



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radka Janků

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Radka Janků
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslav Rompotl
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr – zřízení mateřské školy

Charakteristika problematiky úkolu

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

Cíle kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru na zřízení soukromé mateřské školy. První část je zaměřena na vymezení teoretických pojmů v oblasti podnikání, na jejichž základě je provedena analýza makroprostředí a mikroprostředí. V další části je zpracován návrh řešení podnikatelského záměru včetně hodnocení rizik, finanční analýzy a stanovení bodu zvratu. Práce má za úkol prokázat, zda je toto založení soukromé školy ekonomicky výhodné a realizovatelné.

Základní literární prameny:

KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. xvii, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. xxviii, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

.....
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na vytvoření vlastního podnikatelského záměru, kterým je zřízení soukromé mateřské školy, která se specializuje na rozvoj pohybových aktivit, se sídlem ve Starém Městě u Uherského Hradiště. Práce je rozčleněna na tři celky. Úvodní část je zaměřena na teoretická východiska, druhá část je analytická a zkoumá podnikatelské prostředí, konkurenci a potenciální zákazníky. Na základě výše zmíněných pasáží je provedena analýza současného stavu společnosti. Poslední část se zabývá konkrétním návrhem podnikatelského záměru.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, podnikání, podnikatel, mateřská škola, finanční plánování

Abstract

This master's thesis is focused on creating an own business plan, specifically establishing a private kindergarten. I decided to dedicate my kindergarten to physical activities and locate it to Staré město u Uherského Hradiště. My thesis is divided to three parts. The opening part is focused on theoretical foundation, second part is analytical and examines business environment, competition and potential customers. There is an analysis of today's society situation based on the grounds of above mentioned facts and thoughts. At last my thesis contains a business plan design.

Key words

Business plan, business, businessman, kindergarten, financial planning

Bibliografická citace

JANKŮ, Radka. *Podnikatelský záměr - zřízení mateřské školy* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/117416>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji také, 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 12. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Mé poděkování patří panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi pomohly tuto práci dokončit. Dále bych chtěla poděkovat celé mé rodině za podporu a trpělivost, kterou mi po dobu psaní diplomové práce poskytly.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL PRÁCE.....	12
METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Podnikání a jeho právní formy.....	14
1.1.1 Fyzické osoby	14
1.1.2 Právnícké osoby	15
1.2 Podnikatelský záměr.....	17
1.2.1 Požadavky na vypracování podnikatelského záměru	17
1.2.2 Struktura podnikatelského záměru	19
1.3 SLEPT analýza	21
1.4 Porterův model konkurenčních sil	22
1.5 Metoda „7S“	24
1.6 SWOT analýza.....	25
1.7 Marketingový výzkum.....	26
1.8 Marketingový mix	27
1.9 Analýza bodu zvratu	27
1.10 Zdroje financování	28
1.10.1 Vlastní zdroje financování.....	28
1.10.2 Cizí zdroje financování.....	29
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
2.1 Analýza potenciálních zákazníků	32
2.2 Analýza trhu.....	32

2.3	SLEPT analýza	35
2.3.1	Sociální faktory	36
2.3.2	Legislativní faktory	38
2.3.3	Ekonomické faktory	39
2.3.4	Politické faktory	41
2.3.5	Technologické faktory.....	42
2.4	Porterův model konkurenčních sil	42
2.4.1	Konkurenti v dané oblasti.....	42
2.4.2	Hrozba nové konkurence.....	43
2.4.3	Odběratelé a jejich vliv.....	43
2.4.4	Dodavatelé a jejich vliv	44
2.4.5	Hrozba substitutů.....	44
2.5	Analýza „7S“	44
2.5.1	Strategie mateřské školy.....	44
2.5.2	Struktura mateřské školy	45
2.5.3	Spolupracovníci mateřské školy.....	45
2.5.4	Schopnosti pracovníků	45
2.5.5	Styl řízení	46
2.5.6	Systemy a postupy v mateřské škole	46
2.5.7	Sdílené hodnoty mateřské školy.....	46
2.6	Marketingový průzkum trhu	47
2.7	SWOT analýza.....	52
2.7.1	Silné stránky	52
2.7.2	Slabé stránky	53

2.7.3	Příležitosti.....	53
2.7.4	Hrozby.....	53
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	54
3.1	Popis podniku	54
3.1.1	Kapacita mateřské školy.....	55
3.1.2	Stravování.....	55
3.2	Organizační plán.....	56
3.2.1	Organizační struktura	56
3.2.2	Pracovně právní vztahy	57
3.2.3	Pracovní doba	57
3.2.4	Mzdové podmínky.....	58
3.2.5	Harmonogram školního roku.....	58
3.2.6	Program školního dne.....	60
3.3	Marketingový plán.....	60
3.3.1	Produkt	60
3.3.2	Cena.....	61
3.3.3	Místo.....	62
3.3.4	Propagace	64
3.4	Finanční plán	66
3.4.1	Základní kapitál.....	66
3.4.2	Počáteční náklady.....	66
3.4.3	Provozní a mzdové náklady.....	67
3.4.4	Zakladatelský rozpočet.....	70
3.4.5	Financování bankovním úvěrem	71

3.4.6	Očekávané příjmy.....	71
3.4.7	Očekávané výdaje.....	72
3.4.8	Analýza bodu zvratu.....	73
3.4.9	Zahajovací rozvaha.....	74
3.4.10	Předpokládaná rozvaha.....	75
3.4.11	Výkaz zisku a ztráty v optimistické, realistické a pesimistické variantě ..	77
3.5	Hodnocení rizik.....	82
ZÁVĚR.....		84
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		87
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		90
SEZNAM GRAFŮ		91
SEZNAM OBRÁZKŮ		92
SEZNAM TABULEK.....		93
PŘÍLOHY		95

ÚVOD

V současné hektické době mnoho rodičů řeší otázku, kam a kde umístí své děti již od raného věku, aby se jim dostalo co nejlepšího vzdělání. Mám na mysli období, kdy děti dovrší tři let nebo i méně. Soukromé mateřské školky s různým typem zaměření existují po celém světě, tudíž v nynější době zaznamenáváme jejich velký rozmach i u nás. Soukromé školy mají nevýhodu v porovnání se státními školami z hlediska finanční náročnosti pro rodiče dětí, kdy musí být školné z jejich strany financováno. Za to by se jejich dětem mělo dostat lepšího vzdělání a péče. Státní školky mají v České republice dlouholetou tradici, ale z důvodu kapacit je často nemožné se v nich dětem věnovat natolik, jak by bylo třeba.

Postupný klesající vývoj v počtu mateřských škol byl způsoben zejména snížením porodnosti. Z toho důvodu došlo k omezení počtu státních školek. V současné době se nacházíme v období opětovného populačního růstu, a vznikl tedy prostor pro rozmach soukromého vzdělávání. Rodiče mohou nabídnout svým dětem vzdělání, které je spojené se získáním důležitých předpokladů do jejich budoucího života.

Z důvodu nedostatku mateřských školek a pro zvýšení nabídky kvalitního předškolního vzdělání pro děti vznikne tedy nová soukromá mateřská škola „Miniškolka Sluníčko“. Tato mateřská škola je blíže zaměřena a specializována na rozvoj pohybových aktivit dětí. Je založena na individuálním přístupu k jedinci a omezeném počtu dětí ve třídě. Tato práce se zaměřuje na vytvoření podnikatelského záměru na zřízení soukromé mateřské školky.

CÍL PRÁCE

Hlavním cílem práce je vypracování podnikatelského záměru na zřízení soukromé mateřské školy ve Starém Městě u Uherského Hradiště, jehož součástí je organizační, marketingový a finanční plán se zohledněním hodnocení rizik na zřízení mateřské školy. Tento podnikatelský záměr bude reálným podkladem pro založení soukromé školy.

K dosažení hlavního cíle je třeba vymezení dílčích cílů. Dílčím cílem práce je podrobná analýza všeobecného a oborového okolí, prostřednictvím kterého je ulehčeno zřízení soukromé mateřské školky.

METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Teoretická část diplomové práce je tvořena pomocí metody analýzy a syntézy. Analýza umožňuje vyjádřit základní problematiku a pojmy, které souvisí s podnikatelským záměrem zřízení soukromé mateřské školy. Metoda analýzy je využita ve vymezení druhů podnikání v České republice, požadavcích na strukturu podnikatelského záměru a možnostech financování nového podnikání.

Metoda analýzy je použita i v části analytické, kde je analyzováno odvětví a okolí, ve kterém je soukromá mateřská škola zřízena. Metoda syntézy je pak aplikována na závěry vzešlé z části analytické. V analytické části je dále použita metoda porovnání konkurence s nově zřízenou mateřskou školou.

Kromě již zmíněných metod je v diplomové práci rovněž využita metoda indukce a dedukce. Ze získaných zdrojů a nabytých informací je v návrhové části přestřeno podnikatelský záměr na zřízení soukromé mateřské školy s pohybovým zaměřením dětí.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Pro studium a vypracování podnikatelského záměru je důležité nejprve vymezit určitá teoretická východiska.

Práce obsahuje charakteristiku podnikání, také jsou zde popsány konkrétní právní formy podnikání dle obchodního a živnostenského zákoníku. Další část je věnována popisu požadavků a samotné struktury pro vypracování podnikatelského záměru. Na tuto část navazuje seznámení s jednotlivými analýzami potřebnými k sestavení podnikatelského záměru, které budou aplikované v podkapitole analýzy současného stavu. Závěr této kapitoly seznamuje s možnými zdroji určenými k financování podnikatelského záměru.

1.1 Podnikání a jeho právní formy

Podnikání je definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. (6, s. 15)

Podle § 420 Nového občanského zákoníku je podnikatelem ten, který samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. (10)

Co se týká právní formy podnikání, jedná se o způsob, kterým legislativa České republiky upravuje a usměrňuje formálně postavení podnikatelských subjektů, a proto je velmi důležitý její správný výběr. Jedná se v podstatě o první krok při zakládání podnikání. Rozdíly mezi jednotlivými právními formami podniku jsou především v podmínkách jejich založení, ve způsobu získávání základního kapitálu, v rozsahu ručení za závazky nebo ve způsobu řízení společnosti. V České republice lze rozdělit právní formy podnikání na dvě skupiny. Jedná se o podnikání fyzických nebo právnických osob. (6, s. 65)

1.1.1 Fyzické osoby

Skupina fyzických osob je v největším množství reprezentována osobami, které podnikání na základě zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (dále jen Živnostenský zákon), označovány pojmem živnostníci. Fyzické osoby mohou také

podnikat na základě předpisů, přičemž se jedná především o profese, jako jsou advokáti, lékaři, notáři, psychologové, tlumočníci a další. (6, s. 66)

Podnikat na základě živnosti mohou fyzické i právnické osoby, které splňují všeobecné podmínky. (6, s. 74)

- Dosažení věku 18 let
- Způsobilost k právním úkonům
- Bezúhonnost
- Předložení dokladu o daňových nedoplatecích vůči finančnímu úřadu

Kromě výše uvedených všeobecných podmínek musí taktéž splňovat další podmínky, mezi které patří například odborná nebo jiná způsobilost. (6, s. 74)

Z hlediska odborné způsobilosti se živnosti dělí na živnosti: (9, s. 73)

▪ **Ohlašovací živnosti**

- Řemeslné – potřebná odborná způsobilost získaná vyučením v oboru
- Volné – odborná způsobilost není potřebná, předmětem podnikání je výroba, obchod nebo služby
- Vázané – odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně, kde pro provozování těchto živností je vyžadován průkaz o způsobilosti

▪ **Koncesované živnosti**

- Mohou se vykonávat pouze na základě povolení, tzv. koncese, která je udělována okresním úřadem, udělení koncese je možné až po absolvování speciálního kurzu či vzdělání. Jedná se například o pohřební službu.

1.1.2 Právnické osoby

V případě, kdy se jedná o právnické osoby, které byly založeny za účelem podnikání, jedná se o obchodní společnosti. Podle Občanského zákoníku rozlišujeme tyto obchodní společnosti:

▪ **Osobní obchodní společnosti**

Jsou vytvořeny a vlastněny dvěma nebo více osobami. Společníci se osobně účastní podnikání. Existují dvě formy osobních společností.

- **Veřejná obchodní společnost**

Jedná se o sdružení minimálně dvou podnikatelů, kteří podnikají pod společným jménem a součástí jména musí být označení „veřejná obchodní společnost“. Společnost je registrována v obchodním rejstříku a za závazky společnosti ručí veškerým svým majetkem. Statutárním orgánem jsou společníci. (6, s. 70)

- **Komanditní společnost**

Jedná se o obchodní společnost, která je založena dvěma nebo více společníky, z kterých jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti jen do výše svého vkladu a jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. (6, s. 70)

- **Kapitálové obchodní společnosti**

Tento typ společností je charakterizován kapitálovou účastí společníků. Společníci ručí za závazky do výše svého vkladu. Existují dva typy kapitálových společností.

- **Společnost s ručeným omezením**

Společnost může být založena pouze jednou osobou, maximální počet osob je však 50 osob. Výška základního kapitálu je stanovena na alespoň 1 Kč. Obchodní firma musí obsahovat označení "společnost s ručením omezeným", nebo zkratka "s.r.o." Tato forma podnikání je jedna z nejoblíbenějších, protože založení a její správa je mnohem jednodušší než akciová společnost. (6, s. 71)

- **Akciová společnost**

Základní kapitál akciové společnosti je tvořen emisí akcií ve stanovené nominální hodnotě. Základní kapitál musí dosahovat alespoň 2 miliony Kč. Akciová společnost ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, akcionáři za závazky neručí. Nevýhodou je náročnější založení, přísnější kontrola ze strany státu a také dvojitá zdanění. Akciová společnost není vhodná pro malé a střední podniky. Tento typ je využíván především v oblasti náročných na vstupní kapitál a je vhodný pro velké podniky. (6, s. 72)

▪ Družstva

Družstvo je specifickou právní formou podnikání. Je vnímáno jako společenství neuzavřeného okruhu osob, které bylo založeno za účelem podnikání nebo za účelem zabezpečení sociálních, hospodářských nebo jiných potřeb svých členů. Družstvo může být založeno minimálně pěti členy, pokud se jedná o fyzické osoby a pouze dvěma členy, pokud se jedná o osoby právnické. Minimální výše základního kapitálu družstva je stanovena na částku 50 000 Kč. Za své závazky ručí celým svým majetkem, členové družstva za závazky neručí. Tento typ není příliš v oblasti podnikání rozšířený. (6, s. 73)

1.2 Podnikatelský záměr

Podnikatelský plán či záměr je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se založením a chodem podniku. (3, s. 11).

Na základě této skutečnosti lze tvrdit, že podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucnosti a umožňuje porovnat podnikatelské plány s realitou. Poskytuje vodítko pro plánovací činnost v podniku a slouží jako potřebný nástroj pro získání finančních prostředků a kontrolu podnikatelských aktivit. (7, s. 14)

Podnikatelský plán slouží na jedné straně samotnému podniku, na druhou stranu může sloužit externím subjektům, jako jsou banky a potenciální investoři. Tuto skutečnost využije firma v případě, že hodlá financovat svůj podnikatelský záměr s využitím cizího kapitálu a je nutné přesvědčit poskytovatele cizího kapitálu o výhodnosti daného záměru. Pomáhá také plánovat výdaje a v konečném důsledku získat i lepší podmínky od dodavatelů. (1, s. 305)

1.2.1 Požadavky na vypracování podnikatelského záměru

Vypracování podnikatelského záměru nemusí sestavit pouze daný podnik, lze také využít externí společnost, která se sestavováním záměrů či plánů zabývá. Zejména je důležité a nevyhnutelné dodržovat níže specifikované zásady. (6, s. 98-99)

▪ Srozumitelnost

Důležitým požadavkem podnikatelské záměru je jasné a jednoduché vyjadřování, pokud možno bez gramatických chyb. Není vhodné se vyjadřovat ve složitých souvětích a

zacházet příliš do detailů služeb nebo produktů. Danou problematiku je potřebné přiblížit příslušnými tabulkami a grafy.

- **Logičnost**

Ve vztahu k pojmu sestavování podnikatelského záměru logičnost definujeme jako logickou posloupnost a návaznost vět a myšlenek. Ty by si navzájem neměly odporovat a měly by být společně v souladu. (6, s. 99)

- **Inovativnost**

Tímto požadavkem zákazník získá přidanou hodnotu. Mělo by být zajištěno uspokojení potřeb zákazníka lepším způsobem než u konkurence. (6, s. 99)

- **Pravdivost a reálnost**

Všechny údaje uvedené v záměru musí být pravdivé a reálné. Podnikatelský plán musí být podložen reálnými informacemi na podkladu ve formě průzkumu trhu. Není možné si jednotlivé informace vymýšlet. (6, s. 99)

- **Stručnost**

Stručností je myšleno stále se zlepšovat ve stylizaci textu a ponechat jen nejdůležitější údaje. Ty nesmí být ovšem ochuzeny o podstatné informace. Pokud člověk vezme do ruky podnikatelský záměr či plán, musí být pro něj jednoduché se v něm zorientovat a najít vše, co potřebuje. (6, s. 99)

- **Respektování daného rizika**

Uvádí a identifikuje rizika, slabá místa podnikatelského plánu. Respektováním rizika se také zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru. (6, s. 99)

1.2.2 Struktura podnikatelského záměru

Každý podnikatelský plán má svou určitou strukturu, avšak jeho striktní podoba není přesně stanovená. Některé základní části by měl ale obsahovat každý podnikatelský plán. (3, s. 36)

▪ Titulní strana

Jedná se o stručný výklad obsahu podnikatelského plánu, kde se obvykle uvádí údaje týkající se názvu a sídla podniku, kontakty a jména podnikatelů, popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.

▪ Exekutivní souhrn

Jeho úkolem je vyvolat maximální zájem u potenciálních investorů. Investoři se na základě exekutivního souhrnu rozhodují, či si pročtou celý podnikatelský záměr. Z tohoto důvodu je nutné mu věnovat mimořádnou pozornost, aby kvalitou svého obsahu vzbudil u potenciálních investorů zájem.

