



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR-ZŘÍZENÍ MATEŘSKÉ SKOLY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Šťastná

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2020

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Michaela Šťastná</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Jaroslav Rompotl</b>
Akademický rok:	2019/20

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. V první části jsou zpracována teoretická východiska práce. Druhá kapitola se věnuje rozpracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Závěr se týká samotných návrhů práce, kde je součástí podnikatelský plán a ekonomické vyhodnocení celého podnikatelského záměru.

### **Základní literární prameny:**

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

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

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

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření vlastního podnikatelského záměru, kterým je zřízení soukromé mateřské školky se sídlem v Brně – Králově Poli na Sadové. Práce je rozdělena na tři části. První se týká teorie, kde jsou stanovena teoretická východiska, která dávají podklad pro zpracování analytické části. Druhá – analytická část – zkoumá podnikatelské prostředí, konkurenci a potenciální zákazníky. V poslední části je vytvořen samotný podnikatelský záměr.

## **Abstract**

This master's thesis is focused on creating its own business plan, which is the establishment of a private kindergarden based in Brno – Královo Pole on Sadová. The work is divided into three parts. The first part refers to the theory, where theoretical points are established, which give the basis for the processing of the analytical part. The second – the analytical part – explores the business environment, competition and potential customers. In the last part the business plan is created.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, podnikání, SLEPT analýza, Porterův model, SWOT analýza, marketingový mix

## **Key words**

Business plan, business, SLEPT analysis, Porter's model, SWOT analysis, marketing mix

### **Bibliografická citace**

ŠŤASTNÁ, Michaela. *Podnikatelský záměr-zřízení mateřské školy* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127381>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Jaroslav Rompotl.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 16. května 2020

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Chtěla bych především poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odborné vedení a jeho cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali v průběhu celé doby studia. A v neposlední řadě děkuji mé spolužačce Ádi, která se mnou strávila celých pět let na vysoké škole a mému příteli Michalovi za neskutečnou morální podporu při psaní této práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Podnikání a jeho právní formy .....	15
2.1.1 Fyzické osoby .....	15
2.1.2 Právnícké osoby .....	17
2.1.3 Podnik .....	18
2.2 Podnikatelský záměr .....	18
2.2.1 Požadavky na vypracování podnikatelského záměru .....	19
2.2.2 Struktura podnikatelského záměru.....	19
2.3 Soukromá mateřská škola .....	20
2.3.1 Legislativa předškolního vzdělání .....	21
2.3.2 Alternativní předškolní vzdělávací programy.....	21
2.4 SLEPT analýza.....	22
2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	23
2.6 Metoda „7S“ .....	24
2.7 SWOT analýza .....	27
2.8 Analýza bodu zvratu .....	27
2.9 Řízení rizik .....	28
2.9.1 Analýza rizik.....	28
2.10 Marketingový mix.....	28
2.11 Zdroje financování .....	30
2.11.1 Vlastní zdroje financování .....	31
2.11.2 Cizí zdroje financování.....	31
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	33



3.1	Analýza trhu .....	33
3.2	SLEPT analýza.....	35
3.2.1	Sociální faktory .....	36
3.2.2	Legislativní faktor.....	39
3.2.3	Ekonomický faktor .....	40
3.2.4	Politický faktor .....	42
3.2.5	Technologický faktor.....	43
3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	43
3.3.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	43
3.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	44
3.3.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	44
3.3.4	Hrozba substitutů .....	44
3.3.5	Rivalita firem působících na daném trhu .....	45
3.4	Metoda „7S“ .....	47
3.4.1	Strategie .....	47
3.4.2	Struktura.....	48
3.4.3	Systemy.....	48
3.4.4	Styl řízení.....	49
3.4.5	Spolupracovníci .....	49
3.4.6	Schopnosti.....	49
3.4.7	Sdílené hodnoty .....	50
3.5	SWOT analýza .....	50
3.5.1	Silné stránky .....	51
3.5.2	Slabé stránky .....	51
3.5.3	Příležitosti .....	51
3.5.4	Hrozby .....	52

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	53
4.1	Popis podniku.....	53
4.1.1	Logo.....	54
4.1.2	Kapacita mateřské školky.....	54
4.2	Stravování.....	55
4.3	Organizační plán.....	55
4.3.1	Organizační struktura.....	55
4.3.2	Pracovní doba.....	56
4.3.3	Mzdové podmínky.....	57
4.3.4	Harmonogram školního dne.....	57
4.3.5	Harmonogram školního roku.....	58
4.4	Marketingový plán.....	59
4.4.1	Produkt.....	59
4.4.2	Cena.....	59
4.4.3	Místo.....	61
4.4.4	Propagace.....	62
4.5	Finanční plán.....	64
4.5.1	Vklad do podnikání.....	64
4.5.2	Počáteční náklady.....	65
4.5.3	Provozní a mzdové náklady.....	66
4.5.4	Zakladatelský rozpočet.....	68
4.5.5	Financování bankovním úvěrem.....	68
4.5.6	Očekávané příjmy.....	69
4.5.7	Očekávané výdaje.....	70
4.5.8	Analýza bodu zvratu.....	70
4.5.9	Zahajovací rozvaha.....	71

4.5.10	Odpisy majetku .....	72
4.5.11	Výkaz zisků a ztrát.....	73
4.6	Analýza a hodnocení rizik.....	77
4.6.1	Identifikace rizik .....	77
4.6.2	Ohodnocení rizik.....	78
4.6.3	Mapa rizik .....	80
5	ZÁVĚR.....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	86
	SEZNAM GRAFŮ .....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	88
	SEZNAM TABULEK .....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

## ÚVOD

Již od svých šestnácti let jsem pravidelně navštěvovala svoji maminku v zaměstnání – v soukromé mateřské školce. Při dosažení plnoletosti jsem v ní na dohodu o provedení práce, stejně jako má o dva roky mladší sestra, začala vypomáhat. Téma výchovy předškolních dětí je díky tomu v naší rodině na denním pořádku. Problematiku vývoje mladých lidí a možnost (lépe snad nemožnost) zásahu do ní skrz vzdělávací systém tedy poznávám z praxe na vlastní kůži.

V době druhé světové války byla většina mužů odvedena na frontu. V rozvíjejícím se světě plném nových technologií a fabrik byl náhle nedostatek pracovní síly. Těžké práce proto začaly zastávat i ženy. Od té doby se sice mnoho změnilo, avšak pracovní vytíženost žen bývá (dle mého pocitu a pozorování) velmi často stejná, ne-li větší než pracovní vytíženost mužů. V rodině tak po narození dítěte nastává kolize kariérních cílů obou partnerů. Jeden z nich musí ustoupit a věnovat se alespoň na pár let pouze výchově dítěte. Pokud shoda nastane, jde o ideální případ. V mnoha případech se tak však nestane a obě ‚drahé‘ polovičky se chtějí co nejdříve vrátit do plného pracovního nasazení. Z toho důvodu se snaží najít možnosti, jak zkrátit čas dítěte strávený pouze doma. Těmito možnostmi bývá ochotný prarodič v důchodu, či zaopatřená teta. Nejčastěji se ale snaží najít soukromou instituci, která by jim z jejich potomka co nejlépe vychovala pokračovatele rodinné tradice úspěšných kariéristů. Můžete namítnout, že jde o poněkud přehnané tvrzení a já s vámi budu souhlasit. Ale kdo by nechtěl dítě svěřit do dobrých rukou, které budou působit jemně, rozvinou veškeré potomkovy dobré vlastnosti a zároveň jej naučí dobrému vychování?

Poslední tři roky v soukromé školce, zmíněné v prvním odstavci, narůstal počet dětí, jež nebyly přijaty do státních spádových školek z kapacitních důvodů a rodiče jim byli nuceni najít alternativu. I když se tato situace již změnila, bylo období, kdy v dané lokalitě Králova pole a přilehlých městských částech chyběla kvalitní, a přesto finančně dostupná, mateřská škola. V provozu nejmenované, mnou navštěvované, mateřské školy také vidím spoustu chyb a možností ke zlepšení. Jak je dobrým českým zvykem, i já si umím všimnout chyb u prodávaných služeb (nejen v dané školce, ale i v řadě dalších soukromých podnicích) a kritizovat je. Abych však nezůstala jen u pouhé kritiky, rozhodla jsem se tedy projít si celým procesem založení mateřské školy a pomocí nabitých zkušeností

z praxe a získaných znalostí ze školy vytvořit podnikatelský záměr. Na jeho základě chci posléze rozhodnout, zda je nápad založit v této lokalitě a daných podmínkách mateřskou školu reálný.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru na zřízení soukromé mateřské školy v Brně – Králově Poli ve čtvrti Sadová a zhodnocení jeho životaschopnosti. Dílčími cíli práce jsou analýza trhu, která zahrnuje analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, dále obchodní, organizační a marketingový plán a na závěr finanční plán, obsahující zhodnocení realizovatelnosti podnikatelského záměru, kalkulaci nákladů a příjmů.

Práce je rozdělena na tři části a to teoretickou, praktickou a návrhovou část. V první části jsou zpracována teoretická východiska práce, tedy definice základních pojmů týkající se založení podniku a jeho právní formy, podnikatelského záměru a soukromé školky. Dále jsou zde vysvětleny analýzy prostředí podniku (např. SLEPT analýza, metoda „7S“, aj.), marketingový mix a zdroje financování.

Druhá část se týká samotného zpracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Je zde zpracována SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, metoda „7S“ a na konci SWOT analýza, která shrnuje výsledky všech předchozích analýz a dává informace o silných a slabých stránkách a o příležitostech a hrozbách podniku.

Závěr je věnován tvorbě podnikatelského záměru pro založení soukromé mateřské školy v Brně. Na úvod je představen samotný podnik, tedy mateřská škola. V další části je popsán marketingový plán a navazuje plán finanční. Finanční plán obsahuje výčet provozních nákladů, očekávané výdaje, příjmy a výkazy zisků a ztrát ve třech variantách (pesimistická, realistická a optimistická). Závěrečná kapitola se zabývá riziky projektu.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou popsány základní pojmy diplomové práce. Práce obsahuje charakteristiku podnikání a jeho právní formy, podnikatelský záměr, definici soukromé školky, SLEPT analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, metodu „7S“, SWOT analýzu, analýzu bodu zvratu a zdroje financování.

### 2.1 Podnikání a jeho právní formy

Podnikání je v zákoně definováno jako: „*Soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Živnostenský zákon, 1991) Na podnikání lze podle Vebera a Srpové (2008) nahlížet i z jiných pojetí než jen z právního, např.:

- Ekonomické – podnikání je proces vytváření přidané hodnoty.
- Sociologické – v tomto pojetí podnikání vytváří užitek pro všechny zainteresované, hledá se řešení pro lepší využití zdrojů a jsou vytvářena nová pracovní místa.
- Psychologické – říká, že podnikání je činnost, která je motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout a něco splnit.

Podle § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku je podnikatelem ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. (Občanský zákoník, 2012)

Legislativa České republiky upravuje postavení podnikatelských subjektů. Tato právní úprava podmínek pro podnikání vychází z Listiny základních práv a svobod. Je tedy důležité zvolit si vhodný typ právní formy. V České republice existují dvě právní formy podnikání, a to podnikání fyzických nebo právnických osob. (Veber, Srpová, 2008)

#### 2.1.1 Fyzické osoby

V největším množství jsou fyzické osoby reprezentovány osobami podnikajícími na základě zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (dále jen Živnostenský

zákon), tzv. živnostníci. Živnostenský zákon upravuje podmínky této formy podnikání, ale také kontrolu jejich dodržování.

Právě podnikání na základě živnosti je doporučováno začínajícím podnikatelům – je považováno ze nejjednodušší a za méně nákladný způsob podnikání. (Synek, 2002)

Všeobecné podmínky pro provozování živnosti jsou:

- věk minimálně 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Kromě všeobecných podmínek musí živnostník splňovat i další podmínky, jako je např. odborná nebo jiná způsobilost.

Živnost se podle živnostenského zákona dělí na koncesovanou a ohlašovací.

### **Koncesovaná**

Provozování koncesované živnosti je vázáno na povolení od věcně příslušného orgánu státní správy. Proto požaduje i doklad o odborné způsobilosti k provozování této živnosti. Podnikatel může začít podnikat až po udělení koncese od příslušného orgánu, o kterou si zažádá, nikoli dnem ohlášení.

Živnosti koncesované upravuje příloha č. 3 zákona o živnostenském podnikání a může jimi být například směnářská činnost či činnost krematorií nebo provozování cestovní kanceláře. (Veber, Srpová, 2012)

### **Ohlašovací**

Ohlašovací živnost může být provozována při splnění podmínek na základě ohlášení na živnostenském úřadě.

- Živnost volná – zde není odborná způsobilost stanovena a předmětem podnikání je výroba, obchod a služby, které nepatří mezi řemeslné a vázané.
- Řemeslná živnost – odborná způsobilost k výkonu tohoto typu živnosti je získána výučním listem a praxí v oboru. Jedná se např. o hodinářství, truhlářství či zednictví.



- Vázaná živnost – pro každou živnost je odborná způsobilost stanovena samostatně a vyžaduje získání průkazu způsobilosti. Jako příklad vázané živnosti je poskytování spotřebitelského úvěru či opravy a revize plynových zařízení. (Synek, Kyslingerová, 2010)

### **2.1.2 Právnícké osoby**

Forma tohoto podnikání je mnohem komplikovanější a finančně náročnější oproti podnikání na základě živnosti. Právnícké osoby, které jsou založeny za účelem podnikání, se nazývají obchodní korporace. Ty se dále dělí na obchodní společnosti a družstva. Mezi obchodní společnosti patří např. veřejná obchodní společnost (v. o. s.), komanditní společnost (k. s.), společnost s ručením omezeným (s. r. o.) a akciová společnost (a. s.). (Zákon o obchodních korporacích, 2012)

#### **Veřejná obchodní společnost**

Veřejná obchodní společnost je podle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích společností alespoň dvou osob, které ručí za její dluhy společně a nerozdílně celým svým majetkem. Společníkem v. o. s. může být jak právnická, tak fyzická osoba. Statutárním orgánem jsou všichni společníci a zisk se dělí rovným dílem mezi ně. U této formy podnikání není nutný počáteční kapitál. (Veber, Srpová, 2012)

#### **Komanditní společnost**

Komanditní společnost je založena dvěma nebo více společníky. Komanditisté ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu a komplementáři ručí celým svým majetkem. V České republice je tato forma podnikání málo častá. (Veber, Srpová, 2012)

#### **Společnost s ručením omezeným**

Tato forma podnikání je jednou z nejběžnějších, protože její založení je mnohem jednodušší než u akciové společnosti. Může být založena pouze jednou osobou a maximální počet zakladatelů či společníků není omezen. Výše základního kapitálu je stanovena alespoň na jednu korunu. (Veber, Srpová, 2012)

#### **Akciová společnost**

V zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích je akciová společnost definována jako: „*Společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií.*“ Výše

základního kapitálu činí alespoň 2 mil. Kč, nebo 80 tis. EUR. (Zákon o obchodních korporacích, 2012) Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem – akcionáři neručí. Tento typ podnikání není vhodný pro malé a střední podniky. (Veber, Srpová, 2012)

### **Družstvo**

Družstvo je méně častou formou podnikání. Je definováno jako společenství neuzavřeného počtu osob, jehož účelem je vzájemná podpora členů, nebo může být založeno za účelem podnikání. Družstvo má nejméně 3 členy. (Zákon o obchodních korporacích, 2012)

### **2.1.3 Podnik**

Podle makroekonomické definice je podnik základní jednotkou ekonomiky daného státu. Jedná se o podnikatelský subjekt, který je založen za účelem zajištění výroby a prodeje výrobků, nebo za účelem poskytování služeb. (Šiman a Petera, 2010)

Jelikož jeho forma závisí na spoustě faktorů a kritérií, je nutné ještě před založením podniku posoudit jeho životaschopnost. (Mikovcová, Scholleová, 2011)

Z právního hlediska je podnik souborem hmotných a nehmotných složek podnikání. Jde o věci, práva a jiné majetkové hodnoty patřící podnikateli a sloužící k provozování podniku. (Srpová a Řehoř, 2010)

## **2.2 Podnikatelský záměr**

Jedna z definic podnikatelského záměru říká, že je to písemný materiál, popisující všechny vnější i vnitřní faktory, které souvisejí se založením i chodem podniku. Propracovanost takového plánu pak závisí na velikosti a záběru navrhovaného podniku. (Koráb, Mihalisko, 2005)

Podnikatelský záměr či plán je dokument sloužící jak podniku, ve kterém byl vypracovaný, tak externím uživatelům jako jsou banky a investoři. V případě, že chce podnik financovat svůj projekt využitím cizího kapitálu, musí přesvědčit poskytovatele (např. banku) o výhodnosti a nadějnosti projektu. K získání kapitálu pak může pomoci dobře zpracovaný podnikatelský záměr. (Fotr, Souček, 2005)

### 2.2.1 Požadavky na vypracování podnikatelského záměru

Podnikatel, který vypracovává podnikatelský záměr, by měl podle Vebera a Srpové (2008) dodržovat obecně platné zásady, jejichž smyslem je ukázat směr, jak záměr formulovat a zvýšit tak rating v cizích očích. Podnikatelský záměr by měl podle Fotra a Součka (2005) splňovat tyto požadavky:

- *být stručný a přehledný* – délka by neměla přesahovat 50 stránek,
- *být jednoduchý* – srozumitelný pro osoby bez hlubších technických základů,
- *demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele,*
- *orientovat se na budoucnost,*
- *být co nejvěrohodnější* – příkladem může být otevřené hodnocení konkurence,
- *nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu* – může dojít ke snížení důvěryhodnosti v očích poskytovatele kapitálu,
- *nebýt příliš pesimistický* – podceňování projektu může vést k tomu, že bude méně atraktivní pro investora,
- *nezakrývat slabá místa a rizika projektu* – pro důvěryhodnost záměru je důležitá identifikace potenciálních rizik,
- *upozornit na konkurenční výhody,*
- *prokázat schopnost hradit úroky a splátky,*
- *být zpracován kvalitně i po formální stránce.*

### 2.2.2 Struktura podnikatelského záměru

Od podnikatele, který zpracovává plán, se odvíjí doba jeho tvorby. Ta je závislá na zkušenostech a znalostech podnikatele. Obvyklé členění plánu vypadá následovně:

- *Titulní strana* – obsahuje název a sídlo společnosti, jména podnikatelů, popis společnosti a částku k financování a její strukturu.

