržení smluvených termínů. V případě úvěru odběratelského se jedná o to, že dodavatel přijme předem zálohu na platbu od odběratele. Velmi důležitá je opět domluva a důvěra mezi oběma stranami.<sup>90</sup>
- Leasing – neboli pronájem může mít dvě formy, a to operativní a nebo finanční. Operativní leasing představuje „krátkodobý nebo střednědobý zrušitelný pronájem, po jehož ukončení vrací uživatel majetek zpět pronajímateli. Majetek je ve vlastnictví pronajímatele.“<sup>91</sup> Tento způsob pronájmu se využívá v případě věcí, které uživatel potřebuje pronajmout na dobu kratší než je životnost této věci.

---

<sup>87</sup> Vlastní nebo cizí zdroje?, 2008

<sup>88</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 196

<sup>89</sup> KROH, 1999, s. 27

<sup>90</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 198

<sup>91</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 198

Finanční leasing je naopak dlouhodobý pronájem, který nelze vypovědět. Po jeho ukončení je pronajímaný předmět nájemcem odkoupen za nízkou cenu a vlastnické právo tedy přechází na uživatele. V průběhu pronájmu se o údržbu majetku a jeho opravy stará uživatel, tedy nájemce. Tento druh leasingu je využíván spíše v případech pronájmu zařízení s delší dobou životnosti.<sup>92</sup>

- Rizikový kapitál – „je prostředek pro financování zahájení činnosti podniku, jeho rozvoje, expanze nebo odkupu celého podniku, kdy investor rizikového kapitálu získává dohodnutý podíl základního kapitálu podniku na oplátku za poskytnutí potřebného kapitálu.“<sup>93</sup>
- Dotace – jsou nenávratné zdroje financování, kterými podnikatele podporuje stát nebo jiný územní celek.<sup>94</sup>

### 1.10. Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu ukazuje, jaké množství výkonů musí podnik vyprodukovat, aby pokryl své celkové náklady. Bod zvratu je tedy bod, „do jehož dosažení výroby pouze pokrývaly náklady a od něhož již začaly přispívat k tvorbě zisku.“<sup>95</sup>

Bod zvratu tedy určuje množství objemu výroby, od kterého přestává být výroba ztrátová a začíná se tvořit zisk. Toto množství můžeme vypočítat následovně:

#### Rovnice 1: Bod zvratu

$$\begin{aligned} TR &= TC \\ P * Q &= FC + VC * Q^{96} \end{aligned}$$

#### Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza bodu zvratu odpovídá na řadu otázek, jako jsou např:

- jaké jsou maximální výrobní náklady, které zajistí rentabilní výrobu,
- jaké jsou maximální náklady výrobku nebo služby aniž by docházelo ke ztrátě,

---

<sup>92</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 198 - 199

<sup>93</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 200

<sup>94</sup> KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 209

<sup>95</sup> POPESKO, 2009, s. 43

<sup>96</sup> Vysvětlení: TR značí celkové tržby, TC celkové náklady, P cenu, Q objem produkce, FC fixní náklady, VC variabilní náklady.

- při jakém objemu výroby dosahuje podnik maximálního zisku a další.<sup>97</sup>

## 1.11. Ukazatele finanční výkonnosti podniku

K měření výkonnosti firmy jsou používány finanční ukazatele, které jsou hlavním zdrojem pro sestavování finančních plánů v čase, a tedy i ekonomické stability.

Finanční analýza čerpá především z účetních výkazů firmy, tedy z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash-flow. Finančních ukazatelů existuje nespočetné množství, ze kterého budou pro další použití této diplomové práce vysvětleny pouze následující<sup>98</sup>:

### 1.11.1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, neboli návratnosti, ukazují základní přehled o efektivitě společnosti. K těmto ukazatelům se řadí především<sup>99</sup>:

#### Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Rentabilita celkových aktiv popisuje, jak efektivně firma tvoří zisk bez ohledu na jeho zdroje, zda jsou vlastní či cizí.

$$\text{ROA} = (\text{HV před zdaněním} / \text{celková aktiva}) * 100 \text{ [\%]}^{100}$$

#### Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb říká, jak firma dokáže zhodnotit prostředky vložené do podnikání, tedy kolik Kč výnosů získá z jedné vložené Kč nákladů.

$$\text{ROS} = (\text{VH před zdaněním} / \text{tržby}) * 100 \text{ [\%]}^{101}$$

#### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, jak efektivně firma zhodnocuje prostředky, které byly vloženy do podnikání.

---

<sup>97</sup> JUROVÁ, 2011, s. 48

<sup>98</sup> JADVIŠČÁK, 2011

<sup>99</sup> JADVIŠČÁK, 2011

<sup>100</sup> JADVIŠČÁK, 2011

<sup>101</sup> JADVIŠČÁK, 2011

$$\text{ROE} = (\text{VH před zdaněním/vlastní kapitál}) * 100 [\%]^{102}$$

### 1.11.2. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poskytují informace týkající se zatížení společnosti v oblasti dluhů, které jsou pro společnost do určité míry vhodné.<sup>103</sup>

#### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost charakterizuje celkovou finanční úroveň společnosti, tedy do jaké míry je její majetek kryt cizími zdroji.

$$\text{Celková zadluženost} = (\text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}) * 100 [\%]^{104}$$

#### **Míra zadluženosti**

Ukazatel míry zadluženosti je důležitý především pro banku, která na jeho základě hodnotí poskytnutí úvěru.

$$\text{Míra zadluženosti} = (\text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}) * 100 [\%]^{105}$$

#### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování je v podstatě opak celkové zadluženosti. Udává tedy, do jaké míry je společnost schopna pokrýt své závazky z vlastních zdrojů.

$$\text{Koeficient samofinancování} = (\text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}) * 100 [\%]^{106}$$

### 1.11.3. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity podávají informace o tom, jaký je vztah společnosti ke krátkodobým závazkům, tedy jak rychle je společnost schopna hradit své závazky. Nejčastěji jsou používány tyto ukazatele likvidity<sup>107</sup>:

---

<sup>102</sup> JADVIŠČÁK, 2011

<sup>103</sup> JADVIŠČÁK, 2011

<sup>104</sup> JADVIŠČÁK, 2011

<sup>105</sup> JADVIŠČÁK, 2011

<sup>106</sup> JADVIŠČÁK, 2011

### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita, neboli likvidita 3. stupně, společnosti ukazuje, kolika korunami z jejích celkových oběžných aktiv je pokryta 1,- Kč jejích závazků. To znamená, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, pokud by v určité době tato svá aktiva převedla na hotovostní prostředky.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Doporučené rozmezí běžné likvidity je mezi 1,5 – 2,5.<sup>108</sup>

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita, neboli likvidita 2. stupně, udává, kolika korunami pohledávek a hotovosti je pokryta 1,- Kč jejích závazků společnosti.

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Doporučená hodnota pohotové likvidity je v rozmezí 0,7 - 1,2.<sup>109</sup>

### **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita, neboli likvidita 1. stupně, je považována jako nejpřísnější ukazatel, který udává schopnost zaplatit krátkodobé závazky společnosti ihned.

Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

Doporučené rozmezí okamžité likvidity je mezi 0,2 – 0,5.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> JADVIŠČÁK, 2011

<sup>108</sup> JADVIŠČÁK, 2011

<sup>109</sup> JADVIŠČÁK, 2011

<sup>110</sup> JADVIŠČÁK, 2011

## 2. ANALÝZA PROBLÉMU SOUČASNÉ SITUACE

Analytická část diplomové práce se zabývá především rozbořením potencionálního trhu a faktorů ovlivňujících vstup na něj a zákazníků, kteří nejvíce přispívají k fungování a provozu podniku. Z hlediska následující návrhové části je tato analytická část věnována především kraji Vysočina a krajskému městu Jihlava.

### 2.1. Obecná problematika mateřských škol

„Mateřské školy zajišťují předškolní výchovu dětí od jejich tří let do doby, kdy nastoupí povinnou školní docházkou. Hlavním posláním mateřských škol je rozvíjet základní dovednosti a vědomosti, řeč i myšlení dětí. Základní činností dětí v předškolních zařízeních je hra, pohybové, sluchové, výtvarná a pracovní cvičení.

Současná doba klade mnohem vyšší nároky nejen na vyšší vzdělání, ale právě již na předškolní výchovu. Především v mateřských školách větších měst byly v posledních letech zavedeny speciální vzdělávací programy, které vedou děti k seznamování se s cizími jazyky, počítačovou komunikační technikou, nebo jsou zaměřeny na sportovní, výtvarnou či hudební přípravu.

Docházka do mateřské školy je nepovinná, její návštěvnost je však vysoká, především u pětiletých dětí. Mateřskou školu navštěvují stále ve větší míře děti šestileté a starší, tj. děti, které by již měly navštěvovat základní povinnou školní docházkou. Tento stav je způsoben stále větším procentem dětí, které mají tuto školní docházkou odloženou buď na doporučení lékaře či logopeda nebo rozhodnutím rodičů o nezpůsobilosti dítěte navštěvovat základní školu.“<sup>111</sup>

#### 2.1.1. Právní úprava mateřských škol

Organizace MŠ<sup>112</sup> je upravena především v § 34 Zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon) a dále ve vyhlášce č. 14/2005 Sb, o předškolním vzdělávání. Vztahuje se na ně školský zákon a s ním související předpisy, přičemž základním rysem je zápis školy do školského rejstříku, nebo rejstříku školských právnických osob (vede jej

---

<sup>111</sup> OBECNÁ PROBLEMATIKA MATEŘSKÝCH ŠKOL, 2008, s. 1

<sup>112</sup> Vysvětlivka: MŠ = mateřská škola

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy – ve zkratce MŠMT, event. kraj), s čímž souvisí i nárok na finanční prostředky z příslušných veřejných rozpočtů.

Další možností jsou zařízení poskytující služby hlídání předškolních dětí čistě na komerční bázi, buď jako soukromá osoba na základě živnostenského oprávnění podle zák. č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, nebo jako některá z forem právnických osob, zapsaná do obchodního rejstříku. Tyto instituce se řídí při své činnosti pouze obecně platnými právními předpisy.<sup>113</sup>

### 2.1.2. Vývoj předškolního vzdělávání v ČR a v kraji Vysočina

Česká republika má 14 krajů, z nichž v každém je odlišný počet dětí v předškolním věku, a tudíž je v každém kraji zřízen jiný počet mateřských škol a je zde i jiný počet učitelů. O těchto skutečnostech informuje následující tabulka:

**Tabulka 1: Informace o předškolním vzdělávání v jednotlivých krajích ČR v roce 2010/2011**

ČR, kraje	Počet MŠ	Počet dětí	Počet učitelů
Česká republika	4 880	328 612	25 737
Hl. m. Praha	331	35 264	2 818
Středočeský	663	39 420	3 049
Jihočeský	296	21 430	1 577
Plzeňský	260	17 818	1 396
Karlovarský	120	8 916	681
Ústecký	328	24 631	1 950
Liberecký	228	14 329	1 150
Královéhradecký	296	18 308	1 461
Pardubický	309	17 490	1 365
<b>Vysočina</b>	<b>274</b>	<b>16 520</b>	<b>1 296</b>
Jihomoravský	633	36 377	2 842
Olomoucký	367	21 037	1 641
Zlínský	308	18 936	1 463
Moravskoslezský	467	38 136	3 048

**Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z Předškolní a základní vzdělávání podle krajů ve školním roce 2010/2011, 2011**

<sup>113</sup> Aperio, 2006

V kraji Vysočina jsou celkem 4 okresní města (Havlíčkův Brod, Pelhřimov, Třebíč a Žďár nad Sázavou) a jedno krajské (Jihlava). Počet mateřských škol, dětí a učitelů znázorňuje následující tabulka:

**Tabulka 2: Předškolní vzdělávání v kraji Vysočina a jeho okresních městech v roce 2010/2011**

Kraj, okresy	Počet MŠ	Počet dětí	Počet učitelů
<b>Kraj Vysočina</b>	274	16 520	1 296
<b>Havlíčkův Brod</b>	46	2 957	225
<b>Jihlava</b>	43	3 474	279
<b>Pelhřimov</b>	36	2 456	186
<b>Třebíč</b>	74	3 718	298
<b>Žďár nad Sázavou</b>	75	3 915	308

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z Předškolní a základní vzdělávání podle okresů ve školním roce 2010/2011, 2011

Krajské město Jihlava, které je v této diplomové práci z hlediska návrhové části nejdůležitější, je svou rozlohou i počtem obyvatel sice největší, avšak nemá největší počet mateřských škol s ohledem na počet dětí např. v porovnání s Třebíčí, Havlíčkovým Brodem či Žďárem nad Sázavou.

Pro mateřské školy je nejdůležitější ukazatel počtu dětí v kraji či městě. Stagnující až mírně narůstající počet dětí v mateřských školách a zároveň klesající počet mateřských škol v kraji Vysočina potvrzují údaje Českého statistického úřadu pro kraj Vysočina:

**Tabulka 3: Počet MŠ a dětí v letech 2000 – 2011 v kraji Vysočina**

Školní rok	Počet MŠ	Počet dětí
<b>2000/2001</b>	380	15 647
<b>2001/2002</b>	378	15 548
<b>2002/2003</b>	374	15 539
<b>2003/2004</b>	294	15 445
<b>2004/2005</b>	293	15 342
<b>2005/2006</b>	277	14 743
<b>2006/2007</b>	276	14 722

<b>2007/2008</b>	277	14 946
<b>2008/2009</b>	275	15 427
<b>2009/2010</b>	273	15 878
<b>2010/2011</b>	274	16 520

**Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z Vybrané údaje za kraj Vysočina – školství, 2011**

Z tabulky je patrné, že od roku 2000 do roku 2011 celkový počet mateřských škol poklesl z původních 380 na současných 274. Oproti tomu počet dětí ve věku od tří do pěti let vzrostl téměř o 1 000, z původních 15 647 na 16 520. Tato situace je vhodná pro založení nové mateřské školy.

### **2.1.3. Rozdělení MŠ dle zřizovatele**

Mateřské školy zapsané ve školském rejstříku můžeme rozdělit podle zřizovatele na veřejné, církevní a soukromé.

Veřejné zřizuje kraj, obec nebo svazek obcí, církevní zřizuje církev či náboženská společnost a soukromé buď fyzická nebo právnická osoba.

Všechny školy získaly ze zákona právní subjektivitu, takže je dále lze rozdělit podle právní formy na školské právnické osoby (upravuje školský zákon), příspěvkové organizace (upravuje zák. č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů), a právnické osoby podle zvláštních předpisů (např. v.o.s., či s.r.o. - upravuje obchodní zákoník, nebo o.p.s. - upravuje zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech), jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle tohoto zákona.

Podle zaměření je lze také dělit na běžné a speciální - pro děti se zdravotním postižením.<sup>114</sup>

V současné době je drtivá většina mateřských škol zřizována obcemi, a to přibližně 98 %. V roce 1991/1992 byly po více než 40 letech znovu otevřeny první soukromé a církevní školy. Vznikla tak jedna soukromá a pět církevních mateřských škol. Od té doby došlo k intenzivnímu rozvoji soukromých mateřských škol, kdy v roce 1991 vznikla první a jediná mateřská škola, v roce 2007 jich ale už bylo 60.<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Aperio, 2006

<sup>115</sup> OBECNÁ PROBLEMATIKA MŠ, 2008

**Tabulka 4: Školy v ČR podle zřizovatele**

<b>Rok</b>	<b>MŠ celkem</b>	<b>Veřejné</b>	<b>Soukromé</b>	<b>Církevní</b>
<b>1990/91</b>	7 335	7 335	-	-
<b>1991/92</b>	6 972	6 906	1	5
<b>1992/93</b>	6 827	6 801	4	8
<b>1993/94</b>	6 601	6 573	48	16
<b>1994/95</b>	6 526	6 405	105	16
<b>1995/96</b>	6 475	6 338	121	16
<b>1996/97</b>	6 343	6 213	114	17
<b>1997/98</b>	6 152	6 050	83	19
<b>1999/00</b>	5 901	5 816	69	16
<b>2000/01</b>	5 776	5 692	68	16
<b>2001/02</b>	5 642	5 561	65	16
<b>2002/03</b>	5 558	5 481	61	16
<b>2003/04</b>	4 840	4 766	58	16
<b>2004/05</b>	4 776	4 701	59	16
<b>2005/06</b>	4 710	4 635	58	17
<b>2006/07</b>	4 696	4 618	60	18

**Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z OBECNÁ PROBLEMATIKA MŠ, 2008**

Z výše uvedené tabulky je patrné, že soukromý sektor zaznamenal během šesti let (od roku 1991 do roku 1996) velký nárůst z nuly až na 121 soukromých mateřských škol. Od roku 1996 ale tento počet pomalu klesal až na počet okolo 60 díky dřívějším změnám v legislativě (ty se týkaly slučování škol pod jedno ředitelství).<sup>116</sup>

#### **2.1.4. Nevyřízené žádosti o umístění dítěte do MŠ**

Zdaleka ne každá žádost o umístění dítěte do mateřské školy je kladně vyřízena. V roce 1990/91 se počet těchto nevyřízených žádostí pohyboval okolo tří tisíc, o pět let později ale prudce vzrostl až sedmkrát na 21,9 tisíc nevyřízených žádostí. Od té doby se tyto počty postupně snižují díky vzniku nových soukromých MŠ. Poslední evidovaný

<sup>116</sup> OBECNÁ PROBLEMATIKA MŠ, 2008

údaj je poskytnut z roku 1999, kdy bylo 3 981 nevyřízených žádostí.<sup>117</sup> Od této doby se přesné údaje nevidují.