▪ Analýza trhu

Tato část podnikatelského záměru je zaměřena především na analýzu konkurenčního prostředí, jejíž součástí je popis slabých a silných stránek významných konkurentů, kteří by mohli ovlivnit budoucí či rozšiřující podnik. Dále je nutné provést detailní analýzu odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků a zahrnout zde přírodní, politické a legislativní podmínky. V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě segmentace trhu.(3, s. 36)

▪ Popis podniku

V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku, který je důležitý zejména pro potenciální investory. Tímto popisem získá zájemce představu o velikosti a záběru podniku. Podrobný popis by měl dále zahrnovat údaje týkající se vzniku podniku a jeho významných úspěchů. Musí zde být uvedena strategie subjektu, jeho cíle a cesty k jejich dosažení. (3, s. 37)

Klíčovými znaky jsou:

- výrobky či služby
- lokalita a velikost podniku
- personální přehled, organizační struktura podniku
- veškeré kancelářské zařízení a technické vybavení

- příprava podnikatele (znalosti, schopnosti a praxe či reference)

▪ **Výrobní plán**

Tato část zachycuje celý výrobní proces. Pokud výrobu zabezpečuje sám podnikatel, výrobní plán musí obsahovat všechny údaje týkající se popisu výrobních strojů a zařízení, používaných materiálů a surovin. Pokud bude podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé. Když nastane situace, že se nejedná o výrobní podnik, tak se tato část podnikatelského záměru bude nazývat „Obchodní plán“, který obsahuje informace týkající se nákupu zboží či služeb, možnosti skladování a skladovacích prostor. Pokud se jedná pouze o podnik, který se zaměřuje na oblast poskytování služeb, tak se bude tato část zabývat popisem celkového procesu poskytování služeb. (3, s. 37-38)

▪ **Marketingový plán**

V této části je objasňován proces distribuce, propagace a oceňování výrobků a služeb. Jsou zde také uvedeny odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit přibližnou rentabilitu podniku. Je jednou z nejdůležitějších částí marketingového plánu. (3, s. 38)

▪ **Organizační plán**

Součástí této dílčí části plánu je popis formy vlastnictví podniku. Pokud se jedná o společnost obchodní, je nutné zde rozvést i informace o managementu a dále dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde také uvedeny informace o vedoucích pracovnících – jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje organizační struktura podniku. (3, s. 38)

▪ **Hodnocení rizik**

Zabývá se charakteristikou největších a nejzávažnějších rizik, které souvisí s konkurencí, slabými stránkami marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Je nezbytné analyzovat a připravit strategii k jejich eliminaci. Z hlediska investora je přístup podniku k rizikům velmi důležitý, protože udává obraz o povědomí a schopnosti jim čelit. (3, s. 38)

▪ **Finanční plán**

Finanční plán tvoří taktéž důležitou část podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je podnikatelský plán ekonomicky reálný jako celek. Zabývá se třemi oblastmi: (3, s. 38)

- předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na 3 roky zohledňující očekávané tržby a kalkulované výdaje.
- vývoj hotovostních toků v budoucích 3 letech
- odhad rozvahy, která poskytuje informace o finanční situaci podniku

▪ **Přílohy (podpůrná dokumentace)**

Obsahují informativní materiály, které nelze zahrnout do textu podnikatelského záměru. Nesmí chybět označení příloh v textu pomocí odkazů. Jedná se o Výpis s obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností, podklady z finanční oblasti a další. (4, s. 135)

1.3 SLEPT analýza

Jedná se o analýzu detailně popisující prostředí podnikání. Toto prostředí přitom tvoří jeden z nejvíce důležitých faktorů ovlivňujících podnikání. Při své činnosti musí podnik počítat s rizikem a také ho co nejvíce eliminovat. Je nutné detailněji popsat prostředí podnikání a pro tento účel lze využít SLEPT analýzu vnějšího prostředí. Pomocí této analýzy se identifikují faktory, které podnik ovlivňují. Jedná se o sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. (3, s. 48)

▪ **Sociální faktory**

Tyto faktory ovlivňují především životní úroveň a můžeme se na ně dívat ze dvou hledisek:

- demografické hledisko - zohledňuje velikost populace, obyvatelstvo, věkovou strukturu, pohlaví, pracovní profese a další
- sociálně-kulturní hledisko - je zaměřeno na populační politiku a rovnost pohlaví

▪ **Legislativní faktory**

Řadí se sem právní faktory stanovené státem. Jedná se o různé druhy zákonů a norem. Ty následně ovlivňují činnost podniku a taktéž vztahy s podniky v zahraničí.

▪ **Ekonomické faktory**

K těmto faktorům lze zařadit výši inflace, úrokových sazeb, daňovou zátěž, monetární politiku centrální banky, platební bilanci státu a mnohé další.

- **Politické faktory**

Důležitými faktory pro fungování podniku je zajištění stability vlády státu a omezení konfliktů v zahraničí, které mohou ovlivnit dovoz či vývoz a celkovou spolupráci se zahraničními státy.

- **Technologické faktory**

V neposlední řadě je brán zřetel taktéž na vědu a výzkum, rozvoj, inovace, internet a nové technologie.

1.4 Porterův model konkurenčních sil

Je využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku. Jedná se tedy o Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Vychází především ze skutečnosti, že strategická pozice firmy závisí na působení pěti základních faktorů. (2, s. 53- 56)

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazník je schopný ovlivnit svého dodavatele do značné míry, obzvláště pokud se jedná o klíčového zákazníka. Silnou pozici má také zákazník, který může přejít lehce ke konkurenci z důvodu nízkých nákladů na přestup. Dále se zde může řadit zákazník, který je velmi citlivý na cenové změny, ale taktéž zákazník, který musí minimalizovat své náklady či ten, u kterého nehraje kvalita zboží příliš velkou roli.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou ovlivnit trh svou silou, která je daná jejich velikostí a konkurenčním prostředím. Dále pak pokud není nakupující důležitým zákazníkem pro dodavatele, či předmětem poptávky je zboží, které je vysoce diferencované a zákazník nemůže jednoduše přejít ke konkurenci. Může se také jednat o zákazníka, který nemá dostatečné informace o tržní ceně, neexistují snadno dostupné substituty nebo pokud nejsou zákazníci citliví na cenové změny a mnohé další.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozbu vstupu nových konkurentů na trh je odvislá od několika proměnných. Jedná se o vysoké fixní náklady vstupu do odvětví, struktura odvětví je tvořena přirozeným monopolem, náklady pro začínající podnik jsou příliš drahé ve srovnání s konkurencí.

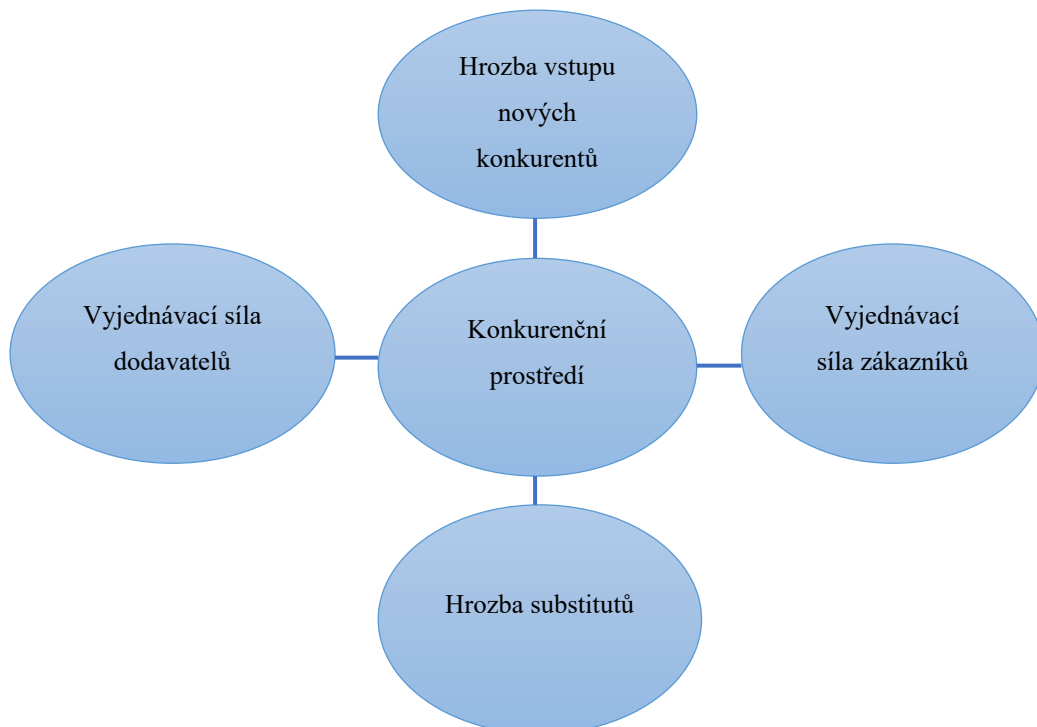
Mohou také existovat firmy, které mají za dobu své existence nákladové výhody, mají know-how na výrobu diferencovaného produktu a nový podnik by nemusel tuto situaci zvládnout.

- **Hrozba nových substitutů**

Tato hrozba je snižována tehdy, pokud v daném odvětví neexistuje blízký substitut. Splněním významných podmínek lze tedy zabránit vstupu nových substitutů na trh. Jedná se například o firmy, které vyrábějí podobný produkt, ale s vyššími náklady, cena výrobků je pro spotřebitele lákavá.

- **Rivalita firem působící na daném trhu**

Rivalita může být v daném odvětví na trhu vysoká a to hned z několika důvodů. Jedná-li se o málo rostoucí trh, je zde snaha firem o udržení pozice na trhu za každou cenu, jak cenovou tak i necenovou konkurencí. Dalšími důvody je nové, ale do budoucna lukrativní odvětví, nebo odvětví, kde je velký počet konkurentů, kteří se vyznačují nadbytečnou výrobní kapacitou nebo nízkou ziskovostí.



Obrázek č. 1: Porterův model konkurenčního prostředí

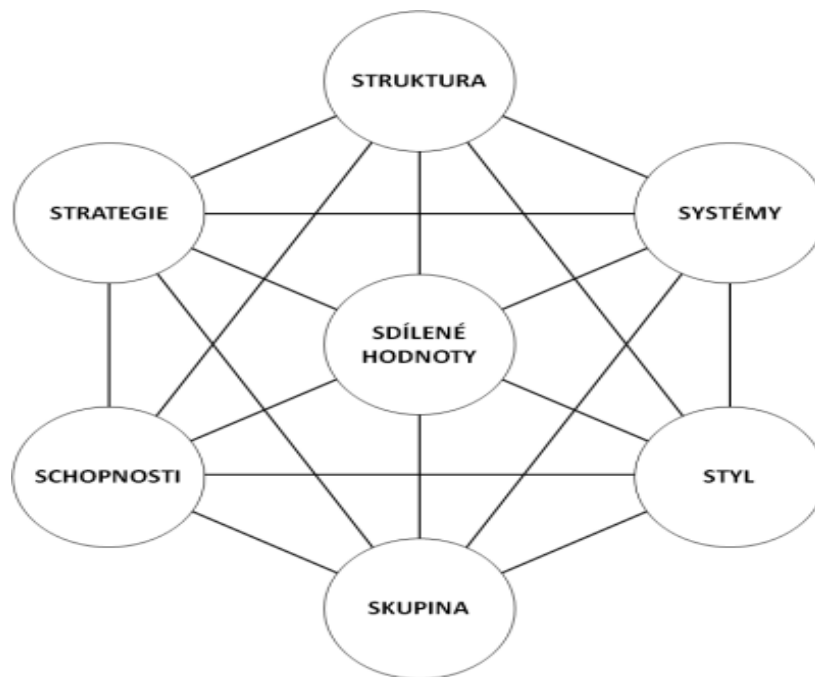
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výstupem Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potenciální hrozby, ale i příležitosti. Model lze využít jak při strategické analýze prostředí podniku, tak při hodnocení navržené strategie, kdy se rozhodování zaměřuje na zodpovězení strategických otázek. (2, s. 56)

1.5 Metoda „7S“

Analýza vnitřního prostředí firmy prostřednictvím metody „7S“ patří mezi strategické analýzy, jejichž cílem je charakterizovat a odhalit klíčové faktory úspěchu firmy. V tomto pojetí je nutno pohlížet na podnik jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude firemní strategie naplněna. Již z názvu plyne, že analýza zahrnuje 7 faktorů, které z anglického názvu začínají písmenem „S“. (2, s. 113-115))

- **Strategie** – stanovení vize podniku a způsobů, které jsou nevyhnutelné pro její dosáhnutí
- **Struktura** - chápe se jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce a kontrolních mechanismů
- **Systémy řízení** – jedná se o nástroje, prostředky a procedury, prostřednictvím kterých se uskutečňuje řízení
- **Styl manažerské práce** – je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů
- **Spolupracovníci** – máme na mysli veškeré pracovníky od řadových zaměstnanců po řídící a jejich vztahy motivace a chování vůči firmě
- **Schopnosti** – jedná se o profesionalitu, schopnosti a dovednosti pracovníků
- **Sdílené hodnoty** – odrážejí skutečnosti, ideje, principy respektované pracovníky včetně všech zainteresovaných stran.



Obrázek č. 2: Model „7S“ firmy McKinsey

Zdroj: vlastní zpracování (dle 2, s. 114)

1.6 SWOT analýza

Nejčastější analýzou, která se používá na závěrečné zhodnocení strategické analýzy, patří SWOT analýza. Název SWOT je zkratkou čtyř anglických slov

- Strengths - silné stránky
- Weaknesses - slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats – hrozby

Slouží k identifikaci jednotlivých faktorů a skutečností, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou charakterizovány ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT, jak znázorňuje obrázek níže. (2, s. 120-122)



Obrázek č. 3: SWOT analýza,
Zdroj : (11)

Analýza silných a slabých stránek vychází z vnitřní analýzy podniku, potřeb zákazníků a konkurencí. Silné stránky je nutné stále zlepšovat a slabé stránky postupně odbourávat. Analýza příležitostí a hrozeb vychází z vnějšího prostředí trhu, která je pro všechny subjekty na trhu stejná. Závisí již na konkrétním podniku, jak dobře využije příležitosti, které se na trhu nabízí, ale také jak eliminuje hrozby, které mohou podnik do značné míry ovlivnit. (7, s. 31)

Je nutné zdůraznit, že SWOT analýzu je vhodné zařadit až na samotný závěr celkové analýzy, protože shrnuje veškeré analýzy, které z ní vychází a také napomáhá formulovat strategii firmy a celkový strategický návrh podniku. (2, s. 120-122)

1.7 Marketingový výzkum

Úkolem marketingového výzkumu je získání všech dostupných informací o trhu a okolí, jejich analýza a vyhodnocení. Součástí jsou faktory jako je poptávka, konkurence, potřeby a chování zákazníků. Tyto informace lze získat z dostupných informačních zdrojů nebo prostřednictvím dotazníkového šetření. (1, s. 35- 37)

Pro vyhodnocení zjištěných informací je třeba dále vymežit a segmentovat cílový trh, analyzovat zákazníky, tržní konkurenci, distribuční kanály a také stanovit budoucí

vývoj poptávky. Výsledky výzkumu pomohou zjistit a identifikovat možné tržní příležitosti a rizika projektu.

1.8 Marketingový mix

Základní marketingový mix, označován také jako „4P“, je tvořen produktem, cenou, podporou prodeje a distribučním kanály. Všechny složky marketingového mixu jsou společně provázány, přičemž stanovení jejich optimální kombinace vychází z charakteristiky daného trhu a zvolené strategie projektu. (1, s. 39-41)

▪ Produkt

Projekt je úspěšný pouze tehdy, pokud produkt nebo daný výrobek získá uplatnění na trhu, je nutné specifikovat a vymezit výrobní sortiment projektu.

▪ Cena

Pro stanovení ceny produktu je třeba brát v úvahu více faktorů. Jedná se zejména o náklady na jednotku produkce, ceny konkurentů, slevy a rabaty trhu, státní cenové regulace a další.

▪ Propagace

Nutnou součástí vstupu nového produktu či výrobku na trh, jeho udržení či zlepšení pozice na trhu je reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing. (7, s. 26)

▪ Distribuční kanály

Distribuční kanály jsou metody a způsoby, jak dostat produkt a službu k zákazníkovi. Tvoří je velkoobchody, maloobchody případně přímá distribuce zákazníkům.

1.9 Analýza bodu zvratu

Tato analýza slouží ke zjištění, kolik produkce je nutné vytvořit, aby podnik dosáhl zisku. Pomocí této analýzy lze určit objem produkce v bodě, ve kterém je výsledek hospodaření roven hodnotě nula. Od tohoto bodu pak firma tvoří zisk. Na základě této analýzy lze určit maximálně akceptovatelné náklady, minimální cenu a potřebné informace k tvorbě zisku.

Bod zvratu nám určuje, jaké množství výrobků či služeb musíme poskytovat, aniž by se podnik potýkal se ztrátou. (3, s. 133)

Pro výpočet hodnot se používají následující rovnice: (3, s. 133)

$$T = CN$$

$$P * Q = FN + vnj * Q$$

1.10 Zdroje financování

Při zakládání a rozvoji podniku můžeme jednotlivé potřeby podnikání financovat z různých finančních zdrojů. Zdroje financování se člení podle tří kritérií - vlastnictví, původu a času. V našem případě provedeme členění dle vlastnictví, a to na vlastní a cizí kapitál. Kritérium původu lze chápat jako zdroje, které se tvoří přímo v podniku – interní, či se jedná o zdroje, které jsou získané mimo firmu – externí. Třetím kritériem z hlediska času se jedná o krátkodobé a dlouhodobé financování. (9, s. 235)

Sebelepší podnikatelský záměr může ztroskotat na jednom zásadním problému, kterým jsou finanční zdroje. K financování podnikatelského záměru jsou nutné především dlouhodobé zdroje financování. Do úvahy tak připadá vlastní kapitál, bankovní úvěr, leasing, venture capital, obchodní andělé a dotace. (7, s. 147- 155)

1.10.1 Vlastní zdroje financování

V případě založení nebo rozvoje podniku sahají podnikatelé nejdříve do svých vlastních zdrojů, a to hlavně z důvodu nedůvěryhodnosti pro cizí věřitele. Mezi vlastní zdroje financování se řadí: (7, s. 151- 153)

▪ Vklady vlastníků

Jedná se o prvotní vklad vlastníků podniku do svého podnikání. Dalo by se říct, že žádný podnik se bez vlastního financování neobejde. Rozdíl může být ten, zda se jedná o vklad zákonem povinný a v jaké výši, či ne. Vlastní vklady jsou také důležitým nositelem podnikatelské rizika. Jsou pozitivním signálem pro investory a také ukazatelem finanční nezávislosti.

▪ Zisk

Výhodou použití zisku nevznikají žádné náklady na cizí zdroje, jedná se o samofinancování. Tímto způsobem lze financovat i velmi rizikové projekty, pro které se získávají cizí zdroje velmi obtížně. Nevýhodou ale je, že zisk není stabilním zdrojem.

Z časového hlediska jde o to, že podnik musí nejdříve vytvořit zisk v dostatečném objemu a pak lze financovat investiční projekty.

▪ **Odpisy**

Odpisy jsou peněžním vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určitou dobu. Funkcí je zabezpečit proces postupného přenosu ceny majetku do nákladů a tím postupně snižovat jeho výši a zajistit jeho obnovu. Z hlediska zdrojů jsou pro podnik výhodnější odpisy než zisk, protože nepodléhají zdanění. Odpisy jsou považované za stabilní zdroj financování.

1.10.2 Cizí zdroje financování

Pro používání cizího kapitálu hovoří celá řada faktorů: (7, s. 145)

- podnik nedisponuje svými vlastními zdroji
- podnikatel nechce omezovat svou řídicí pravomoc
- překlenutí rozdílu mezi příjmy a výdaji
- zvýšení rentability podnikání

Samozřejmě existují i omezení využití financování cizími zdroji: (7, s. 145)

- cizí kapitál snižuje finanční stabilitu podniku
- platba nákladů za půjčku peněz
- omezení pravomocí managementu
- omezení svéprávnosti firmy

Dle průzkumů plyne závěr, že při zakládání firem podnikatelé používají především vlastní úspory a půjčky od rodiny a přátel. Při rozšiřování firmy používají zisk, úvěry a leasing.