- Exekutivní souhrn – úkolem této kapitoly je vyvolat zájem potenciálních investorů, proto je důležité, aby podnikatel věnoval mimořádnou pozornost těmto stránkám.
- Analýza odvětví – obsahuje analýzu konkurenčního prostředí, ve které jsou uvedeni všichni konkurenti i s jejich silnými a slabými stránkami, analýzu odvětví z hlediska vývojových trendů a analýzu zákazníků.
- Popis podniku – představuje podrobný popis nového podniku včetně jeho výrobků nebo služeb, umístění, přehledu personálu, kancelářského zařízení a průpravy podnikatele.
- Obchodní plán – informace o nákupu zboží a služeb.
- Marketingový plán – říká, jakým způsobem budou služby/výrobky distribuovány, oceňovány a propagovány. Marketingový plán bývá považován investory za nejdůležitější prvek zajištění úspěchu nového podniku.
- Organizační plán – popisuje formu vlastnictví nového podniku a organizační činnosti uvnitř podniku.
- Hodnocení rizik – analýza rizik a účinná strategie k jejich zvládnutí.
- Finanční plán – určuje objemy investic, které podnik potřebuje, a říká nakolik reálný je daný podnikatelský záměr.
- Přílohy – obsahují informativní materiály jako je korespondence se zákazníky, dodavateli, či informace z primárního výzkumu. (Koráb, Mihalisko, 2005)

## **2.3 Soukromá mateřská škola**

V dnešní době jsou školky zaměřené na rozvoj osobnosti každého dítěte a na kultivaci vzájemných vztahů mezi dětmi. Každá školka je jedinečná. Připravuje si vlastní program, který může vycházet z toho jaké mají děti potřeby, čím je zaujmout či motivovat pro položení základu učít se. (Koťátková, 2014)

### **2.3.1 Legislativa předškolního vzdělání**

Mateřské školy mohou být založeny podle školského zákona č. 561/2014 Sb., nebo dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Zřízení mateřské školy dále upravují tyto zákony a vyhlášky.

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.
- Zákon č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, upravuje požadavky na prostorové podmínky, vybavení, provoz, osvětlení, vytápění, mikroklimatické podmínky, zásobování vodou a úklid mateřských škol.
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.

### **2.3.2 Alternativní předškolní vzdělávací programy**

Základní principy nové výchovy se vyvinuly v několika vzdělávacích programech označovaných jako alternativní. Některé z těchto programů se ve světě uplatňují dodnes a z některých samotné školy vychází. Patří mezi ně např. Montessori pedagogika, nebo Waldorfská a Lesní školka. (Opravilová, 2016)

#### **Montessori**

Předškolní výchova Marie Montessoriové patří mezi nejznámější a nejoriginálnější a je realizována svobodou dítěte. Součástí této svobody je svoboda biologická, svoboda

sociální a svoboda pedagogická. Tato svoboda spočívá v tom, že dítě si při práci volí oblast, ve které chce pracovat, materiál, místo práce i dobu. Dítě se stává svobodné tím, že přebírá samo za sebe odpovědnost. (Kotátková, 2014)

### **Waldorfská**

Tento vzdělávací program byl založen na základě filozofického a pedagogického systému Rudolfa Steinara. Vůdčím principem je nápodoba – dochází k napodobování vychovatele. Před dětmi probíhají běžné domácí činnosti, do kterých se děti pomalu začleňují. Děti zde zažijí spoustu společných zážitků provázejících přirozený běh života a respektující koloběh přírody. Dále v průběhu roku dodržují tradice, pravidelné slavnosti a rituály. (Kotátková, 2014)

### **Lesní školka**

Lesní školka je definována v zákoně č. 561/2004 Sb., jako: „*Mateřská škola, ve které vzdělávání probíhá především ve venkovních prostorách mimo zázemí lesní mateřské školy, které slouží pouze k příležitostnému pobytu. Zázemí lesní mateřské školy nesmí být stavbou.*“ (Školský zákon, 2004)

## **2.4 SLEPT analýza**

Analýza se používá ke zkoumání a identifikaci externích faktorů podniku. Obsahuje pět oblastí, jejichž první písmena tvoří právě název SLEPT. Jedná se o oblast sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007) Každá z oblastí zahrnuje faktory makrookolí, které ovlivňují různou měrou podnik. V různých odvětvích, podnicích i situacích se může důležitost jednotlivých faktorů lišit. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **Sociální oblast**

Do sociální oblasti patří faktory, které odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva. V podnicích se sociální faktory stávají důležitými – ovlivňují rozhodování podniků. Životní styl obyvatelstva se odráží např. ve stylu oblékání nebo ve způsobu trávení volného času. Můžeme si všimnout, že některé podniky svým zaměstnancům nabízejí pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky nebo delší dovolenou, namísto pouhého zvyšování platu. Děje se tak díky rostoucímu zájmu o vyšší kvalitu osobního

života. Poznání sociálních trendů vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **Legislativní oblast**

Do legislativní oblasti se řadí právní faktory stanovené státem. Patří sem např. daňové zákony, protimonopolní zákony, regulace exportu a importu a vyhlášky. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **Ekonomická oblast**

Faktory ekonomické oblasti vyplývají z ekonomické podstaty a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Mezi základní indikátory, které mají vliv na plnění cílů podniku patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Např. míra ekonomického růstu může vyvolat příležitosti pro podnik, ale i hrozby, před které je podnik postaven. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **Politická oblast**

Pro podniky představují politické faktory, jako např. stabilita zahraniční a národní politické situace a členství země v EU, významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická oblast se dotýká každého podniku. Jde zejména o konflikty v zahraničí, které mohou ovlivnit vývoz či dovoz, o zajištění stability vlády státu, či o celkovou spolupráci se zahraničními státy. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **Technologická oblast**

Technologické změny mohou náhle ovlivnit okolí podniku. Proto by měl být podnik informován o technických a technologických změnách, aby se vyhnul zaostalosti. (Sedláčková, Buchta, 2006) Do této oblasti spadají např. technologické trendy, jako vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace a jejich dostupnost. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

## **2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí je Porterův model. Vychází ze skutečnosti, že strategická pozice podniku je určována působením pěti základních faktorů. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazník má silnou pozici, jestliže je pro dodavatele významným či velkým z hlediska jeho poptávky, pokud může kdykoliv přejít ke konkurenci (tzn. má malé náklady přestupu), existují snadno dostupné substituty nebo když je silným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Síla dodavatelů je velká, jestliže je dodavatel na trhu velký – z hlediska nabídky, zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace týkající se tržní ceny, nabídky a poptávky. Dále pokud zákazník poptává zboží, které je diferencované a následkem toho nemůže přejít ke konkurenci.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba je snižována, pokud jsou splněny některé podmínky – např. fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké, či výrobky jsou diferencované a na jejich výrobu je potřebné určité know-how.

### **Hrozba substitutů**

Ke snižování hrozby substitutů dochází, pokud neexistují blízké substituty a pokud jsou splněny některé podmínky. Např. firmy, které nabízí substituty, je vyrábějí s vyššími náklady, nebo cena výrobku, který má substitut, je pro spotřebitele lákavá.

### **Rivalita firem působících na daném trhu**

Rivalita mezi firmami roste, jestliže se např. jedná o velmi málo rostoucí trh nebo jsou bariéry odchodu z odvětví velmi vysoké. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

## **2.6 Metoda „7S“**

V sedmdesátých letech pracovníci firmy McKinsey vytvořili „model 7S“. Jedná se o analýzu sedmi faktorů úspěchu vyskytujících se ve vnitřním prostředí každé firmy. Model vychází z předpokladu, že všechny faktory jsou navzájem propojené a změna jednoho faktoru ovlivní ostatní. (Mallya, 2007)



## **Strategie**

Obvykle vychází z představ majitelů a z poslání firmy. Je charakterizována dlouhodobou orientací a směřováním firmy k jejím cílům. Právě jedním z cílů strategického řízení managementu bývá dosažení konkurenční výhody. Existuje soustava strategií, které na sebe postupně navazují. Mezi ně patří corporate strategy (celopodniková strategie), business strategy (obchodní strategie) a functional strategy (funkční strategie). (Rais, Doskočil, 2007)

## **Struktura**

V modelu „7S“ je struktura obsahovou a funkční náplní organizačního uspořádání. Jde o nadřízenost, spolupráci, sdílení informací a kontrolní mechanismy. (Keřkovský, Vykypěl, 2002) Existuje několik zásadních typů organizačních struktur.

- Liniová struktura – jeden útvar nadřazen ostatním.
- Funkcionální struktura – jeden vedoucí nahrazen několika specializovanými vedoucími.
- Liniově štábní struktura – spojuje liniovou a funkcionální strukturu.
- Divizionální struktura – vznik divizí, které jsou rozděleny podle druhu výroby, služby či podle typu zákazníka.
- Maticové organizační struktury – spojují prvky funkcionální a divizionální struktury. (Rais, Doskočil, 2007)

## **Systemy**

Systemy rozumíme prostředky, systémy a procedury, které slouží k řízení - např. dopravní, kontrolní nebo komunikační systémy. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

## **Styl řízení**

Styly řízení se obvykle člení následujícím způsobem:

- autoritativní styl řízení – vylučuje účast pracovníků na řízení firmy,
- demokratický styl řízení – účast podřízených na řízení firmy, ale vedoucí má odpovědnost v konečných rozhodnutích,

- styl laissez-faire – pracovníci mají volnost a skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. (Rais, Doskočil, 2007)

### **Spolupracovníci**

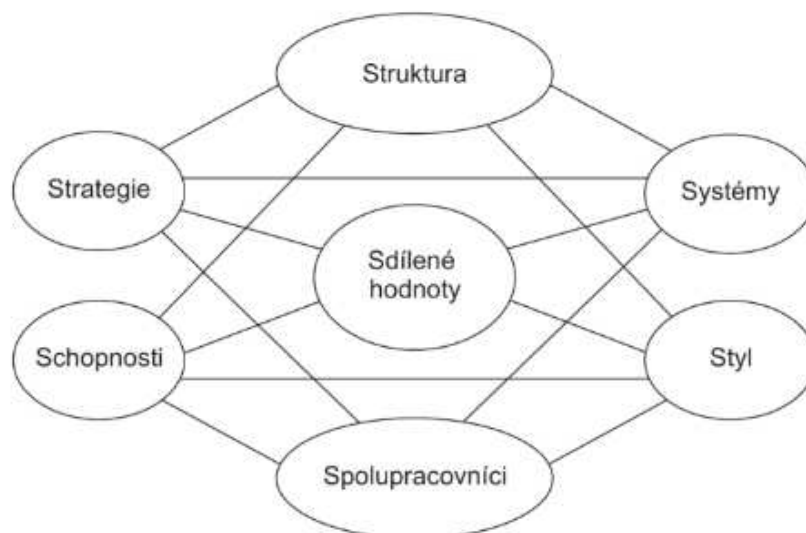
Hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy jsou právě lidé. Je tedy potřeba, aby manažer ovládal dovednost vhodně se spolupracovníky jednat. Dále by měl znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců. I když jsou spolupracovníci hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy, jsou zároveň i hlavním provozním rizikem. (Rais, Doskočil, 2007)

### **Schopnosti**

Manažeri by měli vyvíjet tlak, který by vedl ke zvýšení ekonomické, právní i infromatické gramotnosti personálu, ne jen k technickým a výrobním kvalifikacím. (Rais, Doskočil, 2007)

### **Sdílené hodnoty (kultura) firmy**

Podle Raise a Doskočila (2007) je kultura firmy „*souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ Obvykle sem tedy řadíme sdílené hodnoty a názory vytvářející pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. (Rais, Doskočil, 2007)



**Obr. 1: Metoda "7S"** (Zdroj: Mallya, 2007)

## 2.7 SWOT analýza

Jednou z nejznámějších analýz prostředí je SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb). Jejím cílem je stanovit, do jaké míry je současná strategie firmy (její silné a slabé stránky) schopna vyrovnat změnám v prostředí. (Jakubíková, 2013)

Jednotlivá písmena SWOT analýzy znamenají:

- Strengths** – silné stránky,
- Weaknesses** – slabé stránky,
- Opportunities** – příležitosti,
- Threats** – hrozby. (Grasseová, 2012)

Analýza sestává ze dvou analýz – SW a OT analýzy. Doporučuje se začít analýzou OT. Ta obsahuje příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy (zákazníci, dodavatelé, faktory ekonomické a právní aj.). Po dokončení OT analýzy následuje analýza SW, týkající se vnitřního prostředí firmy (firemní zdroje, cíle, mezilidské vztahy, organizační struktura aj.). (Jakubíková, 2013)

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 2: SWOT analýza (Zdroj: Jakubíková, 2013)

## 2.8 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu nebo také kritický bod rentability (anglicky Break Even Point – BEP), pomáhá zjistit objem výroby, při kterém se tržby a celkové náklady rovnají. Nevzniká tedy žádný

zisk ani ztráta. Prostřednictvím analýzy bodu zvratu můžeme určit minimální objem výroby či minimální prodejní cenu. (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Vztah pro výpočet:

$$T = CN$$

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

Q ..... množství výrobků,

P ..... cena výrobku,

T ..... celkové tržby,

FN .... fixní náklady,

v<sub>nj</sub> .... variabilní náklady na jednotku,

CN .... celkové náklady.

## **2.9 Řízení rizik**

Pokud chce být podnik úspěšný, měl by umět využít všech příležitostí, které se mu naskytnou. Bohužel jsou takové příležitosti doprovázeny i mnoha riziky. Proto je pro firmu důležitá znalost práce s riziky, která je jedním z předpokladů úspěchu.

Riziko lze chápat jako možnost, že dojde k události, která se bude lišit od předpokládaného stavu. Existuje spousta druhů rizik jako ekonomické, bezpečnostní, politické či právní. (Rais, Doskočil, 2007)

### **2.9.1 Analýza rizik**

Analýza rizik je prvním krokem, při jejich snižování. Je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. (Rais, Doskočil, 2007)

## **2.10 Marketingový mix**

Firma používá k úpravě své nabídky (podle cílových trhů) soubor taktických marketingových nástrojů – marketingový mix, který obsahuje vše, čím firma může ovlivnit poptávku po svém produktu. Dělí se do skupin, které jsou známé jako 4P – produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika

(promotion) a distribuční politika (place). (Kotler, 2007) Pojmenování 4P se používá pro stručnost a jednoduchost, ale ve skutečnosti může být nástrojů mnohem víc. (Zamazalová, 2009)

### **Produktová politika**

Obsahem produktové politiky je vše, co je možné nabídnout na trhu ke koupi, spotřebě i k použití. Jedná se o služby, předměty, osoby, organizace a místa. (Kotler, 2007) Každý nepatrný rozdíl v charakteristice produktu způsobuje odlišení od konkurence. Může to být např. jiné balení produktu, množství, různý materiál nebo služby, které jsou nabízeny navíc k produktu. (Karlíček, 2018)

### **Cenová politika**

Cenová politika nehovoří o ničem jiném než o penězích. Jde o sumu peněz, která je požadovaná za produkt (služby, předměty aj.), nebo o sumu hodnot, kterou zákazník smění za výhody vlastnictví či užívání produktu/služby. (Kotler, 2007)

Srpová a Řehoř (2010) ve své knize uvádí, že tvorba ceny je hlavně kompromisem mezi prodávajícím a kupujícím. Cenu, kterou si podnik stanovuje sám, ovlivňuje několik faktorů, mezi které patří např. náklady na výrobu, poptávka, cíle podniku nebo regulace ze strany státu. (Srpová a Řehoř, 2010)

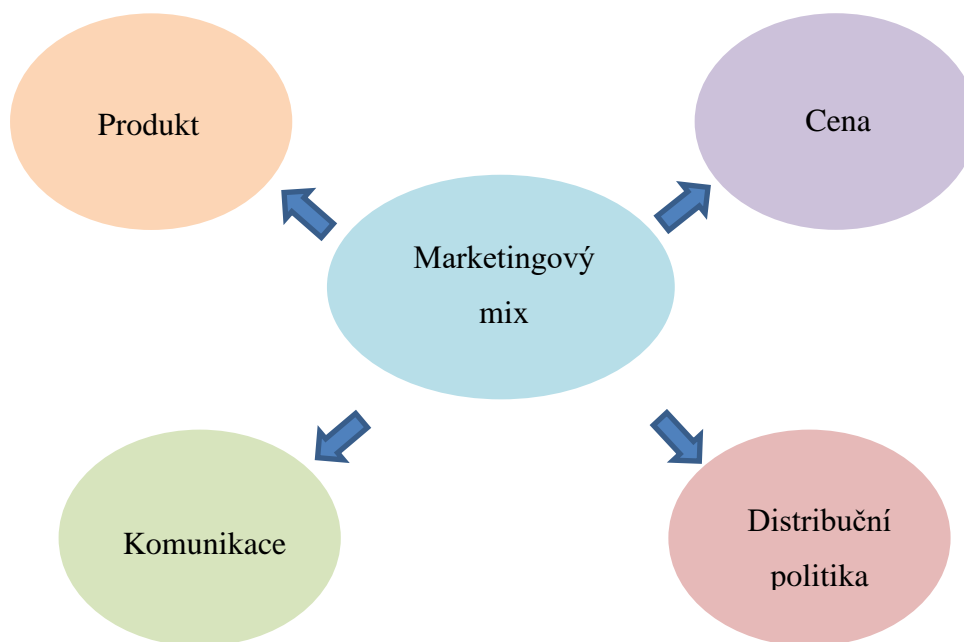
### **Komunikační politika**

Komunikace u marketingového mixu slouží ke sdělení vlastností produktů nebo služeb. Skládá se z mnoha činností, které přesvědčují zákazníka k nákupu. (Kotler, 2007)

*„V rámci oblasti marketingu a prodeje se pod marketingovou komunikací rozumí systém komunikačních metod a prostředků, s jejichž pomocí firma ovlivňuje nákupní chování zákazníků v zájmu realizace zboží na trhu“.* (Srpová a Řehoř, 2010)

### **Distribuční politika**

Jde o metody a způsoby, jak dostat produkt/službu k zákazníkovi. Jsou to všechny činnosti, které dělají produkt dostupným. (Kotler, 2007) Význam distribuce je nejvíce patrný u maloobchodů a provozoven služeb, kde se nejvíce využívají právě přímé distribuční cesty a přímý prodej (podnik zde komunikuje přímo se zákazníky). Díky tomu má podnik přímou kontrolu nad svými produkty. (Karlíček, 2013)



Obr. 3: Marketingový mix - 4P (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.11 Zdroje financování

Při založení nového podniku se musí podnikatel potýkat s problémy týkající se finančních prostředků. Řeší, jak má zajistit prostředky na realizaci projektu, tak i na jeho rozvoj v budoucnu.

Výše kapitálu se odvíjí od oborového zaměření podniku a objemu jeho produkce. Podnikatel může jednotlivé potřeby podnikání financovat z různých zdrojů. (Veber, Srpová, 2008) Zdroje financování se člení podle tří hledisek – vlastnictví, původu a času. Dle vlastnictví se finanční zdroje dělí na vlastní a cizí kapitál. U hlediska času se jedná o zdroje krátkodobé a dlouhodobé. Původ nám říká, zda jsou zdroje vytvářené přímo v podniku – potom jsou interní, nebo se jedná o zdroje vytvářené mimo podnik – externí. (Synek, Kislíngrová, 2015)

V této práci jsou zdroje financování řešeny z hlediska vlastnictví, tedy vlastní a cizí zdroje.

### **2.11.1 Vlastní zdroje financování**

Do podniku přicházejí vlastní zdroje buď přímo od vlastníka nebo je podnik vyprodukuje vlastní činností. Mezi vlastní zdroje financování patří:

#### **Vklady vlastníků**

Jedná se o počáteční vklad osob, které se rozhodly podnikat. Rozdíl můžeme vidět v tom, jestli je ze zákona daná povinnost při založení vložit do společnosti základní kapitál a jeho výše či nikoli. Pro fyzické osoby, které podnikají samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění, může být výhodou, že není zákonem stanovena povinnost vkládat základní kapitál.