### **2.1.5. Požadavky na provoz MŠ**

Každá mateřská škola musí splňovat určité podmínky, aby byl její provoz, především z hygienického hlediska, umožněn. Jsou jimi zejména:

- Prostorové podmínky – provozovna pro výchovu a vzdělávání dětí musí mít prostory pro venkovní aktivity, přičemž tato nezastavěná plocha pozemku pro hry dětí venku musí být minimálně 4m<sup>2</sup> na jedno dítě a v uzavřeném prostoru minimálně 1,65 m<sup>2</sup> na jedno dítě.
- Požadavek na pobyt dětí venku – povoluje-li to počasí, je doporučená délka pobytu dětí venku na vzduchu cca 2 hodiny denně.
- Požadavek na organizaci dne – na denním programu dítěte by měla být volná hra, rozvoj dovedností, pobyt venku, strava, odpočinek a otužování.
- Požadavek na vybavení nábytkem – MŠ musí být vybavena nábytkem, který musí odpovídat výšce dětí a podporovat správné držení těla.
- Další požadavky jako je např. tepelné rozmezí, osvětlení a rychlost proudění vzduchu v budově, prostorové podmínky, vybavení hračkami a další.<sup>118</sup>

## **2.2. Analýza tržního prostředí a zákazníků**

Aby podnikatel přesně určil trh, na který s podnikáním vstoupí, je dobré na začátek určit základní informace o tomto trhu. Jsou jimi předmět, ve kterém bude podnikat, určení potenciálních zákazníků a geografické hledisko.

### **Předmět podnikání**

Jak vyplývá z výše uvedeného, předmětem podnikání je poskytování služeb hlídání a výchova dětí předškolního věku pomocí zřízení nové soukromé mateřské školy v krajském městě Jihlavě. Služby mateřské školy budou pro zájemce obohaceny zřízením logopedické poradny přímo v budově MŠ.

---

<sup>117</sup> OBECNÁ PROBLEMATIKA MŠ, 2008

<sup>118</sup> CENTRUM PREVENTIVNÍHO LÉKAŘSTVÍ, 3. Lékařská fakulta UK, 2008

### **Potenciální zákazníci**

Potenciálními zákazníky jsou rodiče dětí předškolního věku, kteří chtějí zajistit hlídání a výchovu svých dětí po dobu jejich pobytu v zaměstnání či jinde.

### **Geografické hledisko**

Podnikatel vstoupí na trh v kraji Vysočina, konkrétně v krajském městě Jihlavě.

Umístění mateřské školy právě do tohoto města bylo vybráno proto, že nabídka služeb mateřských škol je zde v současné době kapacitně nedostačující a poptávka po těchto službách převyšuje nabídku, a také proto, že Jihlava je rodné město a místo bydliště zakladatelky.

V současné době se v Jihlavě nachází 18 státních mateřských škol pod sdružením Mozaika, jejichž součástí je 10 školních jídelen a 7 výdejen stravy.<sup>119</sup>

## **2.3.SLEPT analýza**

SLEPT analýza detailně popisuje faktory ovlivňující prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.

### **Sociální okolí**

V krajském městě Jihlavě žije přes 51 tisíc obyvatel, jejichž věkové složení je následující:

- občané ve věku 0 – 14 let.....7 056,
- občané ve věku 15 – 64 let.....35 998,
- občané ve věku nad 65 let.....8 100.<sup>120</sup>

Zákazníky mateřských škol jsou občané patřící do střední vrstvy, tedy rodiče dětí předškolního věku (od tří do šesti let).

Po e-mailové komunikaci s Českým statistickým úřadem v Jihlavě mi byly poskytnuty informace o přesném počtu dětí v tomto věku v Jihlavě. Jejich složení bylo k datu 31.12.2010 následující:

---

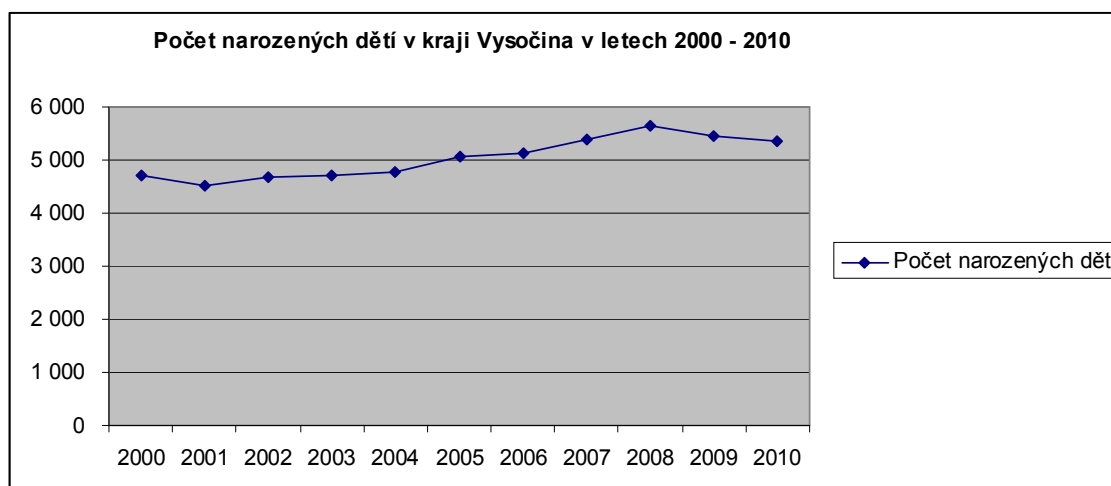
<sup>119</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>120</sup> Věkové složení obyvatel podle obcí kraje Vysočina k 31. 12. 2010, 2011

- děti do 1 roku.....607,
- děti od 1 do 2 let.....589,
- děti od 2 do 3 let.....556,
- děti od 3 do 4 let.....554,
- děti od 4 do 5 let.....485,
- děti od 5 do 6 let.....432.

Je tedy patrné, že počet dětí v předškolním věku narůstá, což je dobrý signál pro založení mateřské školy. Tento ukazatel souvisí s mírou porodnosti, která ovlivňuje sociální okolí podniku a je základním předpokladem pro vstup na trh mateřských škol a také předpokladem dostatku zákazníků pro poskytování těchto služeb. Vývoj porodnosti ve městě Jihlavě ukazuje následující graf:

**Graf 1: Počet narozených dětí v kraji Vysočina v letech 2000 - 2010**



**Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z Vybrané údaje za Vysočinu – obyvatelstvo, 2011**

Výše uvedený graf ukazuje, že počet narozených dětí v kraji Vysočina v posledních letech mírně vzrostl, a to z necelých 5 000 živě narozených dětí nad počet 5 000. Tento údaj tedy dokazuje, že vstup na trh v oblasti poskytování služeb mateřských škol je vzhledem k nesnižujícímu se počtu potenciálních zákazníků možný. Tuto skutečnost dokazuje i údaj potvrzený přímo Českým statistickým úřadem, konkrétně jeho pobočkou v Jihlavě, která poskytla výše uvedený údaj o současném počtu dětí ve věku 0 až 6 let.

## Legislativní okolí

Fungování a provoz mateřských škol upravuje především **Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů**, přičemž nejnovější novelou tohoto zákona je zákon č. 472/2011 Sb., který upravuje obecné fungování škol.

Legislativní okolí mateřské školy dále ovlivňuje mnoho zákonů, vyhlášek a norem, které musí podnikatel dodržovat a řídit se jimi. Patří k nim:

- **Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.**, která stanovuje např. činnosti související s mateřskou školou. Jedná se např. o podmínky provozu a organizace, počty přijatých dětí, provoz MŠ v době letních prázdnin, stravování, péče o zdraví a bezpečnost a úplata za předškolní vzdělávání a další.<sup>121</sup>
- **Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů**, jehož náplní jsou pracovněprávní vztahy a podmínky vzdělání pedagogických pracovníků.
- **Zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů**.
- **Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování**, která upravuje stravovací služby pro děti, žáky a studenty, kterým je poskytováno hmotné zabezpečení v rámci (celodenních či internátních) služeb. Stravování je korigováno výživovými normami (příloha č. 1 k této vyhlášce) a finančním rozpětím na nákup potravin (příloha č. 2 k této vyhlášce).<sup>122</sup>
- **Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů**.
- **Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých**, která stanovuje hygienické požadavky, které musí podnikatel dodržovat především

---

<sup>121</sup> Aperio, 2006

<sup>122</sup> Aperio, 2006

při stavební činnosti. Vyhláška popisuje podmínky vybavení, provozu, osvětlení, vytápění, úklidu MŠ, prostorové podmínky a další.<sup>123</sup>

- **Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.**
- Bude-li podnikatel žádat o dotaci, platí **Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších zákonů.** „Dotace ze státního rozpočtu se poskytuje soukromým školám a školním zařízením k financování neinvestičních výdajů souvisejících s výchovou a vzděláváním, které uzavrou na školní rok smlouvu se školským úřadem. Jednotlivá ustanovení zákona podrobně specifikují:
  - žádost o uzavření smlouvy a poskytnutí dotace, která se podává do 15. října nebo do 30 dnů od doručení rozhodnutí o zařazení do sítě škol a žádost obsahuje mj. předpokládaný počet žáků ve školním roce, na který je požadovaná dotace, a počet žáků v jednotlivých třídách,
  - smlouvu o poskytnutí dotace, kterou lze uzavřít jen tehdy, jestliže za předchozí školní rok škola vyúčtuje dotaci, předloží zprávu o činnosti a hospodaření,
  - výši a zvýšení dotace,
  - pravidla pro poskytování dotace.“<sup>124</sup>

### **Ekonomické okolí**

Za největší hrozbu ekonomického okolí můžeme považovat ekonomickou krizi, která má za následek zvýšenou nezaměstnanost obyvatel a tudíž i nižší příjmy, které v konečném důsledku negativně ovlivní i činnost mateřské školy. Nezaměstnaní obyvatelé raději dají přednost tomu, že mohou zůstat se svým dítětem doma a nemusí platit za služby MŠ.

Vývoj nezaměstnanosti kraje Vysočina ukazuje následující tabulka:

---

<sup>123</sup> Aperio, 2006

<sup>124</sup> ZÁKON č. 306/1999 Sb., - Anotace, 2012

Tabulka 5 – Vývoj nezaměstnanosti v kraji Vysočina v letech 2000 - 2010

Rok	Nezaměstnaní celkem (v tis.)	Neumístění uchazeči o zaměstnání	Počet volných pracovních míst
2000	17,3	19 402	2 638
2001	15,5	18 196	2 797
2002	12,9	21 548	2 267
2003	13,4	23 841	1 317
2004	17,5	24 531	1 273
2005	17,2	22 814	1 913
2006	13,5	20 060	4 071
2007	12,1	16 202	5 764
2008	8,4	17 874	2 414
2009	14,5	28 566	762
2010	17,7	29 410	916

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z Vybrané údaje za Kraj Vysočina, 2011

Z výše uvedené tabulky je patrné, že v kraji Vysočina se počet nezaměstnaných v roce 2010 pohyboval zhruba ve stejné výši jako v roce 2000. Ubývá také pracovních míst pro občany, a tak se zároveň zvyšuje počet neumístěných uchazečů o zaměstnání.

Významným faktorem v rámci ekonomického okolí je tedy i výše dosahovaných příjmů obyvatel, která může zásadním způsobem ovlivnit rozhodování rodičů o umístění dětí do dražších či levnějších MŠ.

Vývoj výše příjmů obyvatel kraje Vysočina ukazuje následující tabulka.

Rok	Průměrná hrubá měsíční nominální mzda (v Kč)	
	Fyzických osob	Plně zaměstnaných osob
2006	17 633	18 088
2007	18 994	19 443
2008	20 548	21 044
2009	20 763	21 528
2010	21 557	22 139

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z Vybrané údaje za Kraj Vysočina - mzdy a náklady práce, 2011

Z tabulky je patrný stále rostoucí vývoj průměrné hrubé nominální mzdy v kraji Vysočina, což je dobrý signál pro podnikatele (s přihlédnutím na inflaci), jelikož potenciálním zákazníkům rostou příjmy a tudíž si mohou dovolit využívat služeb mateřských škol.

### **Politické okolí**

Pro podnikatele obecně je velice důležité, na jaké straně politického spektra se nachází současná vláda a jakým směrem se bude do budoucna vyvíjet. Velký rozdíl je v případě, že u moci bude levicová strana, jelikož smýšlí „prosociálně“, a tudíž podporuje více státní mateřské školy a celkově celý státní sektor, a ztěžuje tedy oblast podnikání. Státní mateřské školy by z tohoto důvodu pravděpodobně zlevňovaly a nastával by úpadek a nutnost zdražování soukromých MŠ, což by vedlo ke ztrátě zákazníků. Naopak by tomu bylo v případě (jako je tomu v současné době), že u vlády bude spíše pravicová strana, která se zpravidla snaží trh liberalizovat a iniciativu přenechává na podnikatelích.

Jelikož v současné době je u moci spíše pravice, dá se politické okolí pro podnikatele považovat za příznivé.

### **Technologické okolí**

Jelikož zvolená oblast podnikání – provozování služeb mateřské školy – není činnost výrobní, zpracovatelská či jiná, ke které by byla potřeba podpora technologií a strojů, dá se říci, že technologické okolí nehraje pro podnikatele v analýze SLEPT významnou roli a nijak neovlivňuje činnost podnikání, tudíž se jím není nutné zabývat.

### **Shrnutí SLEPT analýzy**

Následující tabulka stručně shrnuje důležité body jednotlivých faktorů analýzy SLEPT:

**Tabulka 6 - SLEPT analýza**

<b>Faktor</b>	<b>Aspekt ovlivňující podnikání</b>
Sociální	Zvyšující se počet dětí ve věku 3 až 6 let
Legislativní	Školský zákon Vyhláška o školním stravování Vyhláška o hygienických požadavcích Zákon o pedagogických pracovnících Další zákony a vyhlášky
Ekonomický	Ekonomická krize Nezaměstnanost Výše příjmů obyvatel
Politický	Levicová vláda – podpora státních MŠ Pravicová vláda – podpora podnikání
Technologický	Neovlivňuje

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## **2.4. Porterova analýza**

Aby podnikatel zjistil, jaké je jeho postavení v oboru jeho podnikání a jak důležitou roli zde hraje konkurence, je vhodné provést analýzu oborového a konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik nachází.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Vzhledem k tomu, že odběratelé, čili zákazníci, budou nejvíce ovlivňovat fungování společnosti jako celku, je zřejmé, že jejich vyjednávací síla je velmi vysoká. Podnikatel se tedy musí snažit poskytnout jim co nejvyšší kvalitu služeb za přijatelnou cenu. Maximální počet zákazníků je ovšem v případě založení mateřské školy omezen její kapacitou.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jelikož pro dodavatele bude naše firma představovat zakázky a tím i narůstající zisky, předpokládáme, že budou mít zájem pro nás dodávat, ať už půjde o počáteční opravu a rekonstrukci školní budovy, dětského hřiště, oplocení, vnitřního vybavení pro děti či pro zaměstnance. Na trhu v současné době existuje vždy více dodavatelů na dodání jakékoli hmotné části vybavení či opravy, proto je zřejmé, že jejich

vyjednávací síla nebude tak vysoká jako u odběratelů, jelikož si v případě nespokojenosti můžeme vybrat jiného dodavatele, který pro nás bude cenově výhodnější či poskytne kvalitnější dodávky v kratších termínech a jiné. Velký vliv na podnikatele má také dodavatel stravy, kterého jako jediného bude MŠ preferovat před ostatními, jelikož vyhovuje z hlediska umístění provozovny. Tento dodavatel si bude moci jako jediný více „určovat své podmínky“.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Vzhledem ke skutečnosti, že mateřských škol je v kraji Vysočina, konkrétně ve městě Jihlavě, nedostatek a je o ně zájem, můžeme vstup nových konkurentů do odvětví předpokládat. Pro podnikatele tak bude velmi důležitou roli hrát opět kvalita poskytovaných služeb, jejich cena a spokojenost zákazníků. Tyto aspekty nejvíce ovlivní „udržení zákazníků“ na naší straně a odstraní případný přechod ke konkurenci. Je tedy zřejmé, že hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je poměrně vysoká.

### **Hrozba substitutů**

Hrozbu substitutů v případě založení nové soukromé mateřské školy představují další nově vzniklé mateřské školy, které budou moci konkurovat např. nižší cenou poskytovaných služeb, jejich nadstandardním rozsahem či vyšší kvalitou. Proto musí podnikatel počítat s tím, že především v začátcích je nejdůležitější péče o své zákazníky a jejich udržení, protože jinak hrozí jejich přechod ke konkurenci a naše služba by tedy byla nahrazena substitutem. Dá se tedy říci, že hrozba substitutů je v tomto oboru podnikání vysoká.

Další možností substitutu představuje hlídání dětí tzv. „na černo“, kdy např. rodiče na mateřské či rodičovské dovolené musí zůstat doma se svým dítětem a např. sousedům či svým známým hlídají děti bez jakékoli smlouvy a přijímají za tuto službu finance. Tato „stínová, černá ekonomika“ se v poslední době více rozmáhá a o to těžší je určit počet takovýchto případů. Proti takovéto konkurenci je velmi těžké se bránit či ji nějak předvídat, ale je jisté, že i takováto nelegální konkurence existuje.

### **Konkurenční rivalita uvnitř odvětví**

Jelikož v Jihlavě poptávka po službách mateřských škol převyšuje jejich nabídku, může si zákazník vybírat z více mateřských škol, především státních. Dá se tedy předpokládat, že konkurence v tomto oboru je vysoká.