K nejčastěji používaným formám financování patří: (7, s. 147- 151)

▪ **Bankovní úvěry**

Bankovní úvěry patří mezi nejpoužívanější zdroj cizího kapitálu. Cenou za poskytnutí bankovních úvěrů je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním. Cenu úvěru ovlivňuje bonita klienta a splatnost úvěru. Banky poskytují širokou škálu úvěrů od

krátkodobých až po dlouhodobé. Dlouhodobé úvěry se využívají na financování investičních záměrů a jsou poskytovány ve formě investičního záměru. Mezi krátkodobé úvěry lze zařadit kontokorentní úvěr, který je velmi flexibilní. Jedná se o debetní zůstatek na běžném účtu. Ve srovnání nákladů jsou pro banku výnosnější dlouhodobé úvěry, protože jsou spjaté s vyšším rizikem, tím musí podnikatel i více bance zaplatit. Při použití bankovního úvěru vzniká firmě daňový efekt tím, že úroky z úvěrů jsou daňově uznatelným nákladem a snižují základ daně. Vše je ale podmíněno kladným výsledkem hospodaření.

▪ **Leasing**

Leasing je v současné době velmi používaným cizím zdrojem financování, který slouží pro pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Firma nezíská sice peníze, obdrží ale zařízení, aniž by musela zaplatit plnou cenu.

V praxi jsou rozšířené zejména tyto druhy leasingu: (5, s. 177)

▪ **Operativní leasing**

Tento typ leasingu se sjednává na krátkou dobu. Jeho součástí je provádění servisu, nemusí se hradit plná cena majetku. Smlouva o operativním leasingu se zpravidla uzavírá na kratší dobu, než je životnost pronajatého majetku. Majetek po skončení smlouvy zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Tento typ leasingu se v současné době využívá zejména u nákupu osobních automobilů nebo počítačů.

▪ **Finanční leasing**

Tento typ leasingu má charakter půjčky. Jeho součástí není žádný servis ani další návazné služby. Jedná se o charakter bankovního úvěru s postupným splácením. Po splacení hmotného majetku přechází do vlastnictví nájemce.

▪ **Prodej a zpětný pronájem**

Spočívá v tom, že podnik prodá svůj majetek leasingové společnosti a ten si od ní následně pronajme. Podnik tak získá finanční prostředky, ale ztrácí vlastnické právo k danému majetku.

Využití leasingu má jistě své klady i zápory. Kladem je možnost financování, kdy se leasing nepromítá do dlouhodobých cizích zdrojů. Splátky se zahrnují do provozních nákladů. Na druhé straně existují i negativa. V řadě případů leasingová společnost požaduje zaplatit určitou částku z pořizované hodnoty majetku, tzv. akontaci. V

celkovém součtu pak může nákup majetku být nákladnější než bankovní úvěr. Navíc po dobu leasingu je předmět leasingu vlastnictvím leasingové společnosti.

▪ **Faktoring a Forfaiting**

Podstatou tohoto druhu financování je odkup pohledávek faktoringovou nebo forfaitingovou společností. Podniky využívají tento způsob financování, když potřebují co nejdříve finanční prostředky. Jedná se o odkup především krátkodobých pohledávek s dobou splatnosti 90 - 120 dní. Rozdíl mezi faktoringem a forfaitingem je v tom, že forfaitingové firmy odkupují od svých klientů pohledávky, které jsou zajištěny (směnkou, bankovním akreditivem). Výhodou je úhrada pohledávky a přenesení rizika z možného nezaplacení dlužníkem na forfaitéra. Faktoringové firmy odkupují pohledávky klientů i bez zajištění.

▪ **Rizikový kapitál**

Jedná se o zajímavý zdroj financování, který se využívá především pro malé a střední podniky. Jedná se o podniky, kde je poskytnuto financování s velmi vysokým rizikem při realizaci, ale zároveň s předpokladem vysokého výnosu podniku v budoucnu. Podstatou tohoto druhu financování je vstup investora do podniku, přičemž investor navýší základní kapitál společnosti. Do budoucna může investor ze společnosti odejít.

▪ **Podpůrné programy**

Dalším zdrojem cizího financování jsou různé typy podpůrných programů, které jsou velmi rozvinuté. Jedná se o různé typy grantů, dotací, daňových zvýhodnění nebo podpory podnikání. Tato podpora je poskytována především z fondů Evropské unie nebo ze státního rozpočtu.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na zpracování jednotlivých analýz, které jsou nutné pro zahájení a další rozvoj podnikatelského záměru, kterým je založení soukromé mateřské školy.

První část se zabývá analýzou potenciálních zákazníků, analýzou daného trhu, dále pak analýzou vnějšího okolí, která je provedena prostřednictvím SLEPT analýzy, ta je dále doplněna analýzou konkurenčního prostředí a Porterovým modelem konkurenčních sil. Následuje analýza vnitřního okolí za pomoci analýzy 7S. Závěr analýzy současného stavu je shrnut pomocí SWOT analýzy.

2.1 Analýza potenciálních zákazníků

Potenciálními zákazníky jsou rodiny s dětmi předškolního věku, tedy ve věku 2 – 6 let, kteří v Uherském Hradišti, Starém Městě u Uherského Hradiště a jeho okolí žijí nebo dojíždějí za prací.

Charakteristika potenciálních zákazníků:

- průměrné či nadprůměrné příjmy domácnosti
- pracovní vytížení rodičů
- zájem o zdravé stravování a sportovní aktivity
- zájem o výuku cizích jazyků

Předmětem podnikání je výchova dětí ve věku 2-6 let, příprava dětí v předškolním věku k zápisu do 1. tříd základních škol, pořádání akcí pro děti a rodiče, provozování zájmových kroužků.

2.2 Analýza trhu

Tato podkapitola se věnuje analýze trhu, na který bude mateřská škola do budoucna vstupovat. Je zde zastoupeno pouze geografické a demografické hledisko, protože další působící faktory na trhu budou zahrnuty v části práce, která zpracovává SLEPT analýzu.

Lokalitou pro umístění soukromé mateřské školy je město Staré Město u Uherského Hradiště, které patří do Zlínského kraje v jihovýchodní části České republiky. Zlínský kraj je svou rozlohou 3 963 km² čtvrtým nejmenším krajem České republiky. (12)



Obrázek č. 4: Mapa České republiky s označením Zlínského kraje

Zlínský kraj je dále tvořen čtyřmi okresy, jedním z nich je Uherské Hradiště. Staré Město tvoří spolu s Uherským Hradištěm a Kunovicemi aglomeraci, kde žije více než 42 000 lidí. V samotném Starém Městě se nachází jedna soukromá mateřská škola, která má kapacitu 14 dětí, v Uherském Hradišti se nachází tři soukromé školky pro děti ve věku od 2-7 let s kapacitou 125 dětí, v Kunovicích pak nenajdeme žádnou soukromou školku.

Následující tabulka ukazuje vývoj počtu státních, soukromých a církevních mateřských škol v České republice. Jak je patrné, docházelo v pozorovaném období k pozvolnému růstu státních mateřských škol. Dynamičtější tempo růstu zaznamenaly soukromé mateřské školy, jejichž počet vzrostl mezi lety 2012 a 2013 až o 28%. V současné době je v České republice 386 soukromých mateřských škol. (13)

Tabulka č. 1: Vývoj počtu mateřských škol v České republice

(Zdroj: 13)

Rok	Státní mateřské školy	Soukromé mateřské školy	Církevní mateřské školy	Počet mateřských škol
2007	4706	77	25	4808
2008	4702	82	25	4809
2009	4702	96	28	4826
2010	4723	126	31	4880
2011	4745	150	36	4931
2012	4778	194	39	5011
2013	4794	249	42	5085
2014	4812	300	46	5158
2015	4828	333	48	5209
2016	4820	340	49	5209
2017	4833	386	50	5269

Vývoj počtu mateřských škol se odvíjí od demografického vývoje populace v České republice.

V tabulce č. 2 je zachycen celkový počet dětí navštěvující mateřské školy od roku 2007 až do roku 2018. Vývoj počtu dětí navštěvující mateřské školy byl až do roku 2017 rostoucí. Důsledkem toho trendu je v současnosti nedostatek volných míst v mateřských školách. (13)

Tabulka č. 2: Vývoj počtu dětí v mateřských školách v České republice

(Zdroj: 13)

Rok	Počet dětí ve státních mateřských školách	Počet dětí v soukromých mateřských školách	Počet dětí v církevních mateřských školách	Počet dětí v mateřských školách
2007	281377	3 194	848	285419
2008	287059	3 615	936	291194
2009	297069	4023	1055	301620
2010	308930	4893	1147	314008
2011	322572	5778	1435	328612
2012	335308	6967	1627	342521
2013	345746	8580	1733	354340
2014	353255	10001	1844	363568
2015	355758	11197	1901	367603
2016	354263	11256	1986	367361
2017	348608	12125	2023	362653

Z tabulky výše je také viditelný růst počtu dětí v soukromých školách. Ty reagují na nedostatek kapacity mateřských škol a poskytují dětem v předškolním věku další možnost vzdělávání.

2.3 SLEPT analýza

Prostřednictvím SLEPT analýzy, která slouží k analýze vnějšího prostředí, zkoumáme ty faktory, které mají vliv na daný podnik. Jedná se o sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

2.3.1 Sociální faktory

Jelikož je úmyslem této práce vytvoření podnikatelského záměru na založení soukromé mateřské školy v okrese Uherské Hradiště, jsou zde brány do úvahy pouze ty faktory, které se vztahují na tento okres. Mezi sociální faktory, které je nutno vzít do úvahy, řadíme porodnost obyvatelstva, jeho věkovou strukturu, míru nezaměstnanosti a průměrnou hrubou měsíční mzdu.

Nejprve je v tabulce znázorněna porodnost obyvatel v okrese Uherské Hradiště za poslední čtyři období.

Tabulka č. 3: Vývoj porodnosti v okrese Uherské Hradiště

(Zdroj: 15)

Porodnost dětí v okrese Uherské Hradiště				
Rok	2015	2016	2017	2018
Počet narozených dětí	1398	1373	1489	1426

Za poslední období počet narozených dětí zaznamenal rostoucí trend, tím lze konstatovat, že pro podnikatelský záměr na vybudování soukromé mateřské školy má tento trend pozitivní vliv.

Problémem okrese Uherské Hradiště, ale i celého Zlínského kraje, je v současné době úbytek obyvatelstva. Zřejmě to je z následující tabulky, která značí klesající trend obyvatelstva okrese Uherské Hradiště. Zapříčiněno to může být například lepší pracovní nabídkou mimo Zlínský kraj. (14)

Tabulka č. 4: Počet obyvatel v okrese Uherské Hradiště

(Zdroj: 15)

Počet obyvatel v okrese Uherské Hradiště				
Rok	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	142989	142830	142554	142434

Dalším zkoumaným faktorem ze sociální oblasti je věková struktura obyvatelstva znázorněna v tabulce níže. Z ní také vyplývá, že počet mužů ve věku od 25 do 44 let je

nepatrně vyšší než počet žen. Rozmezí tohoto věku znamená pro člověka produktivní věk, kdy je praceschopný a může si založit rodinu. Do produktivního věku jsou zde zahrnuty veškeré osoby zaměstnané, nezaměstnané, ale i pracovně neschopné z důvodu svého zdraví.

Tabulka č. 5: Věková struktura obyvatel v okrese Uherské Hradiště
(Zdroj: 16)

Věková struktura obyvatel v okrese Uherské Hradiště			
Rok	2015	2016	2017
Ženy	46367	46209	46201
0 - 14 let	6483	6472	6577
15 - 24 let	4487	4324	4125
25 – 44 let	12830	12675	12540
45 – 64 let	12361	12284	12315
65 a více let	10206	10454	10644
Muži	43922	43882	43939
0 - 14 let	6643	6738	6803
15 - 24 let	4553	4331	4204
25 – 44 let	13665	13552	13365
45 – 64 let	12303	12299	12381
65 a více let	6758	6962	7186

Abychom mohli sestavit vhodnou cenu školného pro mateřskou školu, je třeba dále vymezit míru nezaměstnanosti a výši průměrné hrubé nominální měsíční mzdy.

Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Uherské Hradiště se od roku 2016 snižuje, výrazně k tomu přispěl růst české ekonomiky v posledním období. Ve srovnání s Českou republikou, kde je obecná míra nezaměstnanosti 2,9 % (19), se jedná o relativně dobrý výsledek v rámci porovnání s jinými kraji. Daná skutečnost je pro realizaci podnikatelského záměru také velmi příznivá, čemuž nasvědčuje i růst nominální měsíční hrubé mzdy ve Zlínském kraji. Ve srovnání s Českou republikou,

kdy je nominální měsíční hrubá mzda ve výši 33 840 Kč, se jedná o kraj s jednou z nejmenších mezd v České republice. (20)

Tabulka č. 6: Vývoj míry nezaměstnanosti a průměrné nominální měsíční hrubé mzdy

(Zdroj: 17,18)

Míra nezaměstnanosti a průměrná měsíční nominální hrubé mzdy			
Rok	2016	2017	2018
Míra nezaměstnanosti	5,2%	4,52%	3,2%
Průměrná nominální hrubá měsíční mzda	24428 Kč	26286 Kč	28050 Kč

Srovnávané ukazatele v sociální oblasti souhrně ukazují příznivé podmínky pro realizaci podnikatelského záměru na založení soukromé mateřské školy.

2.3.2 Legislativní faktory

Všechny mateřské školy, základní školy, střední školy, vysoké školy a další, tvoří vzdělávací instituce, a tím také školní soustavu. Řízením celé této soustavy, a vůbec vzdělávání, je pověřeno Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, které nastavuje a vytváří podmínky pro fungování těchto institucí. Mantinely, které nastavuje MŠMT, jsou dány zákony a vyhláškami, kterými se musí jednotlivé instituce řídit.

Mezi legislativní faktory, které ovlivňují založení soukromé mateřské školy, jsou: (25, 26, 27)

- Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon)
- Zákon č. 306/1999 Sb. o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením
- Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
- Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby

- Vyhláška č.410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mládeže

Dalšími legislativními faktory, které ovlivňují založení soukromé školy, souvisí s oblastí založení podniku. Je třeba splnit zákonné požadavky. Zakládání podniku se řídí normami, které jsou nastaveny v:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

2.3.3 Ekonomické faktory

Působení ekonomických faktorů v okrese Uherské Hradiště se nijak neliší od působení těchto faktorů v jiných okresech České republiky. Jejich působení je markantnější na národní či mezinárodní úrovni a bude v rámci celé práce bráno do úvahy.

Konkrétně se zde jedná o hrubý domácí produkt, inflaci, úroveň mezd, daňové sazby, především daň z přidané hodnoty DPH, či úrokové sazby, které mají vliv v případě financování podnikatelského záměru úvěrem. Důležitým faktorem, který je třeba brát v úvahu při zakládání soukromé mateřské školy je také příjem domácností. Tyto faktory působí na činnost firmy a plnění jejich cílů.

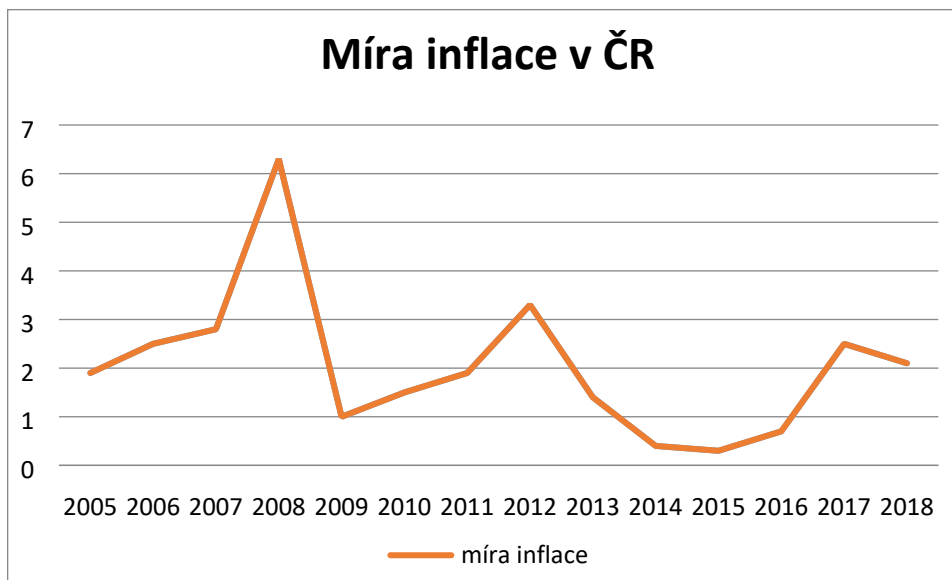
Míra inflace dosáhla od roku 2000 do roku 2008 nejnižší hodnoty v roce 2003, a to 0,3%. Následně byl zaznamenán nárůst a další léta byla úroveň inflace poměrně vyrovnaná v rozmezí kolem 2% a 3%. Podle očekávání došlo v roce 2008 k rapidnímu vzrůstu až na 6,3%. Projevilo se tak především zdražení plynu a elektřiny. Od roku 2008 začala míra inflace klesat. Na nejnižší hodnotu se dostala míra inflace v roce 2014, kdy dosahovala výše pouze 0,4 %. V současné době se pohybuje míra inflace přes 2%.

(28)

Tabulka č. 7: Vývoj míry inflace v ČR v %

(Zdroj: 28)

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
míra inflace	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,5	0,7	2,5	2,1



Graf č. 1: Míra inflace v ČR v %

(Zdroj: 28)

Na ekonomické faktory má vliv také úroveň ekonomiky, která v současné době zaznamenává stále růst, i když v současné době klesajícího charakteru. Klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky je HDP, který meziročně vzrostl o zhruba 2,3 % díky spotřebě domácností, která je hlavním ukazatelem HDP. (29)

Za hlavní faktory, které ovlivňují tento podnik, považují především DPH, která se se promítá do konečné ceny produktů, daň z příjmu právnických osob, kterou podnik musí odvádět ze svého zisku, a již zmíněnou inflaci.

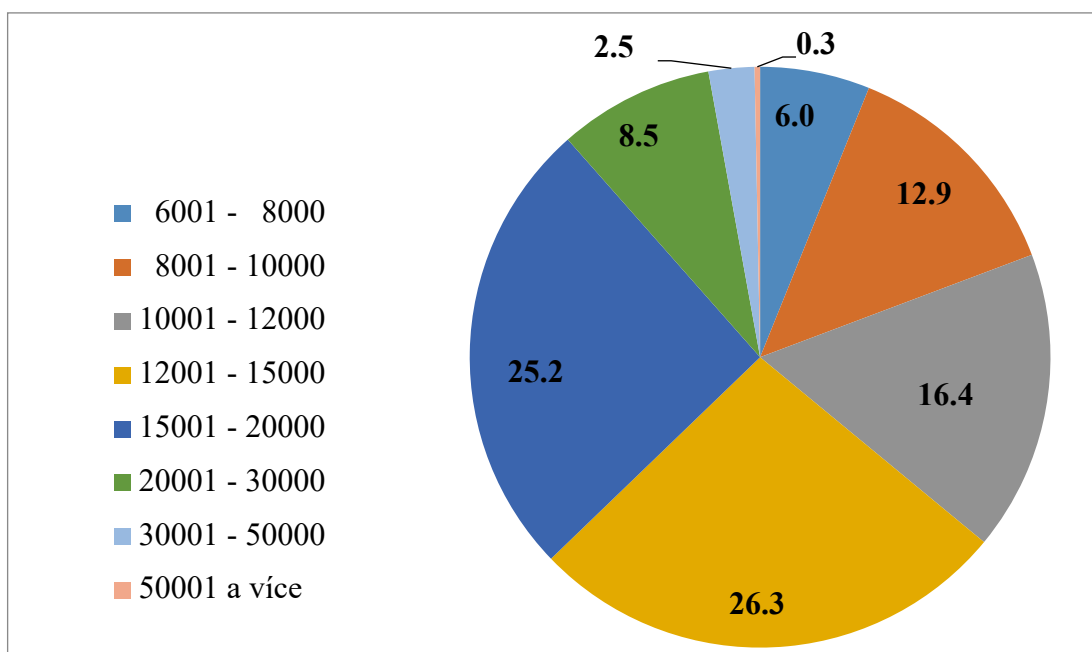
V rámci České republiky je daňová problematika je spjatá s výší daní a daňových sazeb, které budou mít vliv na rodinné rozpočty. Problematiku daní z příjmu právnických osob řeší zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Předmětem DPPO jsou příjmy z veškeré činnosti podniku a příjmy z nakládání s majetkem. V současné době jsou příjmy daněny 19 % daní. (30)

Dle Českého statistického úřadu žije ve Zlínském kraji 573 814 osob, z nichž je tvořeno 226 846 domácností. Našimi potenciálními zákazníky jsou rodiny s celkovým příjmem do rodinného rozpočtu ve výši 40 000 Kč a výše. (21)

Na základě Českého statistického úřadu dosahuje příjmu na tuto částku:

- 2,5 % domácností s čistým příjmem 30 000 – 50 000Kč (5671 domácností)
- 0,3 % domácností s čistým příjmem nad 50 000 Kč (680 domácností). (21)

Jedná se tedy o zhruba 6000 domácností, které by si mohly dovést zaplatit za tuto službu ze svého rozpočtu.