#### **Zisk**

Když při podnikání použijeme k financování zisk podniku, hovoříme o samofinancování. Výhodou je, že podnikateli nevznikají náklady na cizí zdroje a nezvyšuje se objem závazků. Zisk však není zcela stabilním zdrojem, což je nevýhodou tohoto financování.

#### **Odpisy**

Posledním vlastním zdrojem financování jsou odpisy, které vyjadřují postupné opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Jde o proces postupného přenosu ceny do nákladů, tím se snižuje výše ceny dlouhodobého majetku a zajišťuje se jeho obnova. (Veber, Srpová, 2008)

### **2.11.2 Cizí zdroje financování**

Cizí zdroje představují pro podnik dluh, který podnik musí v určité době splatit. Mezi cizí zdroje řadíme:

#### **Úvěry**

Získání bankovního úvěru s sebou přináší úroky a další poplatky, které jsou s úvěrem spojené. Krátkodobý kapitál bývá levnější jak dlouhodobý. U dlouhodobého roste s časem riziko věřitelů a za větší riziko je požadován větší výnos. Pokud podnik získá bankovní úvěr, vzniká tzv. daňový efekt, což znamená, že úroky jsou daňově uznatelným nákladem a snižují základ daně. Další formou úvěru je kontokorentní úvěr, u kterého je stanoven limit, do kterého může firma čerpat úvěr. Speciální úvěr je revolvingový

(krátkodobě a opakovaně poskytované úvěry). Další typy úvěrů jsou obchodní úvěry, které poskytují dodavatelé nebo odběratelé.

### **Další možnosti financování**

Podnikatel kromě výše uvedených zdrojů může použít i další možnosti financování. Jednou z možností je **leasing**. Jde o nákup dlouhodobého majetku bez výrazného dlouhodobého zadlužení. Nejčastější druhy leasingu jsou:

- operativní leasing – sjednává se na kratší dobu a majetek po skončení smlouvy zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti,
- finanční leasing – má charakter půjčky a není vypověditelný,
- prodej a zpětný leasing – jde o prodej majetku leasingové společnosti a následné pronajmutí si ho.

Další formou financování je faktoring a forfaiting. Jedná se o odkup pohledávek – když podnik potřebuje peníze, může odprodat své pohledávky. (Veber, Srpová, 2008)



### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Následující kapitola obsahuje zpracování několika analýz, které byly zmíněny již v teoretické části. Analýzy jsou potřebné, dá se říct že i nezbytné pro zahájení podnikatelského záměru – založení soukromé mateřské školy.

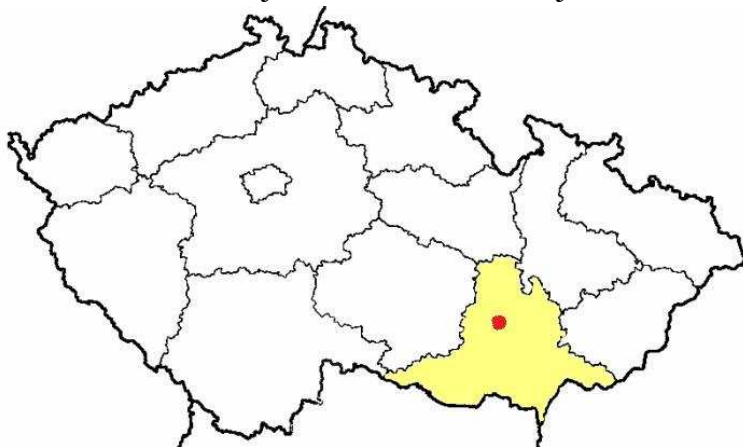
V první části je popsáno okolní prostředí podniku zahrnující geografické a demografické faktory, pak následují vnější a vnitřní analýzy. Konkrétně jde o SLEPT analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a metodu „7S“. Druhou část tvoří SWOT analýza, která shrnuje zjištěné výsledky do jednoho celku.

#### 3.1 Analýza trhu

Kapitola se zabývá analýzou trhu, na který bude podnik v budoucnu vstupovat. Zkoumá pouze hledisko geografické a demografické z důvodu zahrnutí ostatních hledisek do další analýzy.

Pro podnikatelský záměr bylo zvoleno jako místo podnikání město Brno, které leží v Jihomoravském kraji. Rozloha města je 230,2 km<sup>2</sup>. Město Brno je rozděleno na 29 městských částí. Soukromá školka by se měla nacházet v městské části Brno – Královo Pole, v městské čtvrti Sadová.

Městská čtvrť Sadová byla zvolena z důvodu výstavby nových rodinných domů v této oblasti, kam se přistěhovalo mnoho rodin s malými dětmi. Městská část Královo Pole, kam tato oblast spadá, zatím neplánuje otevření veřejné mateřské školy ve čtvrti Sadová, avšak jedna soukromá školka tu již od roku 2019 existuje.



Obr. 4: Mapa České republiky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet obyvatel se ve městě Brně pohybuje okolo 380 500, což z Brna dělá druhé největší město České republiky. Městská část Brno – Královo Pole měla k prosinci roku 2019 necelých 24 000 obyvatel. (Český statistický úřad, 2019)

Dalším krokem je zjistit, jaká je celková kapacita u stávajících školek, jak státních, tak soukromých. Na stránkách Králova Pole je uvedeno 18 mateřských školek, z toho 10 státních mateřských školek a 8 soukromých. (Statutární město Brno, MČ Brno – Královo Pole, 2019)

Informace o soukromých mateřských školách nebyly úplné, ale odhadovaná celková kapacita je 200 dětí.

Jelikož kapacity státních školek nejsou veřejně zjistitelné, musel být na úřad Králova Pole podán dotaz ohledně těchto informací. Následující tabulka ukazuje kapacitu státních mateřských školek v městské části Brno – Královo Pole.

**Tab. 1: Kapacita státních školek** (Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od městské části Brno – Královo Pole)

<b>Státní mateřské školy</b>	
Název školky	Kapacita
Mateřská škola Božetěchova 335/65	81
Mateřská škola Dobrovského 1311/66	50
Mateřská škola Bulharská 2818/62	78
Mateřská škola Herčíkova 2477/12	81
Mateřská škola Herčíkova 2478/21	81
Mateřská škola Chodská 2707/15	81
Mateřská škola Chodská 491/5	100
Mateřská škola Purkyňova 2812/21	75
Mateřská škola Rybníček 329/9	100
Mateřská škola Vackova 1518/70	37
<b>Celkem</b>	<b>764</b>

Tabulka ukazující kapacitu státních školek obsahuje údaje z roku 2017. Novější údaje bohužel nebyly poskytnuty, a tudíž se neví, jestli nedošlo v uplynulých dvou letech ke zvýšení kapacit některé ze školek. Z tabulky vyplývá, že celková kapacita státních mateřských školek v Králově Poli z roku 2017 je 764 dětí (jedná se o děti ve věku 3 až 6 let).

Při součtu státních a soukromých školek vyšlo, že v městské části Brno – Královo Pole je kapacita školek kolem 1 000 dětí.

V následující tabulce je zobrazen vývoj počtu mateřských školek v České republice v letech 2013–2018. Mateřské školky jsou zde rozděleny podle zřizovatele na veřejný sektor, privátní sektor a církvev.

**Tab. 2: Mateřské školy podle zřizovatele v letech 2013-2018** (Zdroj: MŠMT – Vývojová ročenka školství)

<b>Mateřské školy podle zřizovatele v letech 2013-2018</b>					
	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Veřejný sektor	4 794	4 812	4 828	4 820	4 833
Privátní sektor	249	300	333	340	386
Církev	42	46	48	49	50

Z tabulky je patrné, že počet mateřských školek každým rokem stoupá – u všech zřizovatelů. Privátní sektor se rozrostl nejvíce v roce 2014/2015, kdy nastal velký „boom“ soukromých školek. Důvodem neustálého růstu počtu školek může být stále rostoucí porodnost, a tudíž přeplněné kapacity ve školkách.

V druhé tabulce jsou zaznamenány počty dětí, které navštěvovaly v jednotlivých letech mateřské školky. Školky jsou rozdělené podle zřizovatele.

**Tab. 3: Počet dětí v mateřských školách v letech 2013-2018** (Zdroj: MŠMT – Vývojová ročenka školství)

<b>Počet dětí v mateřských školách v letech 2013–2018</b>					
	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Veřejný sektor	353 255	353 758	354 263	349 411	348 608
Privátní sektor	8 580	10 001	11 197	11 256	12 125
Církev	1 733	1 844	1 901	1 986	2 023

### 3.2 SLEPT analýza

Tato kapitola je věnována analýze vnějšího okolí podniku – SLEPT analýze. Jedná se o faktory, které na podnik působí. Jak už bylo zmíněno v teoretické části, analýza obsahuje pět faktorů – sociální, legislativní, ekonomický, politický a technologický.

### 3.2.1 Sociální faktory

Cílem práce je vytvoření podnikatelského záměru – založení soukromé mateřské školky ve městě Brně, měly by se tedy brát v úvahu ty sociální faktory, které se vztahují na daný předmět podnikání a samozřejmě i místo podnikání (Jihomoravský kraj, Brno). Mezi sociální faktory ovlivňující podnik byla zařazena věková struktura obyvatelstva, porodnost a průměrná hrubá měsíční mzda. Při zkoumání vnějšího prostředí mateřské školy lze považovat tyto faktory za primární.

#### Věková struktura obyvatelstva

Následující tabulka vykazuje průměrný věk obyvatelstva v Brně. Data byla čerpána z webových stránek Českého statistického úřadu.

**Tab. 4: Průměrný věk obyvatelstva v Brně** (Zdroj: Český statistický úřad)

Průměrný věk			
	2016	2017	2018
Ženy	44,4	44,4	44,5
Muži	41	41	41,1
Celkem	42,8	42,8	42,8

Průměrný věk žen v roce 2018 je podle statistického úřadu v Brně 44,5 let. U mužů v témže roce je to 41,1 let. V roce 2017 byl průměrný věk u obou pohlaví o něco nižší, stejně tak v roce 2016.

Druhá tabulka ukazuje věkovou strukturu obyvatel ve městě Brně. Pro účely práce jsou nejvíce zkoumány skupiny žen a mužů ve věku 21–40 let. Toto rozmezí může být nazváno jako produktivní věk, kdy jsou lidé práceschopní a můžou si založit rodinu. Do této skupiny jsou zahrnuty všechny osoby, které jsou zaměstnané i nezaměstnané.

**Tab. 5: Věková struktura obyvatel v Brně (Zdroj: Český statistický úřad)**

<b>Věková struktura obyvatel ve městě Brně</b>				
Pohlaví	Věk	Rok		
		2016	2017	2018
Ženy	0-10	21 712	22 095	22 125
	11-20	14 117	14 577	15 221
	21-30	23 094	22 442	21 777
	31-40	30 753	30 411	30 000
	41-50	25 798	26 701	27 640
	51-60	23 864	23 321	22 925
	61-70	26 508	25 899	25 196
	71+	29 578	30 781	31 749
Muži	0-10	22 594	22 839	23 111
	11-20	14 506	15 044	15 612
	21-30	23 786	22 952	22 148
	31-40	32 741	32 558	32 353
	41-50	26 702	27 666	28 498
	51-60	22 354	22 002	21 815
	61-70	21 185	20 839	20 683
	71+	18 681	19 400	19 828

Při rozdělení obyvatelstva na věkové skupiny je vidno, že nejvíce početnou skupinou u žen je věk 31-40 let a druhou největší skupinou věk 71 a více let. U mužů je nejpočetnější skupina 31-40 let, což je v průměru 32 551 osob. U obou pohlaví u nejpočetnější skupině dochází k poklesu.

Při zaměření se na skupinu „produktivní věk“, tedy skupinu 24–40 let, lze říci, že mužů je více než žen, a to ve všech třech sledovaných letech. Bohužel obě skupiny mají během let klesající trend. Dá se předpokládat, že snižování počtů v této skupině, s tím, že porodnost stále roste, nijak neovlivní podnikání v oblasti péče o děti. Početní vývoj u obou pohlaví zobrazuje tabulka níže.

**Tab. 6: Věková skupina 24-40 let (Zdroj: Český statistický úřad)**

<b>Věková skupina 24–40 let</b>			
	2016	2017	2018
Ženy	48 557	47 963	47 144
Muži	51 090	50 577	49 879

## Porodnost

Druhým důležitým faktorem je porodnost dětí ve městě Brně. Tyto údaje poskytuje následující tabulka.

**Tab. 7: Porodnost v Brně** (Zdroj: Český statistický úřad)

Porodnost v Brně					
	2015	2016	2017	2018	1.-3. čtvrtletí 2019
Počet dětí	4 405	4 576	4 650	4 763	3 465

Od roku 2016 se počet narozených dětí v Brně stále zvyšuje, díky tomu má tento faktor pozitivní vliv na podnikatelský záměr. Rok 2014 zde není uveden z důvodu, že děti narozené v tomto roce jsou již v předškolním věku a většina z nich půjde v roce 2020 do školy.

Jak už bylo uvedeno výše, městská část Brno – Královo Pole neplánuje postavení mateřské školy ve čtvrti Sadová. S přibývajícími dětmi budou nynější kapacity mateřských školek nedostačující a pro tento podnikatelský záměr bude tato situace více než ideální.

## Průměrná hrubá měsíční mzda

Faktor mzdy je pro podnikatelský záměr důležitý z hlediska stanovení vhodného školného či zjištění zájmu ze strany rodičů o umístění dětí v soukromých školkách. Zájem ze strany rodičů bude vyšší, čím vyšší bude průměrná hrubá měsíční mzda. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tab. 8: Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji** (Zdroj: Český statistický úřad)

Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč			
	2016	2017	2018
Jihomoravský kraj	26 916	28 505	30 778
Česká republika	27 764	29 495	31 885

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy je jak v Jihomoravském kraji, tak v celé České republice v průběhu let rostoucí, což je pro realizaci podnikatelského záměru velmi příznivé. Jihomoravský kraj, v němž by školka byla zřízena, uvádí zhruba o 1 000 Kč menší mzdu než je průměr České republiky. V následujících letech lze predikovat další nárůst průměrné mzdy.

## **Trend**

V dnešní době je velkým trendem dávat děti do mateřských školek již od malička. Tato skutečnost je dána tím, že část rodin si nemůže dovolit žít z jednoho příjmu ale i životním stylem dnešní generace. Lidé jsou totiž zvyklí užívat si života a nijak se při tom neomezovat. Když se někomu, kdo je zvyklý na tento životní styl, narodí dítě, tak ho péče o něj začne určitým způsobem omezovat a tady nastává problém co dál. Někteří mají štěstí a své ratolesti mohou dát pohlídat babičce či tetě, ostatním moc možností nezbyvá, a tak umístí své dítě na pár hodin do školky.

Tento trend zvyšuje počet potenciálních zákazníků soukromé mateřské školy. Je pak otázkou, jak dlouho ještě takový druh životního stylu bude trendem.

### **3.2.2 Legislativní faktor**

Předmětem podnikání soukromé školky bude mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. Aby člověk mohl v této oblasti podnikat je potřeba založit volnou živnost, jejíž obsahem je výchova dětí nad tři roky věku v předškolních zařízeních, výuka v soukromých školách a zařízeních sloužících odbornému vzdělání, pokud nejsou zařazena do rejstříku škol a školských zařízení. Živnost je nutné ohlásit na živnostenském úřadu a požádat o vydání živnostenského listu.

Soukromé mateřské školky, které jsou založené na živnostenský list mají tu výhodu, že nemusí striktně dodržovat vzdělávací rámce Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Ale můžou z nich čerpat a přizpůsobovat je svým potřebám.

Podnikatelská činnost bude korigována řadou zákonů a vyhlášek, které se týkají celého zřízení i provozu soukromé mateřské školy. K zákonům a vyhláškám, kterými se obecně školská zařízení musí řídit, se musí připojit i legislativní faktory ovlivňující založení podniku. Tedy ty, kde je třeba splnit zákonné požadavky.

Založení a provoz soukromé mateřské školky je ovlivněn především těmito zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.
- Zákon č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

Samozřejmě se soukromá mateřská škola musí řídit i zákony a vyhláškami upravující hygienu, stravování, dotace a parametry budovy školky.

- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, upravuje požadavky na prostorové podmínky, vybavení, provoz, osvětlení, vytápění, mikroklimatické podmínky, zásobování vodou a úklid mateřských škol.
- Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.

### **3.2.3 Ekonomický faktor**

Působení dalšího faktoru – ekonomického ve městě Brně se víceméně neliší od působení tohoto faktoru v jiných městech či krajích. Proto tento faktor bude brán v rámci celé České republiky.

Jedná se o faktory, které působí na činnost podniku a na plnění jeho cílů. Konkrétně jde o rodičovské příspěvky, daňové sazby a dotace.

#### **Rodičovské příspěvky**

Rodičovské příspěvky budou u tohoto podnikatelského záměru ovlivňovat hlavně výši školkovného. U některých rodičů může hrát výše příspěvku důležitou roli v rozhodování o tom, zda svoje dítě do soukromé školky dají či nikoli.

V letošním roce se rodičovský příspěvek změnil. V roce 2019 činila hodnota příspěvku 220 000 Kč. Od 1. 1. 2020 se rodičovský příspěvek zvedl na částku 300 000 Kč, pro vícerčata na 450 000 Kč. Nárok na tuto částku má pak: „*rodič, který po celý kalendářní*



*měsíc osobně celodenně a řádně pečuje o dítě, které je nejmladší v rodině, má nárok na rodičovský příspěvek nejdéle do 4 let věku tohoto dítěte, a to nejdéle do doby, kdy byla na rodičovském příspěvku vyplacena z důvodu péče o totéž nejmladší dítě v rodině celková částka 300000 Kč, není-li dále stanoveno jinak.“ (Zákon o státní sociální podpoře, 1995)*

Zvýšení rodičovského příspěvku přináší kladné body pro podnikatelský záměr, neboť rodiče budou dostávat více peněz a v tom případě by rozhodování, zda dát dítě do školky, mohlo být z hlediska finanční stránky snazší.

### **Daňové sazby**

Dalším ekonomickým faktorem ovlivňující podnik jsou daňové sazby. Jde hlavně o daň z příjmu fyzických osob, kterou podnik bude odvádět ze svého zisku a nyní činí 15 % ze zisku. Dále odvádí zaměstnanci ze svého zisku 15 %.

### **Dotace**

Jelikož vybudování soukromé školky má být na živnostenský list, a školka tudíž nebude podléhat Ministerstvu školství ČR, nemá nárok na dotace ani příspěvky tohoto ministerstva. Ovšem může požádat o dotace kraj či město. Mnoho soukromých školek se též účastní projektů, na které je poskytována finanční podpora EU.

### **Úrokové sazby – úvěry**

Posledním faktorem působícím na podnikání tohoto typu jsou úrokové sazby u úvěrů. Stále více podniků si půjčuje peníze, které potřebují ke svému vzniku, od bankovních institucí. Možnosti vzít si úvěr pak využívají zejména malé nově vznikající podniky, které nemají dostatek kapitálu ke svému založení a následnému rozvoji.

V následující tabulce jsou příklady úvěrů pro začínající podniky.

