

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Podnikatelský záměr – Komunitní rodinné centrum

Bc. Barbora Müllerová

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Müllerová

Provoz a ekonomika

Název práce

Podnikatelský záměr – Komunitní rodinné centrum

Název anglicky

Business plan – Community family center

Cíle práce

Cílem diplomové práce je navrhnout postup pro založení podniku se všemi jeho náležitostmi a vypracování plnohodnotného a reálného podnikatelského záměru na zahájení a provozování komunitního rodinného centra. Na základě vypracovaného podnikatelského záměru, zpracovaných analýz a určení příležitostí a rizik podniku, propočteného finančního plánu a marketingového návrhu by měl být daný projekt realizovatelný.

Metodika

Teoretická východiska budou zpracována na základě sekundárního zdroje informací – studium dokumentů a pramenů týkajících se základů podnikání, zahájení podnikatelské činnosti a podnikatelského záměru. Součástí podnikatelského záměru budou mimo jiné analýzy prostředí, finanční plán a marketingový plán.

Praktická část navazuje na teoretická východiska, která jsou aplikována na zahájení činnosti konkrétního podniku – komunitního rodinného centra, založení podnikatelské živnosti a zvolení způsobu jeho financování. K získání detailních informací o situaci na trhu a chodu centra bude použit nestandardizovaný rozhovor, provedený s majiteli / provozovateli rodinných center působícími v Praze již řadu let (zaměřený na vybavení a prostory, marketing, potřebné financování a návratnosti investic).

Dále bude zpracována analýza globálního a vnějšího prostředí, konkrétně STEP analýza, analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil a analýza konkurentů. Na základě těchto analýz bude možné určit konkurenceschopnost prostředí a získat strategické informace o hlavních konkurentech. Závěr práce bude shrnovat výstupy jednotlivých kapitol a přinese doporučení pro realizaci komunitního rodinného centra.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

mateřské centrum, komunita, podnikatelský záměr, analýza prostředí, finanční plán, STEP analýza, Porterův model pěti sil, analýza konkurentů, konkurence

Doporučené zdroje informací

- FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat : analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-123-9.
- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- McKEEVER, Mike. *How to Write a Business Plan*. 8. vydání. Nolo, 2007, 273 s. ISBN-13: 978-1-4133-0562-3.
- ŘEHOŘ, V. – SRPOVÁ, J. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SOUČEK, I. – FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
- SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-01-9.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Renata Aulová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 11. 10. 2017

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský záměr – Komunitní rodinné centrum" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. března 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Renatě Aulové, Ph.D. za odborné rady, metodické vedení a cenné připomínky při zpracování diplomové práce.

Podnikatelský záměr – Komunitní rodinné centrum

Abstrakt

Cílem diplomové práce je navrhnout postup pro založení podniku se všemi jeho náležitostmi a vypracování plnohodnotného a reálného podnikatelského záměru na zahájení a provozování komunitního rodinného centra. Metodikou práce je studium dokumentů a pramenů, nestandardizovaný rozhovor a postup zpracování analýz prostředí. Diplomová práce na téma „Podnikatelský záměr – Komunitní rodinné centrum“ je rozdělena na dvě části. První část obsahuje teoretická východiska. Na základě literatury jsou zde objasněny pojmy podnikání, jeho typy a právní formy, postup při zahájení činnosti a podnikatelský záměr se všemi jeho částmi.

V druhé části práce jsou aplikovány získané teoretické poznatky do praxe. Praktická část obsahuje konkrétní založení podniku – komunitního rodinného centra, zvolení právní formy a zdrojů financování a vypracování podrobného podnikatelského záměru. Součástí podnikatelského záměru jsou analýzy prostředí, finanční a marketingový plán, rizika a příležitosti podnikání. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky praktické části, popsána prognóza trhu služeb zaměřených na výchovu a vzdělávání a vize centra.

Klíčová slova: mateřské centrum, nestátní neziskové organizace, komunita, podnikatelský záměr, analýza prostředí, finanční plán, STEP analýza, Porterův model pěti sil, analýza konkurentů, konkurence

Business plan - Community family center

Abstract

The goal of the thesis is to make a proposal on establishing a business with all necessities and detailed and real business plan to open and run a community family center. Methods used are documents study, available resources, not standardized interviews and analysis of the area. The thesis theme is “Business plan – Community family center” is divided into two sections. First section contains theoretical assumptions based on literature, which explains the business types and legislative forms, the steps to open the business and business plan with all its parts.

In the second section, the theoretical learnings are being put into practice. The practical part contains establishing the business –community family center, choosing the legislative form and financial sources and detailed systematic business plan. Part of the business plan is analysis of the area, financial and marketing planning, risks and other opportunities of business growth. The conclusion of the thesis is reflection of the practical part, prognosis of the market aimed to education and vision of the center.

Keywords: mothers center, nonprofit organization, community, business plan, analysis of the area, financial plan, STEP analysis, Porter’s model of 5 forces, analysis of competition, competition

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Podnikání.....	14
3.1.1 Právní formy podnikání	15
3.2 Neziskový sektor	18
3.2.1 Nestátní neziskové organizace.....	20
3.3 Podnikatelský záměr	23
3.3.1 Obsah podnikatelského záměru	25
4 Vlastní práce	51
4.1 Titulní list	51
4.2 Úvod, účel a pozice dokumentu	51
4.3 Shrnutí	51
4.4 Popis podnikatelské příležitosti.....	52
4.5 Cíle firmy a vlastníků.....	54
4.6 Potenciální trhy	55
4.6.1 Segmentace trhu	55
4.6.2 STEP analýza.....	57
4.7 Analýza konkurence.....	60
4.7.1 Porterův model pěti sil.....	60
4.8 Obchodní strategie	63
4.8.1 Poskytované služby	64
4.8.2 Dodavatelé	71
4.9 Marketingová strategie.....	72
4.9.1 Výběr cílového trhu	72
4.9.2 Určení tržní pozice služby	72
4.9.3 Rozhodnutí o marketingovém mixu	73
4.10 Realizační projektový plán.....	77
4.11 Organizační plán	78
4.11.1 Organizační struktura.....	78
4.11.2 Mzdová politika.....	80
4.12 Finanční plán.....	81

4.12.1 Předpokládané náklady	81
4.12.2 Předpokládané výnosy	85
4.12.3 Hospodářský výsledek	87
4.13 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	89
4.13.1 SWOT Analýza.....	89
4.13.2 Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu	90
6 Zhodnocení výsledků a doporučení	92
7 Závěr	94
8 Seznam použitých zdrojů	96
9 Přílohy	99

Seznam obrázků

Obrázek 1 Pět dynamických konkurenčních faktorů.....	34
Obrázek 2 Mapa volnočasových zařízení	56
Obrázek 3 Organizační struktura	79

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklady faktorů zkoumaných v rámci STEP analýzy.....	31
Tabulka 2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy.....	59
Tabulka 3 Step analýza	60
Tabulka 4 Rozvrh služeb	70
Tabulka 5 Ceny pravidelných aktivit.....	74
Tabulka 6 Ceník skupinového hlídání*	75
Tabulka 7 Náklady na propagaci	76
Tabulka 8 Realizační plán.....	78
Tabulka 9 Výše úvazků a mzdové náklady	80
Tabulka 10 Náklady na zařízení centra a pořízení IT techniky pro vedoucí	82
Tabulka 11 Mzdové náklady před zahájením provozu	82
Tabulka 12 Celkové náklady před zahájením provozu.....	83
Tabulka 13 Plánované náklady v prvních pěti letech	84
Tabulka 14 Očekávané výnosy z pravidelných aktivit centra	85
Tabulka 15 Hospodářský výsledek (v tis. Kč).....	88
Tabulka 16 SWOT Analýza.....	89

Seznam grafů

Graf 1 Realizační plán	77
Graf 2 Očekávaný vývoj výnosů z pravidelných aktivit v jednotlivých měsících	86
Graf 3 Vývoj výnosů v prvních pěti letech.....	87

1 Úvod

Dnešní doba je pro rodiče velmi náročná. Ze všech stran se na ně valí zaručeně správné informace a návody na to, jak správně vychovávat děti. Na rodiče je nahlíženo velmi kriticky. V přemíře informací si rodiče musí vybrat tu správnou volbu pro ně a jejich děti a neustále své postoje přede všemi obhajovat. Proto mnozí rodiče vyhledávají podporu mezi ostatními rodiči a odborníky a scházejí se v různých komunitních či rodinných centrech. Právě díky této potřebě vznikají nová centra, která ale nemusí být dostatečně připravená nebo nejsou schopná se vyrovnat s podmínkami na trhu. Každý nově vstupující subjekt na trh se svým produktem či službou se dostává do obtížné situace a musí čelit mnoha problémům.

Otevření úspěšného komunitního centra při současných tržních podmínkách, kdy je trh nasycen všemožnými službami pro rodiče a děti a dalšími rodinnými centry, se může jevit jako nemožné. Avšak průzkumy ukazují, že rodiče se čím dál častěji přiklánějí ke komunitnímu způsobu života. Vyhledávají kvalitní služby a jsou za ně ochotni si připlatit. Proto se nabízí otevření komunitního rodinného centra, které bude poskytovat vysoce kvalitní služby nejen pro rodiče a děti, ale celou komunitu, za dostupné ceny, jako vhodný podnikatelský záměr, který dlouhodobě zajistí chod podniku.

Pro úspěšný vstup podniku na trh a jeho dlouhodobou konkurenceschopnost je zapotřebí sestavit tzv. podnikatelský záměr. Cílem podnikatelského záměru není jen zjistit reálnost, realizovatelnost a životaschopnost samotného podnikatelského nápadu, ale také poskytuje základ pro oslovení investorů, nalezení společníků či získání chybějících finančních prostředků. Pro podnikatele má být tato práce nástrojem plánování, vodítkem postupu i zdrojem některých klíčových faktorů úspěchu. Měla by upozornit na případné hrozby, ale také příležitosti, s kterými může podnik dále pracovat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout postup pro založení podniku se všemi jeho náležitostmi a vypracování plnohodnotného a reálného podnikatelského záměru na zahájení a provozování komunitního rodinného centra. Na základě vypracovaného podnikatelského záměru, zpracovaných analýz a určení příležitostí a rizik podniku, propočteného finančního plánu a marketinkového návrhu by měl být daný projekt realizovatelný.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretická východiska a praktickou část. Teoretická východiska jsou zpracována na základě sekundárního zdroje informací – studium dokumentů a pramenů týkajících se základů podnikání, zahájení podnikatelské činnosti a podnikatelského záměru. Součástí podnikatelského záměru budou mimo jiné analýzy prostředí, finanční plán a marketingový plán.

Praktická část vychází z teoretických východisek, která jsou aplikována na zahájení činnosti konkrétního podniku – komunitního rodinného centra, založení podnikatelské živnosti a zvolení způsobu jeho financování. K získání detailních informací o situaci na trhu a chodu centra byl použit nestandardizovaný rozhovor, provedený s majiteli / provozovateli rodinných center působícími v Praze již řadu let. Získané informace byly použity hlavně v částech zabývajících se vybavením a prostory center, marketingem, potřebným financováním a návratností investic.

Pro co nejpřesnější zpracování podnikatelského záměru jsou v praktické části zpracovány analýzy globálního a vnějšího prostředí, konkrétně STEP analýza, analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil a analýza konkurentů.

STEP analýza mapuje 4 různé oblasti: sociální, ekonomické, technické a právní. Z těchto 4 oblastí byly vybrány aspekty, které nejvíce ovlivňují trh služeb zaměřených na výchovu a vzdělávání. Analýza konkurence v odvětví rozebírá pět klíčových vlivů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Klíčovými vlivy jsou stojící konkurence,

nová konkurence, odběratelé, dodavatelé a substituty. Veškeré dostupné potřebné informace jsou uspořádány do diagramu pěti sil, následuje zhodnocení jednotlivých kritérií, které jsou zaneseny do výsledné tabulky faktorů, která ukazuje, zda se uvedený podnik pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí či nikoli. Analýza konkurentů poskytuje informace o hlavních konkurentech daného podniku a jejich konkurenčních výhodách. Cílem těchto analýz je určit konkurenceschopnost prostředí a získat strategické informace o hlavních konkurentech.

Pokud budou dodrženy předpoklady projektu, na základě vypracovaného podnikatelského záměru, zpracovaných analýz a určení příležitostí a rizik podniku, propočteného finančního plánu a marketingového návrhu, měl by být daný projekt realizovatelný.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnikání

Podnikání v České republice definuje Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – nový jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.¹ Za soustavnou činnost je považována činnost, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Nejedná se tedy o činnost náhodnou, nahodilou či příležitostnou. Samostatná činnost indikuje, že podnikatel, který činnost provozuje, může sám rozhodovat o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své vlastní svobodné úvahy a volby. Tedy podnikatel rozhoduje o tom, jaké statky nebo služby bude na trhu nabízet, kde bude vytvářet své produkty nebo provozovat služby, zda a s kým bude spolupracovat, jaká bude právní forma podnikání, jak bude financovat provoz, jakým způsobem budou tvořeny ceny a jakého zisku bude dosahovat.

Podnikání je charakterizováno několika podstatnými rysy. Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisk se dociluje uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd. Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň. To, co se v daném případě považuje za ještě přijatelné riziko, závisí na konkrétních okolnostech, předmětu podnikání, dynamice okolního světa a v neposlední řadě i na osobním založení podnikatele. Jako obecná tendence se prosazuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizika. Pro jakékoli podnikání je charakteristické, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku

¹Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – nový[online].[cit. 2019-02-16] Dostupné z www:https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx

kapitál, a to vlastní nebo vypůjčený. Velikost tohoto kapitálu je značně diferencovaná a závisí jak na předmětu podnikání, tak i na jeho rozsahu.²

Podnikatel by měl vést podnik tak, aby dlouhodobě uspokojoval potřeby zákazníka a tím dosahoval zisku. Avšak neměl by se pouze jednostranně orientovat na tvorbu zisku a na snahu rychle zbohatnout. Z osobnostního hlediska by podnikatel měl být kreativní a inovativní, aby byl schopen přijít na trh s něčím novým, dobře využít příležitostí, případně si příležitosti vytvářet. Měl by umět oslovit zákazníka a měl by být velmi motivovaný.³

3.1.1 Právní formy podnikání

V souvislosti s podnikáním je rovněž zaveden pojem podnikatel.

Nový občanský zákoník definuje podnikatele jako:

- a) osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku,
- b) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- c) osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.⁴

Právní normy nabízejí podnikatelům různé právní formy podnikání, jejichž výběr plně záleží na podnikateli. Každá právní forma je však podřízena dalším právním normám, které rovněž ovlivňují podnikatelské rozhodování. Při volbě právní formy podniku je třeba zvážit následující kritéria:⁵

² SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika* 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 473. ISBN 80-7179-892-4, s. 3.

³ SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika* 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 473. ISBN 80-7179-892-4, s. 4.

⁴ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - nový [online].[cit. 2019-02-16] Dostupné z [www:https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx](https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx)

⁵SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4, s. 25.

- způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko),
- oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.,
- počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
- účast na zisku (ztrátě),
- finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost.⁶

Základními právními formami podnikání jsou:

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

⁶ SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4, s. 25.

Živnost

Živnost je definována v živnostenském zákoně jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.

Živnost může provozovat fyzická i právnická osoba. Všeobecnými podmínkami k získání souhlasu s provozování živnosti fyzickými osobami jsou:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost, pokud živnostenský zákon nestanoví jinak,
- občan splnil daňové povinnosti vůči státu.

V případě, že živnostenské oprávnění je vydáváno právnické osobě, pak výše uvedené všeobecné podmínky musí splňovat odpovědný zástupce.

Z hlediska odborné způsobilosti podnikatele rozděluje živnostenský zákon živnosti na živnosti ohlašovací, mezi něž patří řemeslné, vázané a volné živnosti, a živnosti koncesované.

Z hlediska předmětu podnikání rozděluje živnostenský zákon živnosti na živnosti obchodní, výrobní a poskytující služby.

Obchodní korporace

Obchodní korporace představují jednu ze základních organizačně právních forem provozování podnikatelské činnosti. Tvoří se sdružením osob ke společnému podnikání. V podmínkách České republiky pojem obchodní korporace upravuje zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. S pojmem obchodní korporace úzce souvisí i pojem společník. Společníkem je osoba, která se podílí na podnikání prostřednictvím obchodní korporace.⁷

Zákon o obchodních korporacích definuje obchodní korporace jako obchodní společnosti a družstva. Obchodními společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost

⁷SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika, 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4, s. 32

a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost.⁸

Mimo výše uvedených forem podnikání lze podnikat i podle dalších právních předpisů. Může se jednat například o investiční fond nebo investiční společnost, banku, penzijní fond apod. Zde mimo obecných právních norem platí ještě speciální právní normy, které specifikují nároky na zřízení, provozování a zánik společností.

Myšlenka forem evropských obchodních společností je postavena na snaze usnadnit nadnárodní podnikání v prostředí Evropské unie, překlenout odlišnosti právních řádů upravující podnikání v jednotlivých státech unie.⁹

3.2 Neziskový sektor

Národní hospodářství se dá jednoduše rozdělit na subjekty ziskové (ziskový sektor) a subjekty neziskové (neziskový sektor, který rovněž nazýváme tzv. třetím sektorem). Ziskové subjekty jsou takové, které svou činnost vytváří za účelem zisku.

Neziskový (netržní) sektor je ta část národního hospodářství, ve které subjekty v ní fungující a produkující statky získávají prostředky pro svoji činnost cestou tak zvaných přerozdělovacích procesů. Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užítku, který má zpravidla podobu veřejné služby.¹⁰

Neziskový sektor můžeme dále dělit na sektor veřejný, soukromý a sektor domácností.

⁸Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích [online].[cit. 2019-02-16] Dostupné z [www:https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h1.aspx](https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h1.aspx)

⁹ SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4, s. 32 - 37.

¹⁰REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5, s. 14.

Neziskový veřejný sektor je specifický tím, že je financován z veřejných financí. Je zakládán veřejnými subjekty, což jsou státní orgány, města a obce. Do neziskového veřejného sektoru jsou finanční prostředky vkládány bez očekávání dosažení zisku, protože potřebují dosáhnout přímého užitku. Tohoto užitku nelze dosáhnout ziskovým způsobem, a proto je třeba založit samostatný subjekt.

Naopak neziskový soukromý sektor je financován ze soukromých financí. Což jsou fyzické a právnické osoby, které se rozhodly vložit své soukromé finance do konkrétní, předem vymezené produkce nebo distribuce statků, aniž by to dělaly za účelem zisku. Nosným souborem činností u neziskového soukromého sektoru mimo veřejné rozpočty je především fundraising.¹¹

Soukromý neziskový sektor má několik funkcí:

funkci ekonomickou,

funkci sociální,

funkci politickou.

Funkcí ekonomickou rozumíme začlenění do koloběhu výrobních faktorů, zboží a služeb. Funkci sociální dále můžeme dělit na funkci servisní a participační. Servisní funkce zajišťuje výkon a samotné poskytování různých statků. Funkce participační uspokojuje potřebu sdružovat se, aktivně se podílet na činnosti dané společnosti a zapojovat se do života organizace. V poslední řadě funkce politická může být zároveň funkcí ochránářskou, která chrání jednotlivce skupiny před porušováním lidských práv, a také funkcí demokratizační, která dbá o rozvoj demokracie, dává lidem možnosti ovlivnit veřejnou politiku a veřejné mínění.¹²

Sektor domácností má v rámci tržního hospodářství nezastupitelnou roli. Z pohledu ekonomiky má tento sektor důležitost z pohledu formování občanské společnosti hlavně díky výrobním faktorům a pracovnímu kapitálu.¹³

¹¹BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

¹²STEJSKAL, Jan. Ekonomika neziskové organizace. 1. vyd. Pardubice: Koalice nevládek Pardubicka, 2010, 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7.

¹³REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5, s. 14.

Definice pojmu „neziskový“ je u nás z hlediska jeho teoretické a právní interpretace problematická, protože není chápán jednoznačně. To má negativní dopad do praxe zejména neziskových organizací.