Graf č. 2: Domácnosti dle čistých měsíčních příjmů v Kč za rok 2018 v %

Zdroj (21)

2.3.4 Politické faktory

Politické faktory působí na založení soukromé mateřské školy na národní i regionální úrovni. Pro kvalitu podnikatelského prostředí je rozhodující působení státu. Politické prostředí v České republice nelze považovat za příliš stabilní, a to díky změnám právního prostředí, které znemožňuje strategické plánování podniku, a také díky častým novelizacím a změnám daňových zákonů a zákonů týkajících se podnikání. Vládu České republiky také nelze považovat za příliš stabilní, a to díky častým obměnám politických stran.

2.3.5 Technologické faktory

Technické faktory, tedy technologie a její pokrok, nemá přímý vliv na oblast založení soukromé mateřské školy. Vybavenost mateřské školy ale může hrát roli v rozhodování potenciálních rodičů v umístění svých dětí do vzdělávacích institucí.

2.4 Porterův model konkurenčních sil

Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku, která působí v určitém odvětví, je především určena působením pěti základních faktorů sloužících jako nástroj analýzy vnějšího okolí podniku. Pomocí nich získáme informace o aktuálním stavu v oblasti působení soukromých, ale i státem zřízených mateřských škol v okrese Uherské Hradiště.

2.4.1 Konkurenti v dané oblasti

V aglomeraci Uherské Hradiště (Staré Město, Uherské Hradiště, Kunovice) se nachází 15 státních mateřských škol a 3 soukromé mateřské školy nabízející výchovu dětí v předškolním věku.

Jedná se o poměrně silnou konkurenci, která spolu navzájem soutěží zejména výškou školného a speciálním zaměřením, na které se specializuje. Mezi hlavní konkurenty lze zařadit především mateřské školy, které poskytují výuku cizích jazyků a sportovní aktivity pro děti. Ze situace v aglomeraci měst však vyplývá, že je již kapacita těchto předškolních zařízení vyčerpaná. Věk pro přijetí dítěte do mateřské školy je 3 roky, přednost ale pro nástup do školy mají děti v předškolním věku. V takové situaci se pak jejich rodiče mohou dostat do potíží, protože mohou být nuceni zůstat se svým dítětem doma.

Vznikem nové soukromé mateřské školy by měla být navýšena kapacita pro výchovu dětí již od dvou let a umožnit tak rodičům dále pokračovat v pracovní kariéře. Hlavním cílem je nabídnout takovou mateřskou školu, která bude odlišná od jiných zařízení s důrazem na zdravý životní styl, pohybovou aktivitu a výuku cizích jazyků a zabezpečit profesionální přístup jak k rodičům, tak i dětem.

Hlavním konkurentem je soukromá mateřská škola **Academic school, Mateřská a základní škola, s.r.o. nacházející se v Uherském Hradišti. (22)**

Tato mateřská škola spadá pod MŠMT, v její nabídce je výuka anglického jazyka metodou Wattsenglish s rodilou mluvčí, a možná je tak budoucí příprava na zkoušky z anglického jazyka. Škola se skládá jak z klasické mateřské školy, tak i právě ze třídy zaměřené na rozvoj anglického jazyka.

web: academicschool.cz

adresa: Studentské náměstí 1531, Uherské Hradiště

kapacita: 60 dětí, kapacita třídy je 15 dětí

určení: 2,5 – 7 let

otevírací doba: 6:00 - 18:00

školné: 6000 Kč měsíčně

strava: 1000 Kč měsíčně

2.4.2 Hrozba nové konkurence

Příchod nových konkurentů může být reálný, takže se může zdát, že z hlediska množství současných subjektů na trhu a případných potenciálních nových zájemců, je realizace soukromé mateřské školy neuskutečnitelná. Dalšími možnými faktory, které mohou bránit vstupu nových konkurentů, jsou vysoké náklady, výběr vhodné lokality mateřské školy z důvodu dopravní dostupnosti a další.

Potenciální hrozbu lze vidět také v navýšení kapacit dosavadních mateřských škol tam, kde je možná přístavba mateřské školy či pronájem nových prostor k navýšení dané kapacity.

2.4.3 Odběratelé a jejich vliv

K odběratelům, tedy zákazníkům, řadíme rodiče a zákonné zástupce dětí, protože ti mají hlavní slovo ve výběru vhodné mateřské školy pro své malé děti. Všichni rodiče svých dětí mají z logiky věci velké požadavky na školy, protože chtějí svým dětem dopřát co možná nejlepší služby a výchovu v předškolním věku. V současné době panuje vysoká konkurence, a tím také výrazný tlak na zkvalitnění všech poskytovaných služeb ve všech odvětvích. Rodiče svých dětí již od raného věku požadují, aby se děti učily cizí jazyky, aktivně se zajímaly a rozvíjely svůj talent v oblasti sportu či uměleckého nadání.

Z toho důvodu je cílem nové mateřské školy poskytnout uspokojení jak pro rodiče, tak i děti.

2.4.4 Dodavatelé a jejich vliv

Vzhledem k předmětu podnikání lze zařadit mezi dodavatele ty, kteří zabezpečují veškeré technické, elektronické a kancelářské vybavení, ale také potravinářské vybavení či služby pro zabezpečení stravování pro děti. Mezi dodavatele patří firmy místní, které jsou doporučovány okolím. Síla dodavatelů bude převážně mírnějšího charakteru.

2.4.5 Hrozba substitutů

Jak již bylo zmíněno, soukromá mateřská škola se bude zaměřovat na rozvoj pohybové aktivity dětí, výuku cizích jazyků. Důraz bude kladen rovněž na budování zdravého životního stylu dětí. Unikátem této školy je především zaměření se na pohyb, kdy děti budou každodenně vykonávat sportovní aktivity a sporty, případně učit se jejich základům. Bude probíhat každodenní výuka cizích jazyků.

Hlavním substitutem soukromé školky mohou být prarodiče potenciálních dětí nebo různé agentury, které zabezpečují hlídání dětí. Pozitivní zprávou může být ale to, že se stále prodlužuje odchod pracujících lidí do důchodu. Ve prospěch mateřských škol svědčí také nedůvěra v hlídací agentury, jako je tomu také ostatně dnes v zahraničí. Tím tak je eliminováno riziko náhrady hlídání a výchovy dětí v mateřských školách.

2.5 Analýza „7S“

Analýza vnitřního prostředí firmy slouží k odhalení klíčových faktorů úspěchu každé firmy. Musíme pohlížet na podnik jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude firemní strategie naplněna.

Jak jsem již zmiňovala v teoretické části práce v podkapitole 1.5, jedná se o sedm faktorů: strategie, struktura podniku, spolupracovníci, schopnosti spolupracovníků, styl řízení podniku, systémy a postupy podniku a sdílené hodnoty společnosti.

2.5.1 Strategie mateřské školy

Hlavní strategií je vybudování soukromé mateřské školy, která bude poskytovat služby na vysoké úrovni se zaměřením na pohybové aktivity dětí a rozvoj cizího jazyka, bude

klást důraz na partnerství mezi rodiči, dětmi a personálem. Cílem bude vybudovat prostřednictvím kvalifikovaného a odborného personálu kvalitní školu, která bude mít v okrese dobré jméno s kvalitním zázemím a dlouholetou existencí. Strategie mateřské školy bude orientovaná na celodenní, půldenní či individuální docházku dětí, jimž bude zabezpečen přístup kvalifikovaným a schopným personálem, výhodou bude také malý počet dětí ve třídě.

2.5.2 Struktura mateřské školy

Organizační struktura společnosti bude složená z majitelky mateřské školy, která bude zastávat funkci ředitelky a jednatelky, dalších pěti zaměstnanců – pedagogů a externích pracovníků, kteří budou vykonávat funkci trenérů pohybových aktivit, kuchařů a uklízeček, kteří již pracují v areálu, kde mateřská škola vznikne. V budoucnu je možné rozšíření aktivit mateřské školky o zájmové kroužky hudby, kreslení, výuky jazyků mimo docházku, a tím rozšíření pracovního kolektivu.

2.5.3 Spolupracovníci mateřské školy

Z organizační struktury plyne, že mateřská škola bude na svém počátku disponovat ředitelkou školy, dalšími pěti zaměstnanci a externími pracovníky. Cílem založení mateřské školy je mít kvalifikovaný personál, ten bude muset splňovat stanovené požadavky. Výsledkem pak bude spokojený zaměstnavatel, současně i zaměstnanci a proč to vše děláme, tak i naši potenciální zákazníci.

2.5.4 Schopnosti pracovníků

Jedním z těchto schopností a požadavků je vysokoškolské vzdělání v pedagogickém směru, praxe bude přínosná, ale ne nutná. Důležitými vlastnostmi všech spolupracovníků by měla být zodpovědnost, trpělivost, přirozenost, nápaditost, ochota a vstřícnost k dětem, dále schopnost učit děti novým činnostem a rozvíjet přirozeně jejich talent. Požadavky a schopnosti ředitelky školy jsou neméně důležité. Ředitelka by měla splňovat nejen vysokoškolské pedagogické vzdělání, ale měla by též zvládat orientaci v ekonomickém směru, marketingu a dalších činnostech.

2.5.5 Styl řízení

Majitelka mateřské školy je samotnou jednatelkou a zřizovatelkou mateřské školy, která bude zodpovídat za dodržování veškerých právních předpisů, které souvisí s předmětem činnosti mateřské školy. Bude s pomocí svých spolupracovníků zabezpečovat organizační chod mateřské školy. Zaměstnanci budou mít prostor při společných setkáních vyslovit své myšlenky, námítky na zlepšení, a tím mohou přispět k vyšší spokojenosti všech zainteresovaných stran.

2.5.6 Systémy a postupy v mateřské škole

Mateřská škola nepotřebuje žádný dokonale propracovaný informační systém. Důležitou roli budou mít webové stránky mateřské školy, které by měly být poutavé, zajímavé a měly by poskytovat veškeré informace budoucím zákazníkům. V rámci mateřské školy bude vybudován elektronický docházkový systém, kdy každý rodič bude zaznamenávat pomocí svého čipu příchod a odchod dítěte z mateřské školy. Bude tak vedena jednoduše docházka dítěte, která bude zaznamenávána do databáze v programu MS Excel a pedagogové budou mít tak úplný přehled o počtu dětí v mateřské škole. Ke každodenní činnosti bude ředitelka využívat programy balíčku Microsoft Office a vytvořený email mateřské školy pro komunikaci se zákazníky.

2.5.7 Sdílené hodnoty mateřské školy

Hodnoty, které mateřská škola sdílí, jsou především zaměřené na kvalitu, které se budou projevovat vysokým stupněm odbornosti, kvalifikací, osobním přístupem a loajalitou zaměstnanců. Cílem je vytvořit v mateřské škole příjemnou přátelskou atmosféru, kde se zaměstnanci budou ztotožňovat se záměry majitelky.

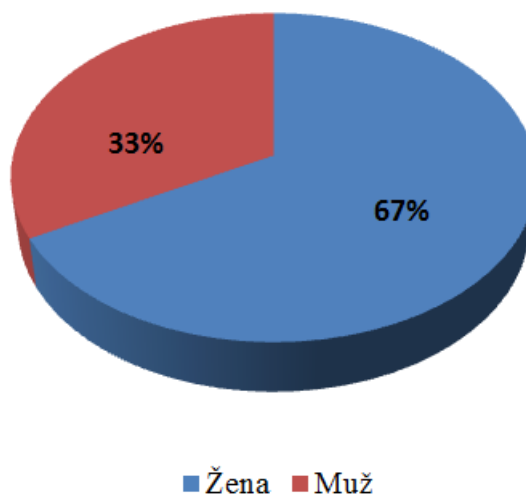
2.6 Marketingový průzkum trhu

Tato podkapitola se zabývá vyhodnocením dotazníkového průzkumu, který je důležitý pro návrhovou část diplomové práce, neboť z výsledků šetření bude další část práce vycházet.

Průzkum byl realizován osobně za mé přítomnosti. Šetření probíhalo v čekárně dětského pediatra v Uherském Hradišti, kde byli osloveni tamní rodiče, kteří čekali se svými dětmi na vyšetření. Dále pak byli osloveni lidé z cílového segmentu, přátelé, příbuzní a širší známí. Dotazník je k nahlédnutí v přílohách diplomové práce. Celkový počet oslovených byl 50 lidí ve věku od 20 do 35 let, přičemž všechny respondenty jsem oslovila osobně sama. Podmínkou oslovení bylo, že tito lidé již mají dítě.

Byla jsem velmi mile překvapena z reakcí dotazovaných, protože se jim nápad se založením soukromé mateřské školy se sportovním zaměřením velmi líbil. Výsledky průzkumu jsou vyhodnoceny i se slovním komentářem v následující části.

Otázka 1: Vyberte Vaše pohlaví



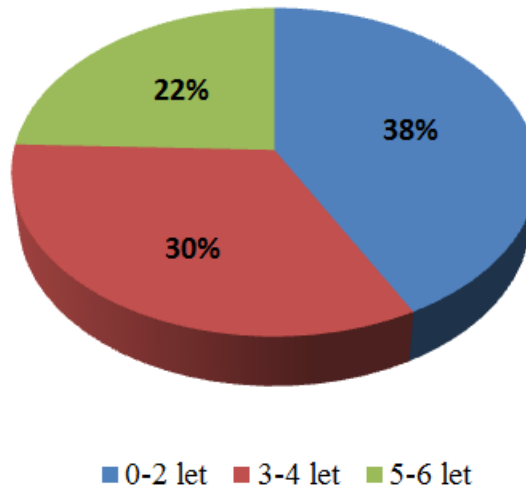
Graf č. 3: Pohlaví dotazovaných

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků grafu plyne, že ze 40 dotázaných osob tvořila většinu skupina žen, celkem 66%. Je to především z toho důvodu, že skupina dotázaných osob u dětského pediatra byly ženy, které ve větší míře zůstávají s dětmi v pracovní neschopnosti. Menší část

tvořili muži. Jsem ráda, že i muži byli v dotazníkovém průzkumu osloveni, protože hrají v rozhodování o budoucím předškolním vzdělání společně s partnerkou důležitou roli.

Otázka 2: Jakého věku dosahuje Vaše dítě?

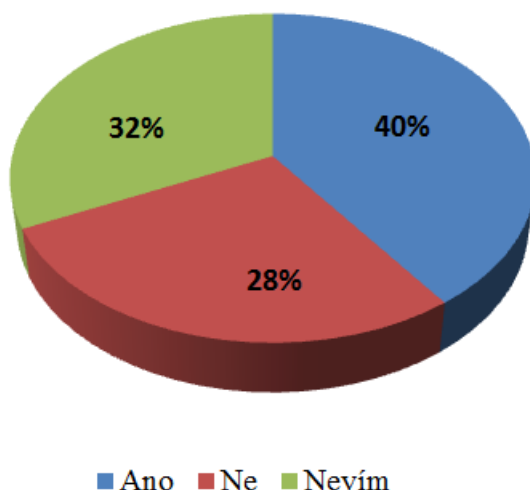


Graf č. 4: Věk dítěte dotazovaných

Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou jsem zjistila, kolik potenciálních zákazníků může nová mateřská škola získat ze 40 dotázaných. Nejvyššího počtu dosáhla skupina v rozmezí od nultého do druhé roku života dítěte. V této skupině nacházím příležitost k získání potenciálních uchazečů do sportovní mateřské školy.

Otázka 3: Plánuje využít celou možnou dobu mateřské a rodičovské dovolené?

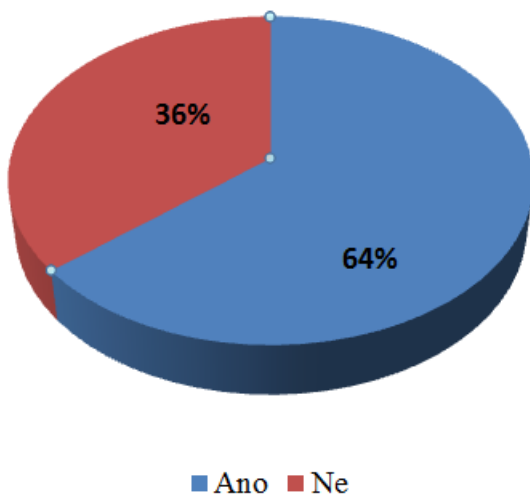


Graf č. 5: Využití mateřské dovolené

Zdroj: Vlastní zpracování

Zodpovězením této otázky bylo zjištěno, že většina dotázaných žen či mužů plánuje využít celou dobu pobírání mateřské a rodičovské dovolené. Z výsledku plyne, že mateřská škola by neměla spoléhat na nejvyšší účast dětí ve věku dvou až tří let. Měla by se zaměřit na děti minimálně od tří let věku.

Otázka 4: Máte již zajištěnou nějakou formu předškolní péče, výchovy pro své dítě?

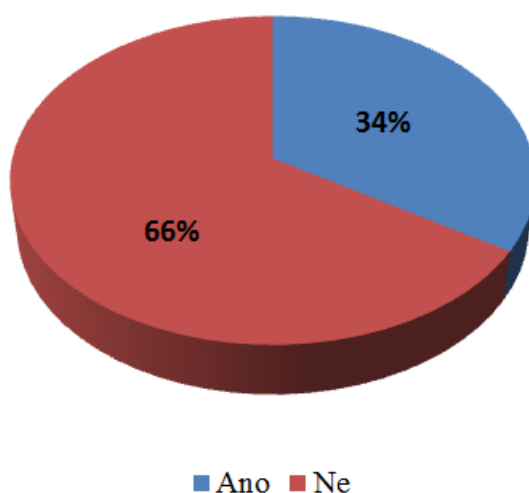


Graf č. 6: Zajištění předškolní péče

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky vyhodnocení této otázky jsou přikloněny k zajištěné formě předškolní výchovy dětí. I když je výsledek pro mateřskou školu nepříznivý, stále více než čtvrtina respondentů nemá zajištěnu předškolní péči pro své dítě.