**Tab. 9: Příklady úvěrů** (Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z webových stránek bank)

<b>Podnikatelské úvěry</b>				
Název banky	Úvěr	Kč	%	Doba splatnosti
		Max. výše úvěru	Minimální úrok. sazba	
MONETA Money Bank	Rychlá online půjčka s nízkým úrokem	800 000	4,9	až 8 let
MONETA Money Bank	Rychlý online úvěr pro živnostníky	500 000	5,9	až 8 let
KB	Profi úvěr Start	1 000 000	9,9	až 5 let

MONETA Money Bank nabízí spoustu úvěrů jak pro fyzické osoby, tak pro podnikatele a firmy. Z této banky byly vybrány dva úvěry „Rychlá online půjčka s nízkým úrokem“ (úroková sazba od 4,9 %) a „Rychlý online úvěr pro živnostníky“ (úroková sazba od 5,9 %). Třetím příkladem je úvěr z Komerční banky, kde maximální výše úvěru dosahuje až 1 000 000 Kč, s úrokovou sazbou 9,9 %.

### **3.2.4 Politický faktor**

Politický faktor je velmi důležitý, protože má vliv na mnoho ekonomických faktorů. Jedná se o faktory působící na založení soukromé mateřské školy jak na národní, tak i na regionální úrovni.

#### **Politická situace v ČR**

Nynější politická situace v České republice není zrovna ideální – dochází k častým změnám a novelizacím zákonů. Soukromá mateřská škola, např. její zřízení, podléhá mnoha zákonům a pokud se tyto zákony budou často měnit, bude to mít negativní vliv na chod podniku.

Vláda České republiky se nyní skládá ze dvou koaličních stran. První je politické hnutí ANO 2011 a druhou stranou je ČSSD (Česká strana sociálně demokratická). Na postu předsedy vlády působí Andrej Babiš.

V roce 2018 proběhlo několik významných událostí, včetně volby prezidenta. Tím je již podruhé zvolen Miloš Zeman. Poslední volby proběhly v České republice v roce 2019 a to do Evropského Parlamentu. Ten samý rok byly vyměněni čtyři ministři ČR. Nově

jako ministryně spravedlnosti nastoupila Marie Benešová (za ANO 2011), ministr průmyslu a obchodu Karel Havlíček (za ANO 2011), ministr kultury Lubomír Zaorálek (za ČSSD) a ministr dopravy Vladimír Kremlík (za ANO 2011). V lednu v roce 2020 byl Vladimír Kremlík odvolán ze své funkce a na jeho místo dosazen Karel Havlíček, který stojí zároveň v čele ministerstva průmyslu a obchodu.

### **3.2.5 Technologický faktor**

V dnešní době, kdy se s technologiemi setkáváme na každém kroku, je jasné, že i malé děti se setkají např. s digitálním světem. V oblasti vzdělání došlo k mnoha pokrokům a firmy dětem dnes nabízí i naučné předměty typu elektronická knížka, která na děti mluví a může je naučit abecedu, či cizí jazyk. Existuje také dětský počítač, který děti učí počítat a číst. Takových předmětů je spousta, avšak nepředpokládá se, že by ve školce existovala pro každé dítě jedna taková hračka. V mateřských školkách jsou tedy technologie využívány spíše pro administrativní a provozní účely podniku.

Administrativními účely se rozumí mít počítač pro zapisování docházky dětí a pro řešení korespondence s rodiči. K tomu stačí běžný počítač či notebook se základními programy jako balíček Microsoft Office.

## **3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku je dána pěti hybnými silami. Mezi ně řadíme vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem. U této práce slouží model ke zjištění aktuálního stavu v oblasti působení soukromých mateřských školek v Brně – Králově Poli.

### **3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Mezi zákazníky mateřských škol patří rodiče a zákonní zástupci dětí. Ti totiž mají hlavní slovo při výběru vhodné mateřské školky pro jejich děti. Je logické, že většina rodičů má vysoké požadavky na školky, protože ty jim budou z velké části zajišťovat výchovu jejich dítěte v předškolním věku. Proto také hledají co nejkvalitnější služby – školky. Na kvalitu služeb má vliv i přibývající konkurence, která výrazně vyvíjí tlak na zkvalitnění všech

poskytovaných služeb. Požadavky na aktivity školek se zvyšují – cizí jazyky, rozvíjení talentu u dětí, pohybové a hudební aktivity.

Rodiče mají vliv na chod soukromých školek. Jak bude tento vliv velký záleží na každé školce. Nejlepší je najít kompromis mezi tím, co chtějí rodiče a co může nabídnout daná školka tak, aby byli spokojeni rodiče i děti.

### **3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Vezme-li se v potaz charakter podnikání – poskytování služeb péče o děti – lze do skupiny dodavatelů zařadit ty, kteří zabezpečují dodání kancelářského vybavení, elektroniky a hraček pro děti. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je malá, protože existuje mnoho dodavatelů a v praxi dochází k tomu, že si odběratel vybere z několika cenových nabídek tu, která odpovídá jeho požadavkům a finančním možnostem. Dále se jedná o zabezpečení stravování pro děti (restaurace odkud se budou brát obědy, i maloobchody a velkoobchody na nákup svačin pro děti). Dodavatelů zajišťujících obědy do školek je v Brně málo, tudíž se předpokládá vysoká vyjednávací síla.

### **3.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Počet soukromých mateřských škol v Králově Poli není příliš velký (pro rok 2019 se jedná o 8 školek). Když se ale k tomuto číslu připočítají ještě státní mateřské školy, může se zdát, že je realizace soukromé mateřské školy v této městské části neuskutečnitelná. Faktorem, který může zabránit vstupu nových konkurentů na trh, je vysoká cena pozemků či nájmu a též rok co rok zvyšující se požadavky ze strany zákazníků.

Počet soukromých mateřských škol v České republice rok od roku narůstá (viz tabulka „Počet mateřských školek v letech 2013-2018“ v kapitole 3.1 Analýza trhu) a je tedy možné, že během následujících let přibudou soukromé školy i v městské části Brno – Královo Pole. Důvodem může být i zvyšující se porodnost v posledních letech.

### **3.3.4 Hrozba substitutů**

Hlavním substitutem jsou státní mateřské školy, které nabízí stejný či podobný program jako školky soukromé. Zásadní odlišností je forma komunikace mezi učitelkami a dětmi.

V soukromých školkách bývá zvykem, že se k dítěti přistupuje více individuálně a komunikace pak bývá otevřenější. Záleží na rodičích, jaká varianta se jim zdá vhodnější.

Dalším substitutem může být soukromé hlídání – chůvy nebo hlídání u prarodičů. Najít chůvu není v dnešní době žádný problém. Existuje několik webových stránek, na kterých jsou profily osob, nabízející hlídání. Většinou se jedná o studentky pedagogických škol či ženy, které mají zkušenosti s hlídáním dětí (většinou těch svých). Finanční ohodnocení spojené s hlídáním je ve většině případech na domluvě, avšak průměrná cena se pohybuje kolem 150 Kč za hodinu. Pokud dítě pohlídají prarodiče, starosti ohledně školky odpadají. Dítě je v rodinném kruhu, není s nikým cizím a náklady na hlídání jsou minimální.

### **3.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

V městské části Královo Pole je dohromady 18 mateřských školek (jak státních, tak soukromých). Pro potřeby této práce budou analyzovány pouze soukromé mateřské školky, které jsou vybudovány v Králově Poli. Jedná se o tři školky, které jsou nejbližší městské čtvrti Sadová, a které by plánované školce mohly konkurovat. Zároveň se jedná o školky, které by měly podobnou strukturu aktivit. MŠ Kometka je čtvrtou školkou a je zde zmíněna z důvodu hrozící konkurence i když má jiný souhrn aktivit (je zaměřena převážně na sport).

Důležitým faktorem je cena školkovného, která bývá různá, ale povětšinou zahrnuje výuku, pracovní materiály a náklady na stravování. Zato nezahrnuje poplatky za výlety, divadla, výstavy apod.

#### **Mateřská školka a jesle Elánek**

Školka sídlí v městské části Sadová a byla zde otevřena v roce 2019. Dělí se na dvě třídy modrou a žlutou, dohromady s kapacitou 48 míst. Na svých webových stránkách uvádí, že slibují luxusní a moderní prostředí pro děti. V blízkosti školky se nachází velká zahrada s prolézačkami a pískovištěm.

Základní informace:

- cena: 5 000 Kč/ měsíc (i se stravou),
- pro děti 2–6 let ,
- možnost bezmléčné a bezlepkové varianty obědů,

- nabízí i individuální hlídání. (Elánek, 2017)

### **Miniškolka Mary Poppins**

Miniškolka Mary Poppins se nachází dál od čtvrti Sadová, na ulici Srbská 30. Skládá se ze dvou oddělení s tím, že první je pro mladší děti a druhé pro děti 3–6 let s kapacitou 12 míst. Pro tento projekt je důležité druhé oddělení – pro děti 3–6 let. Třída se zabývá hudebně pohybovou výchovou, kdy děti např. tančí za doprovodu klavíru. Dále je pro děti nachystaná i výuka angličtiny, formou písniček a básniček.

Základní informace:

- pro děti 3–6 let,
- cena neuvedena,
- ke školce patří i zahrádka, kde si děti můžou hrát,
- nabízí výuku angličtiny,
- nabízí i individuální hlídání. (Školka Mary Poppins, 2010)

### **MŠ Creative Kids**

MŠ Creative Kids sídlí na adrese Poděbradova 127 v Brně. Ve školce podporují zábavu, radost a současně poskytují bezpečné a pečující prostředí. Na svých webových stránkách se prezentují jako zážitková škola. Jedním z jejich cílů je, aby děti dělaly to, co je vnitřně uspokojuje.

Základní informace:

- pro děti 3–6 let,
- cena: 7 300 Kč/ měsíc (i se stravou),
- nabízí výuku angličtiny,
- nabízí i individuální hlídání. (Mateřská školka Brno Creative Kids, 2010)

### **Mateřská škola Kometka**

Poslední školkou je MŠ Kometka sídlící na ulici Střední 595/26 v Brně. Jejím posláním je vést děti ke zdravému životnímu stylu, k samostatnosti, ohleduplnosti, rozvíjet jejich talent, tvořivost a schopnosti. Kometka se řadí mezi školky zaměřující se na sport.

Základní informace:

- cena: 6 600 Kč/ měsíc (bez stravy),
  - nabízí sourozeneckou slevu,
  - nabízí možnost navazujících kroužků v rámci spolupráce se sportovními kluby.
- (Mateřská školka Kometka v Brně, 2013)

### **Shrnutí**

Největším konkurentem bude Mateřská školka a jesle Elánek, která sídlí přímo ve čtvrti Sadová, má stále volná místa a poskytuje širokou škálu aktivit pro děti. Co se ceny za umístění dítěte do školky týče je „nejlevnější“ Elánek, který nabízí měsíční docházku za 5 000 Kč. V posledních letech vzrostla povědomost o této školce a spousta rodičů vyhledává její služby.

Nabídka služeb v uvažované soukromé školce bude velmi podobná jako u stávajících školek. Soukromá školka bude mít výuku anglického jazyka, provozovat pohybové aktivity pro děti a bude poskytovat obědy pro děti se stravovacími omezeními (např. strava bezlepková, bezlaktózová atd.).

## **3.4 Metoda „7S“**

Následující kapitola se zabývá vnitřním prostředím podniku – Metodou „7S“. Jedná se o sedm faktorů, které jsou klíčové pro správné fungování školky. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, metoda se zabývá těmito faktory: strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

### **3.4.1 Strategie**

Strategie vychází z vize podniku. Vizí soukromé mateřské školy bude vypracovat se v horizontu 5 let mezi nejlépe hodnocené soukromé školky v městské části Královo Pole. Strategie bude dosaženo prostřednictvím plnění cílů – krátkodobých i dlouhodobých. Kromě hlavního cíle podnikání, který se nijak neliší od ostatních podniků, maximalizace zisku, bude cílem též spokojenost zákazníků (rodičů a jejich dětí), kteří budou mateřskou školu navštěvovat. Proto bude soukromá školka usilovat o co nejkvalitnější celodenní i polodenní vzdělání, individuální a starostlivý přístup k dětem a zajištění

kvalifikovaných pracovníků, kteří se o děti budou starat. Dále školka bude chtít získat a udržet si kvalitní a loajální zaměstnance.

### 3.4.2 Struktura

Organizační struktura soukromé mateřské školy bude jednoduchá a bude se odvíjet od aktivit, které zde budou probíhat. V čele podniku bude stát majitelka firmy, která bude zároveň vykonávat pozici účetní a zajišťovat potřebné věci pro školku např. vybavení. Dále zde bude ředitelka školky, učitelka angličtiny, učitelka výtvarných a hudebních aktivit a učitelka pro sportovní aktivity. Na úklid by zpočátku byla brigádnice – studentka. Školka by byla otevřena i pro studenty pedagogického zaměření. Během roku by do ní studenti docházeli na praxi a tím vypomáhali zaměstnancům školky. V budoucnu je naplánováno rozšířit aktivity školky o zájmové kroužky („kuchtík“ – vaření pro nejmenší či výuka cizích jazyků) mimo docházku dětí, což by vedlo k rozšíření počtu zaměstnanců.

Jednatelem společnosti v komunikaci s úřady tedy bude majitelka školky. Ředitelka školky se bude podřizovat dlouhodobým cílům školky, bude řídit organizaci směn učitelek i uklízečky-brigádnice, studenty na praxi a bude tvořit dlouhodobé plány aktivit. Zároveň bude ředitelka tvář školky v komunikaci s klienty, tedy rodiči. Zajištění stravování bude též v její režii. Učitelky budou hierarchicky na stejné úrovni, budou se podřizovat ustanovením ředitelky a dle dlouhodobého plánu budou koordinovaně vytvářet krátkodobé (týdenní a denní) plány výuky a aktivit.

### 3.4.3 Systémy

Co se tohoto typu podnikání týče, nelze zde hledat žádné složité informační systémy. Vše, co školka z hlediska komunikačního systému s rodiči a potenciálními zákazníky bude potřebovat jsou funkční webové stránky, které by měly každého návštěvníka upoutat a měly by poskytovat veškeré informace o podniku. Na webových stránkách by se zákazníci – rodiče – mohli přihlásit (s údaji, které by dostali při podání přihlášky) na účet, kde by viděli např. jídelníček pro daný týden, přehled plateb školkovného, celou galerii fotek či plán akcí na celý rok. Samotná docházka dítěte pak bude zaznamenávána učitelkou do programu MS Excel. Z informačních systémů bude dále využito prvků k účetní práci, tvorbě přehledů směn ředitelkou, materiálů k výuce učitelkami. Jsou jimi programy z balíčku Microsoft Office a základního účetního programu POHODA nebo



Money. Ke komunikaci bude sloužit e-mail mateřské školky založený na některé ze zavedených e-mailových platformách - Seznam, Gmail, Cenrum, Volný. K interní komunikaci v podniku bude sloužit také e-mailová komunikace, konkrétně mezi soukromými e-maily zaměstnanců a speciálně založenou e-mailovou schránkou ředitelky (oddělenou od již zmíněného e-mailu celopodnikového). Tento pracovní e-mail ředitelky bude také sloužit, stejně jako její pracovní telefonní číslo, pro komunikaci s dodavateli stravy, popřípadě dalšími potřebnými institucemi a firmami.

#### **3.4.4 Styl řízení**

V podniku bude uplatňována kombinace demokratického a autokratického stylu řízení. Druhý jmenovaný se bude používat v případech finančního řízení podniku.

Jelikož bude mít majitelka soukromé školky vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, nepřichází v úvahu, aby byla zároveň i ředitelkou. Proto bude majitelka řešit finanční a hospodářskou stránku podniku, zatímco ředitelka bude mít na starost organizační chod školky. Všechna důležitá rozhodnutí však bude muset projednat s majitelkou.

#### **3.4.5 Spolupracovníci**

Motivovaní pracovníci jsou pro podnik velmi důležití. Mají pak svou práci rádi, jsou v ní spokojeni a jsou vůči podniku loajální. Proto se majitelka školky i ředitelka budou snažit o motivaci svých podřízených.

Cílem mateřské školy bude mít kvalifikovaný personál, který musí splňovat určité požadavky. Avšak není důležité mít co nejvyšší stupeň vzdělání, ale mít zkušenosti s hlídáním dětí, být přátelský a mít trpělivost.

Z organizační struktury vyplývá, že zaměstnanci mateřské školy budou majitelka, ředitelka a další tři zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Jako brigádnice zde bude paní/slečna na úklid.

#### **3.4.6 Schopnosti**

Od zaměstnanců se požaduje, aby měli minimálně vzdělávací kurzy, umožňující práci s dětmi a minimálně dvouletou praxi s hlídáním dětí. Během školního roku budou mít

zaměstnanci příležitost zúčastnit se dalších školení a kurzů (např. první pomoc dětem). Vlastnosti, které by měl zaměstnanec mít, jsou hlavně trpělivost, ochota, zodpovědnost, a hlavně kladný vztah k dětem. Požadavky na pozici ředitelky jsou mnohem náročnější. Ředitelka soukromé mateřské školy by měla mít vysokoškolské pedagogické vzdělání, základy první pomoci dětem, příjemné vystupování a schopnost komunikace s rodiči. Měla by být cílevědomá a obhájit si své plány před majitelkou, ostatními zaměstnanci i klienty – rodiči.

Na začátku každého měsíce by probíhala porada, za povinné účasti všech zaměstnanců, obsahující sdílení znalostí a zkušeností a plány pro daný měsíc.

#### **3.4.7 Sdílené hodnoty**

Hodnoty, které se budou v podniku sdílet, jsou především přátelská atmosféra a prostředí, osobní přístup k dětem a loajalita zaměstnanců. Dále se jedná o dobré vztahy s obchodními partnery (zmíněni v kapitole 3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů), dbaní na vysokou kvalitu poskytovaných služeb či budování pozitivní image podniku.

### **3.5 SWOT analýza**

Analýza se zaměřuje na vnější i vnitřní prostředí podniku. Slouží ke shrnutí všech předešlých analýz a k přehledu o silných, slabých stránkách podniku a zároveň o příležitostech a hrozbách podnikání.

**Tab. 10: SWOT analýza** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Pestrá škála aktivit pro děti Individuální přístup k dětem Zaměstnanci se zkušenostmi Klidné prostředí Dobrá dostupnost z centra	Vysoké počáteční náklady Využití cizího kapitálu Slabá finanční podpora od státu Žádná tradice a reference
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vznik na novém sídlišti Zapojení se do projektů EU Zájem rodičů o individuální přístup k dětem	Změny v legislativě Nová konkurence Rozšíření kapacit v existujících mateřských školách Neposkytnutí podnikatelského úvěru Nedůvěra potenciálních zákazníků

### 3.5.1 Silné stránky

- Pestrá škála aktivit pro děti – výuka angličtiny, pohybové aktivity, výtvarné a hudební aktivity (postupem času i zájmové kroužky).
- Individuální přístup k dětem.
- Zaměstnanci se zkušenostmi.
- Klidné prostředí – na kraji města, v blízkosti les.
- Dobrá dostupnost z centra.

### 3.5.2 Slabé stránky

- Vysoké počáteční náklady na zřízení.
- Využití cizího kapitálu pro založení školky – podnikatelský úvěr.
- Slabá finanční podpora od státu, jelikož by byl podnik založen na živnostenský list.
- Žádná tradice, reference a dobré jméno v porovnání s konkurencí.

### 3.5.3 Příležitosti

- Vznik na novém sídlišti – přistěhovaly se sem mladé rodiny s dětmi.