Pojem „neziskový“ se tedy obvykle užívá:

- pro aktivity, které nemají za účel přinést zisk tomu, kdo vložil do takové aktivity kapitál, ale mají jiný účel a užitek;
- pro subjekty (organizace) – založené k nekomerčním, tj. neziskovým, či jiným než ziskovým účelům, respektive k dosahování společného, společenského dobra, k dosahování netržních užiteků, tedy k veřejnému prospěchu přímo, nebo zprostředkovaně;
- pro případy, kdy není dosažený účetní zisk rozdělován mezi vlastníky kapitálu. Pro tento účel je možno za kvazi-vlastníky považovat také manažery ve vedoucím postavení;
- pro případy, kdy je kombinaci použitých výrobních faktorů možno charakterizovat vztahem práce zaměstnává kapitál, případně kapitál kontrolovaný prací;
- pro případy kdy jde o řádně účetně a legálně internalizované náklady;
- pro výnosy mající charakter „ne-osobního zisku“, „ne-spekulativního kapitálového zisku“ (Francie, Itálie);
- tam, kde jsou aktivity (povahy veřejných služeb a podobně) distribuována za ceny do výše vlastních nákladů.¹⁴

3.2.1 Nestátní neziskové organizace

Neziskové organizace začaly hrát významnou roli ve společenském vývoji zejména v období po Velké francouzské revoluci, kdy se v Evropě začala vytvářet tzv. občanská společnost. Společenskou příčinou jejich vzniku byla touha občanů podílet se na řízení společnosti, hovoří se i jejich tzv. participativní roli. Ekonomickým důvodem

¹⁴ ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru* Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 52. ISBN 80-239-4057-0, s 14.

jejich existence byla snaha tlumit důsledky tržních selhávání zejména v oblasti sociální.¹⁵

Komplexní a mezinárodně uznávanou charakteristiku nestátních neziskových organizací, která se snaží sledovat problematiku z nejrůznějších možných úhlů, přinesli ve svých studiích profesori Salamon a Anheier¹⁶. Oba autoři chápou nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních. Za určující považují pět základních vlastností, podle nichž jsou nestátní neziskové organizace:

- institucionalizované (organized) – tj. mají jistou institucionální strukturu, jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.
- soukromé (private) – tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. To neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu. Rozhodující je fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá.
- neziskové (non – profit) – ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace.
- samosprávné a nezávislé (self – governing) – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn., že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekontroluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně.

¹⁵SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika* 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 473. ISBN 80-7179-892-4, s. 393.

¹⁶ SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. *In search of the non-profit sector. I: The question of definitions*. Charities Aid Foundation, 1992.

- dobrovolné (voluntary) – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách.¹⁷

Nestátní neziskové organizace, jejichž existence vychází z principu sebeřízení společnosti, což představuje schopnost určitého společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru, organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání. Jde o podílení se na veřejné politice v rámci občanské společnosti, kdy se občané sdružují do různých typů nestátních neziskových organizací, čemuž napomáhá i svoboda sdružování jako jedna ze základních svobod demokratického státu.¹⁸ Základní právní formy nestátních neziskových organizací v České republice jsou:

- Spolky a pobočné spolky (podle nového občanského zákoníku)
- Nadace a nadační fondy (podle nového občanského zákoníku)
- Církevní právnické osoby, resp. účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění.
- Obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují).
- Ústavy (podle nového občanského zákoníku) a školské právnické osoby, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy.¹⁹

¹⁷ ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru* Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 52. ISBN 80-239-4057-0, s 24.

¹⁸ ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru* Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 52. ISBN 80-239-4057-0, s 28.

¹⁹ Rada vlády pro nestátní neziskové organizace: Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020[online]. 2015 [cit. 2017-11-08]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf

3.3 Podnikatelský záměr

Stát se úspěšným provozovatelem firmy znamená dívat se dopředu a dívat se dopředu znamená zpracovat plán. Plánování je charakterizováno jako proces stanovení cílů a cest, jak jich dosáhnout. Plánování musí dát odpověď na otázky typu: V jakém oboru chci podnikat? Jaké množství prostředků bude zapotřebí? Jaká bude moje prodejní strategie? Kde a jak najdu potřebný personál? Kolik zisku od podnikání očekávám? Jaké mám šance na úspěch?

Plánované kroky nutné pro zahájení podnikání můžeme shrnout následovně:²⁰

1. hledání a identifikace produktu nebo služby,
2. studium trhu pro zvolený produkt s využitím informací několika zdrojů,
3. rozhodnutí o zahájení nové firmy, nebo koupení již existující nebo zakoupení franchisy,
4. zpracování strategického plánu zahrnujícího misi, cíle a strategii,
5. zpracování operačních plánů, které zahrnou postupy, standardy, tvorbu cen, distribuční cesty a základní marketing,
6. zhotovení finančního rozpočtu s odhadem předpokládaných tržeb, výdajů a nákladů, investic do majetku a vytipování finančních zdrojů,
7. zapracování těchto plánů do podrobného podnikatelského plánu,
8. implementace.²¹

Základním dokumentem plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích, je podnikatelský záměr, často označovaný anglickým termínem „business plan“, někdy též podnikatelský plán či podnikatelský projekt.

Podnikatelský záměr je výrazem podnikatelské strategické volby. Definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení, představuje implementaci strategie. Podnikatelský záměr je taktickým plánem činnosti a současně

²⁰ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 199. ISBN 978-80-7179-926-9, s. 20.

²¹ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 199. ISBN 978-80-7179-926-9, s. 20.

prostředkem získávání potřebného kapitálu. Z toho vyplývají dvě základní úlohy podnikatelského záměru, a to úloha externí, kdy podnikatelský plán vystupuje jako nástroj komunikace s vnějším prostředím, především potenciálními investory či věřiteli, resp. bankami, a úloha interní, kdy plní úlohu nástroje plánování, resp. řízení podniku.

Podnikatelský záměr se stává i formou komunikace s okolím, která má za úkol přesvědčit o přednostech podílnictví na podniku, resp. o poskytnutí úvěru, ukázat, co je na dané podnikatelské aktivitě zajímavého. Potenciální zájemci v plánech najdou informace, které jim umožní odhad očekávaného úspěchu, resp. výnosu a s ním spojených rizik. V podstatě podnikatelský záměr představuje formu, jak „prodat své podnikání“, přesvědčit zainteresované, resp. potenciálně zainteresované okolí, že podnik přichází se „správnými“ výrobky a službami, které jsou lepší než konkurenční a jejichž realizace na trhu bude přinášet zisk zhodnocující vložený kapitál. Konkrétním východiskem podnikatelského záměru je představa o výši zisku či míře zhodnocení vloženého kapitálu.²²

Proces zpracování podnikatelského záměru je velmi přínosný i pro podnikatele samotného. Při sestavování podnikatelského záměru si ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na kterých trzích bude nabízet svůj produkt, jak silná je konkurence, jak se odliší od konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců aj.²³

Důvodů pro zpracování podnikatelského záměru je tedy mnoho. McKeever²⁴ uvádí například následující benefity získané vypracováním podnikatelského záměru:

- pomoc se získáním finančních prostředků,
- snazší rozhodnutí zda pokračovat v podnikání či nikoli,
- umožnění zlepšení obchodní strategie,
- větší šance na úspěch,

²² SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika 4*. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 473. ISBN 80-7179-892-4, s. 164 – 165.

²³ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 14.

²⁴ MCKEEVER, Mike. *How to write a Business Plan*. Berkeley: Nolo, 2007, s. 296. ISBN 978-1-4133-0562-3, s. 8 - 10

- pomáhá udržet se na trhu.

3.3.1 Obsah podnikatelského záměru

Obsah podnikatelského záměru není závazně stanoven. Každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mnozí investoři dnes z důvodu nedostatku času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace. Naopak u banky je možné se setkat s tím, že bude vyžadovat řadu dalších dokumentů a informací. Níže uvedená struktura podnikatelského záměru je jednou z mnoha možností, se kterou je možné se setkat. Základní body podnikatelského plánu:²⁵

1. titulní list,
2. obsah,
3. úvod, účel a pozice dokumentu,
4. shrnutí,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. cíle firmy a vlastníků,
7. potenciální trhy,
8. analýza konkurence,
9. marketingová a obchodní strategie,
10. realizační projektový plán,
11. finanční plán,
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
13. shrnutí realizovatelnosti a závěry,
14. přílohy.

²⁵ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 14 – 15.

Titulní list

Na titulní list se uvádí obchodní název a logo firmy (pokud již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení společnosti apod. Doporučuje se zde také uvést prohlášení o důvěrnosti zprávy.

Obsah

Obsah napomáhá rychlé orientaci v dokumentu. Měl by být krátký a uvádí se do něj nadpisy první, druhé a třetí úrovně.

Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod je zařazen na začátek podnikatelského záměru z toho důvodu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem podnikatelského záměru ohledně účelu předloženého podnikatelského záměru, jeho rozsahu, podrobnosti, úplnosti apod. Doporučuje se v úvodu uvést, komu je tento podnikatelský záměr určen, zda je napsán pro potenciálního investora, banku apod.

Shrnutí

Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu a aby se zabýval podrobnostmi. Jako hrubá osnova shrnutí může obsahovat následující body:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci.
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.

Rozsah shrnutí závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracovává se jako poslední.

Popis podnikatelské příležitosti

Zde je objasněno, v čem spočívá podnikatelská příležitost. Je nutné uvést, kdo výrobek či službu potřebuje a jak bude myšlenka podnikatele převedena do podoby tržeb a zisku. Zaměření je zejména na:

- popis produktu (výrobku nebo služby)
- konkurenční výhodu produktu
- užitek produktu pro zákazníka

Popis produktu určuje jak fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby. Výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu, je nutné tedy prokázat, že firma nabízí lepší nabídku pro zákazníka, zajímavější koncepci, profesionálnější servis apod. Produkt by měl zákazníkovi přinést užitek, je tedy třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě nabízený produkt nebo službu. To přirozeně předpokládá znalost zákazníků a trhů, na které se firma orientuje.²⁶

Cíle firmy a vlastníků

V první řadě je nezbytné definovat vizi, jakým směrem by mělo podnikání směřovat a kam se chce za určitou dobu posunout. Pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru tak jsou důležití jak schopní vedoucí a manažeři, tak i řadoví zaměstnanci, kteří jsou ochotni pracovat dle cílů společnosti. Při vytváření cílů společnosti by mělo platit pravidlo SMART. Pravidlo SMART je zkratka, která je

²⁶ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 14 – 17.

sestavená z prvních písmen pěti anglických slov: specific, measurable, achievable, realistic a timed. Tato slova vyjadřují vlastnosti, které mají dané cíle mít.²⁷

- Specific – specifické, přesně popsané,
- Measurable – měřitelné,
- Achievable – atraktivní, akceptovatelné,
- Realistic – reálné,
- Timed – termínované.

Cíle firmy se v podnikatelském záměru stanovují přibližně na pět let.

Potenciální trhy

Na základě důkladné analýzy oboru a trhu je nutné prokázat možnost uplatnění se na potenciálních trzích. Slouží k tomu údaje o velikosti trhu, o obvyklé oborové výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících. V podnikatelském záměru jsou uvedeny informace o celkovém trhu a cílovém trhu. Je nutné přesně určit, co je celkový trh a na který cílový trh v rámci celkového trhu se firma chce zaměřit. Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby. Dále je vymezen cílový trh a popsány jeho charakteristické znaky.²⁸

Segmentace trhu

K nejdůležitějším poznatkům získaným při výzkumu trhu patří informace o kupním chování zákazníků a o segmentaci trhu. Poznání toho, jakými pohnutkami se kupující řídí a co všechno může ovlivnit jeho rozhodnutí o nákupu, umožňuje včas jeho jednání předvídat a přizpůsobit tomu i firemní strategii prodeje.

Typy kupního rozhodování lze pak rozdělit následovně:

- impulzivní – kupující se rozhodne pro nákup spontánně, často bez jednoznačně rozpoznatelné příčiny,
- zvykové – takto se nejčastěji nakupuje zboží každodenní potřeby,

²⁷ KADLEC, Frank. *Začínáme podnikat*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 85 s. ISBN 80-85603-22-5, s. 34.

²⁸ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 18 – 20.

- extenzivní – spotřebitel důkladně zvažuje nákup, opatřuje si dodatečné informace, postupně si vytváří preference,
- limitované (zjednodušené) – kupní rozhodnutí často padne pro nedostatek času, pohodlnost apod. pro výrobek, který zřejmě splňuje představy kupujícího.

Dále je nutné si položit otázku, jaké skupiny zákazníků oslovit s nabídkou konkrétního výrobku, který by co nejlépe odpovídal představám dané skupiny zákazníků. Těmto snahám odpovídá proces segmentace trhu, který představuje rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Spotřební trhy můžeme segmentovat podle následujících hledisek:

- geografické – různé země, regiony, oblasti mají svá specifika,
- demografické – kupní rozhodování bude diferencováno podle věku a fáze života, pohlaví, příjmů, velikosti rodiny,
- psychografické – rozděluje kupující podle životního stylu a osobnostních charakteristik,
- behaviorální – dělí zákazníky do skupin na základě jejich znalostí, postojů nebo ohlasu na výrobek,
- nákupní příležitosti – např. před svátky, zahájení sezony apod.,
- spotřebitelem očekávaný užitek – ten se může u stejného produktu lišit pro různé skupiny uživatelů.²⁹

Dále je třeba vzít v úvahu kritéria typu a modifikace produktu, tvorby ceny, zaměření reklamy, způsobů prodeje aj.

Z takto nalezených a vymezených tržních segmentů je třeba vybrat jeden nebo více, které jsou pro firmu nejzajímavější. Tyto segmenty tvoří hledaný cílový trh. Pro ověření, zda jsou segmenty správně vybrány, je možné použít následující kritéria:

- velikost segmentu,
- růst segmentu,
- možnost vymezit se vůči konkurenčním produktům,

²⁹ SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4, s. 174.

- dosažitelnost zákazníků,
- shoda produktu a potřeby zákazníků,
- síla konkurence.

Poté, co je vymezen trh, je třeba o tomto trhu získat příslušné informace. Je nutné tedy provést průzkum trhu. U malých firem většinou není nutné nechat si vypracovat tržní studii. Pokud si provede firma průzkum trhu sama, ušetří nejen peníze, ale často také tato činnost umožní lepší poznání tržního segmentu a vede k navázání důležitých kontaktů. Při průzkumu trhu je možné volit následující postup:³⁰

- Sestavit seznam otázek, na které je třeba odpovědět.
- Sepsat, které informace jsou potřeba, aby bylo možné odpovědět na zmíněné otázky, a odkud získat nezbytné údaje.
- Připravit dotazník nebo kontrolní seznam a absolvovat co nejvíce pohovorů s klienty, dodavateli, odborníky aj.
- Nesoustředit se jen na číselné údaje, nýbrž popsat cílový trh, obor a budoucí vývoj. Současně se pokusit zjistit, jaké faktory budou tento vývoj ovlivňovat a jaký význam budou mít pro firmu.

V situaci, kdy nejsou k dispozici žádná spolehlivá data, je možné použít odhady. Odhady jsou důležitou součástí plánovacích a rozhodovacích procesů. Při odhadování je třeba respektovat tyto zásady:

- Odhad sestavit na bezpečném základě, toto je možné, pokud je odhad opřen o prokázaná čísla.
- Odhad má být logický a pochopitelný, nesmí tedy obsahovat žádné myšlenkové skoky. Nesmí rovněž stavět na nekonkrétních domněnkách.
- Informace je nutné pečlivě ověřit, pokud možno z několika různých zdrojů.
- Když nejsou k dispozici údaje o jedné veličině, je třeba najít náhradní veličiny, jež s ní mají spojitost.

³⁰ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 21.

- Nakonec každý odhad podrobit ještě jednou kritickému zkoumání a ptát se, zda výsledek dává skutečně smysl.³¹

STEP analýza

Analýza STEP vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace a posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost. Název pochází z počátečních písmen oblastí, kterými se zabývá. (S = sociální, T = technologické, E = ekonomické, P = politicko-právní).

Tabulka 1 Příklady faktorů zkoumaných v rámci STEP analýzy.

<p>Sociální faktory: demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatelstva, míra vzdělanosti, sociální legislativa, mobilita pracovní síly, přístupy k práci apod.</p>	<p>Technické faktory: vládní podpora vědy a techniky, trendy v inovacích produktů, trendy ve vývoji technologií, zvyklosti patentoprávní ochrany v daném produkčním segmentu apod.</p>
<p>Ekonomické faktory: trendy vývoje hrubého domácího produktu, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, dostupnost a ceny energií atd.</p>	<p>Politicko-právní faktory: politická orientace vládní reprezentace (liberální, konzervativní, sociální apod.), antimonopolní opatření, politika zdanění, liberalizace zahraničních vztahů (dohody o ochraně investic, o zamezení dvojímu zdanění apod.), sociální politika, legislativa podnikatelského sektoru, legislativa ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce atd.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vebera (2009).

³¹ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 20 – 21.

Protože sledování a analýza popsaných faktorů mohou poskytnout relativně mnoho informací o vnějším okolí organizace, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat.³²

Analýza konkurence

Mnozí tvůrci podnikatelského záměru se domnívají, že pro ně v daném segmentu neexistuje konkurence. Týká se to především těch, kteří přicházejí s novými převratnými produkty. Téměř vždy se velice mýlí. A to z mnoha důvodů. Zakladatelé firem často nepřemýšlejí o skutečnosti, že určitý problém se dá vyřešit mnoha způsoby. Z Prahy do Brna může obchodní zástupce cestovat např. vlakem, autobusem, autem nebo letadlem. Často se ale o konkurenci vůbec neví. Proto je nutné při zpracování podnikatelského plánu provést důkladnou analýzu konkurence.³³

Konkurenční výhoda firmy znamená nabídnout zákazníkům hodnotu, kterou existující konkurenti nemají. To znamená ve skutečnosti nabídnout jim:

- a) Nový produkt nebo službu. Nový produkt nebo služba musí buď uspokojit novou potřebu, nebo řešit nějaký jejich problém způsobem, který je jak odlišný, tak i lepší než produkt existující. Nový produkt může být výsledkem nové technologie nebo může využívat nových technologických možností. Může to být i již existující produkt, ale prodávaný jiným způsobem.
- b) Vyšší hodnotu. Nabídnout zákazníkovi produkt nebo službu, který je srovnatelný s již existujícími, ale za nižší cenu, tudíž nabídneme jim vyšší hodnotu za peníze.
- c) Vytvoření nového vztahu. Podnikáme v síti různých vztahů založených na důvěře. Nové vztahy se snadno mohou stát konkurenční výhodou. Do sítí budovaných na důvěře totiž velmi těžko proniká konkurence.
- d) Vyšší flexibilitu. Zákaznické potřeby nejsou neměnné. Přesto, že se nacházejí ve stejně definované cílové skupině, jako individuality se vždy nějak liší, např.

³² VEBER, Jaromír, a kol. *Management, Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 537.

³³ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 21.

v pořadí uspokojování svých potřeb nebo v důrazu na módnost. To představuje vytvoření určitých nabídkových modifikací.

- e) Rychlejší reakční schopnost. Při změně poptávky musíme dodat rychleji nové produkty než všichni konkurenti.³⁴

V prvním kroku analýzy konkurence je třeba určit firmy, které představují konkurenci. Patří k nim ty firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty (skuteční konkurenti). Vedle těchto firem mohou existovat i další, které nepředstavují konkurenci dnes, ale mohou jí být v budoucnosti (potenciální konkurenti). Pokud na trhu působí velké množství konkurentů, je většinou časově i finančně velice náročné všechny je prozkoumat. Za určitých okolností ani nemá velký smysl podrobně studovat každého sebemenšího konkurenta. Proto se konkurenti rozdělují na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou firmy, které hrají na daném trhu velmi významnou roli a budou ji hrát i nadále. Patří k nim však také ty firmy, které se velmi podobají zamýšlené firmě.

Druhým krokem je prozkoumání přednosti a nedostatků konkurentů. Je třeba vyhodnotit všechny hlavní (současné i potenciální) konkurenty, např. podle kritérií jako obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, zákazníci, ceny, prodejní cesty, sídlo, dostupnost apod.

Na základě provedeného srovnání konkurenčních firem podle těchto kritérií je možné určit konkurenční výhodu jednotlivých firem. Je důležité mít na paměti, že při posuzování předností a nedostatků konkurenčních firem nezáleží na subjektivním hodnocení, ale na tom, co si myslí zákazníci.³⁵

3.3.1.1.1 Porterův model pěti sil

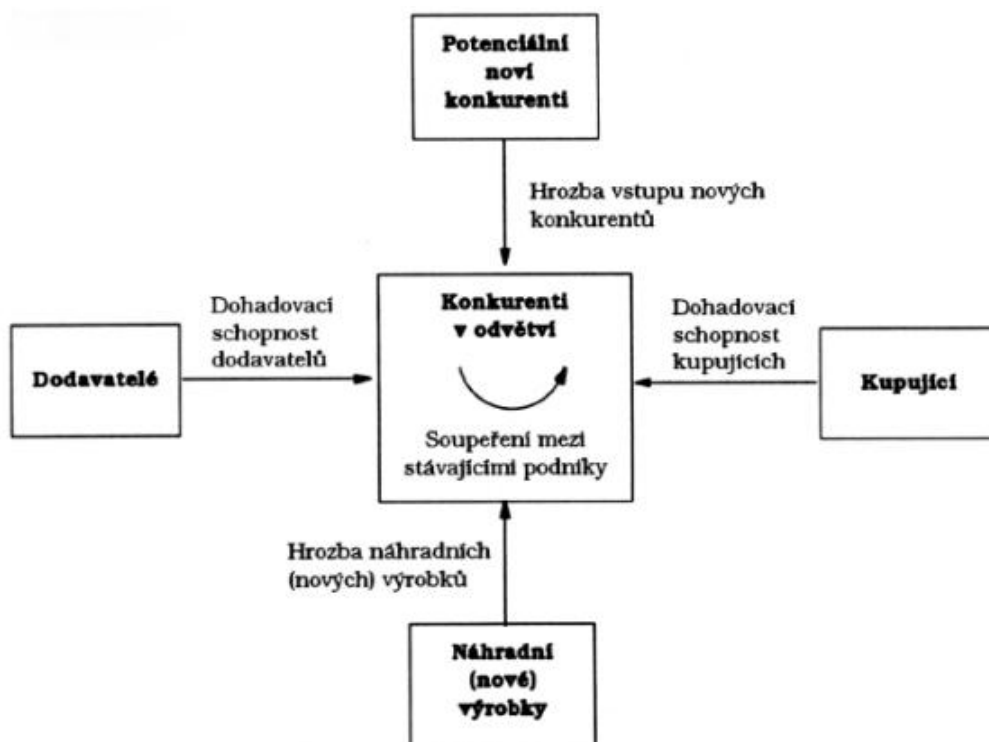
V kterémkoli odvětví jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb

³⁴ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 199. ISBN 978-80-7179-926-9, s. 42.