Konkurenty ze strany státních MŠ představují především zařízení spojená pod sdružením Mozaika, spojujících celkem 18 MŠ, kterými jsou:

### **MŠ Antonínův Důl 234**

Jedná se o jednotřídní mateřskou školu rodinného typu, která se snaží prosazovat především zdravý životní styl, což jsou pohybové aktivity jako např. vycházky do přírody, saunování, jóga, vyvážená strava atd. Jelikož je tato MŠ umístěna do obce přilehlé k Jihlavě, je provozována v klidném prostředí v blízkosti přírody.<sup>125</sup>

Kapacita této mateřské školy je 1 třída a provozní doba je od 6:00 do 15:45 hodin v pracovní dny.<sup>126</sup>

### **MŠ Březinova 30**

Tato MŠ upřednostňuje seznamování dětí s anglickým a německým jazykem a program rozvoje sociálních dovedností s názvem „Učím se být kamarád“, dále hru na zobcovou flétnu a další. Mateřská škola také v rámci svých služeb poskytuje logopedickou péči pro děti od 3 do 6 let věku a preventivní logopedickou péči pro děti předškolního věku.<sup>127</sup>

Kapacita této mateřské školy jsou 4 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>128</sup>

### **MŠ Březinova 113**

Mateřská škola Březinova vyniká svým programem podpory zdraví, které podporuje zdravé stravování, zařazování BIO potravin do jídelníčku, výchovu k péči o zdraví, čištění zubů a kladných sociálních vztahů, koutky pro zdraví dětí, pohybové aktivity a sportovní vyžití dětí, otužování sprchováním, předplavecký výcvik, akupresuru, hru na zobcovou flétnu a další. MŠ se také snaží seznámit děti s anglickým jazykem a prací na PC pomocí didaktických her a pobyt dětem zpestřuje nabídkou různých kulturních akcí, např. divadla, ZOO, knihovnou a dalšími.<sup>129</sup>

---

<sup>125</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>126</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>127</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>128</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>129</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

Kapacita této mateřské školy jsou 4 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>130</sup>

### **MŠ Dvořákova 11 – Zvoněnka**

Mateřská škola rodinného typu je umístěna do centra Jihlavy. MŠ je složena z jedné běžné třídy a jedné speciální třídy pro děti s vadami řeči. Logopedická konzultace je určena pro všechny děti se svými rodiči.

Tato MŠ je založena na pedagogickém stylu, který počítá s aktivní spoluúčastí a samostatným rozhodováním dětí a jejich individuality.

Projekty MŠ:

- „Školáček“ – příprava dětí na vstup do ZŠ<sup>131</sup>,
- „Zpívánky pro radost“ – hudebně pohybové hry, hudební relaxace,
- „Veselé pískání“ – základy hry na zobcovou flétnu,
- „Angličtina pro nejmenší“ – výuka lektorkou AJ<sup>132</sup> pro děti,
- „Kouzelná zahrádka“ – pracovní činnosti a dovednosti, vztah k přírodě a ekologii,
- „Fanfárové odpoledne“ – společné odpoledne pro rodiče a děti, práce s keramickou hlinou, batikování, hry se stavebnicí Lego atd.,
- „Neposedné jazýčky“ – odpoledne pro rodiče s dětmi, program zaměřený na logopedickou prevenci.

MŠ podporuje i další aktivity, jako je např. škola v přírodě, sportovní dny, návštěvy solné jeskyně, oslavy svátků a tradic a další.<sup>133</sup>

Kapacita této MŠ jsou 3 třídy plus jedna třída speciálně pro děti s vadami řeči. Provozní doba je stanovena od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>134</sup>

### **MŠ Erbenova 37, Juliánka**

MŠ Juliánka nabízí zimní a letní školu v přírodě a nové směry v podobě nespavé třídy pro předškolní děti a samostatné rozhodování dětí při stravování. Dále MŠ

---

<sup>130</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>131</sup> Vysvětlivka: ZŠ = Základní škola

<sup>132</sup> Vysvětlivka AJ = Anglický jazyk

<sup>133</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>134</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

poskytuje předplavecký výcvik, vycházky s ekologickou tematikou a pro relaxaci i sportovní vyžití dětí je k dispozici školní zahrada. Mateřská škola také pracuje s talentovanými dětmi v oblastech výtvarné výchovy, pohybových aktivit, hry na zobcovou flénu a anglického jazyka.<sup>135</sup>

Kapacita této mateřské školy jsou 4 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>136</sup>

### **MŠ Fibichova 20 - ŠVP<sup>137</sup> Dětský svět**

Jedná se o dvoutřídní mateřskou školu rodinného typu a programu „Dětský svět“, který zahrnuje rozšířenou výchovu řeči, preventivní logopedickou péči, seznamování s anglickým jazykem hravou formou, zdravotně-preventivní program, kterým je cvičení jógy, hra na flétnu, předplavecký výcvik, rozvoj všech kompetencí pro ulehčení následného vstupu do základní školy a spolupráce s ní a pro všechny děti jsou zajištěny sportovní, kulturní a poznávací aktivity a možnost využití zahrady po celý rok.<sup>138</sup>

Kapacita této mateřské školy jsou 2 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>139</sup>

### **MŠ Hájkova 33, Helenín - ŠVP Člověk, tradice, příroda**

Jedná se o MŠ rodinného typu v okolí přírody, která má malý věkově smíšený kolektiv dětí, což umožňuje individuální přístup ke každému dítěti. MŠ se zaměřuje na zdravý životní styl v rámci stravování, čištění zubů po obědě, otužování, saunování a plavecký výcvik a dále také logopedickou prevenci, dle zájmu výuku hry na zobcovou flétnu v programu „Veselé pískání“ a „Zdravé dýchání“. Dle zájmu rodičů je i možnost týdenního pobytu ve škole v přírodě.<sup>140</sup>

Kapacita této MŠ je jedna třída s provozní dobou od 6:30 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>141</sup>

---

<sup>135</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>136</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>137</sup> Vysvětlivka: ŠPV = Školní vzdělávací program

<sup>138</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>139</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>140</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>141</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

### **MŠ Jarní 22a**

Tato mateřská škola podporuje seznamování dětí s anglickým jazykem, jógou, ekologickou výchovou, poskytuje předplavecký výcvik a výtvarné aktivity. MŠ má vlastní divadlo Mozaika a Minigalerie.<sup>142</sup>

Kapacita této mateřské školy jsou 3 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>143</sup>

### **MŠ Mahenova 3, U čtyř barviček**

MŠ je již podle názvu známa jako „Barevná školka“. Jde o činnosti založené na hře a tvořivosti, zařazuje prvky tvořivé dramatiky a pořádá společné akce rodičů a dětí, např. výlety, společenská odpoledne v MŠ, tvořivé dílny a další. MŠ také poskytuje předplavecký výcvik, letní i zimní školu v přírodě a pracuje s talentovanými dětmi v oblasti pěvecké a hry na flétnu.<sup>144</sup>

Kapacita této mateřské školy jsou 4 třídy (100 dětí) a provozní doba je od 6:00 do 17:00 hodin v pracovní dny.<sup>145</sup>

### **MŠ Resslerova 44, U Burbínka - ŠVP Burbínkovy rolničky**

Burbínkovy rolničky znamenají spokojenost, radost, tvořivost, zdraví, důvěru a poznávání myšlení a žití. Proto je mateřská škola umístěna do klidného prostředí, kde je možný tvořivý přístup k životu a ekologickému myšlení, seznamování se se zásadami zdravého životního stylu (sauna, plavání, škola v přírodě, čištění zubů) a lidovými tradicemi. MŠ klade důraz na přímé prožitky dítěte, prožívání úspěchu a společné překonávání překážek. Seznamováním dětí s cizími jazyky rozvíjí jejich přirozený talent.<sup>146</sup>

Kapacita této mateřské školy jsou 3 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>147</sup>

---

<sup>142</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>143</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>144</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>145</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>146</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>147</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

### **MŠ Riegrova 21, Pastelka**

Jedná se o MŠ, která podporuje výtvarnou tvořivost standardními i netradičními technikami, grafomotorické dovednosti a hraje s dětmi hry pro nácvik správného držení tužky. MŠ je dále zaměřena na ekologickou výchovu, školu v přírodě a poskytuje dětem preventivní logopedickou péči. Využíváním Metody dobrého startu usnadňuje dětem vstup do základní školy a pořádá společné akce pro děti a rodiče, výlety, narozeninové oslavy, saunování a otužování, možnost hry na zobcovou flétnu, a nejrůznější pohybové aktivity, např. country tance a jiné.<sup>148</sup>

Kapacita této mateřské školy jsou 3 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>149</sup>

### **MŠ Romana Havelky 25 - ©VP<sup>150</sup> Žijeme na modré planetě**

Jedná se o dvoutřídní MŠ rodinného typu v klidném prostředí, která podporuje vzdělávací program „Žijeme na modré planetě“. MŠ dále podobně jako ostatní umožňuje předplavecký výcvik, vycházky s ekologickým zaměřením, oslavy lidových svátků, hru na zobcovou flétnu s názvem Léčivá píšťalka a výtvarné činnosti.<sup>151</sup>

Kapacita této mateřské školy jsou 2 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>152</sup>

### **MŠ Seifertova 6, U skřítků - ŠVP Země skřítků**

Tato mateřská škola je zaměřena na poznávání historie rodného města a ekologický program turistiky a dlouhých vycházek do přírody, oslavy lidových tradic, svátků, školy v přírodě, předplavecký výcvik a seznamování s anglickým jazykem. Mateřská škola také poskytuje preventivní logopedickou péči.<sup>153</sup>

Kapacita této mateřské školy jsou 4 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>154</sup>

---

<sup>148</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>149</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>150</sup> Vysvětlivka: VP = Vzdělávací program

<sup>151</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>152</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>153</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>154</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

### **MŠ Tylova 6, Sluníčko**

Mateřská škola Sluníčko je založena na individuálním přístupu ke každému dítěti, zajištění pohody a osvojení potřebných návyků a dovedností, k čemuž přispívá možnost využívání školní zahrady po celý rok. MŠ také poskytuje rozšířené výtvarné a hudební činnosti, kterými jsou hra na zobcovou flétnu a účast na různých soutěžích a výtvarných výstavách. Sportovní aktivity MŠ poskytuje pomocí předplaveckého výcviku nebo např. cvičení s rehabilitačními míči.<sup>155</sup>

Kapacita této mateřské školy jsou 2 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>156</sup>

### **MŠ U Dlouhé stěny 50**

MŠ poskytuje základy celoživotního učení a studia cizích jazyků, rozvíjí komunikativní dovednosti a seznamuje s německým a anglickým jazykem. Jako ostatní MŠ vychovává děti k ekologickému cítění, poznávání a využívání starých zvyků a tradic, pomocí předplaveckého výcviku zvyšuje tělesnou zdatnost dětí a umožňuje základy hry na zobcovou flétnu.<sup>157</sup>

Provozní doba této MŠ je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny.<sup>158</sup>

Další MŠ patřící do sdružení Mozaika jsou např.:

- **MŠ Nad Plovárnou 5**
- **MŠ Březinova 114**

Celkem je sdružení Mozaika schopno pojmout 1 271 dětí v celkem 55 třídách.<sup>159</sup>

---

<sup>155</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>156</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>157</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

<sup>158</sup> MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava, 2012

<sup>159</sup> Mateřská škola Mozaika, 2012

Pro větší přehlednost je seznam jihlavských konkurentů a jejich otevíracích dob shrnut do následující tabulky.

**Tabulka 7 - Konkurenční MŠ a jejich otevírací doby**

<b>Mateřská škola</b>	<b>Otevírací doba</b>
Antonínův Důl 234	6:00 – 15:45
Březinova 30	6:00 – 16:00
Březinova 113	6:00 – 16:00
Březinova 114	6:00 – 16:00
Dvořákova 11 – Zvoněnka	6:00 – 16:00
Erbenova 37 - Juliánka	6:00 – 16:00
Fibichova 20 - ŠVP Dětský svět	6:00 – 16:00
Hálkova 33, Helenín - ŠVP Člověk, tradice, příroda	6:30 – 16:00
Jarní 22a	6:00 – 16:00
Mahenova 3, U čtyř barviček	6:00 – 17:00
Resslerova 44, U Burbínka - ŠVP Burbínkovy rolničky	6:00 – 16:00
Riegrova 21, Pastelka	6:00 – 16:00
Romana Havelky 25 - ©VP Žijeme na modré planetě	6:00 – 16:00
Seifertova 6, U skřítků - ŠVP Země skřítků	6:00 – 16:00
Tylova 6, Sluníčko	6:00 – 16:00
U Dlouhé stěny 50	6:00 – 16:00
Nad Plovárnou 5	neuvezen

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Co se týče mateřských škol soukromých, je velmi obtížné dohledat ucelený seznam těchto škol. Na základě e-mailové komunikace s ředitelkou MŠ Mozaika je tento odhad cca u 25 soukromých poskytovatelů těchto služeb, ať už se jedná přímo o soukromou MŠ či pouze domácí hlídání dětí. Nevyhnutelnou konkurencí je také

hlídání dětí tzv. „načerno“, neboli nelegálně, tedy pokud je už maminka se svým dítětem na mateřské dovolené, přibere si „načerno“ i hlídání dítěte souseda či známého a za toto hlídání si účtuje určitou měsíční částku. Takovéto hlídání je taktéž konkurencí pro nově vzniklou MŠ, která se ovšem nedá veřejně zjistit.

Jelikož každá MŠ se specializuje na nějakou činnost s dětmi, je u nově vzniklé MŠ velmi důležitá odlišnost od ostatních a také především vyhovění přání zákazníků. Důležitou roli v celkové konkurenční rivalitě uvnitř celého odvětví tedy hraje především kvalita a cena poskytovaných služeb. V případě vstupu nových firem na tento trh by se konkurence ještě více zvyšovala.

## **2.5. Analýza 7S**

Analýzou 7S jsou popsány důležité faktory úspěchu firmy. Jsou jimi:

### **Strategie**

Strategie společnosti je velmi důležitým předpokladem dobrého fungování podniku jako celku a vychází především z podnikové vize. Vizí nově vzniklé mateřské školy v Jihlavě je vyplnění tzv. „tržní niky“ neboli díry na trhu, jelikož v současné době je o služby mateřských škol nouze a zájem o ně dokládá množství neuspokojených uchazečů o místo v MŠ.

Vize společnosti je rozčleněna do dvou základních fází:

- Před zahájením činnosti a v začátcích podnikání přilákat vhodnou reklamou a publicitou co nejvíce zákazníků a tím získat své postavení na trhu.
- V průběhu činnosti udržovat zákazníky poskytováním kvalitních služeb za přijatelnou cenu.

V obou fázích hraje důležitou roli reklama, díky níž se společnost zviditelňuje. Mateřská škola se bude propagovat pomocí zřízení vlastních webových stránek, na kterých zákazníci najdou veškeré důležité informace, novinky a kontakty.

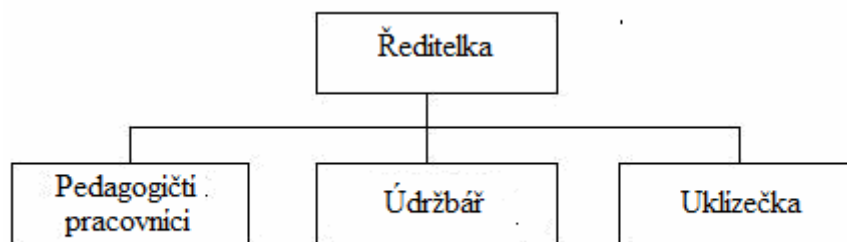
Společnost ovšem nebude svůj úspěch zakládat pouze na tomto typu reklamy, protože je zřejmé, že ke správnému fungování podniku významně přispívají nejen zákazníci, ale i zaměstnanci, kteří jediní jsou zdrojem poskytování kvalitních služeb. Odměňování zaměstnanců ovlivňuje spokojenost zaměstnanců ve výkonu jejich povolání, což se přenáší i na zákazníky, díky kterým bude využit i další způsob

propagace, a sice publicita. Tím, že budou spokojeni zaměstnanci, budou poskytovány kvalitní služby, které budou uspokojovat zákazníky, a ti pomocí kladného zhodnocení posunou informaci dále, čímž se o MŠ dozví stále více potenciálních zákazníků.

## Struktura

Organizační struktura soukromé mateřské školy bude mít nejjednodušší podobu, a sice liniové struktury, kdy na vrcholu firmy stojí její zakladatel a tedy i vlastník a ředitel. Přímo podřízeni mu potom jsou zaměstnanci.

Obrázek 3 – Organizační struktura MŠ



Zdroj: Vlastní zpracování

Ředitelku společnosti představuje majitelku a zakladatelku podniku. V přímé liniové struktuře má pak pod sebou podřízené pracovníky, kterými jsou pedagogičtí vychovatelé, čili učitelky MŠ, dále údržbář na zkrácený úvazek pro zajištění bezpečného chodu mateřské školy a pro zajištění úklidu uklízečka.

Řízením firmy pomocí liniové organizační struktury odpadají konflikty s neshodami v nadřízenosti a podřízenosti mezi zaměstnanci a majitelem. Zaměstnancům však bude uplatňován demokratický styl řízení, což znamená, že o vývoji společnosti a rozhodnutích s ní souvisejících nerozhoduje majitel firmy sám, ale na veškerých rozhodnutích se domlouvá společně se svými zaměstnanci a spolupracuje s nimi.