- Zapojení se do projektů Evropské unie – možnost získání dotací.
- Rostoucí zájem rodičů o individuální přístup k dětem.

#### **3.5.4 Hrozby**

- Změny v legislativě – úprava požadavků na zřízení soukromé mateřské školy.
- Nová konkurence.
- Nedůvěra potenciálních zákazníků.
- Neposkytnutí podnikatelského úvěru.
- Rozšíření kapacit v existujících mateřských školách.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Čtvrtá kapitola diplomové práce je zaměřená na vlastní návrhy řešení – zřízení soukromé mateřské školky, zaměřené na výuku angličtiny a pohybovou přípravu dětí. Skládá se z pěti podkapitol, a to konkrétně z popisu podniku, stravování, organizačního plánu, marketingového plánu a z finančního plánu.

### 4.1 Popis podniku

Kapitola představuje samotný podnik – kde sídlí, jaké má logo, jak se jmenuje, jaké jsou kontaktní údaje, jaký má cíl a jakou má soukromá školka kapacitu.

<b>Název:</b>	Mateřská škola Easy steps
<b>Sídlo:</b>	Sadová, 612 00 Brno-Královo Pole
<b>Webové stránky:</b>	<a href="http://www.MŠEasysteps.cz">www.MŠEasysteps.cz</a>
<b>Kontaktní e-mail:</b>	Easysteps@seznam.cz
<b>Předmět podnikání:</b>	Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
<b>Zahájení podnikatelské činnosti:</b>	září 2020
<b>Podnikatel:</b>	Bc. Michaela Šťastná
<b>Základní kapitál:</b>	400 000 Kč
<b>Kapacita:</b>	22 dětí
<b>Typ školky:</b>	Celodenní i půldenní s pravidelným provozem

Soukromá mateřská škola Easy steps bude poskytovat výchovně-vzdělávací služby pro děti ve věku 3–6 let. Při každodenním setkání bude kladen důraz na rozvíjení motoriky pomocí různých cvičení a s tím spojenou pohybovou přípravu dětí. Do výuky bude též zařazena angličtina, kterou se děti budou učit např. pomocí anglických básniček, písniček nebo formou her, což je pro ně snazší jak učení se jednotlivých slovíček. Mateřská škola bude v provozu celý školní rok od 1. září do 30. června s tím, že o letních prázdninách

bude v provozu celý červenec a v srpnu bude mít zavřeno. V prostorách školky bude zařízena vlastní jídelna s malou kuchyňkou, ve které budou připravovány svačiny pro děti.

Cílem je vybudovat soukromou mateřskou školu v Brně – Králově Poli, která bude mít dobrou pověst, časem vystoupá mezi jedničky v dané městské části, a do které budou jak děti, tak zaměstnanci chodit rádi a s úsměvem na tváři.

#### 4.1.1 Logo

Jelikož podnik ponese název Mateřská škola Easy steps, téma pro logo bylo vybráno velmi lehce. Cílem bylo vytvořit logo tak, aby bylo barevné a jednoduché. Jsou na něm znázorněny otisky nohou a každý pár má jiné barevné pozadí.



Obr. 5: Logo mateřské školy (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.1.2 Kapacita mateřské školky

V soukromé mateřské škole Easy steps bude jedna třída s celkovou kapacitou 22 dětí. Při „rozdělení“ dětí bude na každou učitelku připadat maximálně 8 dětí. Ve školce bude možnost zařídit si „hlídání“ jen na pár hodin, proto budou vyhrazena ještě další 2 místa denně pro tyto zájemce. Cena za hlídání bude stanovena na 140 Kč za hodinu bez stravy. Kdyby tedy dětí bylo 24, byly by ve školce tři učitelky a každá by měla na starost 8 dětí.

## **4.2 Stravování**

Stravování bude probíhat formou dovážky obědů z restaurace Vitalité, která má svoji provozovnu v centru Brna. Vitalité vaří zdravá a pestrá jídla pro školky i školy a jejich jídelníček je sestavován s výživovým specialistou. Pro děti, které mají stravovací omezení lze zařídit obědy zvlášť. Svačiny budou v režii školky a stejně tak zajištění pitného režimu, v rámci kterého bude pro děti k dispozici čaj či voda se sirupem.

Obědvat a svačit budou děti ve vnitřních prostorách školky, které k tomu budou přizpůsobeny (jidelna).

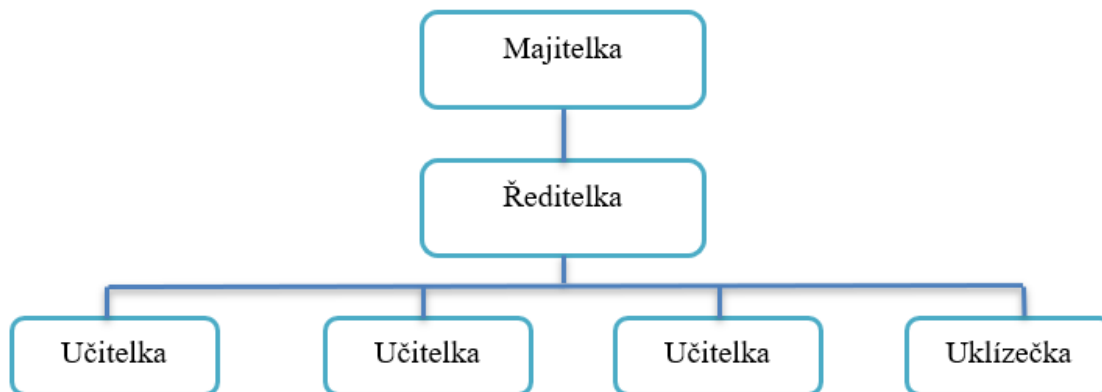
V příloze č. 1 je ukázka jídelníčku na celý týden. Jídelníček je sestaven tak, aby děti měly co nejvíce vyváženou stravu.

## **4.3 Organizační plán**

Podkapitola Organizační plán se zaměřuje na budoucí organizační strukturu mateřské školy, dále na pracovní dobu, mzdové podmínky a harmonogram školního dne a školního roku.

### **4.3.1 Organizační struktura**

Jak už bylo uvedeno ve druhé části této práce (kapitola 2.6 Metoda „7S“) organizační struktura soukromé mateřské školy se skládá z majitelky, ředitelky, učitelek a uklízečky. Na následujícím obrázku je zobrazena organizační struktura školky – bývá označována jako liniová.



**Obr. 6: Organizační struktura soukromé mateřské školy Easy steps** (Zdroj: Vlastní zpracování)

V následujícím roce školka nepočítá s nárůstem zaměstnanců. Studenty, kteří budou chodit na praxi bude mít na starost paní ředitelka, která jim vše vysvětlí a pak přiřadí vždy k jedné z učitelek.

V případě, že se školce bude dařit a bude narůstat zájem ze strany rodičů, bude portfolio zaměstnanců rozšířeno o další učitelky. Stejně to bude fungovat i se zájmovými kroužky, které se ještě v prvním roce fungování nebudou otvírat.

#### **4.3.2 Pracovní doba**

Pracovní doba soukromé mateřské školy bude stanovena od 7:15 do 17:00 s tím, že otevírací doba je v čase od 7:30 do 16:30. Pracovní doba každého ze zaměstnanců (učitelky a ředitelka) bude však max. 8 hodin denně, z tohoto důvodu bude docházet k dřívějšímu odchodu a pozdějšímu příchodu některých učitelek tak, aby pokryly celý den.

Pokud by byl zájem ze strany rodičů o dřívější příchod dětí do školky, bude školka otvírat o 15 minut dříve, tedy v 7:15 a příchod učitelek bude naplánován na 7:00.

Jinou pracovní dobu bude mít paní/ slečna uklízečka, která bude každý den docházet kolem 16:30, kdy oficiálně zavírá školka. Studenti, kteří by docházeli do školky na praxi by měli pracovní dobu závislou na osobní domluvě (s ředitelkou).



### 4.3.3 Mzdové podmínky

Tato kapitola se týká mzdových podmínek, tedy především vyčíslení hrubé měsíční mzdy pro jednotlivé zaměstnance soukromé mateřské školy. Podmínky budou u každého pracovníka odlišné. Týká se to majitelky školky, ředitelky, učitelek a paní na úklid.

Nástupní mzda bude z důvodů vysokých počátečních nákladů nižší. Následující tabulka ukazuje příklady hrubé měsíční mzdy zaměstnanců.

**Tab. 11: Hrubá měsíční mzda v Kč** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Hrubá měsíční mzda v Kč</b>	
<b>Zaměstnanec</b>	<b>Mzda/měsíc</b>
Majitelka	?
Ředitelka	21 000
Učitelka	18 000
Uklízečka	3 500

Hrubá měsíční mzda pro majitelku není stanovena. Bude záležet na mnoha faktorech a situacích, které ve školce budou, nebo nebudou probíhat.

Majitelka školky počítá s navýšením mzdy u svých zaměstnanců už během prvního roku provozu mateřské školky. I tak se bude výše mzdy odvíjet od zájmu rodičů o školku, dotace od města, kraje nebo Evropské unie a od sponzorských darů.

### 4.3.4 Harmonogram školního dne

7:30 – 8:45	příchod dětí + vyrábění/ malování
8:45 – 9:15	dopolední svačina
9:15 – 10:00	dopolední program má dvě verze: – pohybové aktivity a angličtina – zpívání a angličtina
10:00 – 11:45	pobyt venku
11:45 – 12:30	oběd
12:30 – 13:00	volný program + odchod dětí, které jsou jen na půlden
13:00 – 14:30	odpočinek + náhradní program pro děti, co neusnou

14:30 – 15:00	cvičení na motoriku
15:00 – 15:20	odpolední svačina
15:20 – 16:30	pobyt venku + vyzvednutí dětí rodiči

Výše uvedený harmonogram se bude v případě potřeby nebo speciálních akcí upravovat. Například v den, kdy se s dětmi půjde do knihovny, nebude dopolední program a pobyt venku.

Děti, které budou do školky chodit jen na pár hodin, budou mít stejný harmonogram jako ostatní.

#### 4.3.5 Harmonogram školního roku

Plán školního roku je rozdělen do čtyř celků podle ročních období a dále se dělí na jednotlivé týdny. Každý týden má během roku jiné téma podle toho, v jakém měsíci a ročním období se nachází. Celý harmonogram je v zobrazen v příloze č. 2.

Součástí harmonogramu jsou i mimořádné akce a slavnosti jako:

**Halloween** – děti si během týdne vyzdobí s pomocí učitelek třídu vydlabanými dýněmi a výrobky z papíru, jako jsou např. duchové či netopýři. Na konci týdne přijdou děti do školky v maskách a během dne budou soutěžit o „strašidelné“ ceny.

**Mikuláš** – během týdne se děti budou učit básničky a písničky o Mikulášovi. Odpoledne pak přijde Mikuláš, čert a anděl a rozdají dětem ovoce a sladkosti.

**Pečeme cukroví** – v tomto týdnu si děti zkusí udělat různé druhy cukroví a samozřejmě bude následovat i ochutnávka toho, co vytvořily.

**Maškarní ples** – měl by se konat v sobotu odpoledne. Pozváni budou rodiče s dětmi a všichni by měli přijít v masce. Během odpoledne budou hry a tanečky, do kterých budou zapojeni také rodiče.

**Malujeme vajíčka** – v týdnu si děti budou vyrábět velikonoční dekorace, namalují si vyfouklá vajíčka a budou se učit básničky a říkanky na toto téma.

**Den matek** – děti se v týdnu budou připravovat na besídku pro maminky, kde jim zazpívají a předají vyrobená přáníčka.

**Zahradní slavnost** – odpoledne plné her a opékání špekáčků. Jsou zváni i rodiče.

## **4.4 Marketingový plán**

Kapitola vymezuje marketingové a komunikační strategie podniku. Jedná se o marketingový mix obsahující prvky 4P – produkt, cena, místo a propagace.

### **4.4.1 Produkt**

Soukromá mateřská škola Easy steps bude poskytovat výchovně-vzdělávací služby pro děti ve věku 3–6 let. Nabízené služby budou podobné jak u stávajících soukromých školek. Krom běžné školní docházky bude školka nabízet i hlídání dětí, kterého mohou rodiče využít buď „jednorázově“ nebo pravidelně.

Konkurenční výhodou bude osobní přístup ke každému dítěti. Pro děti bude připravena pestrá škála aktivit, které budou mít na starosti paní učitelky i paní ředitelka. Děti se během dne budou učit ovládat a rozvíjet jemnou i hrubou motoriku. K tomuto rozvoji jim budou pomáhat i hračky a stavebnice nacházející se ve školce. V rámci celodenní i půldenní výuky se děti budou učit angličtinu pomocí her a písniček.

Během roku se budou konat výlety např. do okolí, do ZOO, na přehradu apod. Pro děti je také připravena návštěva divadla a knihovny. Další akce jako besídky pro rodiče, karneval, Mikulášská besídka nebo zahradní slavnost se budou konat ve školce, nebo v přílehlém okolí.

Pro vedení školky bude také důležité, aby během školního roku probíhala úzká spolupráce s rodiči dětí formou setkání či komunikace prostřednictvím telefonu nebo e-mailu.

Školka bude v provozu od 1. září do 31. července a v srpnu bude mít zavřeno. Otevírací doba soukromé mateřské školy bude od 7:30 do 16:30. Pokud bude ze strany rodičů zájem o dřívější otevření školky, bude otevírací doba přesunuta o 15 min. na 7:15.

### **4.4.2 Cena**

V rámci marketingové strategie je stanovení ceny za poskytované služby jedním z nejdůležitějších rozhodnutí.

Výše školného bude stanovena na základě předběžné kalkulace, ve které budou zahrnuty mzdy zaměstnanců, náklady na provoz a zisk. V následující tabulce je zobrazena

předběžná kalkulace nákladů obsahující přímé mzdy, ostatní přímé náklady, správní režii a odbytovou režii.

**Tab. 12: Předběžná kalkulace nákladů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Předběžná kalkulace nákladů</b>	
<b>Popis nákladu</b>	<b>Kč/měsíc</b>
Přímé mzdy	78 500
Ostatní přímé náklady	7 768
Správní režie	
Nájemné	30 000
Energie	8 000
Pojistné	1 000
Služby	3 000
Odbytová režie	1 300
<b>Vlastní náklady výkonu</b>	<b>129 568</b>

Kolona přímé mzdy obsahuje měsíční mzdy zaměstnanců školky mimo mzdu majitelky. Jedná se o mzdy tří učitelek a paní ředitelky, které zde budou pracovat na plný úvazek. Uklízečka bude mít smlouvu na DPP a její příjem je v nákladech též započítaný.

Další bod – ostatní přímé náklady, zahrnují splátky úvěru. Úvěr se prozatím předpokládá ve výši 500 000 Kč, s dobou splatnosti 7 let a s měsíční splátkou 7 768 Kč. Úvěr bude použit na přizpůsobení interiéru podle legislativních požadavků, dále na vybavení školky nábytkem a vyučovacími pomůckami.

Správní režie zahrnuje platby za energie, pojistné a služby. Nájem se v této lokalitě pohybuje okolo 30 000 Kč za měsíc – jednalo by se o přízemí rodinného domu se zahradou. Služba obsahuje položky jako internet a služby bezpečnostní agentury.

Odbytovou režii se myslí náklady na reklamu, tedy poplatky za web a tisk letáčků (viz níže podkapitola 4.4.4 Propagace).

Po sečtení všech položek činí vlastní náklady výkonu 129 568 Kč měsíčně. V této sumě není zahrnut zisk.

Na základě předběžné kalkulace byla cena školného stanovena ve výši 6 000 Kč měsíčně (bez stravného). Při zahrnutí stravného a dalších nákladů (divadla, knihovny, jízdné



#### **4.4.4 Propagace**

Důležitou roli při zakládání nového podniku hraje jeho propagace a nastavení jeho marketingové strategie. Snahou školky bude oslovit co největší počet potenciálních zákazníků a informovat veřejnost o novém podniku a jeho službách. V této kapitole budou představeny jednotlivé druhy propagace, jež budou sloužit k seznámení veřejnosti s novou soukromou školkou Easy steps. Celá propagace bude zaměřena na mladé rodiny s dětma.

##### **Webové stránky soukromé mateřské školy**

V dnešní době plné internetu jsou nejvýhodnější formou prezentace podniku webové stránky, jak pro začátky, tak i během samotného fungování. Díky stránkám lze poskytnout potenciálním zákazníkům maximální množství informací, které si můžou přečíst z pohodlí domova. I soukromá mateřská škola Easy steps plánuje vytvoření webových stránek, které by jí pomohly informovat své okolí o nabízených službách, kontaktních údajích, výši školného, či provozních hodinách. Web bude rovněž obsahovat informace o plánovaných akcích, o jídelníčku pro děti (samozřejmě bude výčet alergenů) i fotogalerii, ve které si rodiče budou moci prohlédnout interiér a exteriér školky a fotky z akcí, které již ve školce proběhly.

Vzhled webových stránek bude korespondovat s oborem podnikání, to znamená, že bude velmi jednoduchý, veselý a barevný.

Když webové stránky dělá externí firma, cena se obvykle pohybuje kolem 20 tisíc Kč a samozřejmě záleží i na rozsahu a složitosti. Jak už je uvedeno o odstavec výše, stránky pro školku by měly být jednoduché a měly by obsahovat nejdůležitější informace. Proto si necháme s výhodou vytvořit stránky u jednoho známého, který přislíbil spolupráci a nabídl velmi zajímavou cenu. Samotný web bude zveřejněn dva měsíce před otevřením školky.

V následující tabulce je uveden výčet nákladů na vytvoření a provoz webových stránek soukromé mateřské školy. V prvním roce, ve kterém dojde k vytvoření stránek, zaplatí školka 7 230 Kč. V následujících letech půjde o částku 2 230 Kč.

**Tab. 13: Náklady na webové stránky mateřské školy – v prvním roce (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Náklady na webové stránky</b>	
<b>Popis nákladu</b>	<b>Cena v Kč</b>
Vytvoření webových stránek	5 000
Roční poplatky	
- poplatek za doménu	230
- aktualizace stránek	2 000
<b>Celkově</b>	<b>7 230</b>

### **Vytvoření profilu na sociálních sítích**

Další možností, jak informovat širokou veřejnost o podnikání je zhotovení profilu na sociálních sítích. Lze předpokládat, že spousta potenciálních zákazníků je na těchto účtech aktivní. V této době existuje mnoho stránek či programů, na kterých lze komunikovat s okolím. Za zmínku stojí nejoblíbenější Facebook, Instagram nebo Twitter.

Mateřská školka uvažuje o pořízení dvou účtů, a to na Facebooku a Instagramu. Založení profilů na těchto sítích nese velkou výhodu v tom, že nejsou vyžadovány žádné náklady, tedy že účty jsou zadarmo. Na Facebooku by se pravidelně aktualizovaly novinky z prostředí mateřské školy, včetně fotografií z akcí a výletů. Přímou na profilu budou mít rodiče či potenciální zákazníci možnost sdělovat své dojmy a zkušenosti se školkou. Instagram pak bude sloužit hlavně ke sdělení fotek ze školky a akcí, či k pozvánkám na tyto akce.