³⁵ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 22.

(jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty (viz obr. 1). Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska výnosnosti stejná. V odvětvích, kde těchto pět faktorů působí příznivě, např. ve farmaceutickém průmyslu, dosahuje mnoho konkurentů přitažlivých zisků. Ale v odvětvích, kde tlak jednoho nebo více dynamických faktorů je intenzivní, dosahuje málo firem přitažlivých zisků přes nejlepší snahy jejich vedení.

Obrázek 1 Pět dynamických konkurenčních faktorů.



Zdroj: Porter

Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic. Dohadovací schopnost kupujících ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat, a stejně působí i hrozba zavedení nových výrobků. Dohadovací

schopnost kupujících může také ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupci požadují nákladný servis. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření v takových oblastech jako vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagace a množství personálu prodeje. Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů. Síla působení každého z těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů je funkcí struktury odvětví, neboli základních ekonomických a technických rysů daného odvětví.³⁶

Marketingová a obchodní strategie

Marketing je proces tvorby a doručení produktu nebo služby k zákazníkům, obsahuje všechny aktivity spojené se získáním zákazníků a jejich udržením. Tajemství úspěšného marketingu spočívá v porozumění potřebám a přáním cílové skupiny zákazníků firmy a ve způsobu jejich uspokojení, který musí být lepší než u konkurence. Marketingová funkce se prolíná všemi podnikovými aktivitami, od nákupu surovin nebo služeb přes finance, výrobu, nábor pracovníků až po vnitřní organizaci. Marketingová strategie v rozšířeném pojetí vztahu k trhu bude pokrývat nejen spotřebitelský trh, ale rovněž trhy dalších účastníků.³⁷

Marketingová strategie řeší tři okruhy problémů:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu (služby),
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Proces segmentace trhu je popsána výše.

Určení tržní pozice produktu (služby) je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Cílem je dosáhnout

³⁶ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria publishing. 628 s. ISBN 80-85605-12-0, s. 22 – 23.

³⁷ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 199. ISBN 978-80-7179-926-9, s. 39.

specifické vnímání produktu v povědomí zákazníků a odlišit se od konkurence na daném trhu. Postup při určování tržní pozice produktu popisují následující tři kroky:

- Identifikace možné konkurenční výhody zamýšleného produktu, na jejichž základě je možné pozici budovat.
- Výběr optimální konkurenční výhody, přičemž by mělo jít o výhodu, která je důležitá pro spotřebitele, je v souladu s marketingovým posláním firmy a jejími možnostmi a je předností vůči konkurenci.
- Zvolení efektivního způsobu komunikace a propagace této výhody.³⁸

Následuje rozhodnutí o marketingovém mixu. Marketingový mix je sada marketingových nástrojů, které se navzájem kombinují k dosažení požadovaných cílů na trhu. Zahrnuje tzv. 4P

- produkt (product), zahrnuje rozmanitost, balení, servis apod.;
- cena (price), zahrnuje ceník, slevy, platební podmínky, splátkové podmínky apod.;
- distribuce (place), zahrnuje distribuční cesty, dosah působení, logistiku, přepravu a další.;
- propagace (promotion), např. reklama, osobní prodej, PR, podpora prodeje.³⁹

Produkt uspokojuje hmotné i nehmotné potřeby a přání zákazníků. Jestliže marketingově uvažující organizace počítá s vývojem a výrobou určitého produktu, musí mít představu, jak se bude jmenovat, jakou image by měl mít, jaké by měl mít vlastnosti, v jakých variantách v měl být na trhu nabízen, jaké služby se v souvislosti s jeho prodejem budou poskytovat, v jakém obalu a velikosti balení by měl být prodáván, jaký bude asi jeho životní cyklus a kdy bude zapotřebí vyvíjet a vyrábět produkt nový. Pokud tuto představu organizace má, hovoří se o chápání komplexního produktu, to je kromě jeho základního určení i rozšíření o značku, kvalitu, image značky, balení, služby, sortiment produktů apod. Ve veřejném sektoru, u čistých služeb

³⁸ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 22 - 23.

³⁹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. /Kendallville USA: Courier, 2012, s. 716. ISBN: 978-0-273-78699-3, s. 76 – 77.

se popisuje produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita.⁴⁰

Produkt tvoří podstatu nabídky firmy na trhu, je jádrem marketingu. Základní problémy řešené v podnikatelském záměru v oblasti produktové politiky jsou:

- které produkty nabízet, které nové produkty uvést na trh a které starší produkty z trhu stáhnout ve sledovaném období;
- atributy produktu, resp. jejich změny; jde o vlastnosti produktu, tedy o jeho design, značku, balení, záruku a dodatečné služby;
- produktový mix, tj. v jakých objemech a sortimentu vyrábět konkrétní produkty;
- životní cyklus produktu, tj. jak bude probíhat vývoj produktu, jeho uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu, jaký bude postup při inovaci či uvedení nové generace produktu na trh.⁴¹

Cena je v obecné ekonomické teorii definována jako specifická forma směnné hodnoty, totiž jako směnná hodnota vyjádřená v penězích. V praxi je cena určena jako peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží. Cena je výsledkem působení nabídky a poptávky. V manažerské praxi jsou nejčastěji řešeny otázky stanovení ceny nového výrobku a cenových změn.⁴²

Faktory ovlivňující tvorbu ceny:

- firemní cíle a cíle cenové politiky;
- náklady;
- poptávka;
- konkurence;
- fáze životního cyklu produktu;

⁴⁰REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5, s. 83.

⁴¹ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 23 – 24.

⁴² SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4, s. 179.

- právní a regulační opatření a další.⁴³

Stanovení ceny závisí na celkové cenové strategii firmy a cílech, které bude preferovat. Dále na maximalizaci zisku, dosažení většího tržního podílu, růstu obrátu, co nejrychlejší návratnosti vložených prostředků apod. Cenová strategie je i součástí tvorby image výrobku, zákazník vnímá cenu výrobku jako odraz její kvality. Prostřednictvím ceny se podnik obrací na určitý cílový trh, kterému buď jde především o kvalitu a status, nebo naopak hraje hlavní roli při jeho rozhodování nižší cena. Ve veřejném sektoru jde o nehmotný charakter služeb, což vede k tomu, že cena se stává významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb. Nejvýznamnějším faktem je však skutečnost, že služby poskytované organizacemi veřejného sektoru nemusí mít žádnou cenu, nebo mají cenu dotovanou. To znamená, že organizace musí věnovat zvýšenou pozornost nabídkové straně stanovení ceny, tedy nákladům.⁴⁴

Distribucí rozumíme logistiku. Vyrobené zboží se musí dostat ke svému konzumentovi. Ve zjednodušené podobě by se dalo říci, že vyrobené výrobky se mají ve stanovené době s nejmenšími náklady dostat na určené místo. Moderní přístup k řešení problematiky fyzické distribuce vychází z požadavků trhu. Těm jsou podřízeny všechny procesy a operace, které určují pohyb výrobků, tj. např. rozmístění provozů a skladů, organizace zásobování, balení, vyřizování objednávek, transport apod.⁴⁵

Smyslem distribuce je tedy vytváření distribučních cest, které vedou k zajištění přesunu zboží od výrobce k zákazníkovi, a to v určitém čase a požadovaném množství. Aby si organizace stanovila dobrou distribuční strategii, je potřeba si stanovit cíl tohoto procesu. Tedy překonat hlavní časové a prostorové vzdálenosti. U výrobku lze za distribuční cestu považovat firmy a jednotlivce, které přenášejí vlastnictví určité zboží

⁴³ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 24.

⁴⁴ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5, s. 83.

⁴⁵ SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4, s. 187.

od výrobce ke spotřebiteli. U služeb je nutné, aby o ni zákazník věděl, a pak se dopravil na místo, kde ji obdrží a ujistil, se že je taková, jakou chce.⁴⁶

Je třeba zdůraznit, že v souvislosti s marketingovým mixem, který je použit v neziskovém sektoru, je třeba počítat s tím, že bude neúplný, protože některé nástroje většinou chybí, což je hlavně cena a distribuce. U marketingového mixu neziskových organizací je kladen hlavně důraz na výrobek (službu) a propagaci, ale i ty jsou ke klasickému marketingovému mixu omezenější.⁴⁷

Propagace je pravděpodobně nejviditelnější složkou marketingového mixu. Pomocí zvolené komunikační politiky se firma snaží plnit ekonomické cíle, tj. stimulovat poptávku k samotnému nákupu; informační cíle, tj. poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití; emocionální cíle, tj. vytvářet u spotřebitelů pozitivní postoj a preference k danému produktu. Jednotlivé nástroje komunikačního mixu jsou reklama, podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej, přímý marketing.

Reklama je placená neosobní forma komunikace prostřednictvím různých médií, především hromadného působení. Je nutné si uvědomit, že nákladově nejvýhodnější bývá reklama tam, kde je potřebné rychle oslovit širokou skupinu spotřebitelů. Nevýhodou reklamy je jednosměrnost komunikace, čímž klesá její naléhavost a přesvědčivost.

Podporu prodeje je možné realizovat u konečných spotřebitelů i obchodních zprostředkovatelů. Formami podpory prodeje orientovanými na konečného spotřebitele jsou např. bonusy (cenové zvýhodnění), kupónový prodej, vzorky zdarma, zákaznické kluby (věrnostní programy), spotřebitelské soutěže apod. Mezi nástroje podpory prodeje orientované na obchodní zprostředkovatele patří např. slevy z katalogových cen, prodejní soutěže pro obchodní partnery, příplatky za reklamu, umístění plakátů v prodejně, vybavení prodejního místa, bezplatná nabídka některého zboží, dárkové propagační předměty nebo školení prodejního personálu apod.

⁴⁶KINCL, J. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8, s. 70.

⁴⁷STEHLIK, E., a kol. *Marketingová aplikace*. První vydání. Praha: VŠE, 1998. ISBN 807079-346-5, s. 88.

Osobní prodej je pokládán za nejefektivnější formu komunikace, ale zároveň jde o komunikaci finančně nejnáročnější. Znamená získávání zákazníka formou přímého dialogu mezi nabízejícím a kupujícím. Umožňuje prodejci bezprostředně sledovat reakce spotřebitele, jeho potřeby a vlastnosti a okamžitě se jim přizpůsobovat a zdůrazňovat vlastnosti produktu, na nichž spotřebiteli záleží. Využívá se zejména při prodeji formám a při prodeji produktů, které jsou složité, rizikové a finančně náročné. Do osobního prodeje můžeme zařadit např. obchodní setkání, veletrhy a výstavy, poradenství při prodeji, neformální setkání a další.

Public relations (vztahy s veřejností) je možné chápat v širším významu nejenom jako vztah k potenciálním, resp. existujícím spotřebitelům, ale jako vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám firmy (zaměstnanci firmy, média, široká veřejnost, státní orgány apod.). Úlohou public relations je přispět ke zvýšení image a zlepšení obrazu firmy v očích veřejnosti, a nepřímo tak stimulovat poptávku po produktech. Příznivé vztahy firmy s veřejností jí mohou pomoci získat státní zakázky, výhodné úvěry, vybudovat nebo posílit pozitivní postoj spotřebitelů k firmě. Náklady na public relations jsou minimální. K opatřením v této oblasti komunikační politiky patří charitativní dary a sponzoring, pravidelné poskytování informací veřejnosti (tiskové konference, výroční zprávy), komunikace s médii, vydávání podnikových časopisů apod.

Přímý marketing využívá zejména poštovní zásilky, telefon, e-mail a další prostředky kontaktu pro bezprostřední poskytování informací a k získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků a k průzkumu jejich názorů.⁴⁸

V marketingu veřejného sektoru, tj. i v neziskových organizacích je vzhledem k nehmotnému charakteru služeb komunikace nadmíru důležitá, protože o kvalitě služby, pokud ji nemá organizace vyzkoušenou, může jen komunikovat, tj. zjišťovat spokojenost jiných. Navíc výše uvedený komunikační mix se pak rozšiřuje zpravidla o sponzoring a společné prezentace organizací. Pokud organizace zvolí některou z uvedených forem, musí dále konkretizovat, jak bude stimulace ke koupi probíhat.

⁴⁸ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 26 – 27.

Např. pokud se bude jednat o reklamu, kterého reklamního média se využije, kolik bude firma ochotna vynaložit finančních prostředků, jak bude možno vyčíslit efektivnost zvolné formy komunikace.

Marketing služeb, ziskových i neziskových, rozšiřuje základní marketingový mix o kategorii lidí, materiální prostředí a procesy.

Lidé se stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Důvodem je fakt, že při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služeb – zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služeb. Nehmotná povaha služeb totiž znamená, že zákazník nedokáže službu posoudit dříve, než ji spotřebuje, což zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována (čistota, hluk, rozmístění zařízení, barevnost apod.) po např. brožuru, jež vysvětluje různé typy pojištění nabízených pojišťovacími společnostmi nebo nabídku předplatného v divadle. Důkazem o kvalitě služby je i oblečení zaměstnanců, mnohdy typické pro síť organizací poskytujících služby (hotel, letecké společnosti, fast foody apod.).

Procesy se zaměřují na to, jakým způsobem je služba poskytována, a to při interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby. Lidé, kteří musejí čekat hodiny na vyřízení žádosti o přídavky na děti, jistě nejsou spokojeni s poskytovanou veřejnou službou. Pokud nejsou žadatelé o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu, jejich srovnání s konkurenčními produkty, pokud mu není poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře, není celý proces poskytování služby dobře zvládnut a zákazník odchází nespokojen. Proto je nutno provádět analýzu procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.

Marketing neziskových organizací uvádí kromě lidí odlišné složky rozšiřující marketingový mix, než marketing služeb. Navíc je u něj rozdíl ve škole americké

a švýcarské. Americká škola JohnsHopkins University v Baltimore (USA) k nim řadí cílovou skupinu, kterou chápe jako zákazníky, zaměstnance, ostatní veřejnost, dárce či dobrovolníky. Jde vlastně o již výše uvedenou kategorii lidí. Kromě nich hovoří ještě o produkční kapacitě, která odpovídá na otázku, nakolik je organizace schopna efektivně uspokojit poptávku po svých službách, produktech nebo programech. Švýcarská škola Fribourské univerzity se s americkou shodne na složce lidí, produkční kapacitu nahrazuje politikou ve smyslu lobování, kolektivního vyjednávání či nátlakových skupin neziskových organizací.⁴⁹

Snaha o trvalé získání zákazníka vede marketingově orientované firmy k tomu, že se ve své činnosti snaží realizovat program 4C.

celkový užitek pro zákazníka (customerbenefits),

celkové (i nefinanční) náklady na získání a užití výrobku (totalcustomercost),

komfort, pohodlí spojené jak s nákupem výrobku, tak i s jeho užíváním a likvidací (convenience),

oboustranná komunikace (communication).⁵⁰

Realizační projektový plán

Důležitým krokem při sestavování podnikatelského plánu je časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Jde o realizační projektový plán. Nejprve je třeba určit všechny důležité kroky a aktivity, které je nutné v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout, milníky a termíny jejich dosažení. K tomu je možné použít úsečkový diagram, který znázorňuje plánované aktivity jako úsečky v diagramu. Na základě úseček je ihned jasné, kdy a jaké práce musí začít, jak dlouho mají trvat a kdy mají být ukončeny. Začátky a konce úseček se označují jako mezníky. Z úsečkového diagramu se dá později při finančním plánování odvodit výše a termín investičních a osobních výdajů.

⁴⁹REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5, s. 84 – 86.

⁵⁰SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika 4*. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 473. ISBN 80-7179-892-4, s. 204.

Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj.

Je nutné si uvědomit, že v případě začínající firmy je potřeba prostředků na založení firmy, prostředků na pořízení dlouhodobého majetku, na pořízení oběžného majetku a na zahájení podnikatelské činnosti, tj. na financování provozních nákladů do dob, než budou obdrženy první tržby. Je nutné např. uhradit nájem, mzdy pracovníkům, elektřinu, plyn, teplo, nakoupené zboží atd.⁵¹

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Příjmy neboli tržby za prodej vlastních výrobků a služeb jsou hlavními výnosy podniku.⁵²

Následují příklady výnosů a jejich souvislost s příjmy:

- tržby za prodej výrobků a služeb – souvisí přímo s příjmy; pokud není úhrada provedena v hotovosti, tak se tržby přemění v pohledávku a po inkasu pohledávky v peníze;
- změna stavu zásob vlastní výroby – nesouvisí s příjmy;
- aktivace, tj. výroba hmotného investičního majetku ve firmě – nesouvisí s příjmy;
- jiné provozní výnosy – souvisí s příjmy;
- zúčtování rezerv a opravných položek – nesouvisí s příjmy;
- finanční výnosy, tj. realizování příjmu z kapitálových investic, vkladů a účastí, nákup a prodej produktů peněžního, resp. kapitálového trhu – souvisí s příjmy;

⁵¹ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 27 – 28.

⁵² SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4, s. 72.

- mimořádné výnosy – např. náhrady od pojišťoven, dotace, náhrady škod od zaměstnanců, prodej hmotného a nehmotného investičního majetku, materiálu apod. – souvisí s příjmy.

Účetní pojetí výnosů u firmy, která účtuje v soustavě podvojného účetnictví, se tak dostává do rozporu s reálnými příjmy firmy. Firma například uskuteční dodávku výrobků nebo služeb na fakturu a vykáže účetní výnosy, neboť tržby jsou položkou zvyšující výnosy. Současně uhradí v penězích výdaje spojené s výrobou (vyplatí mzdy, uhradí energie, nákup materiálu apod.). I když odběratel nezaplatí fakturu, firma přesto musí vykázat výkony, které se jí promítají do výsledku hospodaření (zisku). Firma musí odvádět daně, ale fakticky může nastat situace, že nebude mít peníze na účtu. Proto je velmi důležité věnovat se nejen zajištění výnosů, ale zejména zajištění příjmů firmy. Nejde jen o to příslušné produkty vyrobit a prodat, stejně důležité je zajistit z těchto produktů i příjmy, a to v dohodnutých termínech.

Náklady firmy představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Měly by být vynakládány účelně a hospodárně. Náklady nejsou totožné s výdaji. Výdaj je úbytek peněžních prostředků firmy a neznamená automaticky tvorbu hodnoty. Výdaj se stane nákladem jen tehdy, když bezprostředně vstoupí do tvorby výrobku nebo služby. Náklady se sledují podle:

- druhu – materiálové, mzdové, energetické, odpisy apod.;
- účelu (útvary, výkonu), tzn. pro potřeby rozpočtování a kalkulací;
- činností – provozní, finanční, mimořádné;
- závislosti na změnách objemu výroby – variabilní a fixní.

Každý způsob členění poskytuje jiné informace důležité pro řízení firmy. Druhové členění je možné použít při porovnávání s obdobnými firmami, účelové je důležité pro výpočet a kontrolu kalkulací, cenné informace pro finanční řízení poskytuje rozdělení nákladů na variabilní a fixní.⁵³

Fixní náklady, někdy též nazývané režijní nebo zapuštěné, se skládají z položek, jako jsou platby za pronájem, smluvní platby za zařízení, úrokové platby z půjček atd.

⁵³ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 28 – 29.

Tyto položky musí být zaplacený i přes to, že firma vůbec nevyráběla; se změnou výstupu se pak fixní náklady nemění. Variabilní náklady jsou náklady, které se s úrovní výstupu mění. Jedná se např. o náklady na mzdy, suroviny, energie, palivo a zahrnují všechny náklady, které nejsou fixní.⁵⁴

Investoři a zejména bankéři očekávají, že v rámci finančního plánu budou sestaveny finanční výkazy. Jedná se o plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plánovanou rozvahu.