## Systemy

Každá společnost by měla být podpořena počítačovou technikou, ať už pro podporu účetnictví či sdílení informací přes internet.

Nově vzniklá soukromá mateřská škola bude využívat ve svých počítačích pro evidenci účetnictví a daní ekonomický systém Pohoda, který je pro začátek podnikání nejjednodušší z hlediska ovládání a komunikaci s různými druhy úřadů.

Za další podpůrné systémy můžeme považovat klasické jako je MS Word, Excel, Outlook a další.

Jelikož MŠ bude mít i vlastní webové stránky, je důležitým krokem též připojení k internetu a s tím související antivirový program, např. AVG či NOD 32.

### **Styl řízení**

Jak již bylo výše uvedeno, řízením firmy pomocí liniové organizační struktury odpadají konflikty s neshodami v nadřízenosti a podřízenosti mezi zaměstnanci a majitelem. Vedení společnosti na zaměstnance přenáší i určité pravomoce. Celkové finální rozhodnutí ovšem zůstává na vedení společnosti.

### **Spolupracovníci**

Spolupracovníky firmy jsou její zaměstnanci a dodavatelé. Cestou k úspěchu firmy jsou tedy spokojení dodavatelé, tzn. podnik musí platit své faktury včas, a spokojení zaměstnanci, kteří tvoří celkové klima ve firmě, proto musí být dostatečně motivováni a odměňováni.

### **Schopnosti**

Na každého zaměstnance MŠ jsou z hlediska schopností kladeny odlišné nároky. Majitel firmy, neboli její zakladatel a ředitel, musí být schopen řešit veškeré nedostatky podnikání, musí být schopen řešit záležitosti finanční, účetní, daňové a organizační.

Oproti tomu zaměstnanci – učitelé musí disponovat především pedagogickým vzděláním a schopnostmi a taktéž vlastnostmi umožňujícími práci s dětmi a příjemným vystupováním, jelikož budou podrobeni každodennímu styku nejen s dětmi, ale i s jejich rodiči, tedy zákazníky.

Ostatní zaměstnanci, musí mít především odpovídající vzdělání a praxi v oboru a taktéž zkušenosti se svou prací. Na práci uklízečky nároky nejsou, požadována je pouze schopnost vykonávat úklidové práce večer.

## **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty tvoří celkovou kulturu firmy, neboli vnitřní klima, které je nedílnou součástí jejího úspěchu. Čím lepší příznivější a příjemnější je totiž klima uvnitř podniku, tím lépe jsou zaměstnanci spokojeni a nevznikají konflikty, a tím je poté šířeno i dobré jméno firmy pomocí publicity. V zájmu zakladatele firmy je tedy především snažit se udržovat přátelskou atmosféru uvnitř podniku.

## **2.6.SWOT analýza**

Důležitým krokem pro vstup na trh je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti, čili analýza SWOT. Jejím úkolem je především celkově zhodnotit budoucí fungování firmy, odhalit problémy a snažit se jim předejít a nalézt příležitosti a možnosti růstu na trhu a jejich vzájemné vazby. Všechny tyto silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby je vhodné si uvědomit již před vznikem firmy a nadále sledovat jejich vývoj, aby měl podnikatel neustále komplexní přehled o dění uvnitř i vně firmy a mohl na tyto okolnosti s dostatečným předstihem správně zareagovat.

### **Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti můžeme zařadit především to, že vznikne v oboru poskytování služeb, jejichž nabídka je v současné době v kraji Vysočina a v krajském městě Jihlavě nedostatečná. Poptávka po těchto službách převyšuje nabídku, což je dobrý signál pro vstup na trh právě v tomto oboru podnikání. Mezi další silné stránky firmy můžeme zařadit to, že mateřská škola bude umístěna přímo v centru krajského města Jihlavy, což je ideální poloha, jelikož přes centrum města cestuje mnoho rodičů za prací, a tudíž nebudou muset s dětmi dojíždět do okrajových částí města. Za silnou stránku můžeme považovat i velmi profesionální a osobní přístup zaměstnanců (učitelek) k dětem, jelikož všechny zaměstnankyně mají příslušné vzdělání v oboru a praxi v mateřské škole, která je pro ně velmi zábavná a rády by se s ní naplno živily. Mateřská škola bude mít dále v celkové ceně školného započteno i téměř celodenní stravu, což je výhoda, jelikož rodiče zaplatí měsíčně pouze jednu částku a nebudou muset dále doplácet za stravu. Za další silnou stránku můžeme považovat i to, že jedna ze zaměstnankyň je vyškolená v oblasti logopedie, tudíž nově vzniklá mateřská škola

bude poskytovat navíc i služby logopedické, o které je v současné době velký zájem, a zvýší tak svou konkurenci ostatním mateřským školám působícím v Jihlavě.

### **Slabé stránky**

Opakem silných stránek jsou slabé stránky, ke kterým můžeme zařadit především možnost nedůvěry klientů v soukromou mateřskou školu. Mnoho zákazníků dá na obecnou domněnku, že soukromé mateřské školy jsou drahé nebo neposkytnou tak kvalitní službu jako státní zařízení. Státní mateřské školy jsou tedy pro podnikatele velkou konkurencí a mají též převahu. Jelikož se jedná o zcela nově vzniklou mateřskou školu, můžeme za další slabou stránku považovat také to, že vstupuje na trh bez jakýchkoli zákazníků. Ty si musí firma předem sama zajistit a udržet, jelikož vývoj celého podnikání závisí především na počtu a spokojenosti zákazníků, kteří vývoj firmy nejvíce ovlivňují. Velkou slabinou je také to, že podnikatel nemá dostatek vlastních financí pro založení nové MŠ, proto jako další formu financování zvolí (mimo části svých vlastních finančních prostředků) i bezúročnou půjčku společníka, popřípadě přijme nabídku investora.

### **Příležitosti**

Mateřská škola má velkou příležitost pro svůj rozvoj, zviditelnění a přilákání zákazníků v oblasti zřízení logopedické poradny přímo ve své budově. Rodiče, kteří budou mít zájem o tuto službu, nebudou muset navštěvovat logopeda v jiných místech dojíždět za ním, jelikož logopedické služby budou poskytovány přímo v mateřské škole. Velkou příležitostí pro rozvoj a zviditelnění nově vzniklé MŠ je také budoucí spolupráce především s jihlavským Divadlem Na Kopečku, kde bude dětem umožněno zahrát různá vystoupení pro místní pacienty, rodiče a další. Spolupráce bude oboustranná, tedy místní divadlo umožní dětem vstupy na jejich představení za snížené vstupné. Děti v MŠ budou moci využívat i jiných kulturních akcí, jakou budou kina, divadla, výlety např. do zoologické zahrady, začátečnickou výuku anglického a německého jazyka a další.

### **Hrozby**

Největší hrozbou pro podnikatele je nezájem potenciálních zákazníků o služby MŠ, jelikož se bude jednat o soukromé zařízení. Za další hrozbu můžeme považovat také to, že podnikatel ve svých začátcích vynaloží vysoké náklady, a proto je velkou

hrozbou nutnost vyšší ceny poskytnutí služby než u konkurenčních mateřských škol. Soukromé mateřské škole hrozí také zřízení nových mateřských škol a jejich vstup na trh, čímž se značně zvýší konkurence. Konkurenční MŠ také mohou konkurovat nižší cenou svých služeb, což způsobí přesun zákazníků ke konkurenci. Velkou hrozbou pro fungování MŠ je v neposlední řadě také budoucí pokles porodnosti v Jihlavě, a tudíž úbytek zákazníků, který může vést až ke zrušení MŠ.

**Tabulka 8: SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nová nabídka služeb, které je ve městě nedostatek</li> <li>• MŠ s logopedickou poradnou</li> <li>• Umístění v centru města</li> <li>• Profesionální a osobní přístup</li> <li>• Školné včetně stravy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soukromá MŠ</li> <li>• Vysoká konkurence státních MŠ</li> <li>• Závislost na zákaznících</li> <li>• Nově vzniklá MŠ – bez zákazníků</li> <li>• Nedostatek financí - nutnost půjčky</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logopedická poradna</li> <li>• Spolupráce s Divadlem Na Kopečku</li> <li>• Kulturní programy MŠ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedůvěra klientů k soukromé MŠ</li> <li>• Vstup nových konkurentů</li> <li>• Vysoké vstupní náklady</li> <li>• Snižování cen u konkurence</li> <li>• Pokles porodnosti</li> </ul>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

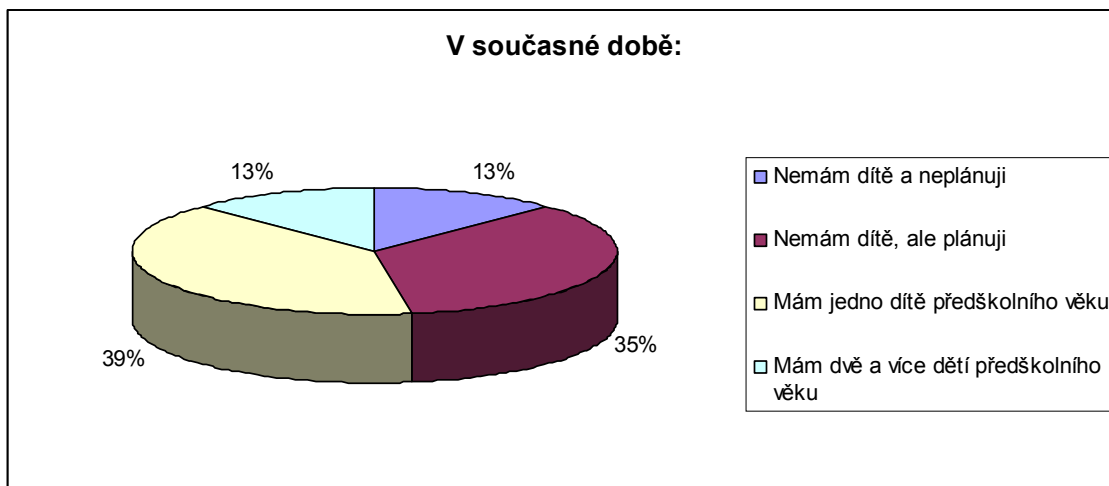
## **2.7. Dotazníkové šetření**

Pro zobrazení obecného názoru potenciálních zákazníků o mateřských školách je v následujícím textu vyhodnoceno dotazníkové šetření. Dotazník, jehož znění je přiloženo v příloze k této diplomové práci, byl položen 40 lidem z cílového segmentu trhu, a to především z mého okolí, rodiny, přátel, vrstevníků, i širšího okolí. Názor těchto lidí je zobrazen níže.

### Otázka 1.

První otázka dotazníku se týkala zjištění, zda dotazovaní mají či nemají děti, případně kolik. Na tuto otázku odpovídalo všech 40 dotazovaných, jejichž struktura odpovědí je následující:

Graf 2 - Dotazník: Otázka 1



Zdroj: Vlastní zpracování

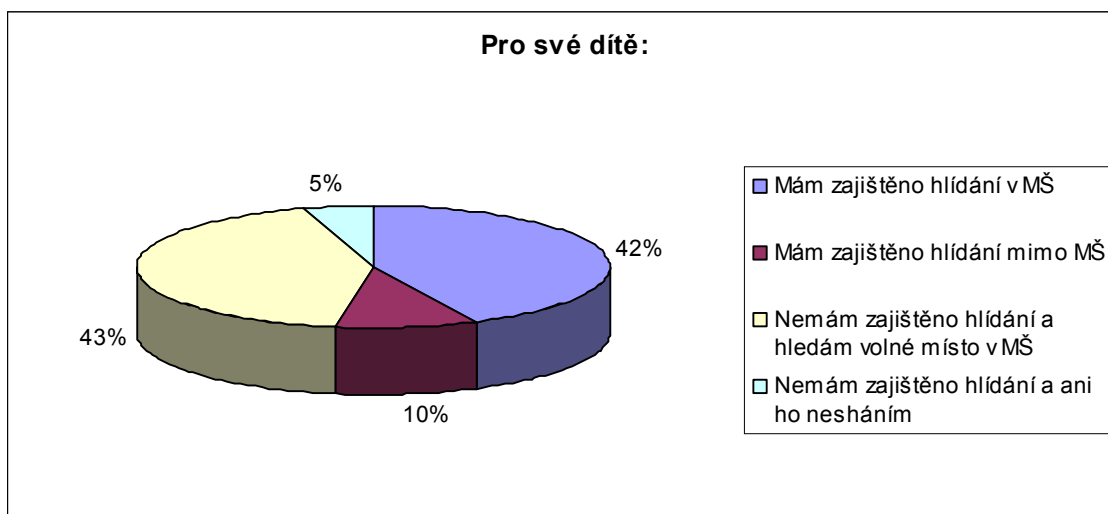
Z celkového počtu 40 dotázaných odpovědělo 13 % (tedy 5 dotazovaných) že děti nemají a ani v nejbližší době neplánují, 35 %, což je 14 lidí, což je nejvíce, že děti sice nemají, ale plánují. Jedno dítě předškolního věku v současné době má 16 dotazovaných, tedy 39 % a zbylých 5 dotazovaných má v současné době už dvě a více dětí předškolního věku.

Potenciálních zákazníků pro nově vzniklou MŠ Dášeňka je tedy celkem 87 % dotazovaných, tedy všichni ti, kteří zvolili odpověď b, c nebo d.

### Otázka 2

Na otázku č. 2 odpovídali pouze ti, kteří mají jedno nebo více dětí, tedy 21 dotazovaných.

**Graf 3 – Dotazník: Otázka 2**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

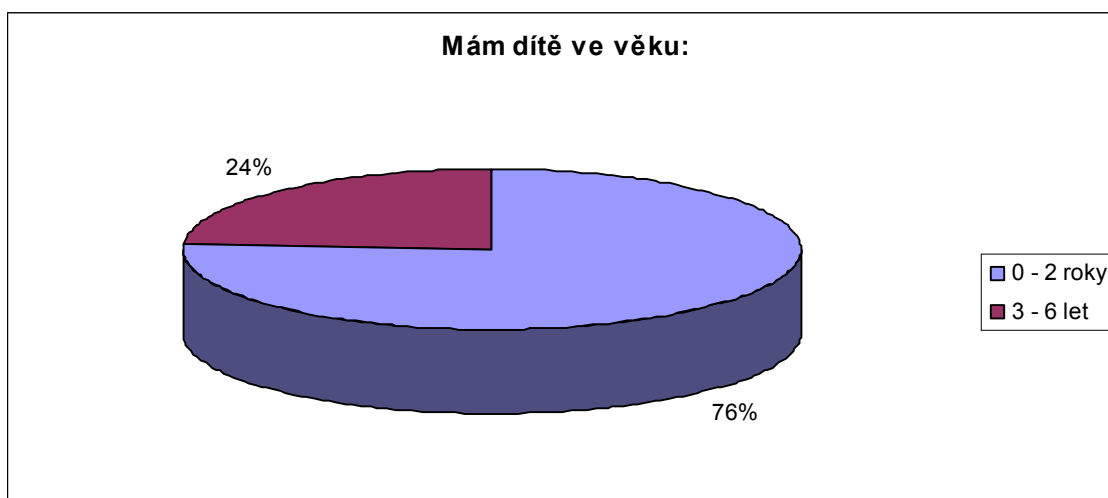
Z počtu 21 dotazovaných má hlídání v mateřské škole zajištěno 9 dotazovaných, hlídání mimo mateřskou školu mají zajištěni 2 dotazovaní, místo v mateřské škole shání 9 dotazovaných a zbylý jeden jakékoli hlídání ani neshání, z toho důvodu, že je nezaměstnaný a může tedy být se svým potomkem doma.

Z této otázky je patrné, že potenciální zákazníci nově vzniklé MŠ Dášeňka jsou ti, kteří hledají volné místo v MŠ, případně i ti, kteří mají zajištěno hlídání mimo mateřskou školu, a sice u svých známých, babiček či jiných.

### **Otázka 3**

Následující otázka je položena z důvodu zjištění počtu potenciálních zákazníků, tedy rodičů dětí, kteří budou v dohledné době shánět hlídání svého dítěte v MŠ.

**Graf 4 - Dotazník: Otázka 3**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

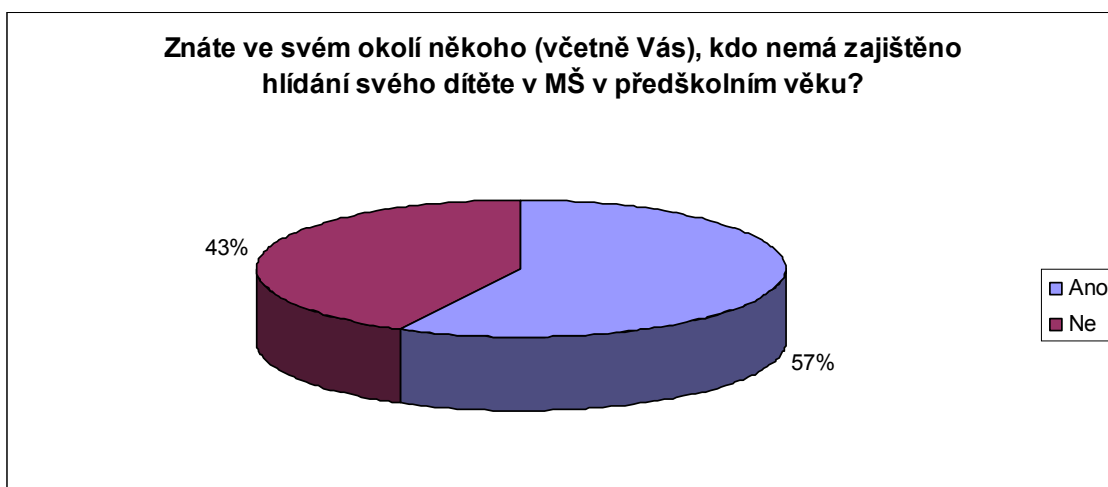
Na tuto otázku odpovídali opět jen ti, kteří mají v současné době dítě. Z těchto 21 dotazovaných má 16 dítě ve věku 0 – 2 roky a zbylých 5 má dítě starší tří let.