### **Distribuce letáčků**

Poslední formou plánované propagace je distribuce letáčků. Propagovat podnik touto cestou je sice dražší jak vytvoření profilů na sociálních sítích, ale dá se říci, že stejně účinné. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou, kterou chce školka oslovit, jsou rodiče s dětmi, budou se letáčky nacházet na takových místech, kde lze tyto potenciální zákazníky potkat. Letáčky budou rozmístěny na následujících místech:

- akce městské části Brno – Královo Pole,
- čekárny dětských lékařů,
- rozdávání letáků na sídlišti Sadová,
- akce městské části Brno – Lesná.

Po dohodě s organizátory akcí uspořádaných jak v Králově Poli, tak na Lesné (zaměřených na děti a jejich rodiče) by byly letáčky rozdávány návštěvníkům těchto akcí. Městská část Brno Lesná byla vybrána díky své poloze – je v přímé blízkosti čtvrti, ve které se bude nacházet nová školka. Další způsob, jak mohou potenciální zákazníci nabít povědomí o nové školce, je umístit letáčky do čekáren dětských pediatrů či na dětské oddělení v nemocnicích. Jelikož se školka bude nacházet ve čtvrti Sadová, budou se letáčky rozdávat i lidem v této lokalitě. Letáčky budou obsahovat informace o nabízených službách a kontakty.

Velikost letáčku bude o rozměrech A5 a bude v barevném provedení. Při koupi 500 ks letáčků je cena za tisk jednoho barevného letáku 2,14 Kč. Dohromady tedy školka zaplatí za letáky 1070 Kč (bez poštovného).

## **4.5 Finanční plán**

Důležitou částí diplomové práce je právě finanční plán. Ten obsahuje všechny údaje týkající se nákladů a výnosů spojených s podnikáním. Právě tento krok rozhodne, zda má smysl podnikat a zda může být podnikatelský záměr uskutečněn.

Ve finančním plánu jsou uvedeny informace o základním kapitálu školky, o počátečních nákladech, o provozních a mzdových nákladech a o zakladatelském rozpočtu. Dále je zde popsáno financování bankovním úvěrem a očekávané příjmy a výdaje. Na závěr kapitoly je vypracován výkaz zisku a ztrát ve třech variantách (pesimistické, realistické, optimistické).

### **4.5.1 Vklad do podnikání**

Majitelka soukromé mateřské školy vloží do podniku peněžitý vklad v hodnotě 370 000 Kč. Dále nepeněžité vklady zahrnující její notebook v hodnotě 17 000 Kč, rádio s CD přehrávačem v hodnotě 3 000 Kč, multifunkční zařízení (tiskárna, kopírka a scanner) v hodnotě 4 000 Kč, kancelářský stůl s židlí v hodnotě 6 000 Kč. Celkový vložený vklad do podnikání je tedy ve výši 400 000 Kč.



#### 4.5.2 Počáteční náklady

Celkové počáteční náklady jsou souhrnem všech nákladů, které jsou vypsány v následující tabulce. Jedná se např. o náklady spojené se získáním živnostenského oprávnění, náklady na předělání místností podle legislativních požadavků (zejména toalety a koupelny), na výmalbu prostor, na pořízení nábytku a koupení účetního softwaru. Ceny jsou reálné na základě informací nejmenovaných dodavatelů.

V nákladech na založení podniku je zahrnut správní poplatek při založení živnosti a první nájem prostor školky. Bude nutné koupit koberce a zrekonstruovat koupelny a toalety, aby odpovídali legislativě. Jelikož k prostorám školky bude patřit i zahrada, byly k nákladům připočteny i částky na zřízení pískoviště a prolézaček. Mezi hudebními nástroji je i keyboard, který bude využíván při dopoledních aktivitách v programu školky.

**Tab. 14: Přehled počátečních nákladů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Přehled počátečních nákladů</b>	
<b>Popis</b>	<b>Náklady v Kč</b>
Náklady na založení podniku	30 000
Náklady na propagaci	8 300
Náklady na zřízení toalet a koupelen	100 000
Nákup koberce	28 000
Výmalba prostor	25 000
Nákup hraček a školních potřeb	42 000
Náklady na dětský nábytek (židle, stoly, postýlky a skříňky)	70 000
Zařízení nábytku pro dospělé (stoly a židle)	15 000
Nákup elektroniky (notebook, mobilní telefon)	14 000
Alarm	2 500
Účetní systém Money S3	5 000
Balíček Microsoft Office	1 500
Náklady na zřízení šaten pro děti	45 000
Hračky na zahradu	18 000
Nákup hudebních nástrojů	5 000
Ložní prádlo, ručníky a utěrky	25 000
Nákup nádobí do kuchyňky (talíře, přístroje apod.)	13 000
Nákup čistících prostředků	1 500
Finanční rezerva	40 000
<b>Celkem</b>	<b>485 800</b>

### 4.5.3 Provozní a mzdové náklady

Do provozních nákladů patří nájemné, energie, poplatky za mobilní telefon, poplatky za připojení k internetu a stravné. Dále bylo do provozních nákladů zahrnuto pojištění podnikatele a náklady na propagaci (údržba webových stránek, tisk letáků). Následující tabulka uvádí všechny již zmíněné položky provozních nákladů i s jejich výší (ta byla stanovena na základě odborného odhadu).

Tab. 15: Provozní náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní náklady		
Položka	Měsíčně v Kč	Ročně v Kč
Nájemné	30 000	360 000
Energie	8 000	96 000
Poplatky za mobil	530	6 360
Poplatky za připojení k internetu	600	7 200
Stravné	36 960	443 520
Pojištění podnikatele	1 000	12 000
Náklady na propagaci	1 300	15 600
<b>Celkem</b>	<b>78 390</b>	<b>940 680</b>

Stravné je položkou variabilní. Zaprvé ne vždy je kapacita školky naplněna, a tudíž náklady budou nižší a zadruhé počet dní, kdy je školka otevřena, se měsíc co měsíc může měnit. Výše 36 960 Kč měsíčně předpokládá s plnou obsazeností školky (čili 22 dětí) a s 21 pracovními dny. Rozpis denního stravného pro děti je zobrazen v následující tabulce.

Tab. 16: Výše denního stravného pro děti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše denního stravného	
Druh jídla	Cena za porci
Dopolední svačina	15 Kč
Oběd	50 Kč
Odpolední svačina	15 Kč
<b>Celkové náklady na stravu</b>	<b>80 Kč</b>

Následující část se zabývá mzdovými náklady zaměstnavatele. Mzdové náklady zahrnují mzdu ředitelky mateřské školy, mzdy tří učitelek a paní uklízečky. Hrubá mzda ředitelky činí 21 000 Kč, mzda učitelek 18 000 Kč a mzda paní uklízečky 3 500 Kč (na DPP). U ředitelky a učitelek se jedná se o nástupní mzdy, které se budou zvyšovat.

Tabulky zobrazují informace týkající se výpočtu mzdových nákladů zaměstnavatele na zaměstnance včetně výpočtu čisté mzdy zaměstnance.

**Tab. 17: Mzdové náklady zaměstnavatele na ředitelku školky (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Výpočet mzdových nákladů zaměstnavatele na zaměstnance – ředitelka</b>			
Hrubá mzda 21 000	Zaměstnanec		Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění (4,5 %)	945 Kč	(9 %)	1 890 Kč
Nemocenské pojištění (0 %)	0 Kč	(2,3 %)	483 Kč
Důchodové pojištění (6,5 %)	1 365 Kč	(21,5 %)	4 515 Kč
Státní politika zaměstnanosti (0 %)	0 Kč	(1,2 %)	252 Kč
<b>Odvody celkem</b>	<b>2 310 Kč</b>	<b>Odvody celkem</b>	<b>7 140 Kč</b>
Dílčí základ daně (měsíční)*	28 200 Kč		
Slevy na poplatníka	2070 Kč		
Záloha na daň (po slevě)	2 160 Kč		
Čistá mzda	16 530 Kč		
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance – ředitelka = 28 140 Kč</b>			

\*Dílčí základ daně je zaokrouhlen na stovky nahoru.

Mzdové náklady zaměstnavatele na ředitelku školky činí 28 140 Kč měsíčně.

**Tab. 18: Mzdové náklady zaměstnavatele na učitelku (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Výpočet mzdových nákladů zaměstnavatele na zaměstnance – učitelka</b>			
Hrubá mzda 18 000	Zaměstnanec		Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění (4,5 %)	810 Kč	(9 %)	1 620 Kč
Nemocenské pojištění (0 %)	0 Kč	(2,3 %)	414 Kč
Důchodové pojištění (6,5 %)	1 170 Kč	(21,5 %)	3 870 Kč
Státní politika zaměstnanosti (0 %)	0 Kč	(1,2 %)	216 Kč
<b>Odvody celkem</b>	<b>1 980 Kč</b>	<b>Odvody celkem</b>	<b>6 120 Kč</b>
Dílčí základ daně (měsíční)*	24 200 Kč		
Slevy na poplatníka	2 070 Kč		
Záloha na daň (po slevě)	1 560 Kč		
Čistá mzda	14 460 Kč		
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance – učitelka = 24 120 Kč</b>			

\*Dílčí základ daně je zaokrouhlen na stovky nahoru.

Mzdové náklady zaměstnavatele na učitelku v mateřské škole Easy steps činí 24 120 Kč měsíčně. Jelikož ve školce budou tři paní učitelky náklady se ztrojnásobí na 72 360 Kč za měsíc.

Paní uklízečka bude zaměstnána pouze na DPP a bude dostávat odměnu ve výši 3 500 Kč. Tato částka je pro zaměstnavatele částkou konečnou.

Součet mzdových nákladů zaměstnavatele na zaměstnance: 28 140 Kč + 72 360 Kč + 3 500 Kč = 104 000 Kč za měsíc.

#### 4.5.4 Zakladatelský rozpočet

Po sestavení počátečních, provozních a mzdových nákladů je možné vytvořit zakladatelský rozpočet, který pomůže zjistit výši bankovního úvěru, o který si školka bude žádat. Potřebná výše úvěru se zjistí porovnáním vlastních zdrojů s náklady na rozběh podnikání.

Tab. 19: Rozpočet kapitálu na první čtvrtletí (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rozpočet kapitálu na první čtvrtletí</b>	
<b>Popis</b>	<b>Náklady v Kč</b>
<b>Počáteční kapitál</b>	
Počáteční náklady	485 800
Provozní náklady	235 170
Mzdové náklady	312 000
Finanční rezerva (10 %)	105 000
<b>Potřeba počátečního kapitálu celkem</b>	<b>1 137 970</b>
<b>Zdroje kapitálu</b>	
Vlastní kapitál	400 000
Cizí zdroje	737 970
<b>Zdroje kapitálu celkem</b>	<b>1 137 970</b>

S 10% finanční rezervou činí počáteční kapitál 1 137 970 Kč za první čtvrtletí. Po odečtení vkladů do podniku (vlastního kapitálu) bylo zjištěno, že školka bude potřebovat ještě cizí zdroje financování ve výši 737 970 Kč. Tato částka ovšem nepočítá se ziskem v podobě školného, které budou rodiče platit na daný měsíc do 10. dne příslušného měsíce. Proto bude školka žádat o úvěr jen ve výši 500 000 Kč.

#### 4.5.5 Financování bankovním úvěrem

Jelikož je založení a následný provoz soukromé mateřské školy Easy steps kapitálově náročný a finanční prostředky vložené majitelkou do podnikání jsou omezené, je nutné

využit i cizí kapitál formou úvěru. V následující tabulce je přehled bankovních úvěrů, které jsou poskytovány podnikatelům.

**Tab. 20: Přehled bankovních úvěrů** (Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z bank)

Bankovní úvěr					
Název banky	Půjčka	Max. výše úvěru v Kč	Úroková sazba	Doba splatnosti	Podmínky pro poskytnutí úvěru
MONETA Money Bank	Rychlý online úvěr pro živnostníky	500 000	5,9 % p.a.	až 8 let	Min. rok podnikání
KB	Profi úvěr Start	1 000 000	9,9 % p.a.	až 5 let	Bez podmínek
ČSOB	Rychlý úvěr na podnikání	4 000 000	6,9 % p.a.	až 8 let	Min. rok podnikání
Air bank	Úvěr	900 000	Individuálně	až 8 let	Min. rok podnikání
Equa bank	Malý podnikatelský úvěr – nezajištěný	1 500 000	8,4 % p.a.	až 7 let	Účet u dané banky

Z uvedeného výčtu bankovních úvěrů se jako nejlepší varianta jeví „Malý podnikatelský úvěr – nezajištěný“ od Equa bank. Úvěry od Monety, ČSOB a Air banky nemohou být použity z důvodu podmínky minimálně jednoho roku podnikání, kterou uvažovaná školka nesplňuje. Úvěr od Komerční banky je bez podmínek, avšak má větší úrokovou sazbu, jak již zmíněný úvěr od Equa bank.

Výhodou vybraného úvěru (Malý podnikatelský úvěr) je podmínka mít účet u této banky. Tudíž je možné ho čerpat i bez podnikatelské minulosti. V případě školky bude požádáno o úvěr ve výši 500 000 Kč s dobou splatnosti 7 let (84 měsíců). Úroková míra byla stanovena bankou na 7,9 % p. a. s měsíční splátkou 7 768 Kč. Splátkový kalendář úvěru uvádí příloha č. 3.

#### 4.5.6 Očekávané příjmy

Mezi očekávané příjmy soukromé mateřské školy je zahrnuto jen měsíční školné, které bude vždy hrazeno rodiči do 10. dne daného měsíce. To je stanoveno na 8 500 Kč

měsíčně. Mateřská škola kromě celodenní docházky nabízí i půldenní docházku a hlídání dětí jen na pár hodin (určeno pro max. 2 děti denně), ty v příjmech nebudou zahrnuty. V tabulce jsou uvedené příjmy při různě naplněné kapacitě.

**Tab. 21: Přehled měsíčních příjmů při různě naplněné kapacitě školky** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Přehled měsíčních příjmů</b>					
<b>Naplnění kapacity</b>	20 % (5 dětí)	40 % (9 dětí)	60 % (14 dětí)	80 % (18 dětí)	100 % (22 dětí)
<b>Měsíční příjem</b>	42 500 Kč	76 500 Kč	119 000 Kč	153 000 Kč	187 000 Kč

Dalším příjmem mohou být dotace Evropské unie, města nebo kraje, sponzorské dary nebo příjmy z hlídání. S těmito příjmy nelze na 100 % počítat, tudíž do celkových příjmů nebyly zahrnuty.

#### 4.5.7 Očekávané výdaje

Očekávané výdaje v sobě zahrnují náklady, o kterých již byla řeč v předešlých kapitolách. Kromě provozních a mzdových nákladů musí školka každý měsíc počítat i se splátkou úvěru. Tyto měsíční náklady jsou zobrazeny v následující tabulce.

**Tab. 22: Měsíční očekávané výdaje** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Měsíční očekávané výdaje</b>	
<b>Popis</b>	<b>Výdaje v Kč</b>
Provozní náklady	78 390
Mzdové náklady	104 000
Splátka úvěru	7 768
<b>Celkem</b>	<b>190 158</b>

Celkové očekávané výdaje za měsíc jsou ve výši 190 158 Kč.

#### 4.5.8 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu pomáhá zjistit, jaký musí být minimální počet dětí ve školce, aby se zisk daného podniku rovnal nule. Bod zvratu je tedy bodem, kde se náklady rovnají tržbám.

Pro zjištění výsledku musíme vzít v potaz měsíční výdaje, jejichž výše je rovna 145 430 Kč. Částka obsahuje fixní náklady, do kterých patří mzdové a provozní náklady. Variabilním nákladem je v tomto případě stravné, které se mění s počtem dětí v školce

a jeho výše je 1 680 Kč na jedno dítě za měsíc. Příjem z měsíčního školného za jedno dítě činí 8 500 Kč (celodenní docházka pětkrát týdně).

Výpočet bodu zvratu uvádí následující rovnice.

**Tržby = Celkové náklady**

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

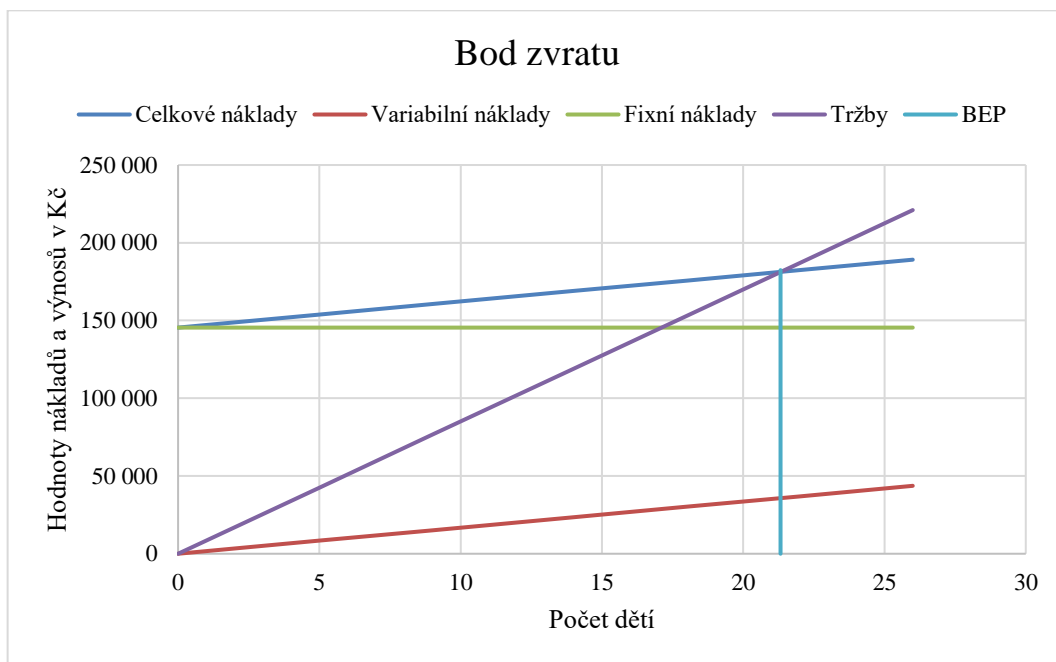
$P * Q = FN + vnj * Q$

$8500 * Q = 145\ 430 + 1680 Q$

**$Q = 21,32 = 22\ dětí$**

Soukromá školka bude vykazovat nulový zisk při 100 % zaplnění kapacity – 22 dětí.

Bod zvratu je znázorněn také graficky.



**Graf 1: Grafické znázornění bodu zvratu** (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.5.9 Zahajovací rozvaha

Při založení podniku je vytvořena zahajovací rozvaha. Strana aktiv se skládá ze zřizovacích výdajů (náklady na založení podniku a nepeněžitý vklad majitelky), dlouhodobého majetku (část dětského nábytku a vybavení šaten), zásob (čistící prostředky, drobný majetek do 40 000 Kč) a bankovního účtu. Drobný majetek do

40 000 Kč je zařazen do zásob, jelikož ho školka nebude odepisovat a zařadí ho rovnou do spotřeby. Hračky a školní potřeby i část dětského nábytku byla zařazena do zásob jako drobný majetek. Na straně pasiv je základní kapitál, který je tvořen vkladem majitelky a bankovním úvěrem. Součet aktiv se rovná součtu pasiv.