Plán peněžních toků (cash flow) specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s činností firmy, přičemž počáteční fáze podnikání by měla být v závislosti na kapitálové náročnosti podnikání zpracována podrobněji. Plán cash flow poskytuje informace, zda v jednotlivých obdobích bude mít firma dostatek finančních prostředků na realizaci svých záměrů.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Výkaz poskytuje informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda bude firma schopna platit úroky, zda vytvořený výše zisku umožní hradit plánované splátky úvěru apod.

Plánovaná rozvaha zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Rozvaha informuje čtenáře o struktuře majetku a plánování jeho obnovy. Stejně tak informuje o zdrojích financování při zahájení podnikatelské činnosti, o předpokládaném průběhu splácení cizích zdrojů, plánovaném systému akumulace zdrojů prostřednictvím nerozděleného zisku atd. Výstupy finančního plánu musí mít reálné podklady, tzn., že musí být zpracovány na základě dílčích plánů, které musí být navzájem provázány. Minimální plánovací období je do doby vykazání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice. Efektivnost podnikatelského plánu je možné prokázat pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Patří mezi ně zejména ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Dále se doporučuje provést výpočet bodu zvratu, tj. zjistit množství produkce, které zajistí, že firma nebude ve ztrátě, tedy kdy se budou náklady a tržby rovnat. U investičních projektů se provádí hodnocení efektivnosti

⁵⁴ SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D. *Ekonomie*. 18. vydání. Praha: NS Svoboda, 2007, s. 780. ISBN 978-80-205-0590-3, s. 125.

investic pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Součástí finančního plánu je i návrh na financování projektu. Pokud jsou požadovány cizí zdroje, uvádí se jejich potřebná výše, doba, za kterou budou splaceny, a podmínky, za kterých budou poskytnuty.⁵⁵

Financování neziskových organizací je rozdílné od financování soukromých firem. U organizací neziskového sektoru není u financování základem zisk. Finance mohou získávat pouze zvenku, nejsou schopny si je samy vytvářet. Jmění organizace se tvoří z příspěvků členů, hodnotou přijatých darů a dědictví, finančních grantů nebo dotací ze státního rozpočtu či jiného územního orgánu. Tyto finance nemá ale jisté navždy. Musí o ně do jisté míry bojovat, musí se snažit přesvědčit okolí o důležitosti a užitečnosti svého poslání a tím získat stejné nebo větší přidělené finanční prostředky, aby přežila.⁵⁶

Neziskové organizace lze dělit podle kritéria míry samofinancování na typ:

- a) dárcovský (donátorský)
- b) komerční.

Dárcovský typ plní pouze svoje hlavní činnosti a jsou zcela závislé na darech. Disponují podněty, které nutí druhé ke spolupráci nebo k zaplacení příspěvku. Mají institucionální výhodu oproti ziskovým organizacím na poli aktivit financovaných z darů. Komerční typ vyvíjí vedlejší aktivity na komerční bázi, kterými vydělávají peněžní prostředky na svoje hlavní činnosti. Umožňuje jim to určitou míru nezávislosti na externích dárcích. V těžkých obdobích jsou schopni zachovat částečné fungování organizace.⁵⁷

⁵⁵ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 29 – 30.

⁵⁶DEBBASCH, Charles, a kol. *Neziskové organizace*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 132. ISBN 80-85865-78-5, s. 122.

⁵⁷NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika a řízení neziskových organizací: (zejména nevládních organizací)*. Praha: Oeconomica, 2004, s. 156. ISBN 80-245-0792-7, s. 20.

Možnými zdroji financování pro neziskové organizace jsou státní instituce a samospráva (veřejné zdroje), nadace a nadační fondy, podniky a podnikatelé, individuální dárci.⁵⁸

Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

SWOT analýza

SWOT analýza na základě hodnocení vnitřních faktorů (silných a slabých stránek organizace) a vnějších faktorů (externích příležitostí a ohrožení) stanoví základní podnikatelskou pozici organizace. Tato analytická metoda je jedna z nejúspěšnějších a nejrozšířenějších metod. Název metody SWOT je odvozen od anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (nebezpečí, hrozby). Silné stránky S a slabé stránky W jsou faktory vnitřní konkurenceschopnosti. Příležitosti O a nebezpečí T představují vliv vnějšího okolí.) Účelem SWOT analýzy je zaměřit se na maximální využití příležitostí vnějšího prostředí a vyzdvižení těch silných stránek, které mají pro organizaci strategický význam. Pozornost vyžadují i ohrožení a slabiny organizace, které je třeba eliminovat, na druhé straně mohou být v určitých případech výzvou či podnětem k jejich řešení. Výstupy SWOT analýzy jsou pak východiskem pro formulaci vize a výběr strategie.⁵⁹

Seznam příležitostí většinou obsahuje dostupné finanční zdroje, zájem donátorů a vymezeného segmentu společnosti a s tím související například podněty ke zlepšení kvality služeb. Seznam hrozeb obsahuje například výsledky průzkumu z konkurenčního prostředí uvnitř vybraného segmentu realizace poslání neziskové organizace, hrozbu omezení financování připravovaných projektů od veřejného sektoru, ale také od

⁵⁸REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s., ISBN 978-80-86929-54-5, s. 96 – 97.

⁵⁹ VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ. *Management a marketing pro neziskové organizace, studijní materiál vytvořený v rámci projektu K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách*. České Budějovice, 2010, 36 s., s. 21 – 22.

nadnárodních organizací, nedostatek invencí a s tím souvisejících inovačních procesů v oblasti zájmů, negativní rozvojové procesy národní ekonomiky apod.⁶⁰

Analýza rizik

Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem je chápáno jako negativní odchylka od cíle. Je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik umožňuje dva pohledy na podnikatelský plán. Krom nastínění pravděpodobnosti rizikové situace poslouží i pro přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane. Každá riziková situace má své příčiny. Proto je možné pomocí analýzy rizika dospět současně k návrhu preventivních opatření, jež pomohou snížit konkrétní významná rizika.

Analýzu rizik můžeme provádět například pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. Expertní hodnocení faktorů rizika je víceméně odborným odhadem jejich významnosti vzhledem k plánovaným cílům firmy. Významnost faktorů rizika se posuzuje podle dvou hledisek – pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu. Rizikový faktor je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu. Nezanedbatelný vliv na kvalitu takové analýzy má míra předvídatelnosti posuzovaných faktorů, která je na relevantním trhu relativně malá, a zkušenost osoby, která odhad provádí. Analýza citlivosti obvykle zjišťuje citlivost hospodářského výsledku (nebo jeho složek) na faktory, jež jej ovlivňují. V prvé řadě se jedná o faktory, které byly vyhodnoceny v rámci expertního odhadu jako významné a jejichž dopady se analýzou citlivosti zpřesňují tak, aby bylo možné v rámci přípravy na jejich výskyt použít exaktnějších optimalizačních metod. Nejčastěji sledovanými faktory ovlivňujícími hospodářský výsledek jsou výše poptávky, realizovatelná tržní cena produktů s ohledem na konkurenci a změny fixních nebo variabilních nákladů. Výsledky takové analýzy jsou individuální a ve vazbě na subjektivitu jejich zpracovatele mohou nabývat dosti odlišných hodnot.

⁶⁰REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5, s. 75 – 76.

Opatření ke snížení rizika

Pakliže jsou rizika identifikována, je vhodné navrhnout u významných rizik preventivní opatření, která pomohou snížit konkrétní význam rizika. Mezi opatření snížení rizika patří diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění, etapový přístup k projektu aj.

Diverzifikace, tj. rozšiřování výrobního programu, zahrnování produktů různé povahy a zaměření do sortimentu, umožňuje, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu či skupině produktů byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů.

Dělení rizika představuje další způsob snižování rizika. Jeho princip spočívá v tom, že se riziko rozděluje mezi dva, resp. více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci podnikatelského projektu.

Dalším významným a často užívaným způsobem snižování podnikatelského rizika je jeho transfer (přesun) na jiné subjekty (dodavatele, odběratele aj.). Přesun rizika se uskutečňuje například uzavíráním dlouhodobých smluv na dodávky surovin a materiálů, uzavíráním kontraktů na prodej výrobků a služeb za předem stanovených podmínek, pronájmem výrobního zařízení formou leasingu aj.

Mezi speciální druhy přenosu rizika patří pojištění. Nedativní důsledky rizika určité budoucí nepříznivé situace se přenáší na pojišťovnu, která kryje tyto škody či ztráty podle podmínek sjednaných v pojistné smlouvě.

Etapová příprava a realizace podnikatelských projektů je rovněž nástrojem ke snižování rizika. Etapový přístup spočívá v tom, že se projekt rozčlení do několika etap. Každá následující etapa je koncipována variantně, takže je připraveno několik variant pokračování podnikatelského projektu, přičemž volba pokračování závisí na výsledcích předchozí etapy.

Mezi další nástroje snižování rizika se řadí využívání síly, kvalitní výběrová řízení, kvalitní smlouvy, vytváření rezerv atd.⁶¹

⁶¹ SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 200. ISBN 978-80-247-7076-5, s. 31 – 33.

Shrnutí realizovatelnosti a závěry

Jednou z posledních částí podnikatelského plánu je zhodnocení celého projektu. Jsou zde shrnuty veškeré základní poznatky z předešlých částí podnikatelského plánu. Shrnutí realizovatelnosti a závěry může obsahovat např. množství finančních prostředků a jejich alokace, nabídku podniku, časový plán realizace celého projektu, odůvodnění, proč je vhodné investovat do daného projektu.

Tato část podnikatelského plánu by měla vzbuzovat osobní důvěru, působit věrohodně, reálně a optimisticky.

Přílohy

Rozsah příloh závisí na konkrétním případě. Mohou být přiloženy např. životopisy klíčových osobností ve stávajícím managementu, výpis z obchodního rejstříku, analýza trhu, důležité smlouvy atd.

4 Vlastní práce

Tato kapitola je praktickou částí diplomové práce. Bude zaměřena na vypracování podnikatelského záměru spolku Pro Řepy, která se přihlásila do výběrového řízení na provozování plánovaného komunitního centra v Praze Řepy. Jedná se o fiktivní spolek i záměr pro účely diplomové práce.

4.1 Titulní list

Podnikatelský záměr:	Komunitní rodinné centrum
Autor:	Bc. Barbora Müllerová
Název organizace:	Pro Řepy, z.s.
Sídlo:	Skuteckého 13, 163 00 Praha - Řepy
Bankovní spojení:	554433221100/2010
IČ:	111 00 555
Právní forma:	Zapsaný spolek
Výkonná ředitelka:	Bc. Barbora Müllerová
E-mail:	prorepy@prorepy.org
Webové stránky:	www.prorepy.org

4.2 Úvod, účel a pozice dokumentu

Podnikatelský záměr je předkládán neziskovou organizací Pro Řepy, z.s. jako příloha přihlášky do výběrového řízení konaného Úřadem městské části Praha Řepy na provozovatele nově budovaného komunitního centra v Praze Řepy.

4.3 Shrnutí

Spolek Pro Řepy je zapsaným spolkem, založeným za účelem zkvalitňování života obyvatel v městské části Praha Řepy. Zakládajícími členy spolku jsou Bc. Barbora Müllerová, která má zkušenosti s vedením rodinného centra, Ing. Magda

Vomáčková, která je zástupkyní spolku seniorů a má bohaté zkušenosti z neziskového sektoru a Mgr. Pavel Rozšafník, zástupce ředitele místní základní školy. Spolek Pro Řepy bude zaregistrován také jako poskytovatel sociálních služeb dle zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách, aby mohl pravidelně čerpat dotace ze státního rozpočtu a poskytovat kvalitní služby obyvatelům Řep a blízkého okolí.

Komunitní rodinné centrum bude provozováno v nově zrekonstruovaných prostorách na adrese Skuteckého 13, Praha Řepy. Budou zde probíhat aktivity a program pro celou místní komunitu, tedy od rodin s malými dětmi přes mladistvé až po seniory. Organizace Pro Řepy, z.s. bude těžit ze svých silných stránek, jako jsou zkušenosti pracovníků, osobní přístup zaměřený na spokojenost klientů či skutečnosti, že v okolí zatím není centrum, které by se zaměřovalo na celou komunitu. Výhodou je mimo jiné také velmi blízká dojezdová vzdálenost z okolních městských částí, kde doposud podobná služba rovněž není plně zastoupena.

V centru bude zaměstnáno 18 lidí v pracovním poměru či brigádně formou dohod konaných mimo pracovní poměr, velikost úvazků se bude lišit podle pozice. Personální zajištění poskytovaných aktivit bude se zapojením místních obyvatel. Bude využíváno dobrovolníků, kteří budou mít následně služby komunitního centra za zvýhodněné ceny. Spolek Pro Řepy čerpá dotace ze státního rozpočtu a také z rozpočtu městské části Praha – Řepy, tyto prostředky jsou použity na mzdy zaměstnanců, vybavení a další náklady jsou hrazeny z darů poskytovaných soukromými donátory a z tržeb za poskytované služby.

V podnikatelském záměru jsou analyzovány potenciální trhy, kde bude spolek působit, dále je provedena analýza konkurence, je zpracována marketingová a obchodní strategie. Podnikatelský záměr také obsahuje finanční plán, zhodnocení předpokladů úspěšnosti projektu a jsou zmíněna hlavní rizika projektu.

4.4 Popis podnikatelské příležitosti

Připravovaný projekt Komunitního rodinného centra Řepy je jedním z implementačních nástrojů sociální inkluze a rozvoje občanské společnosti.

Hlavní a nosnou myšlenkou projektu je vybudování multifunkčního komunitního rodinného centra, které bude, přístupné všem členům komunity bez ohledu na jejich zdravotní stav, věk, etnickou příslušnost, příjem nebo jiný sociální status. Komunitou jsou v tomto případě myšleni zejména obyvatelé Řep a okolních městských částí, jimž především bude komunitní centrum určeno.

Komunitní rodinné centrum bude provozováno v nově zrekonstruovaných prostorách na adrese Skuteckého 13, Praha Řepy. Prostorové uspořádání a vybavení komunitního centra bude uzpůsobeno poskytovaným službám.

Komunitní rodinné centrum Řepy bude místem pro vzájemné setkávání obyvatel (komunity). Komunitní centrum bude veřejným víceúčelovým zařízením, poskytujícím prostor pro realizaci širokého spektra volnočasových, komunitních a sociálních aktivit s cílem zkvalitnit život jednotlivců a komunity jako celku. Bude zaměřeno na více cílových skupin.

V komunitním centru budou následující prostory:

- Otevřený prostor (sál) pro sportovní a komunitní aktivity
- Uzavřené prostory (kanceláře a učebny)
- Otevřená herna pro děti s vlastním zázemím
- Prostory pro nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
- Venkovní prostory s hracími a vzdělávacími prvky a malou komunitní zahrádkou
- Zázemí pro personál komunitního centra
- Konzultační místnost
- Dílna
- Sociální zařízení, kuchyňka, skladovací prostory

Plánované aktivity pro předškolní děti a rodiče s malými dětmi jsou: seberozvojové kurzy pro podporu návratu do zaměstnání s hlídáním dětí, anglický jazyk, skupinové hlídání pro děti ve věku od jednoho do čtyř let, otevřená herna, výtvarné dílny, hudební a pohybové kroužky pro rodiče s dětmi, příměstské tábory, divadélka a další jednorázové akce.

Plánované aktivity pro školní děti a mladistvé jsou: doučování, kroužek angličtiny, český jazyk pro cizince, výtvarné dílny, pohybové kroužky, technické

kroužky (robotika – lego, dílny). V budoucnu je také plánováno nízkoprahové zařízení pro děti a mládež.

Plánované aktivity pro dospělé a seniory jsou: český jazyk pro cizince, konzultace s fyzioterapeutem, právní poradna, tréninky paměti, výtvarné dílny, otevřená dílna, konzultace s psychologem (rodičovská a partnerská poradna), různé workshopy a další. Také je plánováno založení ochotnického divadelního spolku, který zde bude nacvičovat představení.

Mimo pravidelnou nabídku budou probíhat také jednorázové aktivity. Veškeré aktivity budou zpoplatněny, jelikož dotace na financování spolku nepokrývají veškeré náklady na provoz komunitního centra. Výjimkou bude nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, které bude registrovanou sociální službou a jejíž provoz bude hrazen z dotace.

Lokalita byla vybrána Úřadem městské části Praha 17 na základě předchozích analýz, ze kterých vyplývá, že umístění právě v Řepích je výhodné, vzhledem k tomu, že v městské části Praha 17 se nachází pouze jedno mateřské centrum, které funguje na bázi dobrovolnictví a má nepravidelnou otevírací dobu a je zaměřen pouze na rodiče malých dětí. Obdobně je na tom i sousední městská část Zličín, kde je také pouze jedno mateřské centrum, které provozují dobrovolnice a má rovněž nepravidelnou otevírací dobu a velmi úzkou cílovou skupinu. Nabídka služeb seniorům je o něco rozšířenější, avšak v lokalitě není zařízení, které by propojovalo všechny věkové skupiny a nabízelo aktivity a služby pro celou místní komunitu.

4.5 Cíle firmy a vlastníků

Cílem spolku Pro Řepy je v Řepích vybudovat fungující Komunitní rodinné centrum, které bude zázemím pro širokou veřejnost, bude poskytovat kvalitní služby vedené odborníky, kteří budou svým klientům k dispozici.

Komunitní rodinné centrum Řepy bude místem pro setkávání lidí všech generací. Bude poskytovat prostor pro smysluplné trávení volného času obyvatel Řep a blízkého okolí, podporovat rodiny s dětmi a rodiče při návratu do zaměstnání. Bude nabízet možnost pěstování vlastního ovoce a zeleniny na komunitní zahradě a součástí snah

organizace je také ochrana životního a přírodního prostředí a osvěta obyvatel v tomto směru.

Cílem společnosti je také do 3 let zajistit, aby provoz centra byl částečně hrazen z tržeb za poskytované služby a nebyl tak závislý pouze na poskytnutých dotacích ze strany státního rozpočtu a strukturálních fondů EU.

4.6 Potenciální trhy

Odvětvím, do kterého plánuje spolek Pro Řepy vstoupit je provozování Komunitního rodinného centra, tedy poskytování služeb se zapojením a zastoupením komunity, tedy všech věkových kategorií. Úřad městské části Praha 17 zvolil na základě svých provedených analýz a průzkumů jako vhodné místo budovu na adrese Skuteckého 13, Praha Řepy.

Podle údajů Českého statistického úřadu mělo k 31. 12. 2016 na území MČ Praha 17 hlášeno trvalé bydliště 24 485 obyvatel. Mezi lety 2002 – 2016 počet obyvatel vzrostl o 1 167 osob, což představuje nárůst o 5 %. Dle demografické studie MČ Prahy 17⁶² lze očekávat, že celkový počet obyvatel městské části v období do roku 2031 bude zhruba stejný nebo bude mírně klesat. Ze studie také vyplývá, že populace městské části Praha Řepy je ve srovnání s celou republikou i Prahou mírně mladší. Vývoj počtu obyvatel sousedního Zličína je značně dynamičtější, nárůst obyvatel ve stejném sledovaném období zde byl 121 %.

4.6.1 Segmentace trhu

Cílovým trhem je území městské části Praha 17 – Řepy a také přilehlé území městské části Praha Zličín. Na tomto území se nachází dvě mateřská centra – MC Řepík v Řepích a MC Studánka na Zličíně. Obě tato centra vedou dobrovolnice, centra mají nepravidelnou provozní dobu a jsou zaměřeny převážně na rodiče s dětmi předškolního

⁶² Výzkumy Soukup, Tomáš Soukup: *Demografická studie MČ Praha 17* [online]. 2017 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: https://www.repy.cz/file/8767_1_1/download/

věku. Na území městské části Praha Řepy se dále nachází Kulturní centrum Průhon a Kulturní dům Bílá Hora, které provozuje městská část Praha Řepy. Tato zařízení se orientují na nabídku kroužků pro děti ve věku od cca 5 do 15 let, dále jsou zde nabídky sportovních aktivit pro dospělé, různé kulturní společenské akce (plesy, koncerty atd.), schází se zde také klub seniorů. Centrum sociálně zdravotních služeb Praha zde provozuje Klub 17, což je Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež. Dále se zde nachází Dům dětí a mládeže Praha 6. Rozmístění zmiňovaných zařízení je znázorněno na obrázku 2.

Obrázek 2 Mapa volnočasových zařízení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z výše uvedeného vyplývá, že se na zvoleném území nenachází zařízení, které by fungovalo na principech komunitní práce a se zapojením a propojením celé komunity.

Demografickým hlediskem pak bude věk. Klienty je možné rozdělit na čtyři skupiny, malé a předškolní děti (0 – 7 let), školní děti a mladiství (6 – 18 let), dospělí (18 – 60 let) a senioři (60 let a více).