Otázka 5: Máte nějaké zkušenosti s placenou soukromou péčí o Vaše dítě?

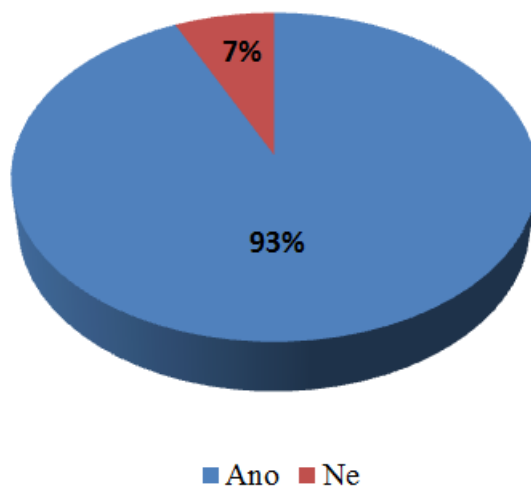


Graf č. 7: Zkušenosti se soukromou péčí o dítě

Zdroj: Vlastní zpracování

Z průzkumu bylo dále zjištěno, že dotázaní lidé nemají ze 66 % zkušenosti se soukromou péčí a výchovou dítěte. V zemích v Západní Evropě je soukromá výchova dětí již reálná skutečnost. V České republice se postupně tato forma soukromého předškolního vzdělávání těší větší oblibě. O děti je postaráno s individuálním přístupem a rodiče se mohou vrátit dříve do svého zaměstnání. Zhruba jedna třetina respondentů již zkušenosti se soukromou formou vzdělávání má, tudíž je zde i příležitost k využití nové mateřské školy.

Otázka 6 Uvítali byste ve Vašem okolí soukromou mateřskou školu se sportovním zaměřením?

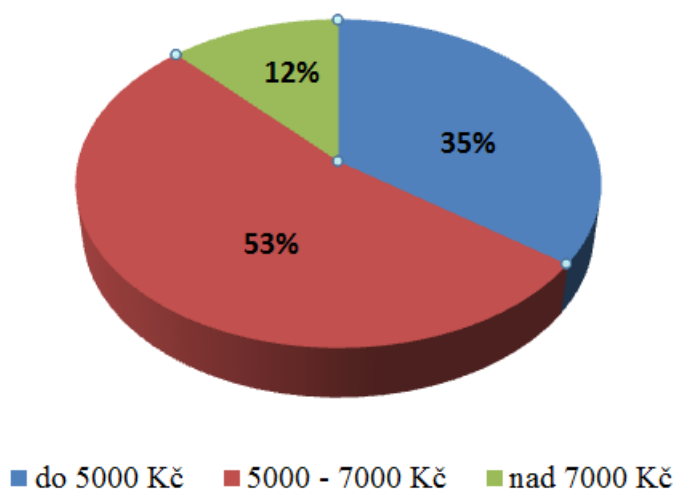


Graf č. 8: Nová soukromá mateřská škola

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky z dotazníkového šetření u této otázky jsou jednoznačné. Lidé, kteří byli osloveni, by přivítali novu mateřskou školu se sportovním zaměřením.

Otázka 7:- Jakou výši měsíčního školného jste ochotni zaplatit za docházku Vašeho dítěte do této mateřské školy?



Graf č. 9: Výše měsíčního školného

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou dotazníkového průzkumu bylo překvapivě zjištěno, že dotazovaní lidé jsou ochotni zaplatit za výši školného 5000 – 7000 Kč. Přesně 53 % dotazovaných. Jedná se o vyšší částku školného, neboť obyvatelé Zlínského kraje mají ve srovnání s jinými kraji České republiky druhý nejnižší průměr hrubé mzdy. Potvrzuje se tedy, že lidé jsou ochotni zaplatit za vzdělání dětí vyšší cenu. Vyšší cenu než 7000 Kč je ochotno zaplatit 6 lidí z celkových 50 respondentů. Bude se zřejmě jednat o lidi s vyššími než průměrnými příjmy. Cílem soukromé mateřské školy je zaujetí rodin právě s vyššími příjmy nebo těch, kteří jsou ochotni si za vzdělání svých dětí připlatit.

V návrhové části práce bude cena za školné v mateřské škole odvozena ze získaných výsledků.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci jednotlivých skutečností, které představují silné a slabé stránky uvnitř mateřské školy a také možnost rozpoznat příležitosti a hrozby z vnějšího okolí při vstupu na daný trh. Cílem je reagovat a eliminovat podněty z okolí, které by mohly ovlivnit fungování mateřské školy. V následující části jsme zjistili silné a slabé stránky mateřské školy, rovněž jsou pak také identifikovány příležitosti a hrozby, které mohou nastat.

2.7.1 Silné stránky

- vysoký důraz na partnerství s rodiči dětí
 - přizpůsobení požadavkům rodičů, jejich zvykům a kultuře
- přátelský a individuální přístup pedagogů
 - na 10 dětí v mateřské škole připadne 1 pedagog
- zaměření na rozvoj skrytého talentu dětí
 - pohybové aktivity, malování, hudba
- zázemí sportovního areálu včetně restaurace
 - sportovní hřiště, dětské atrakce, pískoviště, krytá hala
- příjemné, klidné, atraktivní prostředí na kraji města

- blízkost lesa, rybníku, cyklostezky
- dobrá dostupnost autem

2.7.2 Slabé stránky

- vyšší počáteční náklady a použití cizího kapitálu financování
- vyšší požadavky na zaměstnance
- neznalost a nezkušenost daného oboru podnikání
- nevybudované jméno, zkušenosti v porovnání s konkurencí
- malá informovanost o potenciálních zákaznících

2.7.3 Příležitosti

- získání dotací z evropských grantů a dotací
- nízká kapacita mateřských škol - přeplněnost již existujících mateřských škol
- zájem rodičů o individuální přístup a rozvoj talentu dítěte v oblasti pohybu a cizího jazyka

2.7.4 Hrozby

- nedůvěra a nezájem potenciálních zákazníků
- problémy s hledáním kvalifikovaných pracovníků
- změny v legislativě – úprava požadavků na zřízení soukromé mateřské školy, zvýšení DPH
- špatná finanční situace zákazníků
- neposkytnutí bankovního úvěru
- nová konkurence na trhu nebo rozšíření stávajících kapacit mateřských škol
- klesající počet narozených dětí
- nevhodná marketingová strategie
 - špatná segmentace potenciálních zákazníků a nedostatečná propagace mateřské školy

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Tato kapitola diplomové práce je zaměřená na konkrétní vlastní návrh zřízení mateřské školy se sportovní a pohybovou přípravou dětí, která se skládá ze základního popisu nově vznikající společnosti, marketingového a organizačního plánu, který je dále doplněn finančním plánem.

3.1 Popis podniku

Název společnosti:	Miniškolka Sluníčko, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručeným omezeným s.r.o.
Sídlo společnosti:	Salašská 2182, Staré Město 68603
Webové stránky:	www.miniskolka-slunicko.cz
Kontaktní email:	miniskolka-slunicko@tcstare mesto.cz
Kontaktní telefon:	+420 736 769 542
Předmět podnikání:	Provozování soukromé mateřské školy
Typ školky:	Celodenní s pravidelným provozem
Kapacita:	40 dětí
Zahájení podnikatelské činnosti:	září 2019
Podnikatel:	Bc. Radka Janků
Základní kapitál:	500 000 Kč
Vize:	Poskytnutí kvalitních výchovně-vzdělávacích služeb v blízké spolupráci s rodiči, z důvodu zabezpečení maximální spokojenosti dětí, které budou navštěvovat mateřskou školu a budou připraveny na další vzdělávání.

Soukromá mateřská škola Miniškolka Sluníčko, s.r.o. bude zaměřena na poskytování výchovně-vzdělávacích služeb pro děti ve věku 2-6 let. Velký důraz bude kladen na pohybovou a sportovní přípravu dětí, která přirozenou cestou ovlivňuje jejich motoriku

a sociální vývoj. Pohyb je pro dítě součástí každého dne. Je prostředníkem k poznávání sebe samého, k získávání zkušeností, dovedností a komunikaci s okolím. Pohyb slouží jako jeden z prostředků pro získání sebevědomí dítěte, vzájemné pomoci a naopak soupeření. V dnešní době, kdy je i pro malé děti již plnohodnotnou součástí virtuální svět, je velmi důležité učit děti pohybu již od raného dětství. Pohybová aktivita bude v Miniškolce Sluníčko realizována prostřednictvím jednoduchých her a cvičení, z nichž hlavním cílem je vybudovat kladný vztah ke sportu již od dětství.

Hlavními principy Miniškolky Sluníčko je zařazení pohybové aktivity do každého dne, individuální přístup k dítěti a zařazení cizího jazyka formou her. Výsledkem by měly být děti, které jsou fyzicky zdatné s kladným přístupem k pohybu, přírodě, schopny komunikovat s okolím, spolupracovat, být tvůrčí a umět řešit různé situace a spory.

Cílem je vybudovat mateřskou školku ve Starém Městě u Uherského Hradiště, která bude mít dobrou pověst, dlouholetou existenci a bude plnit své principy, které si stanovila.

3.1.1 Kapacita mateřské školy

V soukromé mateřské škole budou zpočátku vytvořeny dvě třídy s celkovou kapacitou 40 dětí. V každé třídě bude zatím 20 dětí s celodenní docházkou, čímž bude zajištěn individuální přístup ke každému jedinci. Každá vytvořená třída bude umístěna v samostatné místnosti, přičemž budou určité aktivity, procházky do okolí a výlety probíhat za účasti všech dětí. Přírůstek dítěte, které nebude mateřskou školu navštěvovat denně, bude znamenat individuální navyšování kapacity třídy.

3.1.2 Stravování

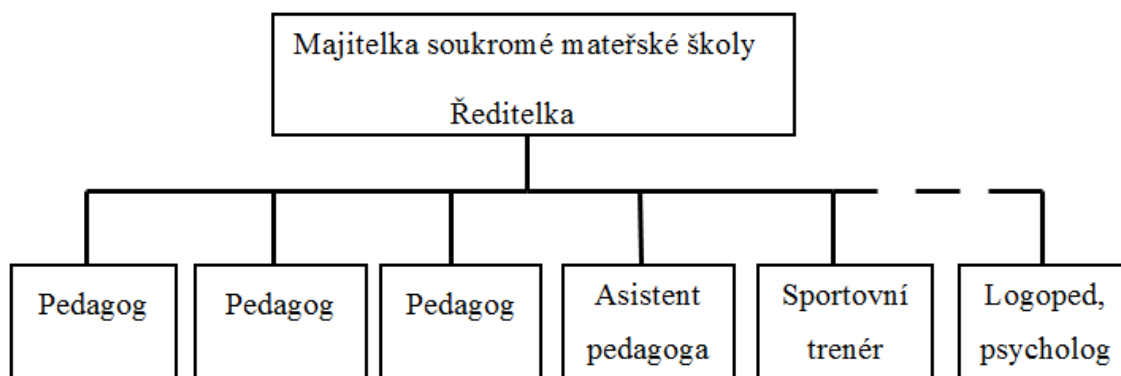
Stravování v mateřské škole bude zajištěno prostřednictvím restaurace, která již existuje v budoucím areálu mateřské školy. Z důvodu zaměření mateřské školy na pohybovou přípravu a sportovní aktivity, bude i jídelníček přizpůsoben. Pro děti bude speciálně tvořen jídelníček, který bude zaměřen na zdravý životní styl.

3.2 Organizační plán

Tato podkapitola se zaměřuje na budoucí organizační strukturu soukromé mateřské školy, návrh pracovně právních vztahů, pracovní doby, mzdových podmínek, plánu ročního vzdělávání a programu školního dne.

3.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura soukromé mateřské školy je znázorněna na následujícím obrázku. Tato struktura je označována jako liniová organizační struktura. Již na první pohled je zřejmé, že majitelka je v roli jednatelky, zastává i roli ředitelky mateřské školy a bude mít na starost ekonomické záležitosti, vytvoření vzdělávacího programu, jídelníček stravování a zajištění dalších potřebných záležitostí.



Obrázek č. 5: Organizační struktura soukromé mateřské školy

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo popsáno v kapitole 2.5.2., soukromá mateřská škola se bude skládat kromě majitelky z dalších pěti zaměstnanců – pedagogů, asistenta a sportovního trenéra. Tři zaměstnanci budou vykonávat funkci pedagoga na plný pracovní úvazek. Jeden zaměstnanec bude vykonávat funkci asistenta pedagoga pro případ potřebné pomoci. Sportovní trenér bude zaměstnán pouze na poloviční úvazek a součástí týmu bude také externí pracovník – logoped, psycholog. V organizační struktuře je externí pracovník označen přerušovanou čarou, protože své služby bude vykonávat v případě potřeby dětí během týdne.

V případě vytvoření stabilní a dobré pozice mateřské školy v regionu je plánováno rozšíření počtu zaměstnanců a s tím spojeného navýšení kapacity mateřské školy.

3.2.2 Pracovně právní vztahy

Majitelka, která zastává funkci ředitelky mateřské školy, bude na základě pracovního pohovoru vybírat pedagogy, kteří budou splňovat stanovené požadavky pro vykonávání funkce pedagoga Miniškolky Sluníčko. Odborná praxe v oboru zde není nutná, rozhodující kvalitu budoucích pedagogů představuje jejich sladění s principy mateřské školy. Následně s nimi bude uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou, která bude obsahovat zkušební tříměsíční lhůtu. Doba určitá bude stanovena na dobu jednoho roku a po jeho uplynutí bude dále po vzájemné dohodě prodloužena opět o jeden rok nebo již na dobu neurčitou. Pracovní smlouva bude vyhotovena v písemné podobě a bude obsahovat zákonné náležitosti pracovní smlouvy: údaje o druhu práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce, mzdové podmínky, termín mzdy, informace o pracovní době a počtu využitelné dovolené, výpovědní lhůtu a práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele.

Zaměstnavatel je po uzavření pracovní smlouvy se svým novým zaměstnancem povinen nahlásit tuto událost u zdravotní a sociální pojišťovny a na daňovém úřadu a odvádět za jednotlivé zaměstnance platby na sociální a zdravotní pojištění. Po registraci je nutné dále předložit k daňovým účelům Prohlášení o zdanění příjmů, aby si zaměstnanci mohli uplatnit slevu na poplatníka, dítě a další.

3.2.3 Pracovní doba

Pracovní doba mateřské školy, po kterou budou zaměstnanci vykonávat svoji práci je vymezena od 7:00 do 16:30 hodiny. Z toho důvodu je pracovní doba každého zaměstnance stanovená na 9 hodin denně. Aby byla zajištěna celá doba docházky zaměstnanci, bude docházet ke střídání pedagogických pracovníků v pozdějších příchodech do práce či dřívějších odchodech v rámci pracovního dne.

Co se týká pracovní doby externích pracovníků, není přesně vymezena. Bude záležet na základě potřeby. Služby logopeda se plánují využívat dvakrát do týdne v rozsahu dvou hodin.

3.2.4 Mzdové podmínky

Stanovení mzdových podmínek, které se týkají především vyčíslení hrubé měsíční mzdy jednotlivých pracovníků soukromé mateřské školy, budou rozdílné pro majitelku, pedagogy, asistenta pedagoga a sportovního trenéra.

Hrubá měsíční mzda majitelky, ředitelky	20000 Kč
Hrubá měsíční mzda pedagoga	18000 Kč
Hrubá měsíční mzda asistenta pedagoga	16000 Kč
Hrubá měsíční mzda trenéra	10000 Kč

Do výše stanovené hrubé mzdy, která tvoří základ mzdy, budou dále připočítány příplatky za přesčasy v práci v případě mimořádných událostí. Jedná se o nástupní hrubé měsíční mzdy, které se mohou na základě zájmu klientů, rodičů dětí, zvýšit. V případě externích pracovníků se bude vyplácet mzda na základě odpracovaných hodin v měsíci. Hodinová sazba externího pracovníka činí 300 Kč.

3.2.5 Harmonogram školního roku

Zajištěním každodenního pohybu se u dítěte podpoří jeho zdravý fyzický vývoj. Děti mají rády sport a pohyb, protože u něj lehce naváží kontakt s druhými dětmi a rozvíjí se tak u nich přirozená spolupráce, tvořivost, soutěživost. Získávají tím také nové zkušenosti. Z toho důvodu vznikne motto mateřské školy „Pohyb dětem.“

Plán školního roku je tematický. Je rozdělen do hlavních čtvrtletních témat, které se dále rozčleňují do měsíčních, týdenních částí a denních aktivit, které jsou pro děti uchopitelné a dokáží je již samotné pochopit a porozumět jim.

Každý den se se věnují různým aktivitám, které rozvíjí jejich schopnosti, pracují ve skupinkách, aby bylo podporováno jejich začlenění do sociálního prostředí. Na vybrané pohybové hry a aktivity jsou děti rozděleny na základě jejich již ovládaných dovedností.

Tabulka č. 8: Harmonogram školního roku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Program školního roku		
Motto	Pohyb dětem	
Měsíc	Téma	
Září Říjen Listopad	Podzim a jeho barvy	Moje nová školička
		Seznamuji se s kamarády
		Rodina
		Můj domov
		Podzimní barvičky
		Ovoce
		Zelenina
		Hody
		Pouštění draků
		Moje tělo
		Vnímáme
		Nemoci
Prosinec Ledn Únor	Zima klepe na dveře	Mikuláš, čert a anděl
		Vánoční přípravy
		Vánoční čas
		Zima udeřila
		Zimní nálada
		Zimní sporty
		Královna zima a její příroda
		Poznáváme svět a vesmír
		Maškarní čas
		Hory
		Co se dělá v zimě
Březen Duben Květen	Jaro přichází	Jarní barvičky
		Příroda se probouzí
		Zvířátka
		Velikonoce
		Den Země
		Počasí
		Květinky
		V přírodě
		Čarodějnice
		Lásky čas
Červen	Léto venku	Sportujeme
		Jedeme na výlet
		Moje cestování
		Oslavujeme den dětí

3.2.6 Program školního dne

7:00 - 8:30	Otevření mateřské školy, příchod dětí, ranní námětové hry (ranní logopedické cvičení)
8:30 – 9:00	První výuková část (ruční a výtvarné práce, deskové hry, cvičení grafomotoriky)
9:00 – 9:30	Ranní hygiena a svačinka
9:30 – 10:00	Druhá výuková část (řízené činnosti – jazykové, hudební, matematické)
10:00 – 11:00	Sportovní blok (sportovní aktivity na hřišti, tělesná výchova, základy sportů, procházky)
11:00 – 12:00	Hygiena před obědem, zdravý oběd, hygiena po obědě (čištění zubů)
12:00 – 14:00	Odpolední odpočinek (uložení dětí ke spánku, čtení pohádek, odpočinková hudba)
14:00 – 14:30	Odpolední hygiena a svačinka
14:30 – 15:30	Aktivity – tanec, zpěv, kreslení, odpolední procházky
15:30 – 17:00	Volné aktivity dětí, postupné odcházení dětí s rodiči

Výše uvedený program je rámcový a je tedy možné, že se bude v případě potřeby měnit. Pokud některé z dětí nebudou navštěvovat celodenní programy, budou začleněny do tříd v rámci stanoveného rámcového programu.