**Tab. 23: Zahajovací rozvaha** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Zahajovací rozvaha</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<i>Stálá aktiva</i>	Kč	<i>Vlastní kapitál</i>	Kč
Zřizovací výdaje	60 000	Základní kapitál	400 000
DHM	95 000		
<i>Oběžný majetek</i>		<i>Cizí zdroje</i>	
Zásoby	190 000	Bankovní úvěr	500 000
Bankovní účet	555 000		
<b>Σ</b>	<b>900 000</b>	<b>Σ</b>	<b>900 000</b>

#### 4.5.10 Odpisy majetku

Dlouhodobý majetek školky, který má pořizovací cenu vyšší jak 40 000 Kč a dobu použitelnosti delší jak 1 rok, bude školka odepisovat rovnoměrně. Do dlouhodobého majetku byl zařazen dětský nábytek – série skříněk a poliček a vybavení šatny pro děti. Nábytek i vybavení bylo zařazeno do 2. odpisové skupiny s dobou odepisování 5 let. Daňové odpisy tohoto majetku budou ve stejné výši jako jeho účetní odpisy.

Ostatní položky majetku, které mají pořizovací cenu pod 40 000 Kč jsou podnikem zařazeny rovnou do spotřeby jako náklad. Týká se to dětských hraček, koberce, alarmu, nábytku pro učitele a části nábytku pro děti (židličky a stoly).



Odpisy majetku v jednotlivých letech ukazuje následující tabulka.

**Tab. 24: Odpisy dlouhodobého majetku** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Odpisy dlouhodobého majetku v Kč</b>						
<b>Majetek</b>	<b>Pořizovací cena</b>	<b>1.rok</b>	<b>2.rok</b>	<b>3.rok</b>	<b>4.rok</b>	<b>5.rok</b>
Dětský nábytek	50 000	5 500	11 125	11 125	11 125	11 125
Vybavení šatny	45 000	4 950	10 012,5	10 012,5	10 012,5	10 012,5
<b>Celkem</b>	<b>95 000</b>	<b>10 450</b>	<b>21 138</b>	<b>21 138</b>	<b>21 138</b>	<b>21 138</b>

#### 4.5.11 Výkaz zisků a ztrát

Kapitola výkaz zisků a ztrát představuje výkaz ve třech variantách, a to v pesimistické, realistické a optimistické. Všechny výkazy budou vypracovány na prvních 5 let fungování školky čili od září 2020 do roku 2024. Nákladovou část budou tvořit položky spotřeby materiálu, oprav, mzdových nákladů, platby nájmu a energií, odpisů atd. U výnosů školky budou příjmy za školné a za hlídání dětí. Případně zde budou vyčísleny i dotace a sponzorské dary.

Pro pesimistickou variantu je uvažováno o naplnění kapacity školky jen z 50 %, což vychází na 11 dětí. Realistická varianta počítá s 80 % kapacity – 18 dětí a optimistická varianta uvažuje o plném využití kapacity mateřské školky – 22 dětí.

První rok zahrnuje pouze čtyři měsíce od září do prosince roku 2020, následující roky počítají s 12 měsíci. Je nutné počítat taky s letními prázdninami, kdy školka bude v srpnu zavřena, tudíž nebude mít žádný příjem.

Rozdíl mezi výnosy a náklady představuje výsledek hospodaření před zdaněním. Po zdanění příslušnou sazbou daně z příjmů vzniká výsledek hospodaření za účetní období.

- Pesimistická varianta

U pesimistické varianty, jak už bylo zmíněno, počítá podnik s naplněním kapacity jen z 50 % (11 dětí). Službu hlídání dětí využijí rodiče pětkrát za měsíc, a to pouze na tři hodiny denně. Měsíčně se tedy jedná o příjem ve výši 2 100 Kč.

S dotacemi ani sponzorskými dary se nepočítá.

Tab. 25: VZZ ve zjednodušeném rozsahu – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>VZZ ve zjednodušeném rozsahu – pesimistická varianta</b>					
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 037 080</b>	<b>2 008 108</b>	<b>2 003 423</b>	<b>1 998 355</b>	<b>1 992 871</b>
Spotřeba materiálu	250 000	0	0	0	0
Opravy a údržba	100 000	0	0	0	0
Mzdové náklady	416 000	1 248 000	1 248 000	1 248 000	1 248 000
Nájem	120 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Energie	32 000	96 000	96 000	96 000	96 000
Poplatky (telefon, internet)	4 520	13 560	13 560	13 560	13 560
Odpisy	10 450	21 138	21 138	21 138	21 138
Čistící prostředky	1 200	2 500	2 500	2 500	2 500
Úroky z úvěru	12 990	36 030	31 345	26 277	20 793
Náklady na propagaci	12 000	15 600	15 600	15 600	15 600
Stravné	73 920	203 280	203 280	203 280	203 280
Ostatní náklady	4 000	12 000	12 000	12 000	12 000
<b>Celkové výnosy</b>	<b>382 400</b>	<b>1 051 600</b>	<b>1 051 600</b>	<b>1 051 600</b>	<b>1 051 600</b>
Tržby ze školného	374 000	1 028 500	1 028 500	1 028 500	1 028 500
Tržby za hlídání	8 400	23 100	23 100	23 100	23 100
Dotace	0	0	0	0	0
VH před zdaněním	-654 680	-956 508	-951 823	-946 755	-941 271
daň z příjmů (15 %)	0	0	0	0	0
<b>VH za účetní období</b>	<b>-654 680</b>	<b>-956 508</b>	<b>-951 823</b>	<b>-946 755</b>	<b>-941 271</b>

Z tabulky je zřejmé, že soukromá školka by při daných podmínkách (viz výše) dosahovala v každém roce ztráty. Podnik by tedy za těchto podmínek nemohl fungovat. Ani snížení nákladů by v tomto případě nezajistilo kladný výsledek hospodaření.

K naplnění pesimistické varianty může dojít i díky nepředvídatelné situaci. Při ohledu na aktuální dění jak ve světě, tak u nás v České republice, může být důvodem takto vysoké ztráty např. i pandemie (COVID 19). Školky musely být zavřené, což pro zřizovatele v těchto měsících znamenalo nulový příjem.

- Realistická varianta

Realistické pojetí VZZ naplňuje kapacitu školky z 80 %, čili počítá s 18 dětmi. Předpokládá se, že i tržby za hlídání budou větší. Varianta počítá s docházkou patnáctkrát za měsíc, denně na tři hodiny. Celkové tržby za hlídání jsou ve výši 6 300 Kč za měsíc.

S dotacemi se v realistické variantě počítá pouze ve druhém roce, kde se jedná o dotaci na mzdy po dobu dvou měsíců (dotace při školení zaměstnanců). Co se sponzorských darů týče, počítá se s dary v hodnotě 5 000 Kč měsíčně.

**Tab. 26: VZZ ve zjednodušeném rozsahu – realistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>VZZ ve zjednodušeném rozsahu – realistická varianta</b>					
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 084 120</b>	<b>2 137 468</b>	<b>2 132 783</b>	<b>2 127 715</b>	<b>2 122 231</b>
Spotřeba materiálu	250 000	0	0	0	0
Opravy a údržba	100 000	0	0	0	0
Mzdové náklady	416 000	1 248 000	1 248 000	1 248 000	1 248 000
Nájem	120 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Energie	32 000	96 000	96 000	96 000	96 000
Poplatky (telefon, internet)	4 520	13 560	13 560	13 560	13 560
Odpisy	10 450	21 138	21 138	21 138	21 138
Čistící prostředky	1 200	2 500	2 500	2 500	2 500
Úroky z úvěru	12 990	36 030	31 345	26 277	20 793
Náklady na propagaci	12 000	15 600	15 600	15 600	15 600
Stravné	120 960	332 640	332 640	332 640	332 640
Ostatní náklady	4 000	12 000	12 000	12 000	12 000
<b>Celkové výnosy</b>	<b>657 200</b>	<b>2 013 300</b>	<b>1 812 300</b>	<b>1 812 300</b>	<b>1 812 300</b>
Tržby ze školného	612 000	1 683 000	1 683 000	1 683 000	1 683 000
Tržby za hlídání	25 200	69 300	69 300	69 300	69 300
Dotace a dary	20 000	261 000	60 000	60 000	60 000
VH před zdaněním	-426 920	-124 168	-320 483	-315 415	-309 931
daň z příjmů (15 %)	0	0	0	0	0
<b>VH za účetní období</b>	<b>-426 920</b>	<b>-124 168</b>	<b>-320 483</b>	<b>-315 415</b>	<b>-309 931</b>

Realistická varianta je na tom o poznání lépe, ale i tak se podnik každý rok nachází ve ztrátě. V prvním roce je VH ve výši -426 920 Kč, následující roky je podnik stále ve ztrátě

(kolem -300 000 Kč). Ve druhém roce byla ztráta nejnižší díky dotaci na mzdy zaměstnanců. Stejně jako u předchozího VZZ by snížení nákladů nijak razantně nepomohlo. Školka by se nejlépe dostala na nulový zisk, což není ideální situace.

- Optimistická varianta

Posledním VZZ je výkaz v optimistické variantě při naplnění kapacity 22 dětí, což je 100 %. Hlídaní ve školce je též využíváno maximálně. Jde o hlídání dvou dětí denně na tři hodiny. Příjem plynoucí z této služby je 17 640 Kč za měsíc.

Dotace se započítává stejná jako u předchozí varianty (dotace na mzdy po dobu školení zaměstnanců ve druhém roce). Sponzorské dary jsou předpokládány ve výši 10 000 Kč měsíčně.

**Tab. 27: VZZ ve zjednodušeném rozsahu – optimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>VZZ ve zjednodušeném rozsahu – optimistická varianta</b>					
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 111 000</b>	<b>2 211 388</b>	<b>2 206 703</b>	<b>2 201 635</b>	<b>2 196 151</b>
Spotřeba materiálu	250 000	0	0	0	0
Opravy a údržba	100 000	0	0	0	0
Mzdové náklady	416 000	1 248 000	1 248 000	1 248 000	1 248 000
Nájem	120 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Energie	32 000	96 000	96 000	96 000	96 000
Poplatky (telefon,internet)	4 520	13 560	13 560	13 560	13 560
Odpisy	10 450	21 138	21 138	21 138	21 138
Čistící prostředky	1 200	2 500	2 500	2 500	2 500
Úroky z úvěru	12 990	36 030	31 345	26 277	20 793
Náklady na propagaci	12 000	15 600	15 600	15 600	15 600
Stravné	147 840	406 560	406 560	406 560	406 560
Ostatní náklady	4 000	12 000	12 000	12 000	12 000
<b>Celkové výnosy</b>	<b>858 560</b>	<b>2 759 040</b>	<b>2 558 040</b>	<b>2 558 040</b>	<b>2 558 040</b>
Tržby ze školného	748 000	2 244 000	2 244 000	2 244 000	2 244 000
Tržby za hlídání	70 560	194 040	194 040	194 040	194 040
Dotace a dary	40 000	321 000	120 000	120 000	120 000
VH před zdaněním	-252 440	547 653	351 338	356 406	361 890
daň z příjmů (15 %)	0	82 148	52 701	53 461	54 283
<b>VH za účetní období</b>	<b>-263 040</b>	<b>465 505</b>	<b>298 637</b>	<b>302 945</b>	<b>307 606</b>

Jak už bod zvratu předpovídal, školka bude v zisku až při naplnění kapacity 22 dětí. Počítá se s dětmi, které budou mít zaplacenou celodenní měsíční docházku. V prvním roce je však VH za účetní období ve výši -263 040 Kč, díky vysokým počátečním nákladům. V dalších letech školka vytváří zisk i díky dotacím a sponzorským darům, které mají na výsledek hospodaření velký vliv. Bez finanční podpory by se za daných podmínek nevyplatilo podnikat.

## **4.6 Analýza a hodnocení rizik**

Každé podnikání s sebou přináší určitá rizika, která mohou podnik negativně ovlivnit. Ta se mohou objevit jak při založení podniku, tak i v průběhu jeho existence. Je potřeba rizika identifikovat, aby byl podnikatel připraven jim předejít, nebo aby alespoň došlo k jejich eliminaci.

Kapitola Analýza a hodnocení rizik představuje rizika, která mohou ohrozit projekt, jejich dopad a zavedení protiopatření, která minimalizují či odstraňují rizika.

### **4.6.1 Identifikace rizik**

Pro identifikaci rizik se vychází z již provedených analýz. Jedná se zejména o tyto rizika:

- Nízký zájem o poskytované služby (dlouhodobě) – s tímto rizikem se pojí i nízké příjmy, díky kterým školka nebude schopna platit své závazky a bude se potýkat s finančními problémy.
- Neposkytnutí bankovního úvěru – jelikož jsou finanční možnosti zřizovatelky omezené, nemohla by bez bankovního úvěru kvalitně zařídit vybavení školky. Je tu i možnost, že by vůbec nemohla zahájit podnikatelskou činnost.
- Vstup konkurence – riziko vstupu nové konkurence najdeme snad u všech oblastí podnikání. Jde o velmi pravděpodobné riziko a těžko se mu lze ubránit.
- Zaměstnanci – výběr zaměstnanců je velmi důležitý, zvláště u mateřských školek. Je možné, že někdo, kdo nám vyhovoval na pohovoru, nám nebude vyhovovat v praxi – např. nebude podávat takový výkon, jaký bychom od něho očekávali.

- Zrušení pronájmu – kdyby náhodou došlo k této situaci, měla by školka dvě možnosti. Buď se přesunout na jiné místo a doufat, že stávající zákazníci budou loajální, nebo úplně ukončit chod podniku.
- Změny v legislativě – může dojít k tomu, že se budou muset soukromé školky novým zákonům či nařízením přizpůsobit. Též mohou nastat situace, kdy změny v legislativě ovlivní chod školky až tak, že bude muset (v té nejextrémnější možnosti) zavřít, což povede k ukončení podnikatelské činnosti.

#### 4.6.2 Ohodnocení rizik

K již zmíněným rizikům budou navrženy protiopatření, která dopad rizika sníží. Pro hodnocení dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizik byla zvolena bodová stupnice 1–5. Pro vyhodnocení celkové váhy rizika musí být hodnoty pravděpodobnosti a dopadu rizika mezi sebou vynásobeny. Čím větší číslo vyjde, tím je riziko pro podnik větší.

Následující tabulka uvádí bodovou stupnici rizik.

**Tab. 28: Bodová stupnice pro analýzu rizik** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Bodová stupnice pro analýzu rizik		
Body	Pravděpodobnost výskytu rizika	Váha dopadu rizika
1	Velmi nízká	Velmi nízká
2	Nízká	Nízká
3	Střední	Střední
4	Vysoká	Vysoká
5	Velmi vysoká	Velmi vysoká

U celkového vyhodnocení byly váhy rizika rozděleny do tří skupin:

- 0–7 bodů: přijatelné,
- 8–16 bodů: nežádoucí,
- 17–25 bodů: nepřijatelné.

Protiopatření budou vyjádřena pomocí finančních nákladů (jedná se o odhad), které bude potřeba vynaložit na snížení vyčíslených rizik:

- do 3 000 Kč nízké,
- do 20 000 Kč střední,

- nad 20 000 Kč vysoké.

Následující tabulka uvádí výčet rizik, jejich pravděpodobnost vzniku, vyhodnocení dopadu, celkovou hodnotu rizika, dále návrhy na opatření, nové hodnoty a náklady spojené s protioopatřeními.

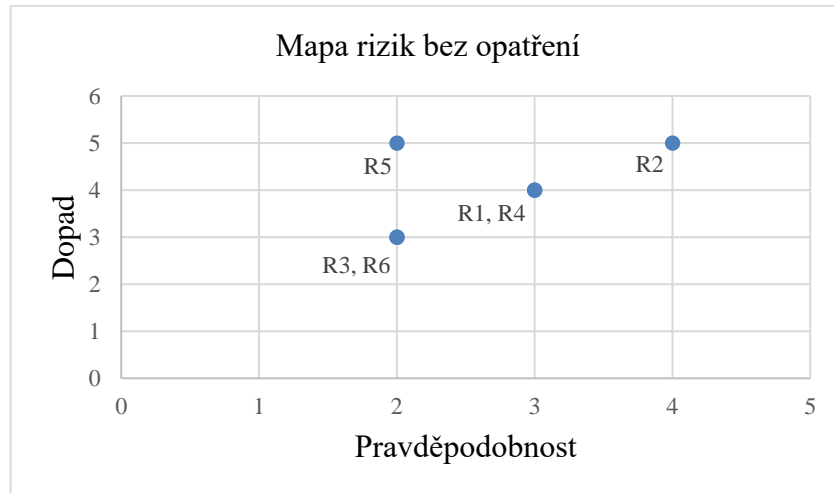
**Tab. 29: Vyhodnocení rizik projektu** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Č.	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Návrhy na opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika	Náklady
1	Nízký zájem o poskytované služby (dlouhodobě)	3	4	12	Průzkum trhu, lepší marketingová strategie.	2	3	6	střední
2	Neposkytnutí bankovního úvěru	4	5	20	Mít kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr.	3	4	12	střední
3	Vstup konkurence	2	3	6	Nabízet kvalitní služby a personál.	2	2	4	vysoké
4	Zaměstnanci	3	4	12	Zvýšit kvalitu osobních pohovorů, klást důraz na reference z minulých zaměstnání.	1	2	2	nízké
5	Zrušení nájmu prostor	2	5	10	Smlouva na dobu neurčitou a kladné vztahy s pronajímateli.	1	3	3	nízké
6	Změny v legislativě	2	3	6	Přímo ovlivnit nelze.	2	3	6	nízké

Nejvyšší dopad na podnikání bude mít neposkytnutí bankovního úvěru, jelikož podnikatel nemá dostatečné finanční prostředky na přizpůsobení prostor k podnikání a vybavení. Jestliže tato situace nastane, má majitelka ještě jednu možnost, a to poprosit příbuzné o půjčku. Nejvyšší náklady má protioopatření týkající se nabízení kvalitních služeb a personálu.

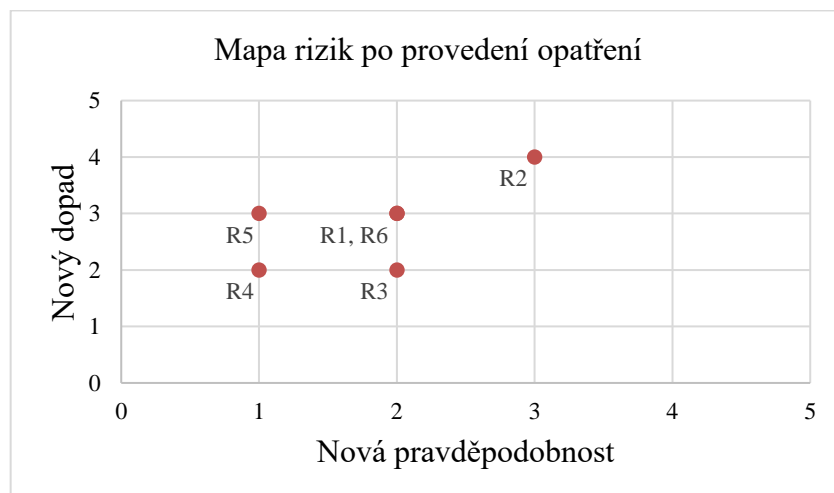
### 4.6.3 Mapa rizik

Níže uvedené grafy zobrazují mapu rizik. První graf představuje vyhodnocení rizik bez opatření.



**Graf 2: Mapa rizik bez opatření** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na druhém grafu jsou zobrazeny nové hodnoty rizik, tedy rizika po implementaci navržených opatření. Mezi opatření patří např. průzkum trhu či nabízení kvalitních služeb.