Cílovou skupinu klientů představují obyvatelé Řep a blízkého okolí, kteří mají zájem na tom, aby jejich děti trávily smysluplně volný čas, aby se pohybovaly v bezpečném prostředí a dostávalo se jim kvalitních podnětů k rozvoji jejich osobností; zároveň chtějí být sami aktivní a spolupodílet se na dění v lokalitě.

4.6.2 STEP analýza

Sociální faktory

Sociodemografická studie městské části Praha 17⁶³ uvádí následující informace o struktuře obyvatel Prahy 17.

Věková struktura obyvatel - populace na území městské části Praha 17 je v porovnání s Prahou mladší, na 100 dětí do 15 let připadá 102 seniorů (v Praze připadá 122 seniorů na 100 dětí do 15 let). K 31. 12. 2016 představovala věková skupina dětí do 15 let 14 % obyvatel Řep. 71 % obyvatel pak bylo ve věkové kategorii 15 – 64 let a seniorů nad 65 let bylo 15 %. V městské části Praha 17 se nevyskytuje žádné zařízení, které by poskytovalo komplexní nabídku aktivit pro všechny zmíněné věkové kategorie, z toho vyplývá, že Komunitní rodinné centrum by nemuselo mít velké obtíže při získávání svých klientů.

Životní styl – trend životního stylu je v posledních letech stále rostoucí a velmi významný. Lidé se snaží odlišit od mainstreamu, více přemýšlejí a zjišťují si informace, chtějí žít zdravě, být aktivní v každém věku. Rodiče mají velký zájem na tom, jakým způsobem tráví jejich děti volný čas a s kým ho tráví.

Národnostní menšiny – v Řepích je také významně zastoupena japonská komunita díky Japonské škole, která se v zde nachází. Tato skutečnost ovlivňuje především rozhodnutí nabízet v Komunitním rodinném centru výuku českého jazyka pro cizince.

Image – vzhledem k principům komunitní práce je image centra důležitým faktorem. Lidé se ztotožňují s komunitním centrem díky atmosféře prostředí, personálu či poskytovaným službám a konaným akcím a jejich osobnímu zapojení do provozu centra. Postupem času jde lidem o jistou společenskou prestiž, kterou získají tím, že se budou aktivně podílet na dění v centru ať už jako klient či zaměstnanec nebo dobrovolník.

⁶³ Výzkumy Soukup, Tomáš Soukup: *Demografická studie MČ Praha 17* [online]. 2017 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: https://www.repy.cz/file/8767_1_1/download/

Technické faktory

Infrastruktura – z dopravního hlediska je výhodné umístění blízko zastávek MHD. Plánované Komunitní rodinné centrum se nachází v těsné blízkosti autobusové zastávky, kde je provoz zajišťován nízkopodlažními autobusy, které jsou přímým spojením na metro Petřiny a Zličín. Součástí prostor centra jsou také plánovány parkovací místa. Je třeba věnovat pozornost přístupnosti prostor cílovým skupinám, zejména těm s omezenou schopností pohybu, celý areál komunitního centra bude bezbariérový.

Přístup k informacím – povědomost o aktuálním programu a nabízených službách je nezbytně nutné pro existenci centra.

Vybavení – chce – li centrum poskytovat kvalitní služby klientům, je nezbytné neustále kontrolovat kvalitu a bezpečnost vybavení prostor (přizpůsobení prostor pro malé děti z hlediska bezpečnosti) a také sledovat nejnovější trendy.

Ekonomické faktory

Přístup k finančním zdrojům – spolek Pro Řepy je nestátní neziskovou organizací, je tedy přímo závislý na finančních zdrojích z dotací ze státního rozpočtu, rozpočtu městské části či z dotacích poskytovaných Evropskou unií, dále také na darech a příspěvcích jednotlivých dárců. Náklady na provoz, který není financován formou dotací (lektorné, propagace apod.), bude financován z poplatků za nabízené služby. Také je třeba, aby měl spolek zajištěn překlenovací úvěr na období prvního čtvrtletí roku, kdy ještě nejsou přiděleny a vypláceny dotace, ale spolek nesmí dle legislativy mít zisk z minulého období.

Příjmy obyvatelstva – příjmy obyvatel jsou vyjádřené pomocí průměrné hrubé měsíční mzdy. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy je znázorněn v tabulce 2, je patrné, že hrubá měsíční mzda každým rokem roste, naopak se zpomaluje tempo růstu. Obecně lze konstatovat, že s rostoucími příjmy se mění struktura výdajů ve prospěch zbytných statků a osobních služeb. Proto s růstem mzdy bude růst zájem o volnočasové aktivity a služby a aktivity podporující zdravý životní styl.

Tabulka 2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy

Rok	Průměrná hrubá měsíční nominální mzda (Kč)
2003	16 430
2004	17 466
2005	18 344
2006	19 546
2007	20 957
2008	22 592
2009	23 344
2010	23 864
2011	24 455
2012	25 067
2013	25 035
2014	25 768
2015	26 591
2016	27 764
2017	29 496

Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV⁶⁴, 2019

Politicko – právní faktory

Volnočasové aktivity pro děti a mládež spadají pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, dále společně se sociálními službami pod Ministerstvo práce a sociálních věcí. Evropské strukturální fondy se poslední dobou zaměřují na zkvalitňování života obyvatel a vznik a rozvoj center podporujících komunitní styl života a osvětu v oblasti ekologie a zdravého životního stylu. Tato situace společně s tendencemi integrovat cizince a seniory do stávající společnosti může být pozitivním faktorem, ale také je přímo závislá na složení vlády. Zároveň je nutné sledovat příslušné právní předpisy a metodiky dotační politiky státu.

Připravovaný nový školský zákon, kde se spekuluje nad povinností mateřských škol přijímat i dvouleté děti, a s tím související tlak společnosti na návrat rodičů do zaměstnání dříve, je dalším možným faktorem, vzhledem k plánovanému zaměření na hlídání malých dětí a podpory rodičů při návratu do zaměstnání.

⁶⁴ Ministerstvo práce a sociálních věcí: Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 – 2017 [online]. 2018 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/34455/Poradac1.pdf>

Tabulka 3 Step analýza

<p>Sociální faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Věková struktura obyvatel • Životní styl • Národnostní menšiny • Image 	<p>Technické faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktura • Přístup k informacím • Vybavení
<p>Ekonomické faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přístup k finančním zdrojům • Příjmy obyvatelstva 	<p>Politicko – právní faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotační politiky • Školský zákon

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z provedené STEP analýzy (tabulka 3) vyplývá několik kladných a záporných faktorů. Kladný vliv na chod Komunitního rodinného centra může mít zvolená lokalita a fakt, že v dané lokalitě ani v nejbližším okolí zatím není podobně zaměřené centrum. Dalším kladným faktorem je možnost propojení věkových skupin obyvatel a možnost integrace cizinců a seniorů do většinové společnosti. Naopak záporným faktorem, který by mohl být pro chod centra kritickým je dostatek, respektive nedostatek finančních zdrojů a závislost financování spolku na dotační politice státu.

4.7 Analýza konkurence

Před vstupem na trh je nutné provést analýzu konkurence, neboť konkurenční prostředí na cílovém trhu může značně ovlivnit budoucí úspěchy Komunitního rodinného centra Řepy.

4.7.1 Porterův model pěti sil

Pro analýzu konkurence je v podnikatelském záměru použit Porterův model pěti sil, v kterém je zkoumáno pět základních faktorů, které mají vliv na konkurenční prostředí. Těmito faktory jsou: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo

služeb (substituty), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k faktu, že vznik podobných komunitních center bývá ve spolupráci s úřadem městské části, lze předpokládat, že ve správním obvodu Praha 17 žádné další komunitní rodinné centrum nevznikne. Komunitní rodinné centrum Řepy plánuje oslovit také potenciální klienty z okolních městských částí, především Zličína, kde populace roste vysokým tempem a obdobné služby zde chybí. Lze tedy předpokládat, že Úřad městské části Praha – Zličín bude postupovat obdobně jako ostatní městské části a v budoucnu pro své obyvatele také zřídí zařízení podobného typu. Momentálně tedy není známa žádná další organizace, která by plánovala otevřít v Řepích další komunitní centrum.

Hrozba nových výrobků nebo služeb

Ohrožení substituty je v tomto oboru možné například rozšířením nabídky volnočasových aktivit ze strany vzdělávacích institucí, případně dalšími sociálními službami. Komunitní centra jsou poměrně odlišné, co se týče nabízených služeb, není tedy předpoklad jejich nahrazování.

Dohadovací schopnost kupujících

Kupující, tedy klienti centra, jsou obyvatelé Řep a přilehlých městských částí a tito ovlivňují úspěšnost komunitního centra. Nabídka volnočasových aktivit v okolí existuje, tím roste vyjednávací síla kupujících. Ceny služeb musejí odpovídat nejen kvalitě, ale také musejí být stanoveny v takové výši, kterou bude klient ochoten zaplatit. Dále je třeba v centru dodržovat bezpečnostní předpisy a předcházet tak úrazům. Na druhou stranu počet komunitních center v blízkém okolí je velmi nízký, klientům, kteří se rozhodnou využívat služeb některého ze vzdálenějších komunitních center, vzniknou dodatečné náklady – například náklady na dopravu.

Dohadovací schopnost dodavatelů

Dodavateli Komunitního centra budou lektori, zde vyjednávací schopnost roste, neboť lektorné bývá poměrně vysoké. Ovšem obliba komunitní práce se stále zvyšuje a je lze předpokládat, že se podaří většinu služeb zajistit zapojením místních obyvatel. Dalšími dodavateli jsou prodejci vybavení dětských koutků a heren, vzdělávacích předmětů a cvičebních pomůcek, dále pak prodejci náradí a zahradních potřeb. Před zvolením dodavatelů je třeba prozkoumat nabídky jednotlivých firem. Dnes je mnoho firem, které podporují neziskový sektor, a lze využít jejich zvýhodněných nabídek. Vybavení lze odkoupit z mateřských nebo základních škol či z jiných organizací, které pravidelně svoje vybavení obnovují i přes to, že ještě zdaleka není na konci své životnosti. Dodavatele elektrické energie, vody a plynu není potřeba zvažovat, neboť náklady na provoz budovy zajišťuje úřad městské části Praha 17.

Soupeření mezi existujícími konkurenty

Jak již bylo zmíněno, na území městské části Praha 17 se nacházejí následující organizace, které lze do jisté míry považovat za konkurenci. Jedná se o Mateřské centrum Řepík, Kulturní centrum Průhon, Kulturní dům Bílá Hora, Klub 17 a Dům dětí a mládeže Praha 6. Ve vedlejší městské části Praha Zličín se nachází Mateřské centrum Studánka. Jejich umístění je znázorněno výše na obrázku 2.

Mateřské centrum Řepík je provozováno dobrovolnicemi a má velmi omezenou a nepravidelnou provozní dobu. Dopolední program je výhradně věnován dětem ve věku od půl roku do 4 let, méně jsou zde pak nabízeny služby pro rodiče, převážně matky.

Kulturní centrum Průhon a Kulturní dům Bílá Hora jsou zařízení provozovaná Úřadem městské části Praha 17. Nabídka aktivit je poměrně široká, je zde bohatá nabídka hudebních a tanečních kroužků pro děti převážně školního věku, dále výtvarné kroužky pro děti předškolního věku a široká nabídka cvičení pro dospělé. Přes prázdniny je zde nabídka příměstských táborů pro děti školního věku, tyto bývají obsazené velmi brzy před prázdninami. V programu jsou také různá divadelní představení pro děti, cestovatelské přednášky, schází se zde klub seniorů provozovaný Centrem sociálně zdravotních služeb Praha, v Kulturním domě se také konají různé koncerty a společenské akce – plesy, maškarní atd.

Klub 17 je nízkoprahovým zařízením pro děti a mládež provozované Centrem sociálně zdravotních služeb Praha. Toto nízkoprahové zařízení je otevřeno pouze tři dny v týdnu, Centrum sociálně zdravotních služeb Praha se primárně zaměřuje na poskytování sociálních služeb seniorům, Klub 17 je jako doplňková služba a to se na jeho fungování odráží.

Dům dětí a mládeže Praha 6 je umístěno na okraji území Prahy 17 a je nejbližším konkurentem Komunitního rodinného centra Řepy. Nabízí velké množství volnočasových aktivit pro všechny věkové kategorie. Nutno dodat, že spádovou oblastí Domu dětí a mládeže je celá Praha 6, zařízení nefunguje na principech komunitní práce a většina nabízených aktivit je obsazena dlouho dopředu, je zde tedy potenciál o rozšíření nabídky služeb a uspokojení velké poptávky ze strany místních obyvatel.

Mateřské centrum Studánka je obdobné jako výše zmiňované Mateřské centrum Řepík. Je vedeno dobrovolnicemi, má nepravidelnou provozní dobu, zaměřuje se především na malé děti a matky.

Z Porterova modelu konkurenčních sil vyplývá, že Komunitní rodinné centrum Řepy se konkurence příliš obávat nemusí. Existující konkurenční podniky jsou sice významné, nicméně poptávka po službách volnočasových aktivit je zde natolik veliká, že konkurence nebude bránit Komunitnímu centru v přísunu klientů. Větší hrozbou může být nedostatek kvalifikovaných lektorů a tedy malá nabídka či nižší kvalita poskytovaných služeb.

4.8 Obchodní strategie

V obchodní strategii je detailně popsána nabídka služeb Komunitního rodinného centra Řepy. Součástí bude i výčet vybraných dodavatelů a požadavky na personální zajištění služby. Na základě rozhovorů s pracovníky již zavedených rodinných a komunitních center a na základě provedené analýzy potřebnosti, byly vybrány následující služby a aktivity, které bude komunitní centrum poskytovat.

4.8.1 Poskytované služby

Malé a předškolní děti (0 – 7 let)

Skupinové hlídání pro děti ve věku od jednoho do čtyř let: jedná se o celodenní hlídání dětí s programem. Hlídání bude probíhat v prostorách herny a sálu, bude hojně využíváno venkovního prostoru s herními prvky a pláň před řepskou radnicí. Mimo to budou děti objevovat okolí na procházkách a různých výletech.

Hlídání bude probíhat ve všední dny od 8:00 do 16:00. Kapacita hlídání je 10 dětí. Hlídání zajišťují dva kvalifikovaní zaměstnanci zaměstnaní na plný úvazek.

Denní program:

8:00 – 9:00 příchod dětí do herny

9:00 – 9:30 hry v herně

9:30 – 9:45 svačina v herně

9:45 – 11:45 program dle počasí: při hezkém počasí pobyt venku (dětské hřiště, řepská pláň, pohybové hry, zahrada, procházka po okolí, lesopark Řepy), při ošklivém počasí program v sále či v herně (výtvarné a pohybové aktivity)

12:00 – 12:30 oběd

12:30 – 14:00 odpočinek, spinkání (čtení pohádek, poslech relaxační hudby)

14:00 – 16:00 hry v herně, venku + svačina

16:00 odchod dětí domů

Otevřená herna: každý všední den v době od 9:30 do 16:00 je herna přístupná široké veřejnosti. Personálně je dohled nad hernou zajištěn dobrovolníky – převážně matkami dětí. Tyto mají poté služby komunitního centra za zvýhodněné ceny.

Výtvarné dílny: každé pondělí od 14:00 do 18:00 budou probíhat otevřené výtvarné dílny určené pro děti v doprovodu rodičů, prarodičů nebo starších sourozenců, ale i pro dospělé a každého, kdo rád tvoří. Dílny budou probíhat v učebně, bude zde k dispozici materiál a šablony a návody na tvoření.

Hudební a pohybové kroužky pro rodiče s dětmi:

Průzkumníci: hudebně – pohybový kroužek pro nechodící děti v doprovodu rodičů/prarodičů s prvky babyjógy provázený říkadly, písněmi a tanečky probíhá každé úterý 9:00 – 9:45.

Skřítci: hudebně – pohybový kroužek pro děti ve věku do cca 5 let v doprovodu rodičů/prarodičů, pomocí tanečků, písniček a říkadel si děti osvojují rytmiku a učí se spolupracovat. Probíhá každé úterý 10:00 – 10:45.

Dětská jóga 3 – 6 let: jóga pomáhá správnému vývoji organismu a usnadňuje všestranný psychický a duševní rozvoj dítěte. Pomáhá dětem lépe vnímat své tělo a respektovat sebe i své okolí, napomáhá ke správnému držení těla a využívání dechu. Zároveň pracuje na emoční stabilitě, rozvíjí dětskou fantazii a především naučí děti odpočívat a soustředit se. Probíhá každou středu 15:00 – 16:00.

Příměstské tábory: v období jarních a letních prázdnin budou probíhat příměstské tábory pro děti. Personální zajištění bude pracovníky, kteří obvykle zajišťují hlídání v herně, dále pak zaměstnanci nízkoprahového zařízení pro děti a mládež, které v období prázdnin má omezený provoz.

Divadélka a další jednorázové akce

Školní děti a mladiství (6 – 18 let)

Doučování: každé úterý od 14:00 do 18:00 bude probíhat doučování žáků základních škol, děti zde budou moci vypracovávat také domácí úkoly pod dohledem pedagogického pracovníka z řad seniorů.

Kroužek angličtiny: kroužek anglického jazyka vedený rodilým mluvčím vhodnou hravou formou výuky. Lekce budou probíhat vždy ve středu 15:00 – 15:45 začátečníci, 16:00 – 16:45 pokročilí.

Český jazyk pro cizince: každý čtvrtek od 14:00 do 18:00 bude probíhat výuka českého jazyka pro cizince, dětem se bude věnovat pedagogický pracovník z řad seniorů.

Výtvarné dílny: každé pondělí od 14:00 do 18:00 budou probíhat otevřené výtvarné dílny určené pro děti v doprovodu rodičů, prarodičů nebo starších sourozenců, ale i pro dospělé a každého, kdo rád tvoří. Dílny budou probíhat v učebně, bude zde k dispozici materiál a šablony a návody na tvoření.

Pohybové kroužky:

Dětská jóga 7 – 12 let: jóga pomáhá správnému vývoji organismu a usnadňuje všestranný psychický a duševní rozvoj dítěte. Pomáhá dětem lépe vnímat své tělo a respektovat sebe i své okolí, napomáhá ke správnému držení těla a využívání dechu. Zároveň pracuje na emoční stabilitě, rozvíjí dětskou fantazii a především naučí děti odpočívat a soustředit se. Probíhá každou středu 16:00 – 17:00.

Technické kroužky (robotika – lego, dílny):

Robotika – LEGO 9 – 15 let: Kurz bude probíhat s využitím produktů LEGO Education MINDSTORMS EV3. Děti si prohlubují dovednosti v oblasti vědy, techniky, matematiky a fyziky, ale také s přesahem do schopností sociálních, kreativních a komunikačních. Postupně se děti dostanou od jednoduchých mechanismů k sofistikovaným robotům. Hravým způsobem se také děti učí základy kódování a programování robotů. Hodina je vedena proškoleným lektorem LEGO Education. Kurz bude probíhat každý čtvrtek 16:30 – 17:30.

Dílny: každý pátek od 16:00 do 20:00 bude k dispozici otevřená dílna, kde budou připravené nástroje a vhodný prostor všem, kteří rádi vyrábí či potřebují něco opravit. Prostor je určen pokročilým kutilům i začátečníkům, klukům a holčákům v doprovodu dospělé osoby. Jednou do měsíce budou pořádány workshopy pod vedením zkušených lektorů.

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež: v Komunitním rodinném centru Řepy bude otevřeno nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, které bude registrovanou sociální službou. Otevřeno bude každý den od 13:00 do 18:00. Personálně bude zajištěno 4 zaměstnanci (psycholog, sociální pracovníci či pracovníci v sociálních službách).

Dospělí (18 – 60 let)

Seberozvojové kurzy pro podporu návratu do zaměstnání s hlídáním dětí: intenzivní kurzy pro rodiče s dětmi, během kterých si účastníci osvojí počítačové dovednosti, připraví se na návrat do zaměstnání, naučí se základy vedení a fungování firmy a marketingu pomocí fiktivní firmy, kterou spolu s dalšími účastníky na kurzu založí a budou usilovat o její úspěch na trhu. Kurz probíhá od pondělí do čtvrtka vždy od 8:30 do 12:00. Hlídání během kurzu zajišťují dva kvalifikovaní zaměstnanci v herně.

Anglický jazyk: lekce anglického jazyka vedené rodilým mluvčím budou probíhat vždy ve středu 17:00 – 17:45 začátečníci, 18:00 – 18:45 pokročilí.

Výtvarné dílny: každé pondělí od 14:00 do 18:00 budou probíhat otevřené výtvarné dílny určené pro děti v doprovodu rodičů, prarodičů nebo starších sourozenců, ale i pro dospělé a každého, kdo rád tvoří. Dílny budou probíhat v učebně, bude zde k dispozici materiál a šablony a návody na tvoření.