3.3 Marketingový plán

Marketingový plán vychází ze čtyř základních prvků marketingového mixu, kterými jsou produkt, cena, místo a propagace.

3.3.1 Produkt

Soukromá mateřská škola Miniškolka Sluníčko, s.r.o. bude svým zákazníkům nabízet služby, které jsou svým charakterem podobné, jako nabízí státní či jiné soukromé

mateřské školy v regionu. Jedná se o poskytování celodenní či půldenní výchovně vzdělávací služby s pohybovou přípravou dětí.

Konkurenční výhodou této soukromé mateřské školy je poskytování každodenní pohybové aktivity, tělesné výchovy a dalších cvičení dětem pod vedením odborného sportovního trenéra, který je součástí týmu Miniškolky Sluníčko. Veškerá péče o děti probíhá s individuálním přístupem ke každému jednotlivci, neboť každý jedinec je jedinečný. Další výhodou této soukromé školy oproti některým mateřským školám v regionu je poskytování pouze půldenní péče o děti, čímž rodiče platí nižší cenu a mohou se zároveň věnovat i své práci.

Po dobu celodenní a půldenní péče bude zabezpečeno vzdělání v různých oblastech, které budou doplněné nejen pohybovými aktivitami, ale i kreativními, zaměřenými na rozvoj jejich talentů a komunikace v anglickém jazyce.

Další aktivity pro děti v rámci celodenní či půldenní docházky jsou:

- Výlety do okolí
- Besídky pro rodiče
- Karneval
- Mikulášský večírek
- Oslavy narozenin
- Drakiáda a další

Miniškolka nejen že přistupuje ke každému dítěti individuálně, její snahou je také úzká spolupráce s rodiči dětí, která se projevuje pravidelnými setkáními s rodiči a komunikací prostřednictvím emailů či telefonu.

3.3.2 Cena

Výše školného, která zahrnuje již zisk, bude stanovena na základě předběžné kalkulace nákladů, která je zobrazena v následující tabulce. Předpokládá se, že se výše školného nebude příliš lišit od konkurentů. Důvodem je zejména pokrytí všech nákladů.

Tabulka č. 9: Předběžná kalkulace nákladů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Popis	Měsíční náklady v Kč
Přímé mzdy	100000 Kč
Ostatní přímé náklady	10000 Kč
Správní režie	
- Energie	10000 Kč
- Nájemné	15000 Kč
- Pojistné	2000 Kč
- Služby	1000 Kč
Odbytová režie	2000 Kč
Vlastní náklady výkonu	134 000 Kč

Celková výše předběžných nákladů z výše uvedené kalkulace činí 134 000 Kč, přičemž nezahrnuje zisk mateřské školy. Na základě těchto skutečností je stanovena cena školného na jedno dítě ve výši 6500 Kč měsíčně. V kapitole, která poukazovala na výsledky marketingového průzkumu, byla součástí průzkumu otázka, týkající se ochoty potenciálních zákazníků zaplatit za výši školného. Z výsledku vyplynulo, že jsou potenciální zákazníci ochotni zaplatit částku v rozmezí 5000 – 7000 Kč. Jednalo se o nejčastěji zvolenou možnou odpověď. Naše výsledná částka se pohybuje v tomto rozmezí, i když v její horní hranici, ale můžeme usuzovat, že s takto stanovenou cenou budou zákazníci spokojeni.

3.3.3 Místo

Soukromá mateřská škola Miniškolka Sluníčko, s.r.o. se bude nacházet na okraji města Staré Město u Uherského Hradiště. Tato lokalita je ideální z důvodu dopravní dostupnosti, nachází se u silnice směřující do krajského města Zlín, přičemž je místo budoucí školy obklopeno rybníkem a travnatými porosty.



Obrázek č. 6 : Umístění budovy soukromé mateřské školy

(Zdroj: 31)

Umístění soukromé školy je v areálu Sport park Sluníčko, který je centrem sportu pro mládež i dospělé. V areálu má zázemí tenisový klub Slovácka, odehrává se zde i výuka in-line bruslení a další sporty. Areál denně navštěvuje několik desítek dětí a jejich rodičů. V zázemí areálu je i restaurace, která bude pro mateřskou školu poskytovat zdravou stravu ve formě svačinek, obědů a pitného režimu. Prostory v areálu jsou v současné době plně nevyužity, a tudíž se zde nabízí možnost pronájmu, které chce mateřská škola využít.

Budova areálu je v současné době v jedné části využívána jako restaurace, v další části se nachází fitness centrum, místnost poskytující prostory pro různá školení a meetingy společností. Volné jsou prostory s celkovou rozlohou 150 m², které se skládají ze tří místností, které je možné využít k výuce dětí. Další místnost bude využita jako kancelář ředitelky soukromé školy a zbylé prostory jsou společné (toalety, koupelna, šatny, kuchyňský kout).

Výhodou areálu je již vybudované zázemí pro děti s pískovištěm, průlezkami, sportovním hřištěm a multifunkční halou. Vybavení areálu plní veškeré požadavky k vytvoření sportovní soukromé školy.

3.3.4 Propagace

Důležitou součástí u nově vznikající mateřské školy je její propagace. Je nutné, aby se dostala do povědomí co nejvíce obyvatelům v regionu a především v Uherském Hradišti a Starém Městě. K získání potenciálních zákazníků je potřebné investovat v rané fázi zřízení mateřské školy peníze do její propagace prostřednictvím různých forem reklamy. V této podkapitole budou představeny blíže zamýšlené způsoby a kroky, které povedou k seznámení obyvatel regionu s novou soukromou mateřskou školou.

▪ Zřízení internetových stránek mateřské školy

Prvním způsobem, jak mohou budoucí zákazníci získat povědomí o mateřské škole, je pomocí vlastních webových stránek. V současném světě hraje internet a s ním související vlastní webové stránky nenahraditelnou roli, a proto je nutností do jejich zřízení již na počátku vzniku mateřské školy investovat kapitál. Zákazníci se mohou rychle a ve svém prostředí domova dozvědět veškeré informace, které by chtěli vědět, než své dítě do školy přihlásí.

Mateřská škola bude prostřednictvím nich prezentovat svou filozofii, vize, cíle, informace o programu školního roku a rámce dne, důležité kontakty, informace pro rodiče, ceník služeb, aktuality ze Sluníčka a mnohé další.

Výše nákladů na zřízení webových stránek mateřské školy se pohybují od 20 000 do 50 000 Kč. Je nutné také počítat s ročním poplatkem za doménu a údržbu webu. Přehled jednotlivých nákladů je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 10: Celkové roční náklady na zřízení webových stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis	Cena
Vytvoření webových stránek	20000 Kč
Poplatek za doménu	2000 Kč
Náklady na údržbu webu za rok	10000 Kč
Celkové roční náklady	32 000 Kč

Jak je zřejmé z tabulky celkových ročních nákladů, jedná se o celkovou sumu 32 000 Kč. Tento vysoký náklad je pouze v prvním roce zavedené soukromé školy, dále se pak bude platit již jen udržovací poplatek a poplatek za doménu, což činí 1000 Kč měsíčně.

▪ **Reklama ve formě tištěných letáků**

Další možností, jak zajistit povědomí o mateřské škole, je pomocí distribuce tištěných letáků. Ty budou dány do různých míst regionu:

- Čekárny dětských lékařů
- Dětské oddělení v nemocnici
- Propagace na akcích regionu

Vzhledem k tomu, že mateřská škola cílí na skupinu dětí již od dvou let věku, je nejvhodnější způsob, jak mohou získat budoucí zákazníci povědomí o nové mateřské škole je v čekárnách dětských pediatrů nebo na dětském oddělení v nemocnici. Z důvodu toho, že se mateřská škola specializuje na pohybovou přípravu dětí, budou letáky předávány i osobně na akcích měst. Jedním z těchto akcí je sportovně kulturní akce Slovácké léto, která se koná během začátku července roku 2019. Této akce se účastní profesionální i amatérští sportovci, kteří se účastní závodů různých druhů sportů v písku. Tuto akci navštěvuje mnoho sportovně zaměřených párů, rodin s dětmi, tudíž je zde shledán vysoký potenciál zaujetí zákazníků.

Tisk letáků bude znamenat pro mateřskou školu další náklad, s kterým musí při svém rozjezdu počítat. Bude se jednat o letáky menšího formátu v počtu 1000 kusů. Celkový náklad na vytvoření a tisk těchto letáků bude 3000 Kč.

▪ **Vytvoření profilu na sociálních sítích**

Levnou formou propagace mateřské školy je zřízení účtu na sociální síti Facebook, kterou bude spravovat ředitelka školy. Ta bude pravidelně aktualizovat informace o škole a přidávat fotografie z událostí a výletů. Výhodou této formy propagace je, že se za ni nemusí nic platit, je zcela zdarma. Další možností propagace je využití dalších sociálních sítí jako je Instagram nebo Twitter.

Tabulka č.11: Celkové náklady na propagaci mateřské školy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis	Cena
Vytvoření webových stránek (32)	20000 Kč
Poplatek za doménu	2000 Kč
Náklady na údržbu webu	10000 Kč
Tisk letáků	3000Kč
Celkové náklady	35000 Kč

3.4 Finanční plán

Cílem sestavení finančního plánu je znázornění přehledu o nákladech a výnosech, které jsou spojené se založením a provozováním soukromé mateřské školy.

3.4.1 Základní kapitál

Soukromá mateřská škola bude založena jako společnost s ručeným omezeným, v jejichž vedení je pouze jedna jednatelka. Peněžní vklad jednatelky dosahuje výše 100 000 Kč.

3.4.2 Počáteční náklady

Celková hodnota počátečních nákladů se bude skládat z výdajů, které jsou spojeny se získáním živnostenského oprávnění, zápisem společnosti do obchodního registru a také z výdajů, které budou nutné k pořízení vybavení do mateřské školy. Dále budou do počátečních nákladů zahrnuty výdaje spojené s drobnou přestavbou místností a vybudování dětských toalet a koupelny. Přehled počátečních nákladů je znázorněn v tabulce níže.

Tabulka č. 12: Přehled počátečních nákladů

(Zdroj Vlastní zpracování)

Přehled počátečních nákladů	
Popis	Náklady v Kč
Náklady na založení společnosti (23)	12400
Účetní systém Pohoda (24)	15980
Náklady na propagaci	32000
Náklady na zřízení toalet a koupelny	150000
Náklady na malování prostor	10000
Nákup koberců	10000
Pořízení nábytku (stoly, židle, postele)	100000
Náklady na zřízení šaten	100000
Nákup nádobí na jídlo pro děti	3000
Nákup hraček a her	15000
Vybavení kanceláře a prostor pro pedagogy	50000
Nákup elektroniky (notebooky, televize)	20000
Elektronický docházkový systém	15000
Nákup čistících prostředků	1000
Finanční rezerva	40000
Celkové počáteční náklady	574380 Kč

Výsledná částka počátečních nákladů činí 574 380,- Kč. Náklady uvedené v tabulce vycházejí z cen podnikatele ze stavebního odvětví a z cen obchodních domů, přičemž chce mateřská škola nakoupit kvalitní vybavení za atraktivní ceny.

3.4.3 Provozní a mzdové náklady

Provozními náklady soukromé mateřské školy jsou takové náklady, které se budou vynakládat pravidelně každý měsíc nebo jedenkrát ročně. Do těchto nákladů lze zahrnout poplatky za telefon, internet, energie, nájem, náklady na propagaci a pojištění. Náklady na propagaci budou na počátku podnikání vyšší než v následujících měsících,

jak již bylo uvedeno v kalkulaci nákladů na propagaci. Přehled položek nákladů je vyčíslen v následující tabulce a je pro větší přehlednost zaokrouhлено na celé částky.

Tabulka č. 13: Přehled provozních nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis	Náklady v 1. měsíci	Roční náklady v 1. roce	Roční náklady od 2. roku
Nájemné	15000	180000	180000
Energie	10000	120000	120000
Marketingové náklady	35000	35000	1200
Stravné	42000	504 000	504000
Pojištění	2000	24000	24000
Náklady na internet a telefon	1000	12000	12000
Celkové náklady	105000 Kč	875000 Kč	841200 Kč

Částky jsou také pro větší přehlednost vypočteny v měsíčních a ročních platbách, které jsou aktuální pro daný trh. Náklady lze rozdělit na fixní a variabilní náklady. Převážnou část tvoří náklady fixní. Variabilní náklady jsou tvořeny v případě mateřské školy výši stravného.

Tabulka č. 14: Výše denního stravného
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh jídla	Cena za porci
Dopolední svačina	10 Kč
Oběd	30 Kč
Odpolední svačina	10 Kč
Celkové náklady na stravu	50 Kč

Cena stravného za jeden den návštěvy mateřské školy činí 50 Kč. Celková cena je vyčíslena na částku 42000 Kč za měsíc při plné obsazenosti mateřské školy, kdy je počítáno s 21 pracovními dny.

V následující části jsou znázorněny mzdové náklady zaměstnavatele. Mzdové náklady vychází ze stanovených hrubých mezd zaměstnanců, které byly již stanoveny v kapitole číslo 3.2.4. Hrubá měsíční mzda ředitelky je 20000 Kč, pedagoga 18000 Kč, asistentky pedagoga 16000 Kč a poloviční úvazek trenéra je stanoven mzdou 10000 Kč. Jedná se o nástupní mzdy, které se během zapracování zaměstnanců mohou měnit.

V následujících tabulkách jsou vypočteny mzdové náklady, které platí zaměstnavatel za své zaměstnance podle jednotlivých profesí.

Tabulka č. 15: Přehled mzdových nákladů zaměstnavatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdový náklad	Ředitelka	Pedagog	Asistentka	Trenér
Hrubá mzda	20000	18000	16000	10000
Zdravotní pojištění (9%)	1800	1620	1440	900
Sociální pojištění (25%)	5000	4500	4000	2500
Mzdový náklad zaměstnavatele	26800Kč	24120Kč	21440Kč	13400Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele = 134000 Kč				

Celkové mzdové náklady pro zaměstnavatele, které poputují jako odměna pro zaměstnance, představují dle výpočtu 134 000 Kč měsíčně.

Mzdový náklad pro zaměstnavatele je odlišný od částky, kterou zaměstnanec skutečně obdrží na svůj účet, jedná se o jeho čistou mzdu. Orientační výpočet čisté mzdy je znázorněn v následující tabulce. Celková částka čisté mzdy se může navýšit o individuální částky, např. daňové zvýhodnění na dítě, manželku. Dále v orientačním výpočtu není zahrnuta daň z příjmu.

Tabulka č. 16: Přehled čistých mezd zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdový náklad	Ředitelka	Pedagog	Asistentka	Trenér
Hrubá mzda	20000	18000	16000	10000
Zdravotní pojištění (4,5%)	900	810	720	450
Sociální pojištění (6,5%)	1300	1170	1040	650
Čistá mzda zaměstnance	17800 Kč	16020 Kč	14240 Kč	8900 Kč

3.4.4 Zakladatelský rozpočet

Pro přehled jednotlivých nákladů, které jsou spojeny se založením a provozem mateřské školy, je sestaven zakladatelský rozpočet. Ten napomůže k zjištění potřebných zdrojů financování mateřské školy.

Nejprve je nutné vyčíslit počáteční kapitál a další zdroje financování. V tomto případě se bude jednat o podnikatelský bankovní úvěr. V následující tabulce je uveden zakladatelský rozpočet, který je vyčíslen na první čtvrtletí působení mateřské školy.

Tabulka č. 17: Zakladatelský rozpočet

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis	Náklady v Kč
Počáteční kapitál	
Počáteční náklady	574380
Provozní náklady	243200
Mzdové náklady	422100
Finanční rezerva	120000
Celkový počáteční kapitál	1359680 Kč
Zdroje kapitálu	
Vlastní zdroje	500000
Cizí zdroje	859680
Celkové zdroje krytí kapitálu	1359680 Kč

Výslednou částku, kterou je potřeba si zapůjčit od bankovní instituce na prvotní provoz soukromé mateřské školy, je dána rozdílem celkového počátečního kapitálu a vlastních zdrojů kapitálu. Soukromá mateřská škola by měla požádat o bankovní úvěr ve výši zhruba 860 000 Kč. Když bereme v úvahu, že mateřská škola bude přijímat školné, můžeme částku úvěru upravit na výši 750000 Kč.

3.4.5 Financování bankovním úvěrem

Na základě průzkumu bankovního trhu a srovnání nabídky podnikatelských úvěrů pro nově vznikající společnost byla zvolena pro poskytnutí podnikatelského úvěru Komerční banka, a.s.. Mezi banky, které byly zapojeny do průzkumu, patřily Česká spořitelna, ČSOB, Moneta Money bank, Fio banka a Raiffeissen banka.

Komerční banka byla zvolena z toho důvodu, že financuje nově vzniklé podniky, které nemají ještě žádnou historii podnikatelské činnosti. Jedná se o financování start up podnikání, které se poskytuje až do výše 1 000 000 Kč. Žádost o úvěr je vyhodnocena na základě předloženého podnikatelského plánu.

V případě soukromé mateřské školy se jedná o podnikatelský úvěr pro začínající podnikatele. Výše úvěru byla stanovena na částku 750 000 Kč s dobou splatnosti 6 let. Při návrhové kalkulaci byla stanovena úroková sazba ve výši 9,84% p.a.. Jedná se o úvěr s lineární formou splácení. Znamená to tedy, že se splátka postupně snižuje (jistina úroku zůstává stejná, snižuje se pouze úroková platba). První splátka je ve výši 18 650 Kč. Další splátky a celý splátkový kalendář je k nahlédnutí v přílohách diplomové práce.

3.4.6 Očekávané příjmy

Jak již bylo zmíněno, mezi předpokládané příjmy soukromé mateřské školy je zahrnuto měsíční školné, které bude hrazeno rodiči k 15. dni v měsíci. Mateřská škola bude nabízet také částečnou docházku dětí. Pro přehlednost a jasnou představu o očekávaném měsíčním příjmu bude využita celodenní docházka dětí v různé kapacitě zaplněnosti mateřské školy. Kapacitní využití mateřské školy je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka č. 18: Přehled měsíčních očekávaných příjmů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kapacita obsazenosti	8 dětí = 20%	16 dětí = 40%	24 dětí = 60%	32 dětí = 80%	40 dětí = 100%
Měsíční příjmy	52000 Kč	104000 Kč	156000 Kč	208000 Kč	260000 Kč

Dalšími druhy příjmů mohou být dary od rodičů, sponzorů, nadací nebo dotací ze strany měst, krajů nebo státu.

3.4.7 Očekávané výdaje

Očekávané měsíční výdaje zahrnují veškeré náklady, které již byly propočítány. Můžeme zde zahrnout provozní náklady, mzdové náklady, náklady na stravování a v neposlední řadě splátky úvěru. V následující tabulce jsou znázorněny měsíční náklady, které jsou nutné pro provoz soukromé mateřské školy.

Tabulka č. 19: Přehled měsíčních očekávaných výdajů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis	Výdaje v Kč
Provozní náklady	
Nájemné	15000
Energie	10000
Marketingové náklady	1200
Stravné	42000
Pojištění	2000
Náklady na internet a telefon	1000
Mzdové náklady	134000
Splátka úvěru	16163
Měsíční výdaje	221363 Kč

3.4.8 Analýza bodu zvratu

Pomocí analýzy bodu zvratu zjistíme, při jakém minimálním počtu obsazenosti dětí, bude soukromá mateřská škola vykazovat zisk roven nule. V bodě zvratu se tržby rovnají celkovým nákladům.