**Graf 3: Mapa rizik po provedení opatření** (Zdroj: Vlastní zpracování)



## 5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského záměru na zřízení soukromé mateřské školy „Mateřská škola Easy steps“ a následné zhodnocení, zdali je projekt životaschopný, či nikoli. Školka poskytuje výchovně-vzdělávací služby pro děti ve věku 3–6 let a službu hlídání dětí v rámci denního provozu školky.

První část diplomové práce byla zaměřena na teoretická východiska týkající se podnikatelského záměru na zřízení mateřské školy. Nejprve byl definován pojem podnik a kdo jej za jakých podmínek může zřídit. Dále byl teoreticky vysvětlen podnikatelský záměr a popsány analýzy použitelné na rozbor vnějšího i vnitřního prostředí školky.

Teoretický základ z první části práce byl následně aplikován na daný případ. Proběhla analýza trhu – v případě školky šlo o analýzu oblasti, ve které se podnik bude nacházet, tedy Královo Pole. Konkrétně byl zjišťován počet školek v Králově poli a vývoj počtu dětí, které navštěvují předškolní zařízení. Analýza však byla omezena nemožností dojít k informaci o vývoji počtu dětí navštěvujících mateřské školy přímo v Králově poli, dokonce ani v Brně, a proto bylo využito alespoň informací o tomto trendu v oblasti celé České republiky.

Následoval popis sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů. Pro školku je velmi důležitá informace o porodnosti na daném území. Pokud by porodnost klesala, stačila by současná kapacita školek. V našem případě porodnost v Brně každým rokem roste, což je pro založení nové mateřské školy příznivé. Z analýzy ekonomických faktorů vyplývá, že jediný způsob financování založení a provozu školky bude možný skrze soukromého investora, dotace od EU, města Brna, či Jihomoravského kraje. Vyplývá to ze statutu soukromé školky. Ta není oprávněna finance získat ze státní struktury MŠMT.

Konkurence je velká a jak vyplynulo z analýzy PORTERA, bude pro novou školku těžké se v tomto oboru udržet. Největší hrozbou jí bude Mateřská školka a jesle Elánek, která sídlí rovněž ve čtvrti Sadová a svůj provoz zahájila teprve na konci minulého roku. Má otevřené pro děti dvě třídy a láká potenciální zákazníky na luxusní a moderní prostředí.

Souhrn všech analýz představuje SWOT analýza popisující silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku. Za velmi silné stránky podniku lze považovat individuální

přístup k dětem a plánovanou pestrou škálu aktivit. Slabou stránkou jsou vysoké náklady jak při zřízení podniku, tak i během provozu a téměř žádná podpora ze strany státu, jelikož byl podnik založen na živnostenský list. S tím se pojí největší hrozba, a to zamítnutí úvěru pro podnikatele, bez kterého by školka nemohla začít fungovat. Dobrou příležitostí je zvyšující se zájem ze strany rodičů o individuální přístup k dětem.

Na základě poznatků z analytické části byly vypracovány vlastní návrhy řešení počínaje popisem podniku a konče finančním plánem. Po krátkém popisu podniku následují informace o organizační struktuře školky, o mzdových podmínkách pro zaměstnance, otevírací době i o harmonogramu školního dne a celého roku.

Významnou kapitolou je marketingový plán. Mateřská školka se bude nacházet v městské části Brno – Královo Pole v městské čtvrti Sadová. Po předběžné kalkulaci výdajů byla stanovena cena školného na 8 500 Kč i se stravou. Jedná se o cenu za celodenní měsíční docházku pětikrát týdně. Školka se bude prezentovat na svých webových stránkách, na sociálních sítích a také bude tisknout letáčky.

Následující kapitola se týká finančního plánu školky. Počáteční náklady na zřízení školky byly stanoveny ve výši 485 800 Kč a provozní náklady ve výši 80 090 Kč za měsíc. Díky omezeným zdrojům musí školka zažádat o úvěr v celkové částce 500 000 Kč se splatností 7 let.

Díky výsledkům analýzy bodu zvratu bylo zjištěno, že školka bude mít nulový zisk při plné kapacitě – 22 dětí. Od tohoto výsledku se odvíjí i VZZ, které byly zhotoveny ve třech variantách (pesimistické, realistické a optimistické). Jelikož byl bod zvratu roven kapacitě 22 dětí, výsledek hospodaření je kladný jen u optimistické varianty.

Podnikatelský záměr na zřízení školky byl sestaven, avšak bez splnění určitých podmínek – naplnění kapacity ze 100 % a zisk dotací či sponzorských darů – by byl podnik značně ztrátový. Proto bych nedoporučovala bez zajištění výše uvedeného tento projekt realizovat.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) 2. oddělení v Mary Poppins. *Školka Mary Poppins jesle hlídání dětí BRNO* [online]. Brno, © 2010 [cit. 2020-03-10]. Školka Mary Poppins jesle hlídání dětí BRNO. Dostupné z: <http://www.marypoppins.cz/index.php>
- 2) Demografický vývoj v kraji. *Český statistický úřad* [online]. Česká republika, [cit. 2020-02-7]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-kraji>
- 3) FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 4) GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 5) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 6) KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- 7) KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- 8) KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- 9) KORÁB, V. a M. MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- 10) KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ aj. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, © 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 11) KOŤÁTKOVÁ, S. *Dítě a mateřská škola: co by měli rodiče znát, učitelé respektovat a rozvíjet*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4435-3.
- 12) KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- 13) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- 14) MIKOVCOVÁ, H., H. SCHOLLEOVÁ. *Praktikum podnikové ekonomiky pro magisterské studium*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 255 s. ISBN 978-80-7380-319-3.
- 15) OPRAVILOVÁ, E. *Předškolní pedagogika*. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5107-8.
- 16) Počet obyvatel v obcích. *Český statistický úřad* [online]. Česká republika, [cit. 2020-02-7]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-za0wri436p>
- 17) RAIS, K. a R. DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- 18) Sadová – Královo Pole – Modrá třída. *Elánek - Školky a jesle v Brně* [online]. Brno, © 2017 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.elanek.eu/>
- 19) SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.
- 20) SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 21) Statutární město Brno, MČ Brno-Královo Pole [online]. Brno, 2019 [cit. 2020-02-7]. Dostupné z: <https://kralovopole.brno.cz/>
- 22) SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- 23) SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 80784003361.
- 24) SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

- 25) ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*, Praha: C.H. Beck, 2010. 216 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- 26) VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- 27) VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- 28) Věkové složení obyvatel v okrese Brno město. *Český statistický úřad* [online]. Česká republika, [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- 29) Vítejte v Kometce. *Mateřská školka Kometka v Brně* [online]. Brno, © 2013 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <http://www.mskometka.cz/>
- 30) Vývoj mezd v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. Česká republika, [cit. 2020-02-9]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>
- 31) Vývojová ročenka školství 2007/08–2017/18. *MŠMT ČR* [online]. Praha, © 2013–2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz>
- 32) Základní informace. *Mateřská školka Brno Creative Kids* [online]. Brno, © 2010 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <http://www.creativekids.cz/>
- 33) Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře. In: *Sbírka zákonů*. 14.07.1995.
- 34) Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů*. 10. 11. 2004
- 35) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů*. 22. 3. 2012.
- 36) Zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů*. 15.11.1991.
- 37) Zákon č.89/2012 Sb., nový občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 22. 3. 2012.
- 38) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BEP	Analýza bodu zvratu (Break Even Point)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FN	Fixní náklady
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
P	Cena
Q	Množství
vnj	Jednotkové variabilní náklady
VZZ	Výkaz zisků a ztrát

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1: Grafické znázornění bodu zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování) .....</b>	<b>71</b>
<b>Graf 2: Mapa rizik bez opatření (Zdroj: Vlastní zpracování) .....</b>	<b>80</b>
<b>Graf 3: Mapa rizik po provedení opatření (Zdroj: Vlastní zpracování) .....</b>	<b>80</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obr. 1: Metoda "7S"</b> (Zdroj: Mallya, 2007) .....	26
<b>Obr. 2: SWOT analýza</b> (Zdroj: Jakubíková, 2013) .....	27
<b>Obr. 3: Marketingový mix - 4P</b> (Zdroj: Vlastní zpracování).....	30
<b>Obr. 4: Mapa České republiky</b> (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	33
<b>Obr. 5: Logo mateřské školy</b> (Zdroj: Vlastní zpracování).....	54
<b>Obr. 6: Organizační struktura soukromé mateřské školy Easy steps</b> (Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
<b>Obr. 7: Satelitní pohled na většinou část městské čtvrti Sadová</b> (Zdroj: Mapy Google) .....	61



## SEZNAM TABULEK

<b>Tab. 1: Kapacita státních školek</b> (Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od městské části Brno-Královo Pole) .....	34
<b>Tab. 2: Mateřské školy podle zřizovatele v letech 2013-2018</b> (Zdroj: MŠMT - Vývojová ročenka školství) .....	35
<b>Tab. 3: Počet dětí v mateřských školách v letech 2013-2018</b> (Zdroj: MŠMT - Vývojová ročenka školství) .....	35
<b>Tab. 4: Průměrný věk obyvatelstva v Brně</b> (Zdroj: Český statistický úřad).....	36
<b>Tab. 5: Věková struktura obyvatel v Brně</b> (Zdroj: Český statistický úřad).....	37
<b>Tab. 6: Věková skupina 24–40 let</b> (Zdroj: Český statistický úřad).....	37
<b>Tab. 7: Porodnost v Brně</b> (Zdroj: Český statistický úřad) .....	38
<b>Tab. 8: Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji</b> (Zdroj: Český statistický úřad).....	38
<b>Tab. 9: Příklady úvěrů</b> (Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z webových stránek bank).....	42
<b>Tab. 10: SWOT analýza</b> (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	51
<b>Tab. 12: Hrubá měsíční mzda v Kč</b> (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	57
<b>Tab. 12: Předběžná kalkulace nákladů</b> (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60
<b>Tab. 13: Náklady na webové stránky mateřské školy-v prvním roce</b> (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
<b>Tab. 14: Přehled počátečních nákladů</b> (Zdroj: Vlastní zpracování).....	65
<b>Tab. 15: Provozní náklady</b> (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	66
<b>Tab. 16: Výše denního stravného pro děti</b> (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	66
<b>Tab. 17: Mzdové náklady zaměstnavatele na ředitelku školky</b> (Zdroj: Vlastní zpracování).....	67
<b>Tab. 18: Mzdové náklady zaměstnavatele na učitelku</b> (Zdroj: Vlastní zpracování) .	67
<b>Tab. 19: Rozpočet kapitálu na první čtvrtletí</b> (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	68
<b>Tab. 20: Přehled bankovních úvěrů</b> (Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z bank).....	69
<b>Tab. 21: Přehled měsíčních příjmů při různě naplněné kapacitě školky</b> (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	70

<b>Tab. 22: Měsíční očekávané výdaje (Zdroj: Vlastní zpracování)</b> .....	70
<b>Tab. 23: Zahajovací rozvaha (Zdroj: Vlastní zpracování)</b> .....	72
<b>Tab. 24: Odpisy dlouhodobého majetku (Zdroj: Vlastní zpracování)</b> .....	73
<b>Tab. 25: VZZ ve zjednodušeném rozsahu – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)</b> .....	74
<b>Tab. 26: VZZ ve zjednodušeném rozsahu – realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)</b> .....	75
<b>Tab. 27: VZZ ve zjednodušeném rozsahu – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)</b> .....	76
<b>Tab. 28: Bodová stupnice pro analýzu rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)</b> .....	78
<b>Tab. 29: Vyhodnocení rizik projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)</b> .....	79

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Ukázka jídelníčku

Příloha č. 2: Harmonogram školního roku

Příloha č. 3: Splátkový kalendář

Příloha č. 1: Ukázka jídelníčku

	<b>Dopolední svačina</b>	<b>Oběd</b>	<b>Odpolední svačina</b>
<b>PONDĚLÍ</b>	Kmínový chléb s medem	polévka: Hovězí vývar	Celozrnný rohlík s tvrdým sýrem a zeleninou
		hl: Kuřecí maso s rýží	
<b>ÚTERÝ</b>	Toast s máslem a čerstvou zeleninou	polévka: Brokolicová	Jablečné pyré s piškoty
		hl: Pečená ryba s vařenými bramborami	
<b>STŘEDA</b>	Cereální rohlík s ovocnou marmeládou	polévka: Kuřecí vývar s nudličkami	Bagetka s máslem a šunkou + zelenina
		hl: Šulánky s mákem + kompot	
<b>ČTVRTEK</b>	Dřevorubecký chléb s vajíčkovou pomazánkou a zeleninou	polévka: Bramboračka se zeleninou	Domácí bábovka a čerstvé ovoce
		hl: Krůtí maso na smetaně s těstovinami	
<b>PÁTEK</b>	Domácí přibináček s ovocem	polévka: Dýňová polévka	Kaiserka s měkkým sýrem a zeleninou
		hl: Zeleninové rizoto	

Příloha č. 2: Harmonogram školního roku

Program školního roku 2020/21		
Měsíc	Téma	
Září Říjen Listopad	Podzimní barvičky	Seznámení se školkou
		Učíme se barvičky
		Pohybový týden
		Ovoce
		Co se dělá na podzim?
		Domácí zvířátka
		Pouštění draků
		Lesní zvěř
		Halloween
		Uspávání broučků
		Co je sladké, slané, kyselé?
		Zvířátka na farmě
		Zelenina
Prosinec Leden Únor	Co přináší zima?	Mikulášská besídka
		Advent + zvyky
		Vánoční stromeček
		Pečeme cukroví
		Zimní sporty
		Příroda v zimě
		Padá sníh, padá sníh
		Zdraví a nemoc
		Maškarní ples
		Polární zvířata
		Kde bydlím?
		Dopravní prostředky
Březen Duben Květen	Vítání jara	Počasí
		Rodina a vztahy
		Péče o naše tělo
		Rostliny na jaře
		Ekologie
		Malujeme vajíčka
		Jaká máme zaměstnání?
		Den Země
		Den matek
		Pohybový týden
		O jídle
		Nástroje-flétna, klavír, kytara
	Léto venku	Den dětí
		Barvy léta

Červen Červenec Srpen		Letní louka a hmyz
		Letní sporty
		Dovolená
		Příroda kolem nás
		Co jsme se všechno naučili?
		Olympiáda
		Zahradní slavnost

Příloha č. 2: Splátkový kalendář

Splátkový kalendář				
	Anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek dluhu
0.				500 000
1.	7 768	3291,67	4 476,33	495 523,67
2.	7 768	3262,20	4 505,80	491 017,86
3.	7 768	3232,53	4 535,47	486 482,40
4.	7 768	3202,68	4 565,32	481 917,07
5.	7 768	3172,62	4 595,38	477 321,69
6.	7 768	3142,37	4 625,63	472 696,06
7.	7 768	3111,92	4 656,08	468 039,98
8.	7 768	3081,26	4 686,74	463 353,24
9.	7 768	3050,41	4 717,59	458 635,65
10.	7 768	3019,35	4 748,65	453 887,00
11.	7 768	2988,09	4 779,91	449 107,09
12.	7 768	2956,62	4 811,38	444 295,71
13.	7 768	2924,95	4 843,05	439 452,66
14.	7 768	2893,06	4 874,94	434 577,72
15.	7 768	2860,97	4 907,03	429 670,69
16.	7 768	2828,67	4 939,33	424 731,36
17.	7 768	2796,15	4 971,85	419 759,51
18.	7 768	2763,42	5 004,58	414 754,92
19.	7 768	2730,47	5 037,53	409 717,39
20.	7 768	2697,31	5 070,69	404 646,70
21.	7 768	2663,92	5 104,08	399 542,62
22.	7 768	2630,32	5 137,68	394 404,95
23.	7 768	2596,50	5 171,50	389 233,45
24.	7 768	2562,45	5 205,55	384 027,90
25.	7 768	2528,18	5 239,82	378 788,08
26.	7 768	2493,69	5 274,31	373 513,77
27.	7 768	2458,97	5 309,03	368 204,74
28.	7 768	2424,01	5 343,99	362 860,75
29.	7 768	2388,83	5 379,17	357 481,58
30.	7 768	2353,42	5 414,58	352 067,00
31.	7 768	2317,77	5 450,23	346 616,78
32.	7 768	2281,89	5 486,11	341 130,67
33.	7 768	2245,78	5 522,22	335 608,45
34.	7 768	2209,42	5 558,58	330 049,87
35.	7 768	2172,83	5 595,17	324 454,70
36.	7 768	2135,99	5 632,01	318 822,69
37.	7 768	2098,92	5 669,08	313 153,61
38.	7 768	2061,59	5 706,41	307 447,20
39.	7 768	2024,03	5 743,97	301 703,23
40.	7 768	1986,21	5 781,79	295 921,44

41.	7 768	1948,15	5 819,85	290 101,59
42.	7 768	1909,84	5 858,16	284 243,43
43.	7 768	1871,27	5 896,73	278 346,70
44.	7 768	1832,45	5 935,55	272 411,15
45.	7 768	1793,37	5 974,63	266 436,52
46.	7 768	1754,04	6 013,96	260 422,56
47.	7 768	1714,45	6 053,55	254 369,01
48.	7 768	1674,60	6 093,40	248 275,61
49.	7 768	1634,48	6 133,52	242 142,09
50.	7 768	1594,10	6 173,90	235 968,19
51.	7 768	1553,46	6 214,54	229 753,65
52.	7 768	1512,54	6 255,46	223 498,19
53.	7 768	1471,36	6 296,64	217 201,55
54.	7 768	1429,91	6 338,09	210 863,46
55.	7 768	1388,18	6 379,82	204 483,65
56.	7 768	1346,18	6 421,82	198 061,83
57.	7 768	1303,91	6 464,09	191 597,74
58.	7 768	1261,35	6 506,65	185 091,09
59.	7 768	1218,52	6 549,48	178 541,61
60.	7 768	1175,40	6 592,60	171 949,01
61.	7 768	1132,00	6 636,00	165 313,01
62.	7 768	1088,31	6 679,69	158 633,32
63.	7 768	1044,34	6 723,66	151 909,65
64.	7 768	1000,07	6 767,93	145 141,72
65.	7 768	955,52	6 812,48	138 329,24
66.	7 768	910,67	6 857,33	131 471,91
67.	7 768	865,52	6 902,48	124 569,43
68.	7 768	820,08	6 947,92	117 621,51
69.	7 768	774,34	6 993,66	110 627,85
70.	7 768	728,30	7 039,70	103 588,15
71.	7 768	681,96	7 086,04	96 502,11
72.	7 768	635,31	7 132,69	89 369,42
73.	7 768	588,35	7 179,65	82 189,76
74.	7 768	541,08	7 226,92	74 962,85
75.	7 768	493,51	7 274,49	67 688,35
76.	7 768	445,61	7 322,39	60 365,97
77.	7 768	397,41	7 370,59	52 995,38
78.	7 768	348,89	7 419,11	45 576,26
79.	7 768	300,04	7 467,96	38 108,31
80.	7 768	250,88	7 517,12	30 591,19
81.	7 768	201,39	7 566,61	23 024,58
82.	7 768	151,58	7 616,42	15 408,16
83.	7 768	101,44	7 666,56	7 741,59
84.	7 792,56	50,97	7 741,59	0