Český jazyk pro cizince: kurzy českého jazyka pro cizince budou probíhat vždy v pondělí a úterý 18:00 – 19:00 začátečníci, čtvrtek a pátek 18:00 – 19:00 pokročilí.

Konzultace s fyzioterapeutem: po předchozí domluvě bude možné zajistit konzultace s fyzioterapeutem.

Právní poradna: každý pátek od 9:00 do 12:00 bude v komunitním centru k dispozici právník pro širokou veřejnost.

Otevřená dílna: každý pátek od 16:00 do 20:00 bude k dispozici otevřená dílna, kde budou připravené nástroje a vhodný prostor všem, kteří rádi vyrábí či potřebují něco opravit. Prostor je určen pokročilým kutilům i začátečníkům, klukům a holčkám v doprovodu dospělé osoby. Jednou do měsíce budou pořádány workshopy pod vedením zkušených lektorů.

Konzultace s psychologem (rodičovská a partnerská poradna): po předchozí domluvě bude možné využít služeb psychologa.

Komunitní zahrada: komunitní zahrada bude fungovat na principu pronájmu záhonku, záhon bude možné si pronajmout na celý rok, zahradnické náčiní a potřeby pro zahradničení budou k dispozici v zahradě.

Tvořivé workshopy a další jednorázové akce.

V budoucnu je plánováno založení ochotnického divadelního spolku, který bude využívat prostor komunitního centra a nacvičovat zde představení.

Senioři (60 let a více)

Český jazyk pro cizince: kurzy českého jazyka pro cizince budou probíhat vždy v pondělí a úterý 18:00 – 19:00 začátečníci, čtvrtek a pátek 18:00 – 19:00 pokročilí.

Konzultace s fyzioterapeutem: po předchozí domluvě bude možné zajistit konzultace s fyzioterapeutem.

Právní poradna: každý pátek od 9:00 do 12:00 bude v komunitním centru k dispozici právník pro širokou veřejnost.

Tréninky paměti a aktivizační činnosti: každý pátek od 9:00 do 12:00 bude sociální pracovník procvičovat se seniory paměť a provádět různé aktivizační činnosti.

Výtvarné dílny: každé pondělí od 14:00 do 18:00 budou probíhat otevřené výtvarné dílny určené pro děti v doprovodu rodičů, prarodičů nebo starších sourozenců, ale i pro dospělé a každého, kdo rád tvoří. Dílny budou probíhat v učebně, bude zde k dispozici materiál a šablony a návody na tvoření.

Otevřená dílna: každý pátek od 16:00 do 20:00 bude k dispozici otevřená dílna, kde budou připravené nástroje a vhodný prostor všem, kteří rádi vyrábí či potřebují něco opravit. Prostor je určen pokročilým kutilům i začátečníkům, klukům a holčkám v doprovodu dospělé osoby. Jednou do měsíce budou pořádány workshopy pod vedením zkušených lektorů.

Tvořivé workshopy a další jednorázové akce dle programu.

Veškeré nabízené služby jsou znázorněny v rozvrhu v tabulce 4.

Tabulka 4 Rozvrh služeb

PONDĚLÍ	ÚTERÝ	STŘEDA	ČTVRTEK	PÁTEK
Skupinové hlídání 8:00 – 16:00 Děti 1 – 4 roky Herna, sál	Skupinové hlídání 8:00 – 16:00 Děti 1 – 4 roky Herna, sál	Skupinové hlídání 8:00 – 16:00 Děti 1 – 4 roky Herna, sál	Skupinové hlídání 8:00 – 16:00 Děti 1 – 4 roky Herna, sál	Skupinové hlídání 8:00 – 16:00 Děti 1 – 4 roky Herna, sál
Seberozvojový kurz 8:30 – 12:00 Dospělí Učebna, herna	Seberozvojový kurz 8:30 – 12:00 Dospělí Učebna, herna	Seberozvojový kurz 8:30 – 12:00 Dospělí Učebna, herna	Seberozvojový kurz 8:30 – 12:00 Dospělí Učebna, herna	Otevřená herna 9:30 – 16:00 Děti 0 – 7 let Herna
Otevřená herna 9:30 – 16:00 Děti 0 – 7 let Herna	Otevřená herna 9:30 – 16:00 Děti 0 – 7 let Herna	Otevřená herna 9:30 – 16:00 Děti 0 – 7 let Herna	Otevřená herna 9:30 – 16:00 Děti 0 – 7 let Herna	Tréninky paměti a aktivizační program 9:00 – 12:00 Senioři Učebna
NZDM 13:00 – 18:00 Děti 6 – 18 let NZDM	Průzkumníci 9:00 – 9:45 Děti 0,5 – 2 roky Sál	NZDM 13:00 – 18:00 Děti 6 – 18 let NZDM	NZDM 13:00 – 18:00 Děti 6 – 18 let NZDM	Právní poradna 9:00 – 12:00 Dospělí, senioři Konzultační místnost
Výtvarná dílna 14:00 – 18:00 Děti, dospělí, senioři Učebna	Skřítci 10:00 – 10:45 Děti 2 – 5 let Sál	AJ začátečníci 15:00 – 15:45 Děti 6 – 15 let Učebna	ČJ pro cizince 14:00 – 18:00 Děti 6 – 18 let Učebna	NZDM 13:00 – 18:00 Děti 6 – 18 let NZDM
ČJ cizinci začátečníci 18:00 – 19:00 Dospělí, senioři Učebna	NZDM 13:00 – 18:00 Děti 6 – 18 let NZDM	AJ pokročilí 16:00 – 16:45 Děti 6 – 15 let Učebna	Robotika – LEGO 16:30 – 17:30 Děti 9 – 15 let Herna	Otevřené dílny 16:00 – 20:00 Děti, dospělí, senioři Dílna
	Doučování 14:00 – 18:00 Děti 6 – 15 let Učebna	Jóga pro děti 15:00 – 16:00 Děti 3 – 6 let Sál	ČJ cizinci pokročilí 18:00 – 19:00 Dospělí, senioři Učebna	ČJ cizinci pokročilí 18:00 – 19:00 Dospělí, senioři Učebna
	ČJ cizinci začátečníci 18:00 – 19:00 Dospělí, senioři Učebna	Jóga pro děti 16:00 – 17:00 Děti 7 – 12 let Sál		
		Aj začátečníci 17:00 – 17:45 Dospělí, senioři Učebna		
		Aj pokročilí 18:00 – 18:45 Dospělí, senioři Učebna		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.8.2 Dodavatelé

Na zajištění některých služeb bude nutné najmout externí dodavatele. Je důležité, aby byl dodavatel spolehlivý a dodával služby nebo produkty v požadované kvalitě.

Tiskové služby

Informační materiály, propagační letáky a další potřeby propagace budou zadávány společnosti CZECH PROMOTION systems s.r.o. prostřednictvím webových stránek www.tisklevne.cz.

Stravování

Pro děti v rámci celodenního hlídání bude nutné zajistit stravu. Byla vybrána společnost Bionea s.r.o. na základě referencí a zkušeností ostatních provozovatelů dětských skupin a soukromých školek. Společnost Bionea zajišťuje kvalitní stravu pro děti a zajišťuje také rozvoz.

Pojištění

Společnost Pro Řepy, z.s. bude mít sjednáno mimo zákonné pojištění zaměstnavatele také pojištění odpovědnosti vztahující se na škody na životě a zdraví a na škody na majetku včetně následných finančních škod sjednané u společnosti Allianz.

Nářadí, zahradní a zahradnické potřeby

Vybavení dílny a zahrady a potřeby pro jejich provoz bude zajištěno ve spolupráci s nedalekou pobočkou společnosti Hornbach. Tato firma byla vybrána ze dvou důvodů, první je velmi dobrá dostupnost vzhledem ke vzdálenosti od komunitního centra a druhým důvodem jsou speciální nabídky a slevy, které Hornbach poskytuje neziskovým organizacím.

4.9 Marketingová strategie

Marketingová strategie je významnou částí podnikatelského záměru. Marketingová strategie řeší následující okruhy problémů: výběr cílového trhu, určení tržní pozice služby a rozhodnutí o marketingovém mixu.

4.9.1 Výběr cílového trhu

Proces segmentace trhu je uveden výše v kapitole 4.7.1 Segmentace trhu. Cílový trh, na který plánuje spolek Pro Řepy vstoupit je trh poskytující volnočasové a sociální služby. Geograficky je určen územím městské části Praha 17 a okolními městskými částmi, zejména pak Praha – Zličín. Klienty je možné rozdělit na čtyři skupiny, malé a předškolní děti (0 – 7 let), školní děti a mladiství (6 – 18 let), dospělí (18 – 60 let) a senioři (60 let a více).

4.9.2 Určení tržní pozice služby

Z provedené analýzy konkurence a segmentace trhu vyplývá několik možných konkurenčních výhod. Největší možnou konkurenční výhodou je fakt, že v Řepích ani v nejbližším okolí momentálně není žádné další komunitní rodinné centrum a zároveň je vysoká poptávka po volnočasových aktivitách, neboť současná nabídka poskytovaných služeb není dostatečná. Samotný princip a rostoucí obliba komunitního způsobu života může být další výhodou, kterou je možné využít a odlišit se tak od ostatních poskytovatelů volnočasových a sociálních služeb. Další možnou konkurenční výhodou by mohlo být zajištění financování z veřejných rozpočtů. Některé konkurenční podniky fungují na bázi dobrovolnictví, a tedy nejsou schopny zajistit stálou nabídku služeb. Cílem určení tržní pozice je dosáhnout specifického vnímání služby, tedy Komunitního rodinného centra Řepy, v povědomí klientů a odlišit se od konkurence. Rostoucí obliba komunitního způsobu života a fakt, že v Řepích ani v okolí doposud není žádné komunitní rodinné centrum, se jeví jako největší přednost vůči konkurenci a zároveň je důležitá pro klienty a je v souladu s posláním spolku Pro Řepy.

4.9.3 Rozhodnutí o marketingovém mixu

Marketingový mix je důležitým nástrojem marketingového řízení, jedná se o kombinaci marketingových nástrojů, s jejichž pomocí dosahuje podnik požadovaných cílů na trhu.

Produkt

Produktem neziskové organizace Pro Řepy, z.s., Komunitního rodinného centra Řepy je poskytování volnočasových a sociálních služeb, jako jsou různé kroužky pro děti, kurzy a semináře pro dospělé a seniory, volnočasové a vzdělávací aktivity pro děti a mladistvé a další. Podrobný popis produktu je uveden výše v kapitole 4.9 Obchodní strategie.

Cena

I přes to, že spolek Pro Řepy, z.s. je neziskovou organizací, je cena za nabízené aktivity velice důležitá. Spolek má příjmy v podobě grantů od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, od Ministerstva práce a sociálních věcí či od Městské části Praha 17 a Magistrátu hlavního města Prahy, tyto granty však ve většině případů zahrnují mzdové náklady v základní výši, kancelářské a výtvarné potřeby či základní vybavení, které ale nedostačuje na pravidelnou obnovu vybavení. Spolek musí zajistit příjmy na další náklady, jako jsou pojištění, poplatky za telekomunikační služby, propagaci nebo nové vybavení. Cena je zároveň důležitá z hlediska věrohodnosti služby. Někteří lidé jsou skeptičtí vůči nízké ceně za poskytovanou službu z obavy nízké kvality, ne vždy je tedy nízká cena chápána jako výhoda. Zároveň si spolek Pro Řepy klade za cíl soběstačnost a menší závislost na poskytovaných grantech.

Ceny za pravidelné aktivity jsou uvedeny v tabulce 5, ceník skupinového hlídání je uveden v tabulce 6. Ceny jednorázových akcí (příměstské tábory, divadélka, workshopy atd.) budou vždy uvedeny u konkrétní akce. Ceny byly stanoveny na základě rozhovorů s pracovníky již zavedených center a po posouzení nabídek konkurenčních či obdobných center úměrně potřebám a možnostem cílové skupiny.

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež bude poskytovat služby bezplatně, pouze akce a výlety konané v rámci programu zařízení budou zpoplatněny, avšak s podmínkou dodržení nízkoprahovosti služby.

Tabulka 5 Ceny pravidelných aktivit

Název aktivity	Cena
Otevřená herna	50 Kč za rodinu na 3 hodiny
Výtvarné dílny	50 – 150 Kč příspěvek na materiál
Otevřené dílny	50 – 300 Kč příspěvek na materiál
Průzkumníci	100 Kč / hod
Skřítci	100 Kč / hod
Dětská jóga (3 – 6 let, 7 – 12 let)	120 Kč / hod, při předplatném 10 lekcí 100 Kč / hod
Doučování	100 Kč / hod, nebo 1500 Kč / pololetí
Anglický jazyk (děti i dospělí)	1500 Kč / pololetí
Český jazyk pro cizince (děti i dospělí)	1500 Kč / pololetí
Robotika – LEGO	3000 Kč / pololetí
Seberozvojové kurzy	2000 Kč / pololetí
Tréninky paměti a aktivizační činnosti	20 Kč / 3 hod
Právní poradna	300 Kč / hod
Konzultace s psychologem	300 Kč / hod
Konzultace s fyzioterapeutem	300 Kč / hod
Záhon v komunitní zahradě	2000 Kč / rok

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 6 Ceník skupinového hlídání*

Docházka	Měsíční sazba	Hodinová sazba	Sazba za den
5 dní v týdnu	10 400 Kč	65 Kč	520 Kč
4 dny v týdnu	8 704 Kč	68 Kč	544 Kč
3 dny v týdnu	6 912 Kč	72 Kč	576 Kč
2 dny v týdnu	4 928 Kč	77 Kč	616 Kč
1 den v týdnu	2 656 Kč	83 Kč	664 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

* Ceny jsou uvedeny včetně stravy (oběd a odpolední svačina) a pitného režimu, poplatku za výtvarné a pohybové aktivity, cena je uvedena za 1 kalendářní měsíc, tj., 4 týdny bez ohledu na počet dní a svátků v měsíci.

Distribuce

Veškeré služby a aktivity budou probíhat přímo v Komunitním rodinném centru Řepy prostřednictvím zaměstnanců spolku Pro Řepy, z.s., případně externími zaměstnanci či dobrovolníky.

Propagace

Pro získání klientů a úspěch komunitního centra je propagace velmi důležitá. Potenciální klienti musejí získat pocit, že návštěva Komunitního rodinného centra Řepy je pro ně tou správnou volbou a tím, k tomuto je třeba poskytnout jim dostatečné informace právě využitím vhodných propagačních materiálů.

Před otevřením centra bude využito následujících forem propagace: webové stránky, letáky, plakáty, sociální sítě, články v místních novinách, reklama v novinách.

Webové stránky budou vytvořeny studiem Osiris, pro webovou prezentaci bude vybrána nabídka Business v ceně 10 000 Kč. Webové stránky budou propagovat Komunitní rodinné centrum Řepy, spolek Pro Řepy bude mít stránku v rámci stránek centra.

Letáky a plakáty budou obsahovat shodné informace. Letáky budou formátu A5, plakáty pak formátu A3. Letáky budou vytištěny v počtu 10 000 ks malých letáků a 100 ks velkých letáků. Letáky formátu A5 budou v Řepích rozneseny do domácností ve

spolupráci s úřadem městské části společně s místním měsíčníkem Řepská sedmnáctka, na Zličíně pak společně se Zpravodajem Zličína a Sobína. Letáky budou také distribuovány zaměstnanci spolku do řepských škol a školek a ordinací lékařů. Tímto nevzniknou náklady na distribuci letáků. Velké letáky pak budou vyvěšeny na vývěškách v obou městských částech, v městské knihovně a na úřadech.

Sociální sítě jako je facebook a instagram jsou v dnešní době velmi populární. Komunitní centrum bude mít stránku na obou zmíněných sítích, pracovníci spolku budou sledovat zájmové skupiny na facebooku a budou sdílet a propagovat centrum touto formou. Dva měsíce před otevřením centra bude na facebooku zaplacená propagace stránek.

Články v místních novinách: v Řepích i ve Zličíně vychází místní zpravodaje, jedná se o měsíčníky Řepská sedmnáctka a Zpravodaj Zličína a Sobína. Zde vyjde dva měsíce před otevřením centra článek, který bude informovat občany o plánovaném otevření, a budou zde uvedeny nabízené služby včetně jejich rozvrhu. Vzhledem k tomu, že centrum je zřizováno na popud městského úřadu, bude článek otisknut zdarma.

Reklama v novinách: ve výše zmíněných novinách bude mimo článku také umístěn program centra, informační leták a také půl roku před otevřením zde bude pravidelně inzerována poptávka po lektorech a dobrovolnících. V místních novinách je tato služba pro lokální neziskové organizace poskytována zdarma. Mimo místní noviny bude také zveřejněna reklama na webu týdeníku Naše Praha 6.

Kalkulace nákladů na propagaci před otevřením komunitního centra je zobrazena v tabulce 7.

Tabulka 7 Náklady na propagaci

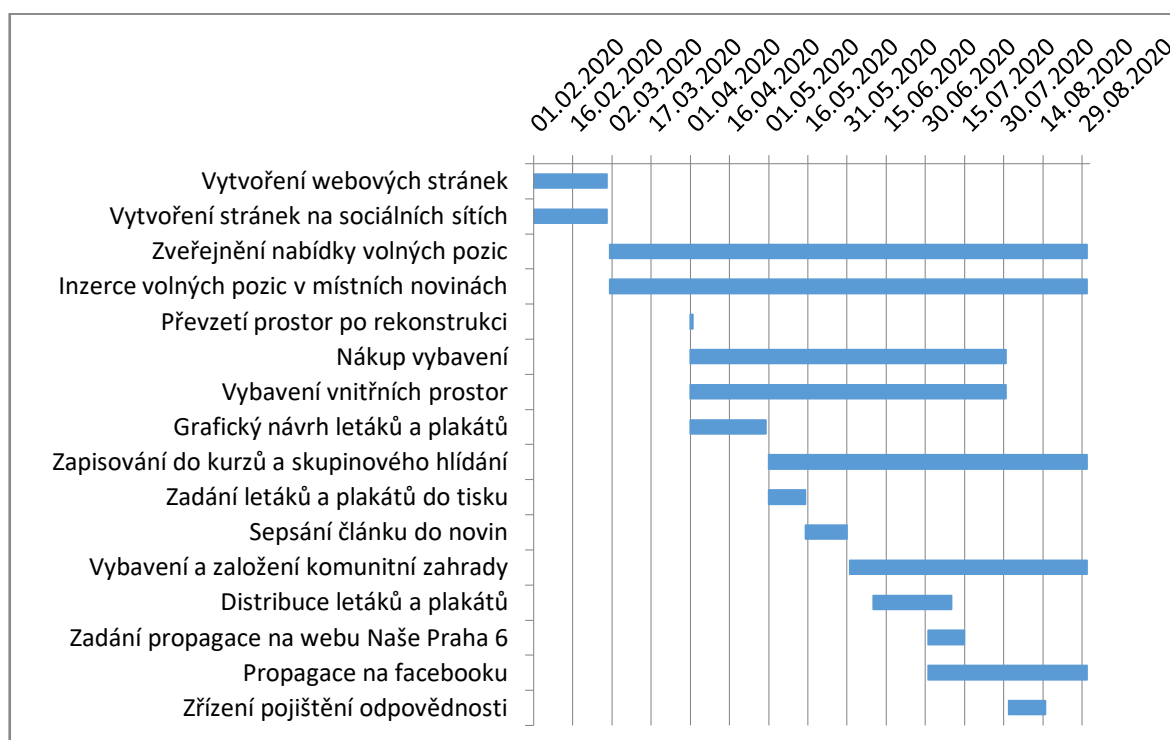
Forma propagace	Cena
Webové stránky	10 000 Kč
Letáky tisk	15 000 Kč
Sociální sítě	3 500 Kč
Reklama v novinách	6 000 Kč
Cena celkem	34 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.10 Realizační projektový plán

Předpokládané datum zahájení provozu Komunitního rodinného centra Řepy je 1. září 2020. Rekonstrukce prostor bude dokončena nejpozději 31. března 2020. Graf 1 znázorňuje realizační plán pro dobu před otevřením komunitního centra. Realizační plán je zobrazen pomocí Ganttova diagramu, který obsahuje činnosti, které je potřeba zajistit v době od pověření úřadem o provozování komunitního centra až po zahájení provozu centra. Pro přehlednost jsou jednotlivé činnosti uvedeny také v tabulce 8.