Nejprve bereme v úvahu měsíční výdaje, jejichž hodnota je rovna částce 221 363 Kč. Tato částka zahrnuje fixní a variabilní složku nákladů. Variabilní náklady jsou v případě mateřské školy náklady na stravné pro děti, zbylé náklady jsou fixní. Měsíční náklad na stravné pro jedno dítě je ve výši 1 050 Kč. Cena školného pro jedno dítě byla stanovena na částku 6 500 Kč měsíčně. Výpočet analýzy bodu zvratu je znázorněn pomocí rovnice, z které je vyjádřeno množství Q. V případě mateřské školy je vyjádřeno Q počtem dětí, které musí navštěvovat mateřskou školu, aby nebyla vykazována ztráta podniku.

Tržby = Celkové náklady

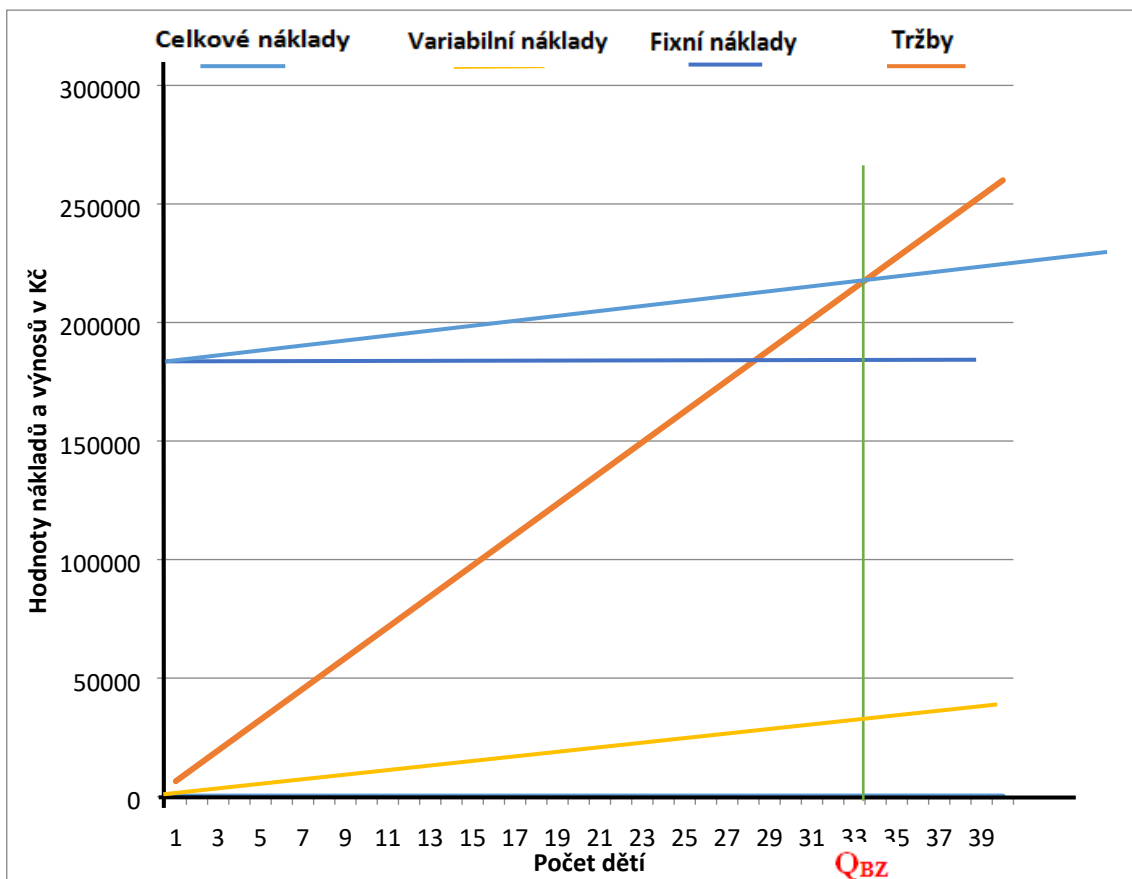
Cena*počet dětí = Fixní náklady + variabilní náklady*počet dětí

$$P * Q = FN + vnj * Q$$

$$6500 * Q = 179363 + 1050 * Q$$

$$Q = 32,9 = 33 \text{ dětí}$$

Výsledek vyjadřuje, že soukromá mateřská škola bude vytvářet zisk při 82,5% obsazenosti své kapacity, což odpovídá 33 dětem. Výsledek je znázorněn také graficky.



Graf č. 10: Analýza bodu zvratu

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.9 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha společnosti je rozvaha, která je vytvořena při založení společnosti a skládá se konkrétně z provozních výdajů, dlouhodobého a oběžného majetku a tím vyčísluje majetek společnosti – aktiva, a na opačné straně vyjadřuje zdroje krytí tohoto majetku - pasiva. Jedná se o jednotlivé položky, s kterými mateřská škola disponuje na počátku podnikání. Jejich přehled je znázorněn v následující zahajovací rozvaze, přičemž platí pravidlo, že strana aktiv se rovná straně pasiv.

Tabulka č. 20: Zahajovací rozvaha

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva		Vlastní zdroje	
Pořizovací výdaje	12400	Vlastní kapitál	500000
Drobný majetek	98000	Cizí zdroje	
Dlouhodobý hmotný majetek	350000	Bankovní úvěr	650000
Oběžná aktiva			
Bankovní účet	688600		
Zásoby	1000		
Celková aktiva	1150000 Kč	Celková pasiva	1150000 Kč

Pořizovací výdaje představují výdaje spojené se založením společnosti s ručeným omezeným. Další položkou je drobný hmotný majetek, který je součtem položek elektroniky, koberců, doplňků do kuchyně, hraček pro děti, drobného kancelářského nábytku pro pedagogy. Dlouhodobý hmotný majetek je tvořen položkami dětského nábytku, šatnami a postýlkami. Součástí oběžných aktiv jsou zásoby, které jsou v případě mateřské školy zastoupeny desinfekčními prostředky, zbylou část tvoří bankovní účet, který je tvořen prostředky z úvěru a vlastních prostředky.

3.4.10 Předpokládaná rozvaha

Předpokládaná rozvaha je uvedena ve zjednodušené, zkrácené verzi a je vyjádřena na pětileté období od počátku podnikání v září roku 2019 končící rokem 2023. Rok 2019 zahrnuje pouze období 4 měsíců. V následující tabulce jsou zahrnuty položky, kdy opět se musí strana aktiv rovnat straně pasiv.

Tabulka č. 21: Předpokládaná rozvaha

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	1171800	1412052	1292414	1171336	1053496
Stálá aktiva	350000	280000	210000	140000	70000
DNM	0	0	0	0	0
DHM	350000	280000	210000	140000	70000
DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	821800	1132052	1082414	1031336	980496
Zásoby	1000	4000	4000	4000	4000
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0
KFM	820800	1128052	1078414	1027336	979496
Ostatní aktiva	0	0	0	0	0
Pasiva celkem	1171800	1412052	1292414	1171336	1053496
Vlastní kapitál	554300	924552	934914	943836	955996
Základní jmění	500000	500000	500000	500000	500000
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
VH běžného období	54300	424552	434914	443836	455996
Cizí zdroje	617500	487500	357500	227500	97500
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry	617500	487500	357500	227500	97500
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0

Stálá aktiva obsahují pouze položku dlouhodobého hmotného majetku DHM. A to z toho důvodu, že pořizovací náklady na založení společnosti byly již na počátku odepsané a převedeny do spotřeby materiálu. U dlouhodobého hmotného majetku můžeme pozorovat, že dochází rok od roku k jejich poklesu. Je to z toho důvodu, že hodnota tohoto majetku klesá o odpisy, které vyjadřují opotřebení majetku. Oběžná aktiva obsahují položky zásob a také krátkodobý finanční majetek, jehož obsahem je pokladna a bankovní účet.

Strana pasiv obsahuje vlastní kapitál, jehož položky zahrnují základní jmění společnosti a výsledek hospodaření běžného období dostupný z Výkazu zisku a ztrát. Dále strana pasiv zahrnuje cizí kapitál, jenž je tvořena bankovním úvěrem, který má splatnost šest let, tudíž se jeho hodnota bude postupně snižovat.

3.4.11 Výkaz zisku a ztráty v optimistické, realistické a pesimistické variantě

Tato část práce se zabývá přehledem jednotlivých položek Výkazu zisku a ztráty, který je vypracován v optimistické, realistické a pesimistické variantě. Výkaz zisku a ztráty nás seznamuje s výnosy a náklady mateřské školy. Nákladová část zahrnuje položky nákladů - nájem, energie, úroky z úvěru, mzdové náklady a další. Výnosová část je tvořena pouze položkou za poskytující služby. Je tvořena ze získaného školného od zákazníků.

Optimistická varianta je počítána s plnou obsazeností mateřské školy. Jedná se tedy o docházku 40 dětí. V této variantě je dosaženo již v prvním roce působení soukromé mateřské školy zisku ve výši **54 300 Kč**. V dalších letech je taktéž dosahováno zisku, jak je zřejmé z následující tabulky.

Tabulka č. 22: Výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Celkové náklady	972963	2595861	2583069	2572054	2557041
Spotřeba materiálu	12400	0	0	0	0
Opravy a údržba	10000	0	0	0	0
Mzdové náklady	536000	1608000	1608000	1608000	1608000
Nájem	60000	180000	180000	180000	180000
Energie	40000	120000	120000	120000	120000
Poplatky za telefon a internet	4000	12000	12000	12000	12000
Odpisy	70000	70000	70000	70000	70000
Úklidové prostředky	2000	4000	4000	4000	4000
Úroky z úvěru	20787	53833	41041	30026	15013
Vedení úvěrového účtu	6100	3600	3600	3600	3600
Vedení podnikatelského účtu	676	2028	2028	2028	2028
Náklady na propagaci a reklamu	35000	14400	14400	14400	14400
Stravné	168000	504000	504000	504000	504000
Ostatní náklady	8000	24000	24000	24000	24000
Celkové Výnosy	1040000	3120000	3120000	3120000	3120000
Tržby ze školného	1040000	3120000	3120000	3120000	3120000
VH před zdaněním	67037	524139	536931	547946	562959
Daň z příjmu (19%)	12737	99587	102017	104110	106963
VH za účetní období (Kč)	54300	424552	434914	443836	455996

V tabulce níže je zachycena realistická varianta výkazu zisku a ztráty, kde je počítáno s 85% obsazeností mateřské školy. Jedná se tedy o docházku 34 dětí. V této variantě obsazenosti je v prvním roce podnikání dosaženo ztráty ve výši - **63 763 Kč**. Této ztráty je dosaženo za období čtyř měsíců prvního roku, protože mateřská škola začala

být v provozu od září roku 2019. Jak je zřejmé z následující tabulky, nemusí být tento negativní výsledek pro mateřskou školu alarmující. V dalších letech je již vykazován zisk mateřské školy.

Tabulka č. 23: Výkaz zisku a ztráty v realistické variantě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Celkové náklady	947763	2520261	2507469	2496454	2481441
Spotřeba materiálu	12400	0	0	0	0
Opravy a údržba	10000	0	0	0	0
Mzdové náklady	536000	1608000	1608000	1608000	1608000
Nájem	60000	180000	180000	180000	180000
Energie	40000	120000	120000	120000	120000
Poplatky za telefon a internet	4000	12000	12000	12000	12000
Odpisy	70000	70000	70000	70000	70000
Desinfekční prostředky	2000	4000	4000	4000	4000
Úroky z úvěru	20787	53833	41041	30026	15013
Vedení úvěrového účtu	6100	3600	3600	3600	3600
Vedení podnikatelského účtu	676	2028	2028	2028	2028
Náklady na propagaci a reklamu	35000	14400	14400	14400	14400
Stravné	142800	428400	428400	428400	428400
Ostatní náklady	8000	24000	24000	24000	24000
Celkové Výnosy	884000	2652000	2652000	2652000	2652000
Tržby ze školného	884000	2652000	2652000	2652000	2652000
VH před zdaněním	-63763	131739	144531	155546	170559
Daň z příjmu (19%)	0	25031	27461	29554	32407
VH za účetní období (Kč)	-63763	106708	117050	125992	139152

Pesimistická varianta výkazu zisku a ztráty je počítána s 75% obsazeností mateřské školy. Jedná se tedy o docházku 30 dětí. Z následující tabulky je zřejmé, že mateřská škola při stanovených podmínkách výpočtu dosahuje v každém roce svého působení ztráty. Při této obsazenosti by mateřská škola nemohla fungovat. Pokud by ale došlo ke snížení počtu pedagogů o jednoho pedagoga nebo by do výpočtu byly zahrnuty i děti, které navštěvují mateřskou školu pouze pár dnů v týdnu, mohla by mateřská škola fungovat i při této obsazenosti.

Tabulka č. 24: Výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Celkové náklady	930963	2455461	2442669	2431654	2416641
Spotřeba materiálu	12400	0	0	0	0
Opravy a údržba	10000	0	0	0	0
Mzdové náklady	536000	1608000	1608000	1608000	1608000
Nájem	60000	180000	180000	180000	180000
Energie	40000	120000	120000	120000	120000
Poplatky za telefon a internet	4000	12000	12000	12000	12000
Odpisy	70000	70000	70000	70000	70000
Desinfekční prostředky	2000	4000	4000	4000	4000
Úroky z úvěru	20787	53833	41041	30026	15013
Vedení úvěrového účtu	6100	3600	3600	3600	3600
Vedení podnikatelského účtu	676	2028	2028	2028	2028
Náklady na propagaci a reklamu	35000	14400	14400	14400	14400
Stravné	126000	378000	378000	378000	378000
Ostatní náklady	8000	24000	24000	24000	24000
Celkové Výnosy	780000	2340000	2340000	2340000	2340000
Tržby ze školného	780000	2340000	2340000	2340000	2340000
VH před zdaněním	-150963	-115461	-102669	-91654	-76641
Daň z příjmu	0	0	0	0	0
VH za účetní období (Kč)	-150963	-115461	-102669	-91654	-76641

3.5 Hodnocení rizik

Na závěr podnikatelského záměru na zřízení soukromé mateřské školy je třeba probrat téma hodnocení rizik, která mohou ohrozit naše podnikání. Identifikace rizik, která mohou případně ohrozit chod podniku, je nezbytností, protože se jim za předpokladu, pokud je odhalíme včas, můžeme zcela vyhnout nebo jim alespoň částečně zamezit a reagovat na ně. Mezi identifikovaná rizika lze zahrnout následující.

Riziko spojené s dlouhodobým nezájmem o soukromou mateřskou školu, špatná finanční situace MŠ

Riziko spojené s dlouhodobým nezájmem o mateřskou školu je stěžejní. U nově vzniklé společnosti, v našem případě soukromé mateřské školy, je toto riziko vždy vysoké. Pokud o služby mateřské školy bude malý zájem, mohla by tato situace vyústit k až k finanční tísní, charakterizované generováním příliš nízkých příjmů a dále až k zániku mateřské školy. Cílem mateřské školy je zabezpečení její dlouhodobé uspokojivé existence a stability na trhu. K tomu, abychom se vyhnuli riziku dlouhodobého nezájmu a zároveň zabezpečili existenci naší mateřské školy, se nabízí metoda, kdy bychom aplikovali vhodnou marketingovou strategii v příslušném odvětví.

Riziko neposkytnutí podnikatelského úvěru

Na počátku podnikání je i v případě založení soukromé mateřské školy nutné získat cizí kapitál, aby bylo možné pokrýt veškeré náklady. Neposkytnutí podnikatelského úvěru by znamenalo, že mateřská škola nebude moci vzniknout, protože nebude možné vybavit a upravit prostory mateřské školy. Zmíněné riziko je pro mateřskou školu vysoké. V našem případě je pro poskytnutí bankovního úvěru nutnou podmínkou předložení kvalitního podnikatelského záměru. Další možností financování by mohla být zápůjčka od rodiny.

Riziko nevhodného výběru místa MŠ

Vhodný výběr lokality je velmi důležitý. Je třeba se vyvarovat situace, kdy by místo MŠ plně nevyhovovalo zákazníkům. Mateřská škola je umístěna na okraji města, a tudíž může být dojezdová vzdálenost pro potenciální zákazníky příliš velká. Vyřešení a omezení tohoto rizika může být pro nás velmi složité a také nákladné. Snahou omezení

rizika může být propagace místa MŠ jako místa pro relaxaci a volný pohyb dětí v blízkosti přírody. Do budoucna by mohlo být také uvažováno o zavedení svozů a odvozů z mateřské školy.

Riziko spojené s nevhodným výběrem zaměstnanců

Pro vybudování dobrých vzájemných pracovních vztahů a prostředí, kde se odvádí kvalitní práce, je důležitá motivace vedoucích pracovníků, týmový duch a v každém případě také vhodný výběr zaměstnanců na základě přijímacího pohovoru. Přijímací pohovor je první setkání se svým potenciálním zaměstnancem, které se nesmí brát nelehkou váhu. Omezit riziko nevhodného výběru zaměstnance je možné na základě doporučení předchozího zaměstnavatele nebo referencemi od známých či zaměstnanců.

Rizika spojená se změnou legislativy

V současné době, kdy politická scéna není příliš stabilní, lze předpokládat, že bude docházet ke změnám legislativy. Tyto změny mohou přinést našemu podnikání obtíže, ale také přínosy. Riziko změny legislativy není reálné plně eliminovat, jelikož na něj nemáme vliv. Můžeme však podpořit ve volbách stranu, jejíž názory jsou nám nejbližší a tím dosáhnout omezení tohoto rizika v náš prospěch.

Riziko konkurenčního prostředí

Riziko konkurenčního prostředí existuje ve všech typech odvětví. Každá konkurence představuje pro podnik riziko. Bohužel riziku konkurence nemůžeme žádným způsobem zabránit. Lze ho ale omezit tím, že bude mateřská škola poskytovat kvalitní služby a bude se snažit od konkurence odlišit poskytováním kvalitních a exkluzivních služeb, svým personálem a individuálním přístupem k dětem.

ZÁVĚR

V současné době má mnoho rodičů zájem o co nejlepší předškolní vzdělávání a péči pro své děti. Výběr mateřské školy je tak pro ně první možností výběru, tedy jakýmsi prvním mezičlánkem vzdělávacího systému. Každý rodič má svá kritéria, na jejichž základě se rozhoduje, jakou nejvhodnější mateřskou školu vybere pro své dítě.

V minulosti docházelo v České republice k poklesu počtu narozených dětí, stejný trend jsme sledovali ve Zlínském kraji, přičemž reakcí na tuto situaci bylo, že docházelo k omezení kapacit mateřských škol. Všechny sledované prognózy se shodují v tvrzení, že i v budoucnosti bude pokračovat růst počtu narozených dětí. V reakci na tento fakt se soukromé subjekty snaží využívat dosud nedostatečné kapacity mateřských škol.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský záměr na zřízení soukromé mateřské školy „Miniškolky Sluníčko“ ve Starém Městě u Uherského Hradiště, která tím navýší existující volné kapacity pro děti v předškolním věku. V aglomeraci Uherského Hradiště můžeme najít několik soukromých mateřských škol, přičemž žádná však nenabízí zaměření jako Miniškolka Sluníčko.