Tato otázka tedy potvrzuje, že potenciálních zákazníků nově vzniklé MŠ je 76 % z 21 dotazovaných.

#### **Otázka 4**

Otázka č. 4 se opět zabývá zjištěním počtu potenciálních zákazníků a její znění je následující:

**Graf 5: Dotazník - Otázka 4**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

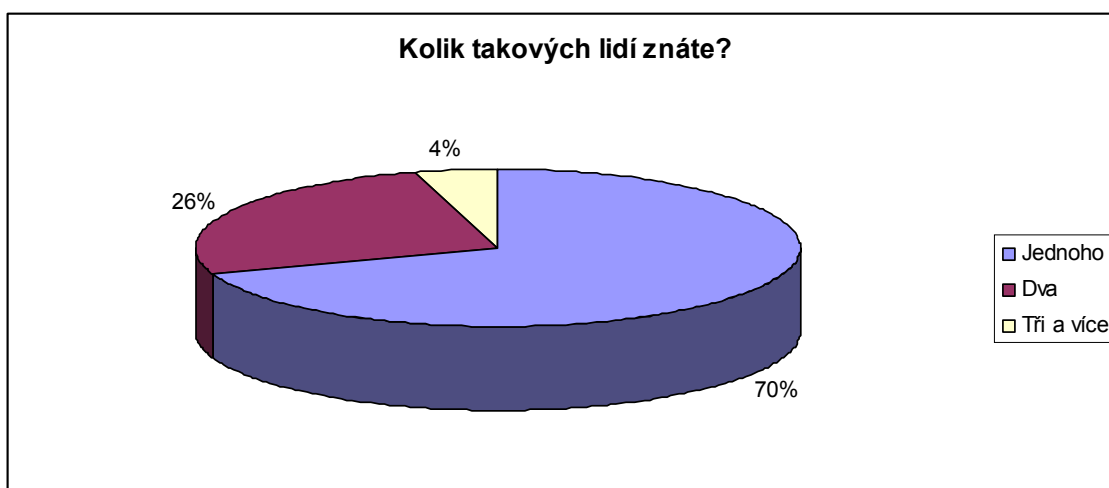
Na výše uvedenou otázku odpovídalo všech 40 dotazovaných, přičemž 57 % z nich zná ve svém okolí někoho, kdo nemá pro své dítě v předškolním věku zajištěno hlídání v MŠ. Zbýlých 43 % nikoho takového nezná.

Z této otázky tedy vyplývá, že těchto 57 % dotazovaných (včetně jejich okolí) může být považováno za potenciální zákazníky nově vzniklé MŠ Dášeňka.

### Otázka 5

Na následující otázku odpovídali opět jen ti, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně, a tedy ti, kteří znají někoho ve svém okolí, kdo nemá zajištěno hlídání svého dítěte v předškolním věku v MŠ.

Graf 6: Dotazník - Otázka 5



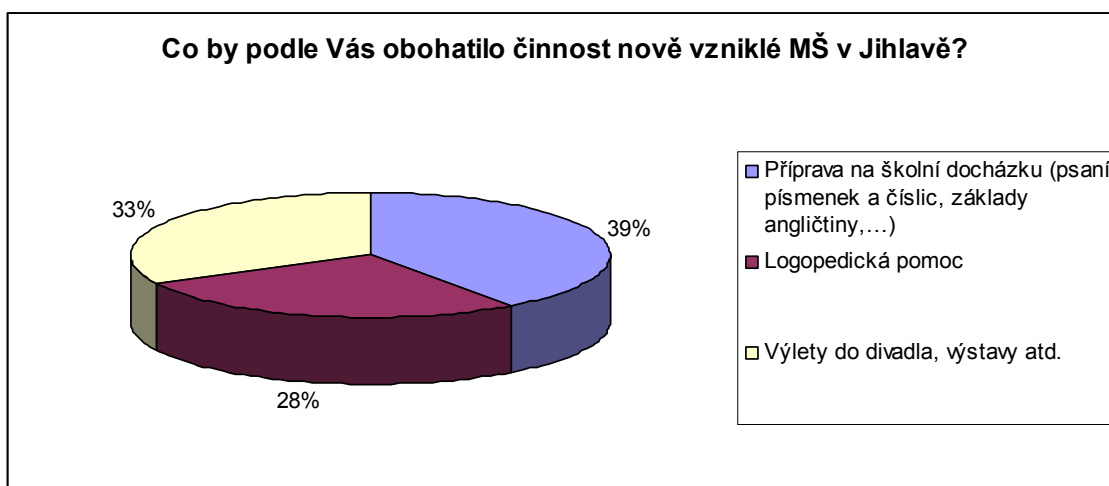
Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídalo 23 kladně odpovídajících z předchozí otázky, z nichž 16 dotazovaných zná jednoho, 6 dotazovaných dva a 1 dotazovaný tři a více lidí ze svého okolí (včetně sebe), kteří nemají zajištěno hlídání svého dítěte v předškolním věku v MŠ.

### Otázka 6

Na následující otázku opět odpovídali všichni dotazovaní.

**Graf 7: Dotazník - Otázka 6**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Výše uvedená otázka se týká obohacení činnosti nově vzniklé MŠ Dášeňka. 16 dotazovaných zvolilo odpověď, že by provoz MŠ obohatila příprava na školní docházku, čímž je myšleno hravé učení dětí psaní písmenek, číslic, základy cizího jazyka atd., 11 dotazovaných si myslí, že MŠ obohatí logopedická poradna a zbylých 13 by uvítalo různé výlety do divadla, kina, výstavy atd.

### **Otázka 7**

Předposlední otázka zjišťuje nejvýhodnější umístění MŠ pro zákazníky.

**Graf 8: Dotazník - Otázka 7**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Na výše uvedenou otázku odpovídalo všech 40 dotazovaných, z nichž 22 odpovědělo, že by nově vzniklou MŠ uvítali spíše na okraji města z důvodu klidnějšího prostředí, a 18 z nich by MŠ uvítalo raději v centru, a to z důvodu lepší dostupnosti.

### Otázka 8

Poslední otázka se týká cenové hranice, kterou by byli schopni a ochotni dotazovaní vynaložit za hlídání svého potomka.

Graf 9: Dotazník - Otázka 8



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídalo opět všech 40 dotazovaných, z nichž 27 by bylo schopno a ochotno vynaložit částku do 5 000,- Kč měsíčně, dalších 13 by bylo schopno a ochotno vynaložit částku do 6 000,- Kč. Nikdo z dotazovaných by nebyl ochoten měsíčně zaplatit více než 6 000,- Kč za hlídání svého potomka.

Z výše uvedeného dotazníkového šetření a jeho výsledků vychází následující návrhová část diplomové práce.

### 3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce jsou shrnuty vlastní návrhy řešení založení soukromé mateřské školy v Jihlavě.

#### 3.1. Obecné informace

Název společnosti:	Mateřská škola Dášeňka
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Jihlava, ulice Havlíčkova
Zakladatel, majitel:	Bc. Dagmar Karafiátová
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Datum vzniku společnosti:	1.7.2013
Datum zahájení činnosti:	1.9.2013
Předmět podnikání:	mimoškolní výchova a vzdělávání (poskytování služeb mateřské školy), předškolní výchova dětí ve věku od 3 do 6 let, provozování logopedické poradny.
Kapacita MŠ	40 dětí

Obrázek 4 - Logo MŠ Dášeňka



Zdroj: Vlastní tvorba s pomocí obrázku Dášeňky od Karla Čapka

Zápis dětí do MŠ Dášeňka bude probíhat již od založení společnosti, tedy od 1.7.2013.

Mateřská škola Dášeňka bude zapsána do školského rejstříku vedeným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Tímto zápisem se MŠ stává osvobozenou od daně z přidané hodnoty dle § 57 odst. 1 písm. a) Zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

### **3.2. Popis podniku**

V této části diplomové práce budou konkrétně popsány základní informace o podniku.

#### **3.2.1. Organizační plán**

Cílem podnikání v oblasti poskytování služeb soukromé mateřské školy je především poskytování co nejkvalitnějších služeb této oblasti a taktéž poskytnutí předškolního vzdělávání dětí ve věku od 3 do 6 let doplněné o logopedickou poradnu pro zájemce a nejrůznější aktivity i na přání rodičů. Předškolním vzděláváním dětí je myšlena základní výuka cizích jazyků – angličtiny a němčiny, hry na zobcovou flétnu, základy počítání, čtení a psaní a to vše hravou metodou, aby nebyl u dítěte vzbuzen odpor k povinné školní docházce.

#### **3.2.2. Konkrétní zaměření MŠ**

Mateřská škola Dášeňka bude zejména „rodinného typu“, aby se děti cítily bez rodičů co nejlépe. MŠ bude dále umožňovat:

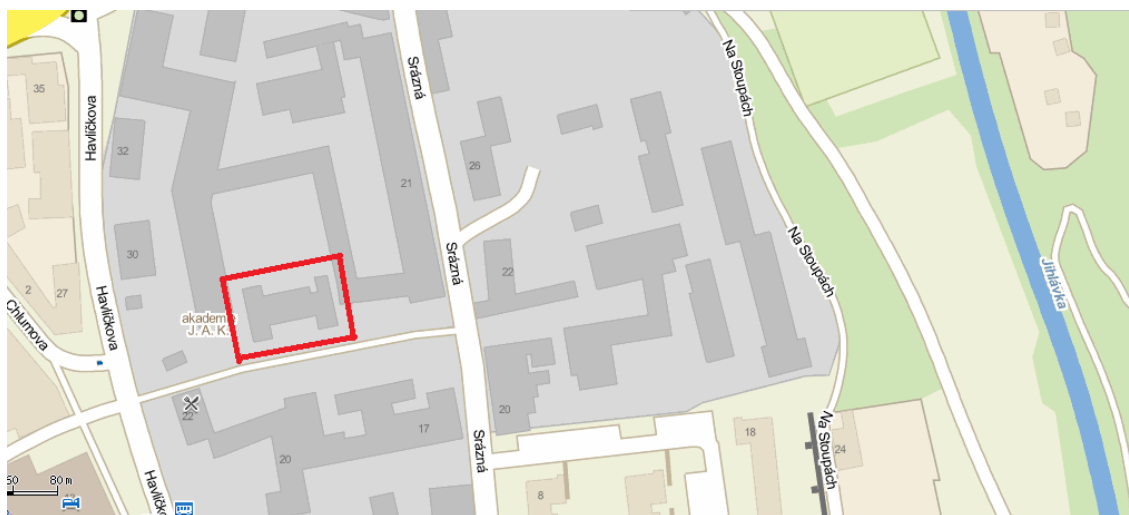
- logopedickou poradnu v budově školy vedenou speciální pedagožkou přímo z oblasti logopedie,
- výuku hry na zobcovou flétnu,
- spolupráce s Divadlem Na Kopečku,
- pohybové aktivity, jako např. předplavecký výcvik, vycházky do přírody,
- výuka základů cizího jazyka (anglického a německého) hravou formou,
- základy všeobecného předškolního přehledu.

### 3.2.3. Místo podnikání

Místem podnikání je zvoleno krajské město Vysočiny, Jihlava, jelikož je to rodné město zakladatelky a také proto, že se v okolí mých přátel se začíná rodit stále více dětí a nespokojenost s nedostatkem míst v mateřských školách stoupá.

Mateřská škola bude umístěna přímo do centra Jihlavy, a to konkrétně cca 250 metrů od ulice Havlíčkova (do boční uličky) čímž rodičům odpadne ranní a odpolední dojíždění do okrajových částí města. Toto místo podnikání je také zvoleno strategicky, v jehož blízkosti se nachází lesopark Heulos, kde jsou ideální příležitosti na vycházky a hry dětí venku. Mimo to areál budovy MŠ má i svou vlastní oplocenou zahradu. Celková rozloha budovy i oplocené zahrady je dostatečně velká pro obsazení kapacity MŠ čtyřiceti dětmi, jelikož tato budova již v minulosti fungovala jako mateřská škola.

Obrázek 5 - Umístění budovy MŠ



Zdroj: Vlastní zpracování

Konkrétní rozvržení areálu MŠ je zobrazeno v příloze č. 2.

### 3.2.4. Provozní doba MŠ

Provozní doba mateřské školy Dášeňka je v podstatě inspirována ostatními MŠ, ovšem snaží se jim konkurovat maximální provozní dobou, tzn., že MŠ Dášeňka bude otevřena v nejčasnější ranní hodinu ostatních MŠ a zavírat bude v nejzazší možnou hodinu. Provozní doba bude tedy od 6:00 do 17:00 hod od pondělí do pátku.

Velkou výhodou MŠ Dášeňka je i to, že bude v provozu i v období letních prázdnin.

### 3.2.5. Kapacita a rozdělení MŠ

Kapacita mateřské školy Dášeňka byla vzhledem k prostorům budovy a počtu učitelů dohlížejících na děti vyčíslena na 2 třídy MŠ po 20 dětech. Děti budou do tříd rozděleny (zhruba) podle věku, tzn., že v první třídě budou děti od 3 do 4 let a ve druhé třídě děti od 5 do 6 let. Na každou třídu budou dohlížet dvě zkušené pedagožky, tzn., že na jednu pedagožku připadá cca 10 dětí, což je ideální počet.

#### 1. třída – Štěňátka – menší děti ve věku od 3 do 4 let.

Pedagogický dohled nad těmito dětmi bude provádět:

- Markéta Paclíková – praxe 10 let v kojeneckém ústavu dětského centra v Jihlavě,
- Helena Augustová – dvouletá praxe v soukromé mateřské škole v Jihlavě.

#### 2. třída – Pejsci – větší děti ve věku od 5 do 6 let.

Pedagogický dohled nad těmito dětmi bude provádět:

- Mgr. Zuzana Holubová – vystudovaná logopedka s tříletou praxí ve speciální mateřské škole v Jihlavě,
- Monika Krpálková – vystudovaná zdravotní sestra s dvouletou praxí v soukromé mateřské škole v Jihlavě.

Jelikož by z hlediska překročení pracovního fondu čtyřicetihodinového pracovního úvazku nebylo možné, aby všechny pedagožky měly pracovní dobu nastavenou od 6:00 do 17:00 hodin, bude pracovní doba rozdělena na směny, a to v každé třídě jedna pedagožka od 6:00 do 14:30 a druhá pedagožka od 8:30 do 17:00 hodin. Směnnost se bude střídát vždy po týdnech.

Ostatní personál MŠ se bude dále skládat z:

- Údržbáře/školníka zajišťujícího technický chod MŠ – na toto místo bude cca 2 měsíce před zahájením provozu školky vypsáno výběrové řízení. Velký vliv

při výběru bude mít především osobní doporučení. Ze zkušeností provozu jiných mateřských škol se dá říci, že na tuto pozici postačí dohoda o pracovní činnosti.

- Majitelky podniku, která se bude starat o vedení účetnictví, ekonomiku, administrativu, komunikaci s úřady a vedení MŠ.
- Uklízečky – tuto funkci může vykonávat na dohodu o pracovní činnosti i osoba důchodového věku, výběr bude proveden dle doporučení a známostí, jelikož by bylo výběrové řízení na takovouto pozici zbytečně nákladné a komplikované.

### **3.2.6. Školné**

Školné hraje zajisté největší roli v rozhodování zákazníků o využívání služeb mateřské školy Dášeňka. Na základě kalkulace a také s ohledem na konkurenční soukromé mateřské školy v Jihlavě je školné nastaveno na 5 000,- Kč měsíčně (složení této celkové sumy školného bude vysvětleno níže). Tato částka je konečná, tzn. včetně celodenního stravného (svačin a obědů).

### **3.2.7. Stravování**

Stravování v Mateřské škole Dášeňka se bude skládat z následujících jídel:

- dopolední svačina,
- oběd,
- odpolední svačina.

Všechna tato jídla nebude MŠ sama připravovat, ale bude je odebírat z nedaleké školní jídelny Na Stoupách, jejíž součástí je i internát pro střední školy. Školní jídelna Na Stoupách je tedy schopna a ochotna pro Mateřskou školu Dášeňka připravit jak obědy, tak svačiny, jelikož je připravuje i pro studenty ubytované na svém internátu.

### **3.2.8. Rozvrh dne**

Každá mateřská škola musí mít svůj režim dne, dle kterého se bude převážně řídit. Mateřská škola Dášeňka bude mít dán následující režim dne:

6:00	otevření MŠ
6:00 – 7:30	příchody dětí, hry
7:30 – 9:00	dopolední program I. (vnitřní hry dětí)

9:00 – 9:30	dopolední svačina
9:30 – 11:45	dopolední program II. (vnitřní a venkovní hry dětí, základy cizích jazyků, hra na zobcovou flétnu, ...)
11:45 – 12:15	oběd
12:15 – 13:30	odpočinek, spánek
13:30 – 14:45	odpolední program I. (venkovní a vnitřní hry dětí, procházky, zájmové činnosti,...)
14:45 – 15:15	odpolední svačina
15:15 – 17:00	odpolední program II. (vnitřní a venkovní hry dětí, zájmové činnosti,...) postupné odchody dětí domů
17:00	zavření MŠ Dášeňka

Denní režim se bude měnit s ohledem na okolností jako např. počasí (venkovní hry či procházky, výlety) či dle toho, jestli bude naplánován např. kulturní program v podobě divadla, kina nebo jiné.