Graf 1 Realizační plán



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 8 Realizační plán

Název činnosti	Datum zahájení	Datum ukončení
Vytvoření webových stránek	1. 2. 2020	29. 2. 2020
Vytvoření stránek na sociálních sítích	1. 2. 2020	29. 2. 2020
Zveřejnění nabídky volných pozic	1. 3. 2020	31. 8. 2020
Inzerce volných pozic v místních novinách	1. 3. 2020	31. 8. 2020
Převzetí prostor po rekonstrukci	1. 4. 2020	2. 4. 2020
Nákup vybavení	1. 4. 2020	31. 7. 2020
Vybavení vnitřních prostor	1. 4. 2020	31. 7. 2020
Grafický návrh letáků a plakátů	1. 4. 2020	30. 4. 2020
Zapisování do kurzů a skupinového hlídání	1. 5. 2020	31. 8. 2020
Zadání letáků a plakátů do tisku	1. 5. 2020	15. 5. 2020
Sepsání článku do novin	15. 5. 2020	31. 5. 2020
Vybavení a založení komunitní zahrady	1. 6. 2020	31. 8. 2020
Distribuce letáků a plakátů	10. 6. 2020	10. 7. 2020
Zadání propagace na webu Naše Praha 6	1. 7. 2020	15. 7. 2020
Propagace na facebooku	1. 7. 2020	31. 8. 2020
Zřízení pojištění odpovědnosti	1. 8. 2020	15. 8. 2020

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.11 Organizační plán

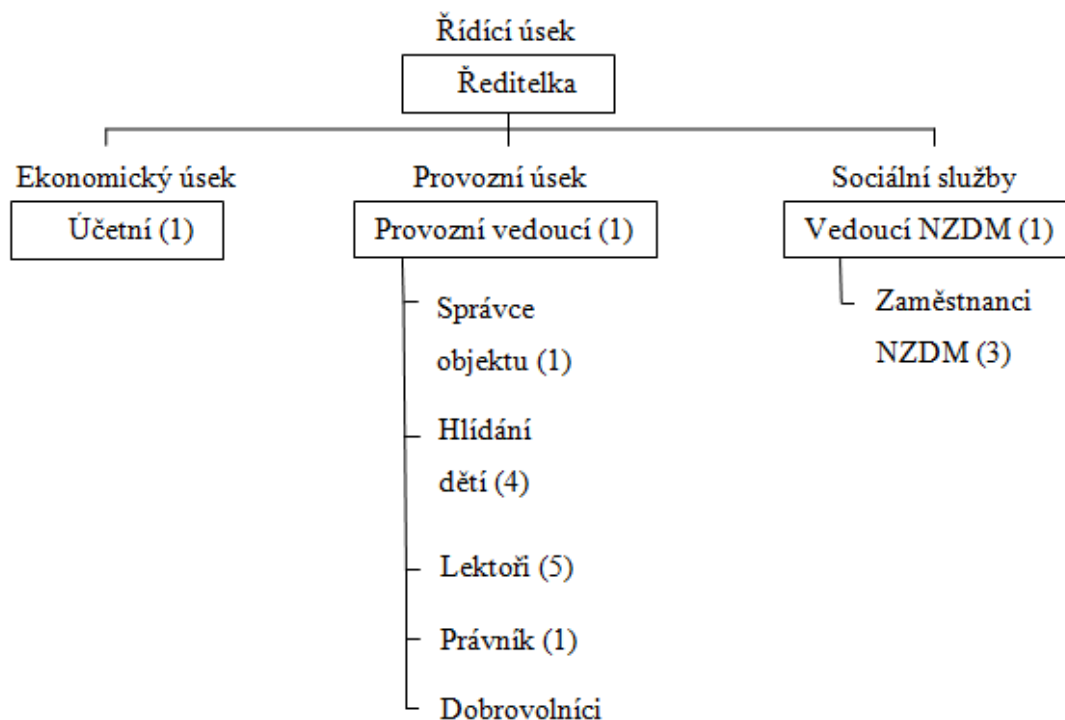
Organizační plán zahrnuje organizační strukturu, nástin pracovní náplně a výši požadovaných úvazků na jednotlivých pozicích a návrh odměňování zaměstnanců.

4.11.1 Organizační struktura

Ředitelkou komunitního centra bude zakladatelka spolku Bc. Barbora Müllerová, její pracovní náplní bude tvorba a řízení strategie a cílů ve směřování komunitního centra, vedení týmu, administrace projektů, dohled nad finančním řízením, sestavování a hlídání rozpočtu, fundraising, prezentace centra a spolku na veřejnosti.

Provoz komunitního centra pak bude rozdělen na tři úseky, jeho organizační struktura je znázorněna na obrázku 3.

Obrázek 3 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Ekonomický úsek bude představovat účetní, která bude mít na starosti účetnictví, dohled nad čerpáním dotací, vyúčtování dotací a s tím spojenou administrativu.

Provozní úsek povede provozní vedoucí, jež bude zároveň zástupce ředitelky. Bude mít na starosti koordinaci programu centra a lektorů, vedení týmu, personalistiku, administrativu spojenou s provozem, komunikaci s klienty centra. Bude sem spadat správce objektu, který bude mít na starosti běžnou údržbu prostor, provoz a údržbu komunitní zahrady, dílny a také bude mít na starosti úklid. Dalšími zaměstnanci provozního úseku budou hlídači v herně, jednotliví lektoři, právník a budou sem zařazeni také dobrovolníci, kteří budou obstarávat dohled nad hernou, výtvarnou dílnou a pomáhat na akcích a workshopech.

Sociální služby povede vedoucí nízkoprahového zařízení pro děti a mládež a bude mít na starosti chod nízkoprahového zařízení, jeho řízení, sestavování programu a vedení týmu. Bude mít tři podřízené zaměstnance, kteří budou spolu s ním zaměstnáni v nízkoprahovém zařízení, kteří budou mít kvalifikaci psycholog, sociální pracovník či pracovník v sociálních službách, případně speciální pedagog. Zaměstnanci úseku

sociálních služeb budou také zajišťovat tréninky paměti a aktivizační činnosti pro seniory a budou se podílet na příměstských táborech a jednorázových akcích a workshopech.

4.11.2 Mzdová politika

V komunitním centru bude zaměstnáno 18 pracovníků v pracovním poměru nebo na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, výše úvazků se bude lišit. V tabulce 9 jsou uvedeny mzdové náklady na zaměstnance včetně výše jednotlivých úvazků.

Tabulka 9 Výše úvazků a mzdové náklady

Pracovní zařazení	Počet zaměstnanců	Výše úvazku	Hrubá měsíční mzda v Kč	Mzda vč. odvodů v Kč
Ředitelka	1	1,0	37 000	49 580
Účetní	1	0,3	9 000	12 060
Provozní vedoucí	1	1,0	35 000	46 900
Vedoucí NZDM	1	1,0	32 000	42 880
Správce objektu	1	0,8	16 000	21 440
Skupinové hlídání	2	1,0	26 000	34 840
Hlídání při kurzu	2	0,4	10 400	13 936
Lektor hudebních a pohybových aktivit	1	DPP	2 100	2 100
Lektor ČJ a doučování	1	0,4	12 000	16 080
Lektor AJ	1	DPP	3 800	3 800
Lektor robotiky	1	DPP	600	600
Lektor seberozvojových kurzů	1	0,5	15 000	20 100
Právník	1	DPP	4 200	4 200
Pracovník NZDM	3	0,75	20 250	27 135
Celkem	18		300 250	420 137

Zdroj: Vlastní zpracování dle ESF Obvyklé ceny a mzdy⁶⁵, 2019

[1.] ⁶⁵ Obvyklé ceny a mzdy [online] 2019 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/obvykle-ceny-a-mzdy-platy-opz/-/dokument/799359>.

4.12 Finanční plán

Finanční plán vyčísluje předpokládané náklady před zahájením provozu komunitního centra a v prvních pěti letech provozu centra, stejně tak jsou vyčísleny očekávané výnosy v prvních pěti letech provozu a vyčíslen hospodářský výsledek za prvních pět let provozu komunitního centra.

4.12.1 Předpokládané náklady

Prvotní náklady nutné k zařízení prostor komunitního centra před předáním spolku k zahájení příprav před otevřením budou zajištěny Úřadem městské části Praha 17 a z tohoto důvodu nejsou do finančního plánu zahrnuty. Jsou to zejména náklady na rekonstrukci prostor a úpravu vnějších prostor centra, základní vybavení nábytkem a spotřebiči (spolupráce probíhá již v době rekonstrukce), zřízení venkovního hřiště pro děti, zařízení vnitřní herny (herní prvky bez vybavení hračkami), poplatky spojené s provozem budovy – energie, voda, odpad, poplatky za internet apod. Spolek Pro Řepy čerpá dotace na provoz nízkoprahového zařízení pro děti a mládež od Ministerstva práce a sociálních věcí a na prevenci kriminality od Magistrátu hlavního města Prahy. Na provoz komunitního centra čerpá dotaci z evropských strukturálních fondů, dále pak na volnočasové aktivity od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Z těchto prostředků jsou hrazeny mzdové náklady na zaměstnance, které jsou vyčísleny v tabulce 9 výše. Dále jsou v rámci jednotlivých projektů financovány následující položky: dovybavení centra zařízením a pomůckami, vybavení komunitní dílny, výpočetní technika, kancelářské a výtvarné potřeby, spotřební materiál, úklidové prostředky a drogerie. Přehled těchto nákladů, které vzniknou před zahájením provozu centra, je znázorněn v tabulce 10, podrobný přehled nákladů spojených se zařízením prostor centra je v příloze č. 1.

Tabulka 10 Náklady na zařízení centra a pořízení IT techniky pro vedoucí

Náklady na zařízení centra	
Sál	56 730 Kč
Kanceláře, učebny, IT technika vedoucí	463 700 Kč
Herna	75 000 Kč
Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež	123 800 Kč
Ostatní prostory	117 000 Kč
Celkem	836 230 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Mzdové náklady uvedené v tabulce 9 jsou již po zahájení provozu centra, tedy po 1. září 2020, před tímto datem bude zaměstnáno jen několik zaměstnanců a to ředitelka, účetní a provozní vedoucí. Tito budou zaměstnáni od 1. ledna 2020, kdy započne přípravná fáze, přičemž ředitelka a provozní ředitelka budou zaměstnány v tuto dobu pouze na poloviční úvazek. Od dubna bude zaměstnán správce objektu, který bude pomáhat s vybavením prostor a vedoucí nízkoprahového centra pro děti a mládež bude zaměstnán od srpna 2020. Mzdové náklady za období před zahájením provozu jsou pak vyčísleny v tabulce 11.

Tabulka 11 Mzdové náklady před zahájením provozu

Pozice	Zaměstnán od	Počet měsíců	Hrubá měsíční mzda s odvody	Mzda za sledované období
Ředitelka	1. 1. 2020	8	24 790 Kč	198 320 Kč
Účetní	1. 1. 2020	8	12 060 Kč	96 480 Kč
Provozní vedoucí	1. 1. 2020	8	23 450 Kč	187 600 Kč
Správce objektu	1. 4. 2020	5	21 440 Kč	107 200 Kč
Vedoucí NZDM	1. 8. 2020	1	42 880 Kč	42 880 Kč
Celkem				632 480 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Dalšími náklady, které vzniknou před zahájením provozu, jsou náklady na propagaci vyčíslené v kapitole 4.10.3 Rozhodnutí o marketingovém mixu. Za

poskytovatele telekomunikačních služeb si spolek vybral společnost Vodafone, kde bude využívat služeb OneNet. Nabídky volných pozic budou umístěny na portále jobs.cz, který provozuje společnost LMC s.r.o. a který nabízí podporu neziskových organizací formou nízké ceny za inzerci. Spolek bude mít sjednané pojištění odpovědnosti u společnosti Allianz. Celkové náklady vzniklé před zahájením provozu centra jsou vyčísleny v tabulce 12.

Tabulka 12 Celkové náklady před zahájením provozu

Náklady vzniklé před zahájením provozu	
Náklady na zařízení prostor	836 230 Kč
Mzdové náklady	632 480 Kč
Propagace	34 500 Kč
Telekomunikace	8 500 Kč
Zveřejnění nabídek zaměstnání	500 Kč
Pojištění odpovědnosti	10 000 Kč
Celkem	1 522 210 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Plánované náklady na provoz komunitního centra v prvních pěti letech je uveden v tabulce 13. Z tabulky je zřejmé, které náklady budou financovány z dotací a grantů a které náklady dotace nepokrývají. Vzhledem k tomu, že dotace jsou přidělovány vždy na určité období a je zde určité riziko nezískání dostatečných prostředků, bude organizace pro tyto účely využívat výnosů z poskytovaných služeb. Tyto výnosy budou zároveň použity na další výdaje, které nebudou pokryty dotacemi. Mimo veřejné zdroje financování bude využívat centrum také prostředků ze soukromých zdrojů od různých dárců.

Tabulka 13 Plánované náklady v prvních pěti letech

4.12.2	2020	2021	2022	2023	2024
Mzdové náklady	1 673 000 Kč	3 603 000 Kč	3 603 000 Kč	3 603 000 Kč	3 603 000 Kč
Zákonné pojištění	640 028 Kč	1 438 644 Kč	1 438 644 Kč	1 438 644 Kč	1 438 644 Kč
Vybavení	781 230 Kč	25 000 Kč	50 000 Kč	25 000 Kč	50 000 Kč
Propagace	37 500 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Kancelářské a výtvarné potřeby	45 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Úklidové prostředky a drogerie	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Celkem	3 186 758 Kč	5 111 644 Kč	5 136 644 Kč	5 111 644 Kč	5 136 644 Kč
Telekomunikace	14 500 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
Pojištění	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Zveřejnění nabídek zaměstnání	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Celkem (z jiných zdrojů)	25 000 Kč	28 500 Kč	28 500 Kč	28 500 Kč	28 500 Kč
Celkem	3 211 758 Kč	5 140 144 Kč	5 165 144 Kč	5 140 144 Kč	5 165 144 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.12.2 Předpokládané výnosy

Souhrn očekávaných měsíčních výnosů z pravidelných aktivit centra je zobrazen v tabulce 14.

Tabulka 14 Očekávané výnosy z pravidelných aktivit centra

Aktivita / služba	100% obsazenost	60% obsazenost	40% obsazenost
Skupinové hlídání	100 400 Kč	60 240 Kč	40 160 Kč
Otevřená herna	5 000 Kč	3 000 Kč	2 000 Kč
Výtvarné dílny	6 000 Kč	3 600 Kč	2 400 Kč
Otevřené dílny	4 800 Kč	2 880 Kč	1 920 Kč
Průzkumníci	2 400 Kč	1 440 Kč	960 Kč
Skřítki	3 200 Kč	1 920 Kč	1 280 Kč
Dětská jóga	7 040 Kč	4 224 Kč	2 816 Kč
Doučování	2 400 Kč	1 440 Kč	960 Kč
Anglický jazyk	12 000 Kč	7 200 Kč	4 800 Kč
Český jazyk	15 000 Kč	9 000 Kč	6 000 Kč
Robotika	3 600 Kč	2 160 Kč	1 440 Kč
Seberozvojové kurzy	9 600 Kč	5 760 Kč	3 840 Kč
Tréninky paměti, aktivizační činnosti	800 Kč	480 Kč	320 Kč
Právní poradna	4 800 Kč	2 880 Kč	1 920 Kč
Komunitní zahrada	2 500 Kč	1 500 Kč	1 000 Kč
Celkem	179 540 Kč	107 724 Kč	71 816 Kč

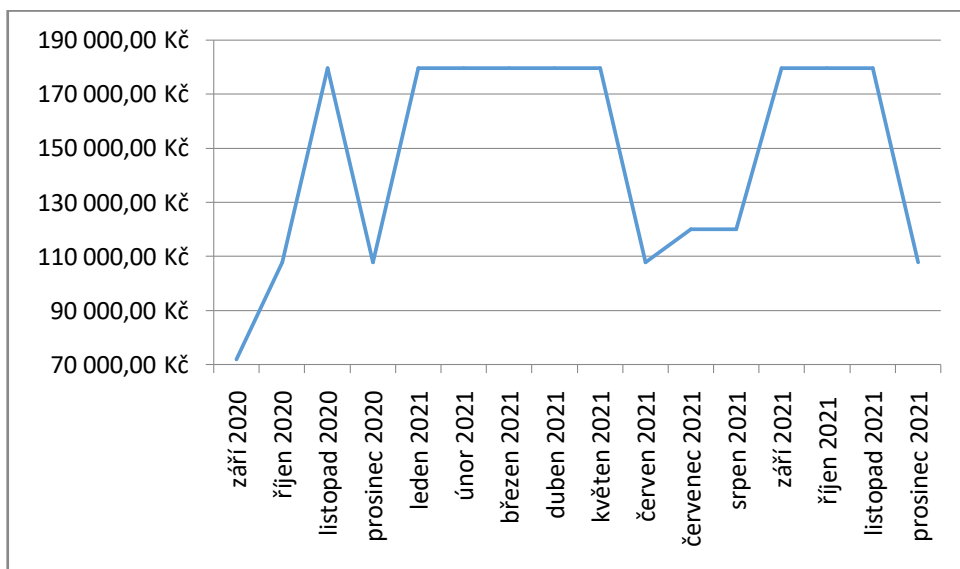
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pravidelné aktivity budou (kromě komunitní zahrady) probíhat pouze ve školním roce. V průběhu léta pak budou pořádány příměstské tábory pro děti. Předpokládaný počet táborů je 8 během letních prázdnin, každý tábor bude mít kapacitu 15 dětí a cena za tábor bude 2 000 Kč. Při plném obsazení lze očekávat výnosy 240 000 Kč za léto, při 60% obsazení pak 144 000 Kč za léto a při 40% obsazení 96 000 Kč za léto. Mimo

uvedené aktivity budou pořádány ještě nárazové akce, ze kterých bude mít centrum také menší výnosy.

Pokud zohledníme sezónní výkyvy (období před Vánocemi, před prázdninami apod.) můžeme v grafu 2 znázornit očekávaný vývoj měsíčních výnosů z pravidelných aktivit a příměstských táborů. Je zohledněno i to, že z počátku nemusí být kapacity jednotlivých aktivit plně obsazeny. Pokud by tomu tak nebylo a nabídka aktivit centra by byla plně obsazena, výnosy by pak byly vyšší. Opět jsou zahrnuty pouze výnosy z pravidelných aktivit a příměstských táborů, nejsou zahrnuty případné výnosy z nepravidelných akcí, které bude komunitní centrum pořádat.

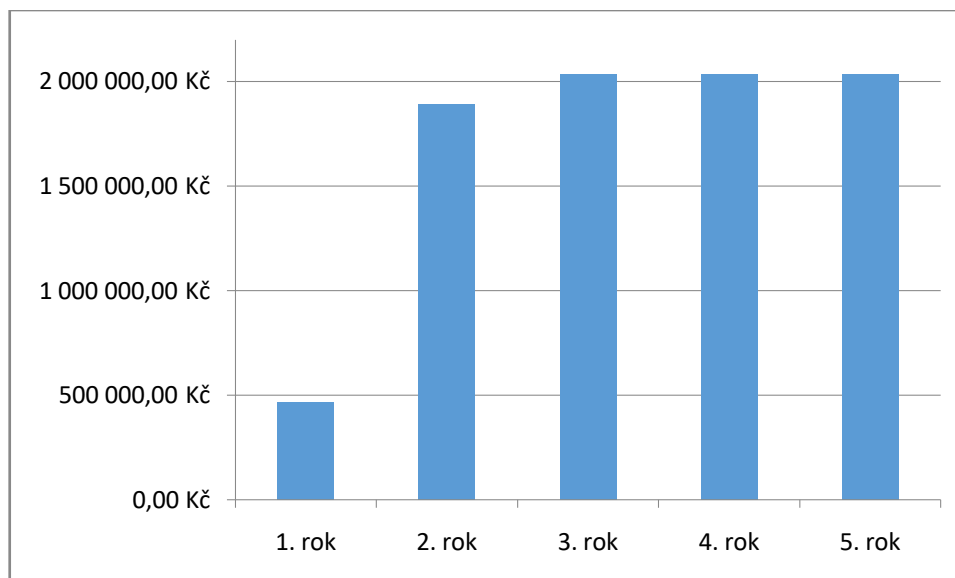
Graf 2 Očekávaný vývoj výnosů z pravidelných aktivit v jednotlivých měsících



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Předpokládané výnosy z pravidelných aktivit a táborů v prvních pěti letech provozu komunitního centra jsou viditelné z grafu 3.

Graf 3 Vývoj výnosů v prvních pěti letech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Předpokladem je, že o nabízené služby bude stále zájem, jsou zohledněny sezónní výkyvy, není prozatím plánováno rozšiřování nabídky služeb či navyšování kapacit, prioritou je stále poskytovat hlavně kvalitní služby. Vedení pracuje se spíše optimistickou variantou vzhledem k provedeným analýzám trhu a konkurence je předpoklad, že bude o služby v dané lokalitě zájem.

4.12.3 Hospodářský výsledek

V tabulce 15 jsou uvedeny celkové předpokládané náklady a výnosy v prvních pěti letech provozu centra. Odečtením nákladů od výnosů získáme hospodářský výsledek před zdaněním. Jelikož příjmy vyplývající z poslání neziskové organizace jsou osvobozeny od daně z příjmu, je tento shodný s hospodářským výsledkem po zdanění. Vzhledem k povaze majetku nejsou účtovány odpisy dlouhodobého majetku.