Miniškolka Sluníčko bude umístěna ve sportovním areálu ve Starém Městě a bude se zaměřovat na pohybovou a sportovní přípravu dětí, protože pohyb zaujímá jednu ze základních složek života a představuje nenahraditelnou biologickou potřebu. Kromě toho je prostředkem k prvnímu učení, pro děti je tak neporovnatelně důležitější než pro dospělé jedince. Navštěvovat ji mohou děti již od dvou let, čímž je umožněno rodičům se vrátit dříve do svého zaměstnání.

Podnikatelský záměr byl navržen v závislosti na získaných teoretických poznatcích, které jsou nezbytnou součástí jeho vytvoření. Nejprve obsahuje základní popis společnosti, která je založena jako právnická osoba, společnost s ručením omezeným. Zakladatelkou společnosti je ve stejné osobě i ředitelka mateřské školy.

Další částí podnikatelského záměru je organizační a marketingový plán, kde jsou uvedeny informace o organizační struktuře mateřské školy, jsou zde vymezeny mzdové podmínky, pracovně právní vztahy, pracovní doba, harmonogram ročního plánu vzdělávání, který je dále rozšířen o nástin denního programu mateřské školy. Marketingový plán podává informace o mateřské škole, výši měsíčního školného,

umístění Miniškolky Sluníčko a v neposlední řadě o způsobech její propagace, počínaje vznikem společnosti.

Důležitou etapou ve zřizování nově vybudované mateřské školy je její propagace, která je zajištěna formou inzerce v místních novinách, předávání letáků, vlastních webových stránek a účtů na internetových sociálních sítích a účasti majitelky na sportovních akcích města. V současné době navštěvuje areál Sportparku ve Starém Městě několik stovek dětí týdně, což umožní nové mateřské škole dostat se do povědomí rodičů.

Jelikož se jedná pouze o soukromý subjekt, je výše školného závislá na financování rodičů. V dnešní době, kdy chtějí rodiče pro své děti udělat vše, co je v jejich silách, mohou využít služby Miniškolky Sluníčko, která se vyznačuje individuálním a přátelským přístupem k dětem.

V další části práce bylo vymezeno finanční plánování společnosti. Jsou zde stanoveny jednotlivé náklady, analýza bodu zvratu, zahajovací a předpokládání rozvaha a Výkaz zisku a ztráty ve třech variantách – optimistické, realistické a pesimistické.

Analýzou bodu zvratu bylo zjištěno, že při počtu obsazenosti 33 dětí z celkové kapacity 40 dětí, nebude mateřská škola vykazovat zisk ani ztrátu u svého podnikání. Cílem Miniškolky Sluníčko je mít plnou obsazenost, z níž vychází optimistická varianta výpočtu výkazu zisku a ztráty. Pokud by byla mateřská škola plně obsazena, generovala by již zisk od svého založení ve výši 54 300 Kč. Zisk by se dále stupňoval a po 5 letech fungování a vybudování si pozice na trhu by Miniškolka vykazovala zisk již 455 996 Kč. Jelikož se jedná o novou mateřskou školu a trvá určitou dobu, než se dostane do povědomí lidí, byla brána v úvahu realistická varianta, která počítá s obsazeností 34 dětí, což odpovídá 85 % kapacity mateřské školy. V prvním roce vykazuje v případě této varianty ztrátu ve výši 63 763 Kč, v dalších letech by ale již mateřské škola vykazovala zisk ve výši 139 152 Kč, což je možné akceptovat. Pokud by skutečnost odpovídala pesimistickým úvahám a obsazenost by vystoupala pouze na 75% kapacity mateřské školy odpovídající počtu 30 dětí, mělo by nenaplnění kapacit z dlouhodobého hlediska existenční důsledky.

Pevně doufám, že si Miniškolka Sluníčko díky svému zaměření na pohybovou a sportovní přípravu dětí, díky individuálnímu přátelskému přístupu a vztahu ke svým

budoucím zákazníkům, vyčlení své pevné místo v regionu a vybuduje dobrou pověst k dlouhodobému fungování v oblasti předškolního vzdělávání.

Po uskutečnění všech analýz a výsledků mohu konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn, a věřím, že bude přínosem k použití ostatním zájemcům s danou oblastí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (2) KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- (3) KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (4) STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- (5) VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.
- (6) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- (7) SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- (8) KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- (9) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl.vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Xxviii, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- (10) OBČANSKÝ ZÁKONÍK [online]. Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. [cit. 2019-04-25].
Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/NOZ_interaktiv.pdf
- (11) ČEVELOVÁ [online]. SWOT ANALÝZA [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- (12) OFICIÁLNÍ STRÁNKY ZLÍNSKÉHO KRAJE [online]. Základní charakteristika Zlínského kraje [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/zakladni-charakteristika-kraje-cl-3685.html>
- (13) MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY [online]. Vývojová ročenka školství od roku 2007- 2018 [cit. 2019-04-05] Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vyvojova-rocenka-skolstvi-2007-08-2017-18>

- (14) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Počet obyvatel Zlínského kraje se snižuje [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/pocet-obyvatel-zlinskeho-kraje-se-snizuje_4q_2018
- (15) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Stav a pohyb obyvatelstva v ČR [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stav-a-pohyb-obyvatelstva-v-cr-rok-2017>
- (16) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Věkové složení a pohyb obyvatelstva Zlínského kraje, jeho okresů a správních obvodů obcí s rozšířenou působností [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-zlinskeho-kraje-jeho-okresu-a-spravnich-obvodu-obci-s-rozsirenou-pusobnosti-2015>
- (17) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Mzdy, náklady práce [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/mzdy-xz>
- (18) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Statistická ročenka Zlínského kraje 2018 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-zakladni-charakteristika-okresy-boslkmxquf>
- (19) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Hlavní makroekonomické ukazatele [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- (20) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Mzdy a náklady práce [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- (21) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Příjmy a životní podmínky domácností v roce 2018.[cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-kf03f95ff5>
- (22) ACADEMIC SCHOOL [online]. Mateřská škola Academic school [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <http://academicschool.cz/ms-maratice-vicejazycna/>
- (23) ZALOŽENÍ FIRMY ONLINE [online]. Založení firmy [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.zalozenifirmyonline.cz/zalozeni-firmy/>
- (24) ÚČETNÍ SYSTÉMY [online]. Ceník licencí Pohoda [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <https://www.ucetni-systemy.cz/cenik-licenci-pohoda>
- (25) MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY [online]. Zákony [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/zakony>

- (26) MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY [online]. Vyhlášky ke školskému zákonu [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/vyhlasky-ke-skolskemu-zakonu?highlightWords=vyhl%C3%A1%C5%A1ka+%C5%A1koln%C3%ADm+stravov%C3%A1n%C3%AD>
- (27) MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY [online]. Ostatní vyhlášky [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/ostatni-vyhlasky>
- (28) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Ostatní vyhlášky [cit. 2019-04-25]. https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (29) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Ostatní vyhlášky [cit. 2019-04-25]. https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty
- (30) DAŇOVÝ PORTÁL [online]. Daň z příjmu právnických osob [cit. 2019-04-25]. <https://www.danovy-portal.com/dan-z-prijmu-pravnicky-ch-osob>
- (31) GOOGLE MAPS [online]. Sportpark Rybníček ve Starém Městě [cit. 2019-04-25]. <https://www.google.cz/maps/@49.0805889,17.4341928,17.31z?hl=>
- (32) WEBNODE [online]. Ceník tvorby webových stránek [cit. 2019-04-25]. <https://www.webnode.cz/cenik-w2/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

T – Tržby

CN - celkové náklady

P – Cena

Q – Množství

FN - Fixní náklady

v_{nj} - Variabilní náklady na jednotku produkce

DFM - Dlouhodobý finanční majetek

DHM - Dlouhodobý hmotný majetek

DNM - Dlouhodobý nehmotný majetek

KFM - Krátkodobý finanční majetek

VH – Výsledek hospodaření

ČSÚ – Český statistický úřad

MŠMT – Ministerstvo mládeže a tělovýchovy

MŠ – Mateřská škola

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Míra inflace v ČR v %.....	40
Graf č. 2: Domácnosti dle čistých měsíčních příjmů v Kč za rok 2018 v %.....	41
Graf č. 3: Pohlaví dotazovaných	47
Graf č. 4: Věk dítěte dotazovaných	48
Graf č. 5: Využití mateřské dovolené.....	49
Graf č. 6: Zajištění předškolní péče.....	49
Graf č. 7: Zkušenosti se soukromou péčí o dítě	50
Graf č. 8: Nová soukromá mateřská škola.....	51
Graf č. 9: Výše měsíčního školného.....	51
Graf č. 10: Analýza bodu zvratu.....	74

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model konkurenčního prostředí.....	23
Obrázek č.2: Model „7S“ firmy McKinsey	25
Obrázek č. 3: SWOT analýza	26
Obrázek č. 4 : Mapa České republiky s označením Zlínského kraje.....	33
Obrázek č. 5: Organizační struktura soukromé mateřské školy	57
Obrázek č. 6 : Umístění budovy soukromé mateřské školy	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj počtu mateřských škol v České republice	34
Tabulka č. 2: Vývoj počtu dětí v mateřských školách v České republice	35
Tabulka č. 3: Vývoj porodnosti v okrese Uherské Hradiště.....	36
Tabulka č. 4: Počet obyvatel v okrese Uherské Hradiště	36
Tabulka č. 5: Věková struktura obyvatel v okrese Uherské Hradiště	37
Tabulka č. 6: Vývoj míry nezaměstnanosti a průměrné nominální měsíční hrubé mzdy	38
Tabulka č. 7: Vývoj míry inflace v ČR v %	39
Tabulka č. 8: Harmonogram školního roku.....	60
Tabulka č. 9: Předběžná kalkulace nákladů	62
Tabulka č. 10: Celkové roční náklady na zřízení webových stránek	65
Tabulka č.11: Celkové náklady na propagaci mateřské školy	66
Tabulka č. 12: Přehled počátečních nákladů	68
Tabulka č. 13: Přehled provozních nákladů	69
Tabulka č. 14: Výše denního stravného	69
Tabulka č. 15: Přehled mzdových nákladů zaměstnavatele	70
Tabulka č. 16: Přehled čistých mezd zaměstnanců	70
Tabulka č. 17: Zakladatelský rozpočet.....	71
Tabulka č. 18: Přehled měsíčních očekávaných příjmů	72
Tabulka č. 19: Přehled měsíčních očekávaných výdajů.....	73
Tabulka č. 20: Zahajovací rozvaha.....	75
Tabulka č. 21: Předpokládaná rozvaha.....	76
Tabulka č. 22: Výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě.....	78
Tabulka č. 23: Výkaz zisku a ztráty v realistické variantě	79

Tabulka č. 24: Výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě	80
---	----

PŘÍLOHY

Příloha 1 Marketingový průzkum

Příloha 2 Nabídka podnikatelského úvěru

Dotazník



Otázka 1: Vyberte Vaše pohlaví

- muž žena
-
-

Otázka 2: Jakého věku dosahuje Vaše dítě?

- 0-2 let 3-4 let 5-6 let
-
-

Otázka 3: Plánujete využít celou možnou dobu mateřské a rodičovské dovolené?

- ano ne nevím
-
-

Otázka 4: Máte již zajištěnou nějakou formu předškolní péče, výchovy pro své dítě?

- ano ne
-
-

Otázka 5: Máte nějaké zkušenosti s placenou soukromou péčí o Vaše dítě?

- ano ne
-
-

Otázka 6: Uvítali byste ve Vašem okolí soukromou mateřskou školu se sportovním zaměřením?

- ano ne
-
-

Otázka 7: Jakou výši měsíčního školného jste ochotni zaplatit za docházku Vašeho dítěte do této mateřské školy?

- ano ne nevím

Příloha 2 Nabídka podnikatelského úvěru

Vstupní údaje

Obchodní produkt:	Profi úvěr
Typ splácení:	průběžně splácený - lineární
Typ úrokové sazby:	pohyblivá
Výše úvěru:	650 000 Kč
Měna:	CZK
Délka splatnosti:	60 měsíců
Pojištění schopnosti splácet:	ano

Výstupní údaje

Úroková sazba:	9,84 % p. a.
Zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr:	0 CZK
Za realizaci úvěru (přislibu úvěru):	4 900 CZK
Správa úvěru (měsíčně):	300 CZK
Poplatek za rezervaci zdrojů:	0,90 %
Pojištění schopnosti splácet (měsíčně):	650 CZK

Popis produktu

Profi úvěr je podnikatelský úvěr s výrazně zjednodušeným a zkráceným schvalovacím procesem určený pro drobné podnikatele a malé a střední firmy. Může mít krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý charakter. Je určený k financování oběžných prostředků, provozních potřeb nebo k pořízení hmotného investičního majetku. U FOP je možné sjednat pojištění schopnosti splácet.

Upozornění

V případě lineárního splácení úvěru je nedílnou součástí této kalkulace splátkový kalendář. Modelový příklad, včetně úrokové sazby, má pouze informativní charakter, nevzniká proto právní nárok na získání tohoto produktu. Uvedený výpočet nezohledňuje údaje o žadateli ani případné individuální výše poplatků. KB negarantuje uvedenou výši splátek, neboť na základě finálního vyhodnocení bonity klienta se může výše splátek a úrokové sazby podstatně lišit. KB nemá povinnost vstoupit do smluvního vztahu za účelem poskytnutí jakékoli bankovní služby, zejména uzavřít smlouvu o úvěru.

NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ



Měsíc	Zůstatek jistiny úvěru	Splátka jistiny	Splátka úroků	Celková výše splátky
1	650 000,00 Kč	10 833,33 Kč	5 330,00 Kč	16 163,33 Kč
2	639 166,67 Kč	10 833,33 Kč	5 241,17 Kč	16 074,50 Kč
3	628 333,34 Kč	10 833,33 Kč	5 152,33 Kč	15 985,66 Kč
4	617 500,01 Kč	10 833,33 Kč	5 063,50 Kč	15 896,83 Kč
5	606 666,68 Kč	10 833,33 Kč	4 974,67 Kč	15 808,00 Kč
6	595 833,35 Kč	10 833,33 Kč	4 885,83 Kč	15 719,16 Kč
7	585 000,02 Kč	10 833,33 Kč	4 797,00 Kč	15 630,33 Kč
8	574 166,69 Kč	10 833,33 Kč	4 708,17 Kč	15 541,50 Kč
9	563 333,36 Kč	10 833,33 Kč	4 619,33 Kč	15 452,66 Kč
10	552 500,03 Kč	10 833,33 Kč	4 530,50 Kč	15 363,83 Kč
11	541 666,70 Kč	10 833,33 Kč	4 441,67 Kč	15 275,00 Kč
12	530 833,37 Kč	10 833,33 Kč	4 352,83 Kč	15 186,16 Kč
13	520 000,04 Kč	10 833,33 Kč	4 264,00 Kč	15 097,33 Kč
14	509 166,71 Kč	10 833,33 Kč	4 175,17 Kč	15 008,50 Kč
15	498 333,38 Kč	10 833,33 Kč	4 086,33 Kč	14 919,66 Kč
16	487 500,05 Kč	10 833,33 Kč	3 997,50 Kč	14 830,83 Kč
17	476 666,72 Kč	10 833,33 Kč	3 908,67 Kč	14 742,00 Kč
18	465 833,39 Kč	10 833,33 Kč	3 819,83 Kč	14 653,16 Kč
19	455 000,06 Kč	10 833,33 Kč	3 731,00 Kč	14 564,33 Kč
20	444 166,73 Kč	10 833,33 Kč	3 642,17 Kč	14 475,50 Kč
21	433 333,40 Kč	10 833,33 Kč	3 553,33 Kč	14 386,66 Kč
22	422 500,07 Kč	10 833,33 Kč	3 464,50 Kč	14 297,83 Kč
23	411 666,74 Kč	10 833,33 Kč	3 375,67 Kč	14 209,00 Kč
24	400 833,41 Kč	10 833,33 Kč	3 286,83 Kč	14 120,16 Kč
25	390 000,08 Kč	10 833,33 Kč	3 198,00 Kč	14 031,33 Kč
26	379 166,75 Kč	10 833,33 Kč	3 109,17 Kč	13 942,50 Kč
27	368 333,42 Kč	10 833,33 Kč	3 020,33 Kč	13 853,66 Kč
28	357 500,09 Kč	10 833,33 Kč	2 931,50 Kč	13 764,83 Kč
29	346 666,76 Kč	10 833,33 Kč	2 842,67 Kč	13 676,00 Kč
30	335 833,43 Kč	10 833,33 Kč	2 753,83 Kč	13 587,16 Kč
31	325 000,10 Kč	10 833,33 Kč	2 665,00 Kč	13 498,33 Kč
32	314 166,77 Kč	10 833,33 Kč	2 576,17 Kč	13 409,50 Kč
33	303 333,44 Kč	10 833,33 Kč	2 487,33 Kč	13 320,66 Kč
34	292 500,11 Kč	10 833,33 Kč	2 398,50 Kč	13 231,83 Kč
35	281 666,78 Kč	10 833,33 Kč	2 309,67 Kč	13 143,00 Kč
36	270 833,45 Kč	10 833,33 Kč	2 220,83 Kč	13 054,16 Kč
37	260 000,12 Kč	10 833,33 Kč	2 132,00 Kč	12 965,33 Kč
38	249 166,79 Kč	10 833,33 Kč	2 043,17 Kč	12 876,50 Kč
39	238 333,46 Kč	10 833,33 Kč	1 954,33 Kč	12 787,66 Kč
40	227 500,13 Kč	10 833,33 Kč	1 865,50 Kč	12 698,83 Kč
41	216 666,80 Kč	10 833,33 Kč	1 776,67 Kč	12 610,00 Kč
42	205 833,47 Kč	10 833,33 Kč	1 687,83 Kč	12 521,16 Kč
43	195 000,14 Kč	10 833,33 Kč	1 599,00 Kč	12 432,33 Kč
44	184 166,81 Kč	10 833,33 Kč	1 510,17 Kč	12 343,50 Kč
45	173 333,48 Kč	10 833,33 Kč	1 421,33 Kč	12 254,66 Kč
46	162 500,15 Kč	10 833,33 Kč	1 332,50 Kč	12 165,83 Kč
47	151 666,82 Kč	10 833,33 Kč	1 243,67 Kč	12 077,00 Kč
48	140 833,49 Kč	10 833,33 Kč	1 154,83 Kč	11 988,16 Kč
49	130 000,16 Kč	10 833,33 Kč	1 066,00 Kč	11 899,33 Kč
50	119 166,83 Kč	10 833,33 Kč	977,17 Kč	11 810,50 Kč
51	108 333,50 Kč	10 833,33 Kč	888,33 Kč	11 721,66 Kč
52	97 500,17 Kč	10 833,33 Kč	799,50 Kč	11 632,83 Kč
53	86 666,84 Kč	10 833,33 Kč	710,67 Kč	11 544,00 Kč

54	75 833,51 Kč	10 833,33 Kč	621,83 Kč	11 455,16 Kč
55	65 000,18 Kč	10 833,33 Kč	533,00 Kč	11 366,33 Kč
56	54 166,85 Kč	10 833,33 Kč	444,17 Kč	11 277,50 Kč
57	43 333,52 Kč	10 833,33 Kč	355,33 Kč	11 188,66 Kč
58	32 500,19 Kč	10 833,33 Kč	266,50 Kč	11 099,83 Kč
59	21 666,86 Kč	10 833,33 Kč	177,67 Kč	11 011,00 Kč
60	10 833,53 Kč	10 833,53 Kč	88,83 Kč	10 922,36 Kč