Logopedická poradna bude provozována dle zájmu a domluvy s rodiči dětí – předpokládaná doba konzultací bude buď dopoledne hned po příchodu dítěte do MŠ, či odpoledne před jeho odchodem.

### **3.2.9. Propagace**

Propagace Mateřské školy Dášeňka bude spočívat v založení internetových stránek [www.msdasenka-jihlava.cz](http://www.msdasenka-jihlava.cz), která bude svým potenciálním zákazníkům poskytovat veškeré důležité informace o provozu a aktuálním dění v MŠt i kontakty na vedení MŠ, jako např. e-mail ([msdasenka@seznam.cz](mailto:msdasenka@seznam.cz)), telefon atd.

Další část propagace bude spočívat v tisku a rozmístění letáků (návrh letáku viz. Příloha 3) na co nejvíce možných místech v Jihlavě, a to zejména na informační tabule, u zastávek MHD a další. Letáky budou dále (dle osobní domluvy) umístěny i do dvou soukromých mateřských škol, které již mají zaplněnou kapacitu a nemohou tak přijímat nové zákazníky. MŠ Dášeňka do začátku podnikání vsází především na to, že čím více očí reklamní leták shlédne, tím větší je možnost šíření pomocí publicity k cílovým zákazníkům. Velmi důležitou součástí propagace je tedy i publicita.

### 3.3. Finanční plán

Hlavním úkolem finančního plánu je poskytnout přehled nákladů (výdajů) a výnosů (příjmů) plynoucích ze zahájení podnikání a z jeho následného provozování a vyčíslení hospodářského výsledku.

#### 3.3.1. Základní kapitál

Základní kapitál Mateřské školy Dášeňka – společnosti s ručením omezeným bude tvořen peněžitým vkladem v hodnotě 200 000,- Kč, který do společnosti vloží její zakladatelka.

#### 3.3.2. Počáteční náklady

Mezi počáteční náklady, které jsou nezbytné pro začátek podnikání, patří především zřízení živnostenského listu (v případě mimoškolní výchovy se jedná o živnost volnou) v hodnotě 1 000,- Kč, náklady na založení společnosti (notářské sepsání společenské smlouvy, návrh na zápis společnosti do OR), které budou vynaloženy před vznikem podnikání, a dále pak nezbytné opravy budovy před zahájením činnosti a vybavení MŠ nábytkem, sociálním zařízením a hračkami a další nezbytné poplatky vynaložené v období od vzniku společnosti do zahájení její činnosti, tedy od 1.7.2013 do 31.8.2013. Některé z těchto položek budou odepisovány a do nákladů (z pohledu účetního a daňového) budou tedy rozpuštěny v průběhu dalších let, jak je o tom pojednáváno níže. Veškeré tyto částky jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 9 – Počáteční náklady

Položka	Částka (Kč)
Živnostenský list	1 000,-
Účetní systém POHODA	15 000,-
Zřízení internetových stránek	7 000,-
Propagační materiály (tisk a rozmístění letáků,...)	5 000,-
Náklady založení společnosti (zřízení účtu, notářské sepsání spol. smlouvy, návrh na zápis do OR,...)	12 000,-

Opravy budovy (+ projekty)	100 000,-
Koberce	26 000,-
Dětský nábytek (postýlky, skříně, stoličky,...)	100 000,-
Nábytek pro personál	40 000,-
Dětské sociální zařízení (šatna, WC, umyvadla)	100 000,-
Hračky, výtvarné potřeby pro děti	50 000,-
Nádobí	11 000,-
LCD televize, DVD přehrávač, DVD	17 000,-
Hi-fi věž, CD	5 500,-
Čistící prostředky	1 000,-
Vybavení zahrady (prolézačky, skluzavky, pískoviště)	36 000,-
<b>Celkem</b>	<b>526 500,-</b>

**Zdroj: vlastní zpracování**

K výše uvedeným počátečním nákladům zakladatelka společnosti připočte ještě finanční rezervu, která bude krýt případné finanční výkyvy. Její výše se bude pohybovat v částce 50 000,- Kč. Jelikož tato částka není přímo výdajem, není uvedena v tabulce, ale bude s ní nadále počítáno pro případ jistoty. **Výsledná částka počátečních nákladů tedy činí 576 500,- Kč.**

Ceny ve výše uvedené tabulce jsou odhadnuty průměrně dle současných cen obchodních domů s přihlédnutím na slevové akce a co nejlevnější pořízení majetku v požadované kvalitě. Finanční rezerva je tvořena pro případ jistoty či přečerpání částky v určité položce.

### **3.3.3. Provozní náklady**

Provozní náklady se týkají pravidelných měsíčních (popř. ročních) poplatků, které bude podnikatel vynakládat na běžný provoz mateřské školy. Jejich konkrétní vyčíslení je pro větší přehlednost zaokrouhloveno na celé částky.

**Tabulka 10 – Provozní náklady měsíční**

<b>Položka</b>	<b>Částka (Kč za měsíc)</b>	<b>Částka (Kč za rok)</b>
Nájem	20 000,-	240 000,-
Aktualizace úč. systému Pohoda	275,-	3 300,-
Mzdové náklady	106 620,-	1 279 440,-
Energie	4 200,-	50 400,-
Bankovní poplatky	500,-	6 000,-
Telefon + internet	1 500,-	18 000,-
Stravné	41 160,-	493 920,-
Pojištění	1 200,-	14 400,-
Opravy	1 000,-	12 000,-
<b>Celkem</b>	<b>176 455,-</b>	<b>2 117 460,-</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Částky jsou vyčísleny jako měsíční a roční platby, které odpovídají současnému stavu na trhu. Náklady jsou převážně fixní, tzn., že je MŠ bude muset vynaložit při jakémkoli naplnění kapacit MŠ. Jako jediné variabilní náklady jsou považovány náklady na stravné, jelikož ty jediné budou placeny za každé dítě zvlášť.

Celkové fixní náklady tedy měsíčně činí 135 295,- Kč a celkové variabilní náklady představuje stravné, tedy 41 160,- Kč.

Mzdové náklady a náklady na stravné jsou detailně znázorněny níže.

### **Stravné**

Cena stravného je ve výše uvedené tabulce vyčíslena na 41 160,- Kč za měsíc na všech 40 dětí. Cena stravného je stanovena dle informací poskytnutých přímo ve školní jídelně Na Stoupách, odkud bude MŠ jídlo odebírat. Školní jídelna požaduje následující částky za určitý druh jídla:

**Tabulka 11 – Náklady na stravné**

<b>Položka</b>	<b>Cena za 1 porci</b>
Dopolední svačina	12,-
Oběd	25,-
Odpolední svačina	12,-
<b>Stravné celkem na 1 den</b>	<b>49,-</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě poskytnutých informací po osobní konzultaci s vedoucí školní jídelny Na Stoupách, Jihlava.

Náklady na jednodenní stravu pro jedno dítě činí pro MŠ 49,- Kč, měsíčně (v průměru 21 pracovních dní) tedy 1 029,- Kč. Celková částka 41 160,- Kč je tedy náklad MŠ na stravné v ceně 49 Kč na 40 dětí a 21 pracovních dní v měsíci.

### **Mzdové náklady**

Mzdové náklady (především pro zaměstnavatele) jsou rozděleny a vyčísleny pro každou funkci zvlášť, jelikož každému zaměstnanci je přidělena jiná výše mzdy, a sice pedagogickým pracovníkům a ředitelce MŠ náleží (hrubá) mzda 14 500,- Kč měsíčně, údržbáři pracujícímu na základě Dohody o pracovní činnosti 5 000,- Kč měsíčně a uklízečce na Dohodu o pracovní činnosti a mzdě cca 100 Kč na hodinu,- (při práci průměrně 21 dní v měsíci). Konkrétní částky jako vypočteny následovně:

**Tabulka 12 – Přehled mzdových nákladů zaměstnavatele**

<b>Mzdový náklad</b>	<b>Pedagog, ředitelka</b>	<b>Školník</b>	<b>Pedagog - logopedka</b>	<b>Uklízečka</b>
Hrubá mzda	14 500,-	5 000,-	15 000,-	2 100,-
SP zaměstnavatel	3 625,-	1 250,-	3 750,-	-*
ZP zaměstnavatel	1 305,-	450,-	1 350,-	-*
<b>Mzdový náklad pro zaměstnavatele</b>	<b>19 430,-</b>	<b>6 700,-</b>	<b>20 100,-</b>	<b>2 100,-</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

\* Pozn.: V tomto případě se jedná o zaměstnání malého rozsahu (maximálně do výše 2 499,- Kč měsíčně), nemusí tedy být odváděno zdravotní a sociální pojištění ani za zaměstnance, ani za zaměstnavatele. Částka 2 100,- Kč je tedy konečná k výplatě pro zaměstnance i jako mzdový náklad pro zaměstnavatele.

Celkový mzdový náklad pro zaměstnavatele tedy činí celkem 106 620,- Kč jako součet nákladů zaměstnavatele 3x klasický pedagog, 1x ředitelka, 1x údržbář, 1x pedagožka – logopedka a 1x uklízečka.

Mzdový náklad pro zaměstnavatele je ovšem odlišný od částky, kterou zaměstnanec skutečně obdrží (čistá mzda). Její výpočet je znázorněn níže.

**Tabulka 13 - Čisté mzdy**

Složka mzdy	Pedagog, ředitelka	Údržbář	Pedagog - logopedka	Uklízečka
Hrubá mzda	14 500,-	5 000	15 000,-	2 100,-
SP 6,5%	943,-	325,-	975,-	-
ZP 4,5%	653,-	225,-	675,-	-
Daň	855,-	-	945,-	-
<b>Čistá mzda</b>	<b>12 049,-</b>	<b>4 450,-</b>	<b>12 405,-</b>	<b>2 100,-</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Tabulka zobrazuje přibližné čisté mzdy, které zaměstnanci obdrží. Částka sociálního a zdravotního pojištění je zaokrouhlena na celé Kč nahoru. Celková částka čistých mezd se nadále navýší o individuální částky, např. daňové zvýhodnění na dítě.

### **Celkové náklady v 1. roce podnikání**

Celkové náklady, které bude muset Mateřská škola Dášeňka zaplatit v 1. roce podnikání jsou následující:

**Tabulka 14 – Celkové náklady v 1. roce podnikání**

Položka	Částka (Kč v 1. roce podnikání)
Počáteční náklady	576 500,-
Provozní náklady (4 měsíce po 176 455 ,-)	705 820,-
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 282 320,-</b>

**Zdroj: vlastní zpracování**

Celkové náklady, se kterými bude Mateřská škola Dášeňka počítat, jsou vyčísleny zhruba na 1 282 320,- Kč v prvním roce podnikání a vznikla sečtením

počátečních a provozních nákladů. Částka provozních nákladů je vypočtena z počtu měsíců (září, říjen, listopad, prosinec), po které bude v prvním roce podnikání MŠ provozována. Měsíční náklad na provoz MŠ byl vypočten výše na 176 455,- Kč.

Náklady v dalších letech podnikání jsou shodné s ročními provozními náklady, a sice 2 117 460,- Kč za rok.

### 3.3.4. Výnosy

Předpokládané výnosy Mateřské školy Dášeňka jsou vyčísleny v částkách, se kterými podnik počítá z běžné činnosti.

Nevětší výnosy bude MŠ mít především ze školného. Je tedy důležité popsat, z čeho se tato částka skládá.

**Tabulka 15 – Složení celkového školného pro jedno dítě měsíčně**

Položka	Částka (v Kč)
Stravné	1 400,-
Služba MŠ	3 600,-
<b>Školné celkem</b>	<b>5 000,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Částka celkového školného pro jedno dítě měsíčně činí celkově 5 000,- Kč a skládá se z poplatku za celodenní stravné a službu mateřské školy.

Měsíční (popř. roční) výnosy tedy tvoří především školné a nízkou částku i logopedické služby, které jak již bylo výše zmíněno, bude provádět jedna pedagožka – logopedka. Výnosy pro plné obsazení školky (tedy 40 dětí) jsou vyčísleny následovně:

**Tabulka 16 – Výnosy MŠ Dášeňka**

Položka	Částka (Kč za měsíc)	Částka (Kč za rok)
Školné na 1 dítě (40 dětí po 5 000,- Kč)	200 000,-	2 400 000,-
Logopedie (100,- Kč na hodinu konzultace)	1 000,-	12 000,-
<b>Celkem</b>	<b>201 000,-</b>	<b>2 412 000,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou vyčísleny výnosy podniku, které tvoří především školné. Malá část výnosů se předpokládá také ze služeb logopedické poradny, jejíž cena je stanovena jako nejběžnější cena hodinové konzultace v kraji Vysočina. Při hodinové návštěvě každý týden pouhých dvou dětí se výnosy Mateřské školy Dášeňka zvýší o 12 000,- Kč za rok. Tato částka je uvedena jako nejnižší předpokládaná, jelikož dopředu nelze předvídat, kolik dětí s rodiči bude tuto službu využívat. Ale protože o služby logopeda je v poslední době velký zájem, počítáme, že minimálně 2 děti z celkových 40 budou naši logopedku navštěvovat minimálně jednou týdně.

### **Příjmy MŠ při rozdílném naplnění kapacit**

Jelikož je možné, že v prvním roce (i v následujících letech) nebude kapacita MŠ Dášeňka plně využita, jsou vyčísleny následující příjmy pro různou obsazenost MŠ:

**Tabulka 17 - Příjmy při různém naplnění kapacity MŠ**

<b>Počet dětí v MŠ</b>	<b>Výnos (v Kč)</b>	<b>Vytížení kapacity MŠ (v %)</b>
10	50 000	25
15	75 000	37,5
20	100 000	50
25	125 000	62,5
30	150 000	75
35	175 000	87,5
40	200 000	100

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Jelikož ale zakladatelka vzhledem k současné poptávce, která silně převyšuje nabídku na trhu, počítá spíše s vyšší obsazeností kapacity cca 35 – 40 dětí, budou v následujícím textu vyčísleny údaje pro plné obsazení kapacity MŠ Dášeňka.

### **3.3.5. Výnosy v 1. roce podnikání**

V prvním roce podnikání je nutné výnosy značně pokrátit, jelikož zahájení podnikání je až v měsíci září. Výnosy se tedy dají vyčísřit následovně:

**Tabulka 18 – Výnosy v 1. roce podnikání**

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Školné	800 000,-
Logopedie	4 000,-
<b>Celkem</b>	<b>804 000,-</b>

**Zdroj: vlastní zpracování**

Ve výše uvedené tabulce jsou znázorněny předběžné výnosy z prvního roku podnikání. Tyto výnosy významně přispějí k pokrytí vysokých počátečních nákladů, které je nutné vynaložit při zahájení podnikání.

### **3.3.6. Zdroje kapitálu**

Vzhledem k tomu, že v prvním roce podnikání jsou nutné nemalé náklady spojené se zahájením podnikání a výnosy v tomto roce nestihnou tyto náklady pokrýt, je zřejmé, že Mateřská škola Dášeňka bude potřebovat další finanční prostředky. Jejich výše je vypočtena následovně:

**Tabulka 19 – Potřeba zdrojů**

<b>Položka</b>	<b>Částka (v Kč)</b>
Počáteční náklady	576 500
Základní kapitál	200 000
<b>Potřeba zdrojů</b>	<b>376 500</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Částka finanční potřeby na pokrytí počátečních výdajů ve výši 376 500,- Kč bude získána jako **bezúročná půjčka společníka**. Tímto společníkem je myšlena zakladatelka společnosti, která je ochotna Mateřské škole Dášeňka poskytnout bezúročnou půjčku v částce **400 000,- Kč**.

Díky bezúročné půjčce nebude MŠ muset hradit vysoké úroky, které by vznikly v případě nutnosti vzít si úvěr od banky. Tato varianta by se značně prodražila a také by v tomto případě banka požadovala, bez ohledu na dosažený hospodářský výsledek, splacení určité částky úvěru i s úrokem za každé určené období (měsíc, rok,...). Jelikož ale může být MŠ ve svých začátcích nestabilní a vykazovat ztrátu, je pro ni velká výhoda přijetí právě bezúročné půjčky společníka, kterou bude splácet dle výše zisku.

Se splacením této půjčky v částce 400 000,- Kč majitelka předběžně počítá vždy určitou částkou ze zisku, a to ve výši cca 200 000,- Kč ročně, ovšem s přihlédnutím na výši zisku. Bezúročná splátka by tedy byla splacena zhruba za 2 roky. Velký problém by ovšem nebyl i při delším časovém horizontu splacení.

### 3.3.7. Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha společnosti konkrétně vyčísluje majetek společnosti (aktiva) a zdroje krytí tohoto majetku (pasiva).