V prvním roce budou všechny náklady na otevření a provoz komunitního centra hrazeny z dotací. V dalších letech je předpoklad, že budou dotace snižovány. V druhém

roce vedení počítá se snížením dotací o 20 %, ve třetím roce o 30 %, v dalších letech je předpoklad neměnné výše dotací. Kladný výsledek hospodaření bude použit na rozvoj komunitního centra, školení a kurzy zaměstnanců, aby byla neustále zajištěna nejvyšší kvalita poskytovaných služeb. Bude sloužit i pro překlenutí období na začátku roku, kdy ještě nejsou připsány peníze z dotací na účet organizace. Z tabulky je zřejmé, že pokud bude docházet ke snižování dotací, bude nutné přehodnotit poskytované služby a případně rozšířit nabídku, či zavést například členské příspěvky nebo jiné poplatky, které by zajistily financování centra.

Tabulka 15 Hospodářský výsledek (v tis. Kč)

	2020	2021	2022	2023	2024
Náklady					
Spotřebované materiály celkem					
Spotřeba materiálu	836	60	85	60	85
Služby celkem					
Náklady na reprezentaci	38	10	10	10	10
Ostatní služby	15	18	18	18	18
Osobní náklady celkem					
Mzdové náklady	1 673	3 603	3 603	3 603	3 603
Zákonné pojištění	640	1 439	1 439	1 439	1 439
Ostatní náklady celkem					
Jiné ostatní náklady	11	11	11	11	11
Náklady celkem	3 213	5 141	5 166	5 141	5 166
Výnosy					
Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem					
Tržby z prodeje služeb	467	1 892	2 035	2 035	2 035
Provozní dotace celkem					
Provozní dotace	3 212	4 089	3 596	3 596	3 596
Výnosy celkem	3 679	5 981	5 631	5 631	5 631
Výsledek hospodářského výsledku před zdaněním	466	840	465	490	465
Daň z příjmu	0	0	0		
Výsledek hospodářského výsledku po zdanění	466	840	465	490	465

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.13 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

4.13.1 SWOT Analýza

Pro zvýšení úspěšnosti projektu je dobré zmapovat silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podnikatelského záměru využitím SWOT analýzy.

Tabulka 16 SWOT Analýza

SWOT Analýza		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none">• Zkušenosti vedoucí pracovníci• Kvalita poskytovaných služeb• Dostupná lokalita• Široké spektrum poskytovaných služeb• Příjemné prostředí• Bezbariérovost, parkování	<ul style="list-style-type: none">• Závislost poskytovaných služeb na kvalitních lektorech• Nedostatek vlastních finančních zdrojů• Nově založený spolek bez historie
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none">• Zájem donátorů a rozvoj fundraisingu• Rostoucí zájem o volnočasové aktivity a obliba komunitního způsobu života• Zapojení dobrovolníků• Neexistence komunitního centra v blízkém okolí	<ul style="list-style-type: none">• Nejistota přidělení dotací• Vstup konkurenta (Zličín)• Změny v legislativě• Vysoké náklady na provoz centra

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Posouzením výstupů ze SWOT analýzy je možné vytvořit následující strategie.

Využití silné stránky a příležitosti (SO strategie) – s využitím zkušeností vedoucích pracovníků bude mít komunitní centrum dobře propracovaný fundraising a bude oslovovat donátory a získávat tím další finanční zdroje.

Využití silné stránky k potlačení ohrožení (ST strategie) – při dodržení vysoké kvality poskytovaných služeb budou ochotni klienti za dané služby zaplatit, centrum tím

získá finanční prostředky, které může použít na částečné pokrytí nákladů na provoz komunitního centra.

Využití příležitostí k odstranění slabé stránky (WO strategie) – využitím rostoucí oblíbenosti komunitního způsobu života a o kvalitní volnočasové aktivity pomůže překonat případnou nedůvěru v nový spolek bez historie, který bude komunitní centrum provozovat.

Odstranění slabé stránky k eliminaci ohrožení (WT strategie) – využitím výnosů za poskytované služby bude snižována závislost na dotacích z veřejných zdrojů.

4.13.2 Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu

Hlavními předpoklady úspěšnosti podnikatelského záměru jsou následující faktory:

- Stávající úroveň konkurence – neexistence komunitního centra v dané lokalitě ani v blízkém okolí.
- Rostoucí popularita komunitního způsobu života a zájem o smysluplné trávení volného času.
- Relativní neměnnost nákladů.

Hlavní rizika:

- Závislost na financování z veřejných zdrojů.
- Vysoké náklady na provoz (mzdy, vybavení).
- Možné legislativní změny ovlivňující poskytování dotací, daňové povinnosti pro neziskové organizace, poskytování sociálních služeb.
- Možnost vstupu konkurence na trh především ve Zličíně, kde nejsou tyto služby pokryty téměř vůbec.
- Potřeba relativně velkého počtu kvalifikovaných zaměstnanců.

Největší riziko představuje závislost na financování z dotací a grantů. Pokud nebudou náklady na provoz kryty z veřejných zdrojů, komunitní centrum nebude mít dostatečné výnosy na pokrytí všech nákladů. Dalším rizikem může být nedostatečně kvalifikovaný personál, při současné nízké míře nezaměstnanosti je obtížné sehnat

kvalifikované zaměstnance, centrum si zakládá na kvalitě poskytovaných služeb, která by s malým počtem zaměstnanců či s nekvalifikovaným personálem nemohla být na dostatečné úrovni.

6 Zhodnocení výsledků a doporučení

Hlavní a nosnou myšlenkou projektu je vybudování multifunkčního komunitního rodinného centra, které bude, přístupné všem členům komunity bez ohledu na jejich zdravotní stav, věk, etnickou příslušnost, příjem nebo jiný sociální status.

Na základě provedené analýzy trhu bylo cílovým trhem zvoleno území městské části Praha 17 a blízké okolí, cílovou skupinu pak tvoří obyvatelé Řep a blízkého okolí. Umístění v rámci Prahy 17 se zdá být vhodné jak z hlediska zvolených prostor co do velikosti tak i z hlediska dostupnosti. Komunitní styl života je stále více populární a lze předpokládat, že tento trend bude pokračovat.

V rámci posouzení potenciálních trhů byla provedena STEP analýza, ze které vyplynuly kladné a záporné faktory. Pozitivní vliv může mít zvolená lokalita, ve které se nenachází žádné komunitní centrum a také možnost propojení věkových skupin v rámci komunity a integrace cizinců a seniorů do společnosti. Negativním vlivem se jeví nejistota financování z veřejných rozpočtů.

Použitím Porterova modelu konkurenčních sil byla provedena analýza konkurence, z výsledků vyplývá, že z hlediska konkurence se jedná o dobře zvolené místo, ve kterém se obdobné centrum doposud nenachází. Stávající konkurence se není třeba příliš obávat, nabízené portfolio služeb je odlišné od stávající konkurence a v případě potřeby lze poměrně flexibilně upravovat. Potenciální hrozbou může být nedostatek kvalifikovaných lektorů a tedy malá nabídka či nižší kvalita poskytovaných služeb.

Obchodní a marketingová strategie je propracována do detailů včetně vybraných dodavatelů, vypracovaného časového rozvrhu i ceníku za jednotlivé služby a plánu propagace včetně kalkulace nákladů. V rámci realizačního plánu je stanovena přípravná fáze projektu na období od 1. 2. 2020 do 31. 8. 2020, otevření komunitního centra je pak plánováno na 1. 9. 2020. Přípravy budou tedy probíhat sedm měsíců, během kterých budou v organizaci zaměstnání tři zaměstnanci – ředitelka a provozní vedoucí na poloviční úvazek, účetní na plný úvazek. Od dubna pak správce objektu a od srpna vedoucí NZDM. Tito zaměstnanci budou mít na starosti přípravu a zajištění všeho potřebného k zahájení provozu komunitního centra. Mzdové náklady v přípravné fázi

budou 632 480 Kč, náklady na zařízení a vybavení prostor budou 919 730 Kč. V komunitním centru bude od 1. 9. 2020 zaměstnáno 18 zaměstnanců na různě velké úvazky či na dohody konané mimo pracovní poměr. Měsíční mzdové náklady činí 420 137 Kč. Finanční plán vyčísluje předpokládané náklady, výnosy a výsledek hospodaření v prvních pěti letech. Předpokládané náklady v prvním roce jsou 3 211 758 Kč a budou plně hrazeny z dotací. V dalších letech jsou předpokládané náklady následující: 5 140 144 Kč (2021), 5 165 144 Kč (2022), 5 140 144 Kč (2023), 5 165 144 Kč (2024). V průběhu druhého roku je předpoklad snížení dotací z veřejných rozpočtů o 20 %, v dalším roce se pak předpokládá snížení dotace o 30 %. Organizace tak bude muset zajistit financování i z jiných zdrojů, od nadací či soukromých donátorů, část nákladů může být pokryta výnosy, které bude mít komunitní centrum z poskytovaných služeb. Předpokládané výnosy jsou v prvním roce 466 804 Kč, v druhém roce 1 891 768 Kč a při neměnné nabídce v dalších letech 2 035 400 Kč. Z předpokládaných výnosů a nákladů byl stanoven předpokládaný výsledek hospodaření v prvních pěti letech a je následující: 466 tis. Kč (2020), 840 tis. Kč (2021), 465 tis. Kč (2022), 490 tis. Kč (2023) a 465 tis. Kč (2024).

Z práce je zjevné, že největším problémem neziskových organizací je bezesporu jejich financování. Závislost na obdržení dotací a darech je zátěží a nejistotou pro každou neziskovou organizaci. Z finanční analýzy vyplývá, že i přes to, že má spolek určité příjmy, zdaleka nepokrývají náklady organizace. Kladný výsledek hospodaření může být použit například na mzdové náklady v prvním měsíci v roce, kdy ještě nejsou rozděleny peníze z dotací a grantů. Vzhledem k nejistotě poskytnutí finančních dotací z veřejných rozpočtů musí organizace zajišťovat finanční prostředky i z jiných zdrojů. Těmi mohou být mimo strukturální fondy EU, soukromé nadace a jednotliví dárci. Je tedy nezbytně nutné, aby měla organizace dobře propracovaný marketing a fundraising a prezentovala svou činnost na veřejnosti.

Na základě provedených analýz lze konstatovat, že otevření komunitního rodinného centra v městské části Praha 17 lze považovat za dobrý záměr.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vypracovat plnohodnotný podnikatelský záměr na zahájení a provozování komunitního a rodinného centra. Diplomová práce byla rozdělena na dvě části. V první části, teoretická východiska, byly na základě studia odborné literatury objasněny pojmy podnikání, právní formy podnikání, byla přiblížena problematika neziskového sektoru, a byla popsána struktura a obsah podnikatelského záměru. V druhé, praktické, části byl detailně zpracován podnikatelský záměr na založení komunitního rodinného centra se všemi jeho náležitostmi dle teoretických východisek.

V první části podnikatelského záměru byl představen spolek Pro Řepy, který předkládá podnikatelský záměr v rámci výběrového řízení pořádaného městskou částí Praha 17 na provozování Komunitního rodinného centra Řepy. Okrajově byly nastíněny hlavní myšlenky spolku, cíle a vize společnosti, dále byly popsány prostory komunitního centra a byl uveden plán poskytovaných služeb.

Další část podnikatelského záměru se zabývala analýzou trhu. Byl popsán potenciální trh a byla provedena segmentace trhu a definována cílová skupina klientů centra, následně byla provedena a zhodnocena STEP analýza. K posouzení konkurence byl použit Porterův model pěti sil. Z provedených analýz vyplynulo, že konkurence se komunitní centrum příliš obávat nemusí, vzhledem ke skutečnosti, že v dané lokalitě ani v blízkém okolí není v současné době žádné další komunitní centrum.

Následně byla popsána obchodní strategie, byla detailně představena nabídka poskytovaných služeb včetně plánovaného rozvrhu a byly představeni zvolení dodavatelé. V rámci popsání marketingové strategie byl rekapitulován cílový trh, byly identifikovány možné konkurenční výhody a vybrána konkurenční výhoda pro určení tržní pozice komunitního centra. Následovalo rozhodnutí o marketingovém mixu, kde byly uvedeny ceny za poskytované služby a vypsány formy propagace a vyčísleny náklady na propagaci, které bude nutno vynaložit před zahájením provozu komunitního centra. Pomocí Ganttova diagramu byl znázorněn plánovaný průběh realizace projektu. Dále byla představena organizační struktura včetně mzdové politiky a požadavků na výši úvazku a druh pracovněprávního vztahu. Byly vyčísleny mzdové náklady.

V rámci finančního plánu byly stanoveny předpokládané náklady za období před zahájením provozu a následně v prvních třech letech provozu. Také byly vyčísleny předpokládané výnosy za první tři roky provozu centra. Kalkulace výnosů a nákladů posloužila pro sestavení očekávaného výsledku hospodaření v prvních třech letech provozu komunitního centra.

Pro posouzení úspěšnosti projektu a zhodnocení rizik byla provedena SWOT analýza podnikatelského záměru a vypsány předpoklady úspěšnosti a hlavní rizika projektu.

Z provedených analýz vyplývá, že největším rizikem celého projektu by mohl být nedostatek finančních prostředků, vzhledem ke skutečnosti, že neziskové organizace jsou závislé na financích z veřejných zdrojů a soukromých dárců. Dalším rizikovým faktorem byl shledán požadavek na kvalifikované zaměstnance, jelikož mezi poslání spolku Pro Řepy je zkvalitňování života obyvatel městské části Praha Řepy poskytováním kvalitních služeb. Naopak faktory zvyšující úspěšnost projektu může být relativní neměnnost nákladů, rostoucí obliba komunitního způsobu života a malá konkurence v dané lokalitě.

Cílem diplomové práce bylo vytvoření plnohodnotného a reálného podnikatelského záměru na otevření a provozování komunitního rodinného centra, na základě kterého by měl být daný projekt realizovatelný. Cíl diplomové práce byl tedy splněn.

8 Seznam použitých zdrojů

- [1.] BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- [2.] DEBBASCH, Charles, a kol. *Neziskové organizace*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 132 s. ISBN 80-85865-78-5.
- [3.] KADLEC, Frank. *Začínáme podnikat*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 85 s. ISBN 80-85603-22-5.
- [4.] KINCL, J. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [5.] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. /Kendallville USA: Courier, 2012, 716 s. ISBN: 978-0-273-78699-3.
- [6.] MCKEEVER, Mike. *How to write a Business Plan*. Berkeley: Nolo, 2007, 296 s. ISBN 978-1-4133-0562-3.
- [7.] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika a řízení neziskových organizací: (zejména nevládních organizací)*. Praha: Oeconomica, 2004, 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
- [8.] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria publishing. 628 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [9.] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [10.] SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. *In search of the non-profit sector. I: The question of definitions*. Charities Aid Foundation, 1992.
- [11.] SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D. *Ekonomie*. 18. vydání. Praha: NS Svoboda, 2007, 780 s. ISBN 978-80-205-0590-3.
- [12.] SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-7076-5.
- [13.] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

- [14.] STEHLIK, E., a kol. *Marketingová aplikace*. První vydání. Praha: VŠE, 1998. ISBN 807079-346-5.
- [15.] STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Pardubice: Koalice nevládek Pardubicka, 2010, 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7.
- [16.] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [17.] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika* 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [18.] ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru*. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 52 s. ISBN 80-239-4057-0.
- [19.] VEBER, Jaromír, a kol. *Management, Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [20.] VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ. *Management a marketing pro neziskové organizace, studijní materiál vytvořený v rámci projektu K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách*. České Budějovice, 2010, 36 s.

Internetové zdroje

- [21.] *Bionea s.r.o.* [online] © 2019. Dostupné z: <http://www.bionea.cz/>.
- [22.] *Centrum sociálně zdravotních služeb Řepy* [online] © 2019. Dostupné z: <http://www.cszs.cz/>.
- [23.] *Dům dětí a mládeže Praha 6* [online] © 2019. Dostupné z: <https://www.ddmp6.cz/>.
- [24.] *KD Bílá Hora* [online] © 2019. Dostupné z: <http://kdbilahora.cz/>.
- [25.] *Kulturní centrum Průhon* [online] © 2019. Dostupné z: <http://www.pruhon.cz/>.
- [26.] *Mateřské centrum Řepík* [online] © 2019. Dostupné z: <https://mc-repik.webnode.cz/>.
- [27.] *Mateřské centrum Studánka* [online] © 2019. Dostupné z: <http://www.mcstudanka.cz/>.

- [28.] *Měsíčník Řepská sedmnáctka* [online] © 2019. Dostupné z: <https://www.repy.cz/repska-sedmnactka>.
- [29.] *Městská část Praha 17* [online] © 2019. Dostupné z: <https://www.repy.cz/>.
- [30.] *Městská část Praha – Zličín* [online] © 2019. Dostupné z: <https://www.mczlicin.cz/>.
- [31.] *Naše Praha 6* [online] © 2019. Dostupné z: <http://www.nasepraha6.cz/>.
- [32.] *Nejlevnější tisk* [online] © 2019. Dostupné z: <http://www.tisklevne.cz/>.
- [33.] *Obvyklé ceny a mzdy* [online] © 2019. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/obvykle-ceny-a-mzdy-platy-opz/-/dokument/799359>.
- [34.] Odbor rozpočtu a účetnictví MPSV ČR: *Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 – 2017* [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/34455/Poradac1.pdf>.
- [35.] Rada vlády pro nestátní neziskové organizace: *Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020* [online]. 2015 [cit. 2017-11-08]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/dokumenty/statni_politika.pdf
- [36.] *Studio Osiris* [online] © 2016. Dostupné z: <http://www.studioosiris.cz/>.
- [37.] SOUKUP, Tomáš. *Demografická studie MČ Praha 17*. [online] © 2017. Dostupné z: https://www.repy.cz/file/8767_1_1/download/.
- [38.] SOUKUP, Tomáš. *Plánování kapacit škol SO Praha 17*. [online] © 2017. Dostupné z: https://www.repy.cz/file/8768_1_1/download/.
- [39.] *Výpočet čisté mzdy* [online] © 2019. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/vypocet-ciste-mzdy/>.
- [40.] *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – nový* [online]. [cit. 2019-02-16] Dostupné z [www:https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx](http://www.business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx)
- [41.] *Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích* [online]. [cit. 2019-02-16] Dostupné z [www:https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h1.aspx](http://www.business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h1.aspx)
- [42.] *Zpravodaj Zličína a Sobína* [online] © 2019. Dostupné z: <https://www.mczlicin.cz/zpravodaj-zlicina-a-sobina-rocnik-2019/ds-1112>.

9 Přílohy

Příloha č. 1 Podrobný rozpis nákladů na zařízení prostor centra

Sál		56 730 Kč
Název	Počet ks	Cena
Skládací lehátko	10	11 900 Kč
Stojan na lehátka	1	1 890 Kč
Ložní souprava	10	3 500 Kč
Ložní povlečení	10	4 440 Kč
Cvičební podložky	15	3 000 Kč
Molitanové kostky	1 set	12 000 Kč
Cvičební pomůcky		20 000 Kč
Kanceláře, učebny, IT technika pro vedoucí		463 700 Kč
Název	Počet ks	Cena
Notebook	16	272 000 Kč
Software	16	104 000 Kč
Multifunkční tiskárna	1	19 400 Kč
Mobilní telefon	3	15 000 Kč
Přenosný dataprojektor	1	12 100 Kč
Projekční plátno	1	3 700 Kč
Flipchart	1	2 500 Kč
Výtvarné potřeby		20 000 Kč
Kancelářské potřeby		10 000 Kč
Výukové pomůcky		5 000 Kč
Herna		75 000 Kč
Název		Cena
Didaktické hračky		50 000 Kč
Knihy		5 000 Kč
Hudební nástroje		5 000 Kč
Ostatní herní prvky a hry		10 000 Kč
Doplňky		5 000 Kč
Ostatní prostory		117 000 Kč
Název		Cena
Nádobí		5 000 Kč
Dětské nádobí		2 000 Kč
Vybavení dílny		50 000 Kč
Vybavení zahrady		50 000 Kč
Úklidové prostředky a drogerie		10 000 Kč

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež		123 800 Kč
Název	Počet ks	Cena
Notebook	1	17 000
Sestava herní PC s příslušenstvím	1	35 000 Kč
Software	2	13 000 Kč
PC hry		5 000 Kč
Společenské a stolní hry		20 000 Kč
Výtvarné potřeby		10 000 Kč
Kancelářské potřeby		5 000 Kč
Flipchart	1	2 500 Kč
Multifunkční tiskárna	1	7 300 Kč
Boxovací pytel s příslušenstvím	1	3 000 Kč
Stolní fotbalík	1	6 000 Kč
Celkem		836 230 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019