Tabulka 20 – Zahajovací rozvaha

<b>Zahajovací rozvaha</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Drobný hmotný majetek</b>	<b>385 500,-</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>200 000,-</b>
• Koberce	26 000,-	<b>Půjčka společníka</b>	<b>400 000,-</b>
• Dětský nábytek	100 000,-	<b>Ztráta</b>	<b>- 141 000,-</b>
• Nábytek pro personál	40 000,-		
• Dětské sociální zařízení	100 000,-		
• Hračky	50 000,-		
• Nádobí	11 000,-		
• LCD televizor, DVD	17 000,-		
• Hi-Fi věž, CD	5 500,-		
• Vybavení zahrady	36 000,-		
<b>Bankovní účet</b>	<b>73 500,-</b>		
<b>Celkem</b>	<b>459 000,-</b>	<b>Celkem</b>	<b>459 000,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zahajovací rozvaha je kalkulována v období od vzniku společnosti do dne zahájení činnosti, jsou v ní tedy započítány změny, které nastaly v období od 1.7.2013 do 31.8.2013, rozvaha je sestavována k datu 31.8.2013. V tomto období jsou vynaloženy pouze jednorázové výdaje, které budou nezbytně nutné pro budoucí chod MŠ. Měsíční výdaje budou kalkulovány až od zahájení činnosti, tedy od 1.9.2013.

Mateřská škola Dášeňka si dále ve vnitřní účetní směrnici zvolí, že majetek s pořizovací cenou nad 3 000,- Kč a dobou použitelnosti delší než 1 rok bude účetně

odepisovat, přičemž tyto účetní odpisy budou (dle §24, odst. 2, písm. v), Zákona 586/1992 Sb. o daních z příjmů) považovány i za odpisy daňové.

### 3.3.8. Zahajovací výkaz zisku a ztráty

V následující tabulce jsou propočítány náklady, které bude potřeba vynaložit v období od 1.7.2013 do 31.8.2013. Výnosy budou MŠ Dášeňka plynout až od 1.9.2013, kdy bude zahájen její provoz.

Tabulka 21 - Zahajovací výkaz zisku a ztráty

<b>Zahajovací výkaz zisku a ztráty</b>			
<b>Náklady</b>		<b>Výnosy</b>	
Živnostenský list	1 000,-	Ztráta	141 000,-
Náklady na založení	12 000,-		
Účetní systém Pohoda	15 000,-		
Internetové stránky	5 000,-		
Propagační materiál	5 000,-		
Oprava budovy	100 000,-		
Čistící prostředky	1 000,-		
<b>Celkem</b>	<b>141 000,-</b>	<b>Celkem</b>	<b>141 000,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady tvoří zřizovací výdaje vynaložené při vzniku společnosti, a dále náklady, které nejsou považovány za drobný hmotný majetek, a byly tedy zaúčtovány přímo do spotřeby. Výsledkem hospodaření MŠ před zahájením činnosti je tedy ztráta ve výši 141 000,- Kč, což je patrné i ze zahajovací rozvahy v Tabulce 20.

### 3.3.9. Měsíční výkaz zisku a ztráty v prvním roce podnikání

Následující tabulka obsahuje rozpis nákladů a výnosů, které budou každý měsíc ovlivňovat hospodářský výsledek. Počítá se s tím, že tyto náklady a výnosy nejspíš nebudou každý měsíc stejné, ale v průměru by měly vykazovat zhruba následující hodnoty.

Tabulka 22 - Měsíční výkaz zisku a ztráty v prvním roce podnikání

<b>Výkaz zisku a ztráty v prvním roce podnikání</b>				
<b>Měsíc</b>	<b>Září</b>	<b>Říjen</b>	<b>Listopad</b>	<b>Prosinec</b>
<b>Náklady</b>				
Nájem	20 000,-	20 000,-	20 000,-	20 000,-
Aktualizace úč. systému Pohoda	275,-	275,-	275,-	275,-
Mzdové náklady	106 620,-	106 620,-	106 620,-	106 620,-
Energie	4 200,-	4 200,-	4 200,-	4 200,-
Bankovní poplatky	500,-	500,-	500,-	500,-
Telefon + internet	1 500,-	1 500,-	1 500,-	1 500,-
Stravné	41 160,-	41 160,-	41 160,-	41 160,-
Pojištění	1 200,-	1 200,-	1 200,-	1 200,-
Opravy	1 000,-	1 000,-	1 000,-	1 000,-
Odpisy	10 708,-	10 708,-	10 708,-	10 708,-
<b>Celkem</b>	<b>187 163,-</b>	<b>187 163,-</b>	<b>187 163,-</b>	<b>187 163,-</b>
<b>Výnosy</b>				
Školné	200 000,-	200 000,-	200 000,-	200 000,-
Logopedie	1 000,-	1 000,-	1 000,-	1 000,-
celkem	201 000,-	201 000,-	201 000,-	201 000,-
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>13 837,-</b>	<b>13 837,-</b>	<b>13 837,-</b>	<b>13 837,-</b>
Daň z příjmů *	2 629,-	2 629,-	2 629,-	2 629,-
<b>VH po zdanění</b>	<b>11 208,-</b>	<b>11 208,-</b>	<b>11 208,-</b>	<b>11 208,-</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

\* Měsíční daň z příjmů je vyčíslena pro zobrazení přibližného měsíčního čistého výsledku hospodaření.

Výsledkem hospodaření každého měsíce by měl být zisk 13 837,- Kč, je ale potřeba počítat se zdaněním, které by z této částky (bez jakýchkoli úprav daňového

základu) činilo 2 629,- Kč. Čistým hospodářským výsledkem po zdanění, který může MŠ Dášeňka využívat, bude tedy zhruba 11 208,- Kč měsíčně.

### 3.3.10. Předpokládaná rozvaha

Předpokládaná rozvaha zobrazuje na straně aktiv majetek Mateřské školy Dášeňka a na straně pasiv zdroje financování tohoto majetku. Podrobný rozpis je uveden v tabulce níže.

Tabulka 23 – Předpokládaná rozvaha

<b>AKTIVA</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Drobný hmotný majetek	385 500	385 500	385 500	385 500	385 500
Oprávky Dr.HM	- 42 832	- 171 328	- 299 824	- 385 500	- 385 500
Bankovní účet	279 800	374 340	453 680	716 680	971 700
<b>CELKEM</b>	<b>622 468</b>	<b>588 512</b>	<b>539 356</b>	<b>716 680</b>	<b>971 700</b>
<b>PASIVA</b>					
ZK	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
VH běžné období	-85 652	150 844	134 504	169 344	238 680
VH minulé období	0	-85 652	65 192	199 696	369 040
Půjčka	400 000	200 000	0	0	0
Závazky dodavatelé	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Závazky zaměstnanci	67 151	67 151	67 151	67 151	67 151
Závazky ZP, SP	35 104	35 104	35 104	35 104	35 104
Daň z mezd	4 365	4 365	4 365	4 365	4 365
Daň z příjmu	0	15 200	31 540	39 520	55 860
<b>CELKEM</b>	<b>622 468</b>	<b>588 512</b>	<b>539 356</b>	<b>716 680</b>	<b>971 700</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Drobný hmotný majetek uvedený v aktivech bude odepisován po dobu tří let. Případná obnova bude prováděna dle skutečného opotřebení majetku, s čímž není v tabulce počítáno. Výše vyčísleného zisku však tvoří dostatečnou rezervu na případnou obnovu tohoto majetku. V pasivech je vyčíslena bezúročná půjčka společníka, která bude splacena během let 2014 a 2015, vždy částkou 200 000,- Kč. Závazky

za dodavateli jsou myšleny závazky za dodavateli telefonních služeb a internetového připojení, které budou za měsíc prosinec hrazeny vždy v lednu příštího roku, stejně jako závazky za zaměstnanci, pojišťovny, správou soc. zabezpečení a fin. úřadem.

### 3.3.11. Předpokládaný výkaz zisku a ztráty

Následující tabulka vychází z dříve vyčíslených měsíčních hodnot.

Tabulka 24 - Předpokládaný výkaz zisku a ztráty

<b>NÁKLADY</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Odpisy Dr. HM	42 832	128 496	128 496	85 676	0
Zahajovací náklady	141 000				
Mzdy	426 480	1 279 440	1 279 440	1 279 440	1 279 440
Nájem	80 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Energie	16 800	50 400	50 400	50 400	50 400
Služby	15 900	47 700	47 700	47 700	47 700
Bankovní poplatky	2 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Stravné	164 640	493 920	493 920	493 920	493 920
<b>CELKEM</b>	<b>889 652</b>	<b>2 245 956</b>	<b>2 245 956</b>	<b>2 203 136</b>	<b>2 117 460</b>
<b>VÝNOSY</b>					
Školné	800 000	2 400 000	2 412 000	2 400 000	2 400 000
Logopedie	4 000	12 000	12 000	12 000	12 000
<b>CELKEM</b>	<b>804 000</b>	<b>2 412 000</b>	<b>2 412 000</b>	<b>2 412 000</b>	<b>2 412 000</b>
VH před zdaněním	- 85 652	166 044	166 044	208 864	294 540
daň z příjmu	0	15 200	31 540	39 520	55 860
<b>VH po zdanění</b>	<b>- 85 652</b>	<b>150 844</b>	<b>134 504</b>	<b>169 344</b>	<b>238 680</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka zahajovací náklady je tvořena náklady od vzniku společnosti do data zahájení činnosti. Jsou v ní tedy zahrnuty pouze jednorázové náklady, které je nutné nakoupit dopředu a slouží k nezbytně nutnému provozu MŠ. Ostatní položky vychází z výše uvedeného měsíčního vyčíslení, pouze převedené na roční hodnoty.

V prvním roce je předpokládána ztráta 85 652,- Kč, následující roky by již hospodaření mělo být kladné. Ztráta z prvního roku bude pokryta zisky z následujících let. Z daňového pohledu bude tato ztráta uplatněna ke snížení daňového základu pro rok 2014, čemuž také odpovídá relativně nízké vyčíslení daňové povinnosti.

### 3.3.12. Předpokládaný pohyb peněz na bankovním účtu

Následující tabulka zobrazuje toky finančních prostředků podniku. Pro zjednodušení jsou uvažovány pouze bezhotovostní prostředky bankovního účtu. Je však zřejmé, že společnost bude běžně využívat i hotovostní prostředky, což však není pro tento rozbor důležité rozlišovat.

Tabulka 25 - Předpokládaný pohyb peněz na BÚ

Pohyb peněz na BÚ	2013	2014	2015	2016	2017
PS BÚ	73 500	279 800	374 340	453 680	716 680
Tržby +	804 000	2 412 000	2 412 000	2 412 000	2 412 000
Mzdy -	319 860	1 279 440	1 279 440	1 279 440	1 279 440
Nájem -	80 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Energie -	16 800	50 400	50 400	50 400	50 400
Služby -	14 400	47 700	47 700	47 700	47 700
Bankovní poplatky -	2 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Stravné -	164 640	493 920	493 920	493 920	493 920
Splácení půjčky -	0	200 000	200 000	0	0
Daň z příjmu -	0	0	15 200	31 540	39 520
<b>KS BÚ</b>	<b>279 800</b>	<b>374 340</b>	<b>453 680</b>	<b>716 680</b>	<b>971 700</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že společnost bude finanční prostředky kumulovat, nehrozí tedy nebezpečí, že by měla v budoucnu potíže se solventností a likviditou. Prosincové mzdové závazky a závazky k dodavatelům (internet, telefon) budou hrazeny následující rok v lednu, stejně tak i daňový závazek bude vždy uhrazen následující rok do 1.4.

### 3.4. Analýza bodu zvratu

Analýzou bodu zvratu bude zjištěno, při jakém počtu dětí přijatém do MŠ se budou tržby rovnat celkovým nákladům. Mateřská škola tedy při tomto počtu dětí nebude vykazovat ani zisk ani ztrátu, přičemž pokryje veškeré náklady.

$$\text{Tržby} = \text{Celkové náklady}$$

$$\text{Cena} \cdot \text{počet dětí} = \text{Fixní náklady} + \text{variabilní náklady} \cdot \text{počet dětí}$$

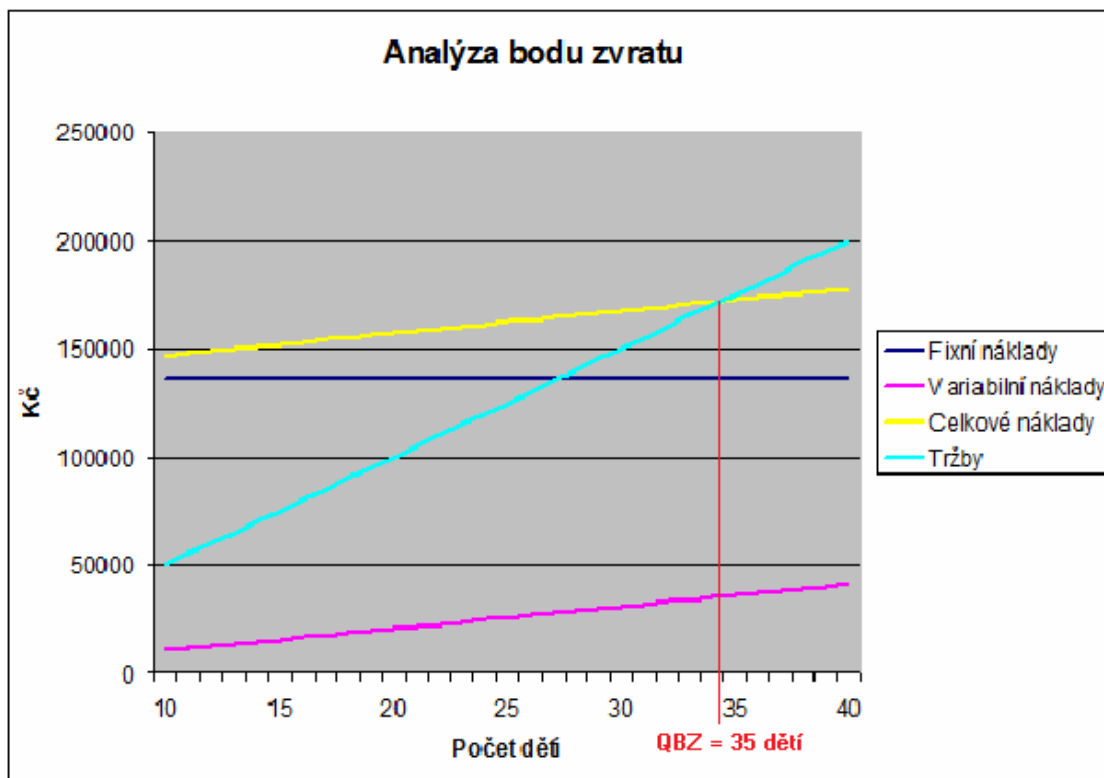
$$5\,000Q = 135\,295 + (49 \cdot 21)Q$$

$$3\,971Q = 135\,295$$

$$Q = 34,07 \Rightarrow 35 \text{ dětí}$$

Pro úroveň vyrovnání tržeb s náklady podniku je nutné přijmout alespoň 35 dětí. Při tomto počtu přijetých dětí by se MŠ neměla potýkat se ztrátou.

Graf 10 - Analýza bodu zvratu



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.5. Ekonomické ukazatele

Pro předběžný přehled budou konkrétně popsány ekonomické ukazatele rentability, zadluženosti a likvidity.

#### 3.5.1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnosti ukazují schopnost zužitkovat vložené prostředky Mateřské školy Dášeňka. Veškeré ukazatele jsou počítány dle vzorců uvedených v teoretické části této diplomové práce a jsou shrnuty do následující tabulky:

Tabulka 26 - Ukazatele rentability

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
ROA [%]	- 13,76	28,21	30,79	29,14	30,13
ROS [%]	- 10,65	6,88	6,88	8,66	12,21
ROE [%]	- 74,9	62,61	41,54	36,70	36,47

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka znázorňuje vývoj ukazatelů rentability v jednotlivých letech. Rok 2013 je přitom prvním rokem podnikání, proto jsou ukazatele počítány v tomto roce vždy pouze za poslední 4 měsíce (od září do prosince). Následující roky jsou počítány klasicky za celých 12 měsíců.

Ukazatele rentability vykazují sice v prvním roce podnikání záporné hodnoty z důvodu ztráty, následující roky jsou už ale v kladných číslech, což je pro MŠ Dášeňka dobrá známka.

Rentabilita celkových aktiv vyazuje od druhého roku podnikání hodnoty ustálené okolo 30 %. Rentabilita tržeb vyazuje rostoucí charakter, což je dobré znamení. Rentabilita vlastního kapitálu naopak v uvedených letech klesá, což je dáno kumulovaným ziskem v letech.

#### 3.5.2. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zobrazují, na kolik je MŠ Dášeňka zadlužena z pohledu půjčky společníka, závazkům vůči svým zaměstnancům a ostatním povinnostem.

Následující tabulka obsahuje údaje o celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování v prvních pěti letech podnikání, a sice od roku 2013 do roku 2017.

**Tabulka 27 - Ukazatele zadluženosti**

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Celková zadluženost [%]</b>	81,63	54,94	25,89	20,60	16,88
<b>Koeficient samofinancování [%]</b>	18,37	45,06	74,11	79,40	83,12

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka znázorňuje celkovou zadluženost MŠ, která se v prvních pěti letech podnikání bude snižovat z 81,63 % na 16,88 %, což značí klesající zadluženost. Naopak koeficient samofinancování bude v těchto letech růst, což znamená větší schopnost MŠ Dášeňka hradit své závazky z vlastních zdrojů.

### 3.5.3. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity zobrazují schopnost MŠ Dášeňka dostát svým závazkům. Jelikož by ale všechny tři druhy likvidity vykazovaly stejné hodnoty, jsou v následující tabulce zobrazeny pouze jako jedna likvidita.

**Tabulka 28 - Ukazatele likvidity**

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Likvidita</b>	2,59	3,04	3,25	4,85	5,93

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka popisuje vývoj likvidity v letech 2013 – 2017. Z tabulky je zřejmé, že se jedná o zvyšující se hodnotu, která ovšem až v takto vysokých hodnotách jako např. v letech 2015 – 2017 není příliš zdravá. Takovouto situaci hodlá MŠ Dášeňka řešit odsunem finančních prostředků na jiný účet v bance, nebo vyplacením ročních bonusů zaměstnancům, opravami a jinými.

## 3.6. Rizika podnikání

Každé podnikání s sebou nese určitá rizika, ať už více či méně závažná. Jelikož dopad těchto rizik je vždy pro podnik újmou, proto je dobré je předem definovat, určit pravděpodobnost jejich výskytu a způsob, jakým jim bude předcházeno.

Pro podnikání v oboru provozování Mateřské školy Dášeňka hrozí následující rizika:

- **Nedostatek dětí**

Toto riziko je nejpodstatnější pro celý provoz MŠ, jelikož při nedostatku přijatých dětí hrozí mateřské škole ztráta, která při dlouhodobějším charakteru velmi závažně ohrožuje fungování celé MŠ. Řešením problému nedostatku dětí je dostatečná reklama a publicita mateřské školy a poskytování kvalitních služeb.

- **Nedostatek finančních prostředků**

Velmi vážným problémem je i nedostatek finančních zdrojů, na kterém je především zpočátku podnikání postaveno. V případě nedostatku finančních zdrojů nebude MŠ schopna běžného provozu, jelikož by nebyla schopna např. vyplácet mzdy zaměstnancům, provádět běžné opravy či jiné. Toto riziko je závislé na dostatečném počtu dětí, je tedy určitým způsobem spojeno s předchozím rizikem. Řešením nedostatku financí je naplnění kapacity MŠ, případně další půjčka společníka.

- **Nízká porodnost v budoucnu**

Toto riziko je těžko předvídatelné, avšak taktéž velmi závažné. Jeho dopad je pro MŠ Dášeňka stejně jako v předchozích případech záporný a jeho prevencí je navýšení ceny školného v budoucnu nebo nenaplnění či snížení kapacity MŠ, v kritickém případě přesun MŠ do jiných, levnějších prostor.

- **Změna zákonů zpřísnující provoz MŠ či hygienické podmínky**

Toto riziko se vyskytuje často a jeho důsledkem může být nedostatek finančních prostředků pro splnění nových požadavků zákona. Řešením je potom tvorba rezervních fondů ze zisku.

- **Špatné vedení, nevyhovující personál**

Toto riziko vzniká v samotné společnosti z důsledku nesprávného vedení a vnitřních podnětů. Závažnost rizika je vysoká a jejím dopadem je nesprávný provoz MŠ, nespokojenost dětí a rodičů či zanedbání povinností zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že zakladatelka společnosti své budoucí zaměstnance (pedagožky) dobře zná, předpokládá, že toto riziko nenastane.

- **Konkurence**

Riziko konkurence je velmi vysoké a je jí myšlena jak současná konkurence, tak i případná budoucí. Proti tomuto riziku je možné se bránit poskytováním co nejkvalitnějších služeb pro spokojenost zákazníků a jejich kladné doporučení dalším potenciálním zákazníkům a také rozumným nastavením ceny a dostatečnou propagací.

- **Riziko poškození zdraví a úrazy dětí**

Toto riziko může nastat při jakékoli činnosti během dne a je považováno za vysoké. Prevencí pro předcházení tomuto typu rizika je dostatečný dohled zaměstnanců na děti a podepsání prohlášení rodičů o dobrém zdravotním stavu dítěte a plně vyhovující podmínky provozu MŠ, čímž je myšleno např. dostatečné vytápění v zimních měsících, pravidelný úklid MŠ, vyvážená a čerstvá strava a další.

- **Ostatní nepředvídatelná rizika**

Těmito riziky jsou myšleny například živelné katastrofy jako vytopení areálu MŠ, poničení budovy např. krupobitím, požárem či zasažení bleskem, nebo i pravděpodobnější vykradení prostor areálu MŠ nebo poničení budovy vandalstvím. Prevencí proti těmto rizikům je dobré zabezpečení všech prostor a prevencí proti následkům těchto rizik je pojištění.

Pro větší přehlednost jsou výše uvedená rizika zobrazena v následující tabulce i s procentní pravděpodobností jejich předpokládaného výskytu:

**Tabulka 29 - Hodnocení rizik**

<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Dopad</b>	<b>Prevence</b>
Nedostatek dětí	50 %	Nenaplnění kapacity MŠ, ztráta	Dostatečná propagace, rozumně zvolená cena, kvalita služeb
Nedostatek finančních prostředků	40 %	Ztrátové hospodaření	Půjčka společníka
Nízká porodnost	35 %	Snížení počtu dětí, snížení kapacity MŠ	Nelze
Změna zákonů	35 %	Výdaje na realizaci změn dle požadavků zákonů	Finanční rezerva, tvorba rezervních fondů z případného zisku
Špatné vedení, nevyhovující personál	10 %	Nevyhovující provoz MŠ	Dostatečné kontroly
Konkurence	75 %	Přechod ke konkurenci	Dostatečná propagace, poskytování kvalitních služeb, rozumná cena
Poškození zdraví, úrazy dětí	25 %	Neshody a ztráta důvěry u rodičů	Dostatečný dohled na děti
Ostatní rizika	10 %	Přerušeni či zastavení provozu MŠ	Pojištění, dostatečné zabezpečení prostor

**Zdroj: Vlastní zpracování**

## ZÁVĚR

Současná doba s sebou přináší stále novější a dokonalejší technologie, zejména v oblasti elektroniky a komunikačních technologií. Je proto velmi důležité učit děti komunikovat a sdružovat se s ostatními přirozenou cestou, a to už od dětství a vzbudit v nich zájem o kolektiv a přírodu. To vše se bude snažit nově vzniklá MŠ dětem poskytnout.

Tato diplomová práce zároveň reaguje na tržní situaci v krajském městě Vysočiny, v Jihlavě, a sice na převis poptávky nad nabídkou v oblasti poskytování služeb mateřských škol. Jelikož si tuto situaci zakladatelka čím dál více uvědomuje a vidí problém v nízké koncentraci a kapacitě mateřských škol, zakládá vlastní, soukromou mateřskou školu, čímž se pokusí alespoň částečně pomoci současné situaci na trhu v této oblasti. Pro dobré fungování a provoz této mateřské školy bude velmi důležité zázemí dětí a spokojenost rodičů, což je považováno za hlavní faktory udržení zákazníků.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. První část popisuje důležité teoretické hlediska pro následné zpracování částí podnikatelského plánu. Druhá část je věnována analýze prostředí, ve kterém by měla mateřská škola vzniknout. Na tuto část navazuje třetí, návrhová část, která zpracovává konkrétní návrh podnikatelského plánu, čímž splňuje cíle diplomové práce.

Bez chuti a odhodlání riskovat není možné dosahovat úspěchu. Já věřím, že nově založená mateřská škola, tak jak byla představena v návrhové části, bude úspěšná, bude dosahovat zisku, splní požadavky zákazníků a uspokojí zvýšenou poptávku, která se v tomto segmentu trhu vytvořila.

# SEZNAM ZDROJŮ

## Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování: pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-802-4715-353.

HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KEŘKOVSKÝ, Oldřich VYKYPĚL a Dana ODEHNALOVÁ. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. Praha: C.H.Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing: v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, 368 s. ISBN 80-85424-83-5.

JUROVÁ, Marie. *Řízení výroby*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 219 s. ISBN 978-802-1443-709.

KAŇOVSKÁ, Lucie. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2009, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.

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

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a John SAUNDERS. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkumi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KROH, Michael. *Jak si vzít úvěr*. Praha: Grada Publishing, 1999, 154 s. ISBN 80-7169-617-X.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

### **Zákony a vyhlášky**

Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

### **Internetové zdroje**

APERIO. Definované právní problémy v oblasti sladování rodinného a profesního života v souvislosti se zaměstnáváním. *APERIO: společnost pro zdravé rodičovství* [online]. 2006 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: [www.aperio.cz/data/1/EQUAL\\_MOPPS\\_APERIO\\_souhrnna%20zprava\\_08\\_06.doc](http://www.aperio.cz/data/1/EQUAL_MOPPS_APERIO_souhrnna%20zprava_08_06.doc)

CENTRUM PREVENTIVNÍHO LÉKAŘSTVÍ, 3. Lékařská fakulta UK. *ZDRAVOTNÍ RIZIKA V DĚTSKÝCH ZAŘÍZENÍCH PŘEDŠKOLNÍHO VĚKU: POŽADAVKY NA PROVOZ V MATEŘSKÉ ŠKOLE* [online]. 2008 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://centrumprev.sweb.cz/MANUAL/MANUALVI-oddil7.htm>

Definice podnikání. *IPodnikatel.cz* [online]. 11. ledna 2011 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-obchodni-zakonik-definuje-podnikani.html>

JADVIŠČÁK, Daniel. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/>

Mateřská škola Mozaika. *Mateřská škola Mozaika* [online]. 2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.mszoaikaji.cz/joomla/>

MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava. *Oficiální stránky města Jihlavy* [online]. 2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.jihlava.cz/materske-skoly-a-jesle/os-31083>

Metody stanovení ceny. *Nauka o podniku* [online]. 2007 [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: [http://nop.topsid.com/index.php?war=cenova\\_politika\\_podniku&unit=metody\\_stanoveni\\_ceny](http://nop.topsid.com/index.php?war=cenova_politika_podniku&unit=metody_stanoveni_ceny)

OBEČNÁ PROBLEMATIKA MŠ. *Český statistický úřad* [online]. 2008 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf)

Obchodní společnosti - založení a vznik. *BusinessInfo.cz* [online]. 31.07.2009 [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/obchodni-spolecnosti-zalozeni-vznik-opu/1000818/46132/#b21>

Podnikatelský plán. *Podnikatel.cz* [online]. [2011] [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specially/zacinajici-podnikatel/podnikatelsky-plan/>

Podnikatelský záměr vzor. *IPodnikatel.cz* [online]. 10. května 2011 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/obsah-podnikatelskeho-zameru.html>

Společnost s ručením omezeným - postup založení. *Business center.cz* [online]. © 1998 - 2012 [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

Věkové složení obyvatel podle obcí kraje Vysočina k 31. 12. 2010. *Český statistický úřad* [online]. 2.5.2011 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: [www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/vekove\\_slozeni\\_obyvatel\\_podle\\_obci\\_kraje\\_vysocina\\_k\\_31\\_12\\_2010/\\$File/Vek\\_str\\_VYS\\_obce\\_10.xls](http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatel_podle_obci_kraje_vysocina_k_31_12_2010/$File/Vek_str_VYS_obce_10.xls)

Vlastní nebo cizí zdroje?. RUML, Michal. *Finance.cz* [online]. 6.5.2008 [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/165575-vlastni-nebo-cizi-zdroje-/>

Vybrané údaje za Kraj Vysočina - mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. 10. 5. 2011 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: [www.jihlava.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xj/\\$File/vys\\_3\\_mzdy.xls](http://www.jihlava.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xj/$File/vys_3_mzdy.xls)

Vybrané údaje za Kraj Vysočina - nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 13. 5. 2011 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: [www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xj/\\$File/vys\\_3\\_nez.xls](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xj/$File/vys_3_nez.xls)

Vybrané údaje za Vysočinu - obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. 2.5. 2011 [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: [www.jihlava.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xj/\\$File/vys\\_1\\_obyvatelstvo.xls](http://www.jihlava.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xj/$File/vys_1_obyvatelstvo.xls)

ZÁKON č. 306/1999 Sb., - Anotace. *Sagit* [online]. 2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: [http://www.sagit.cz/pages/zpravodajtxtanot.asp?cd=166&typ=r&zdroj=../\\_anotace/sb99306a](http://www.sagit.cz/pages/zpravodajtxtanot.asp?cd=166&typ=r&zdroj=../_anotace/sb99306a)

Živnostenské podnikání. *Czech.cz* [online]. 5.12.2009 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/62148-zivnostenske-podnikani>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ROVNIC

Obrázek 1: Porterův model konkurenčního prostředí .....	27
Obrázek 2: SWOT analýza .....	29
Obrázek 3 – Organizační struktura MŠ .....	62
Obrázek 4 - Logo MŠ Dášeňka .....	73
Obrázek 5 - Umístění budovy MŠ .....	75
Tabulka 1: Informace o předškolním vzdělávání v jednotlivých krajích ČR v roce 2010/2011 .....	41
Tabulka 2: Předškolní vzdělávání v kraji Vysočina a jeho okresních městech v roce 2010/2011 .....	42
Tabulka 3: Počet MŠ a dětí v letech 2000 – 2011 v kraji Vysočina .....	42
Tabulka 4: Školy v ČR podle zřizovatele .....	44
Tabulka 5 – Vývoj nezaměstnanosti v kraji Vysočina v letech 2000 - 2010 .....	50
Tabulka 6 - SLEPT analýza .....	52
Tabulka 7 - Konkurenční MŠ a jejich otevírací doby .....	60
Tabulka 8: SWOT analýza .....	66
Tabulka 9 – Počáteční náklady .....	79
Tabulka 10 – Provozní náklady měsíční .....	81
Tabulka 11 – Náklady na stravné .....	82
Tabulka 12 – Přehled mzdových nákladů zaměstnavatele .....	82
Tabulka 13 - Čisté mzdy .....	83
Tabulka 14 – Celkové náklady v 1. roce podnikání .....	83
Tabulka 15 – Složení celkového školného pro jedno dítě měsíčně .....	84
Tabulka 16 – Výnosy MŠ Dášeňka .....	84
Tabulka 17 - Příjmy při různém naplnění kapacity MŠ .....	85
Tabulka 18 – Výnosy v 1. roce podnikání .....	86
Tabulka 19 – Potřeba zdrojů .....	86
Tabulka 20 – Zahajovací rozvaha .....	87
Tabulka 21 - Zahajovací výkaz zisku a ztráty .....	88
Tabulka 22 - Měsíční výkaz zisku a ztráty v prvním roce podnikání .....	89
Tabulka 23 – Předpokládaná rozvaha .....	90

Tabulka 24 - Předpokládaný výkaz zisku a ztráty .....	91
Tabulka 25 - Předpokládaný pohyb peněz na BÚ.....	92
Tabulka 26 - Ukazatele rentability .....	94
Tabulka 27 - Ukazatele zadluženosti.....	95
Tabulka 28 - Ukazatele likvidity.....	95
Tabulka 29 - Hodnocení rizik .....	98
Graf 1: Počet narozených dětí v kraji Vysočina v letech 2000 - 2010.....	47
Graf 2 - Dotazník: Otázka 1.....	67
Graf 3 – Dotazník: Otázka 2 .....	68
Graf 4 - Dotazník: Otázka 3.....	69
Graf 5: Dotazník - Otázka 4.....	69
Graf 6: Dotazník - Otázka 5.....	70
Graf 7: Dotazník - Otázka 6.....	71
Graf 8: Dotazník - Otázka 7.....	71
Graf 9: Dotazník - Otázka 8.....	72
Graf 10 - Analýza bodu zvratu.....	93
Rovnice 1: Bod zvratu.....	36

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník.....	107
Příloha 2 - Budova MŠ.....	108
Příloha 3 - Propagační leták.....	109

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA 1 - DOTAZNÍK

### Příloha 1 – Dotazník

1. V současné době:

- a) nemám dítě a neplánuji
- b) nemám dítě, ale plánuji
- c) mám jedno dítě předškolního věku
- d) mám dvě a více dětí předškolního věku

2. Pro své dítě:

- a) mám zajištěno hlídání mimo MŠ
- b) mám zajištěno hlídání v MŠ
- c) nemám zajištěno hlídání a hledám volné místo v MŠ
- d) nemám zajištěno hlídání a ani ho nesháním

3. Mám dítě ve věku:

- a) 0 – 2 roky
- b) 3 – 6 let

4. Znáte ve svém okolí někoho (včetně Vás), kdo nemá zajištěno hlídání svého potomka v MŠ v předškolním věku?

- a) ano
- b) ne

5. V případě kladné odpovědi v předchozí otázce: Kolik takových lidí znáte?

- a) jednoho
- b) dva
- c) tři a více

6. Co by podle Vás obohatilo činnost nově vzniklé MŠ v Jihlavě?

- a) příprava na školní docházku (učení psaní písmenek a číslic, základy angličtiny,...)
- b) logopedická pomoc

c) výlety do divadla, výstavy atd.

7. Na jakém místě byste uvítali nově vzniklou MŠ?

a) na okraji Jihlavy pro klidnější prostředí

b) v centru města pro lepší dostupnost

8. Kolik jste schopni a ochotni (měsíčně) investovat do předškolní výchovy a hlídání dětí?

a) do 5 000,- Kč

b) 5 000 – 6 000,- Kč

c) nad 6 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

## PŘÍLOHA 2 – BUDOVA MŠ

Příloha 2 - Budova MŠ



Zdroj: Katastrální úřad v Jihlavě

## PŘÍLOHA 3

Příloha 3 - Propagační leták

# MŠ DÁŠEŇKA

Otevíráme 1.9.2013



MŠ Dášeňka



### Na co se zaměřujeme?

Základy všeobecného předškolního přehledu  
Výuka hry na zobcovou flétnu  
Pohybové aktivity (např. plavání)  
Výuka základu cizího jazyka hravou formou  
Spolupráce s Divadlem na Kopečku  
Logopedická poradna v budově školy



### Kontakt:

Havlíčková 1  
Jihlava 586 01  
Tel. 728 111 234  
[msdasenka@seznam.cz](mailto:msdasenka@seznam.cz)

Zdroj: Vlastní zpracování