

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



PODNIKOVÁ EKONOMIKA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský plán – Založení soukromé mateřské školky

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

06/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Gabriela Burešová PE 58

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lenka Holečková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečností, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2020, Mladá Boleslav

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce: Sestavení podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školky, ověření jeho reálnosti a realizovatelnosti.

2. Výzkumné metody: V teoretické části byly na základě literární rešerše odborných knih vysvětleny základní pojmy související se založením soukromé firmy. Odborná literatura byla získána v knihovně ČNB a VSEM. Byly prostudovány platné zákony a legislativa týkající se provozování soukromé mateřské školky. V praktické části byla provedena analýza makroprostředí metodou PESTEL. Definované ukazatele byly vyhodnoceny pomocí stupnice -1, 0, +1. Analýza mikroprostředí byla provedena metodou Porterův model pěti sil. Byla definována stávající konkurence soukromých školek, informace byly získány z jejich webových stránek. Dodavatelé služeb pro školku byli vybráni na základě veřejně dostupných informací. Určily se substituty. Provedená analýza SWOT definovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby školky. Byl navržen marketingový plán pro propagaci a reklamu školky s využitím sociálních sítí a letáčků. Byla navržena plochá liniová organizační struktura. V plánu rizik byla vyhodnocena nejvýznamnější rizika a navržena preventivní opatření. Nejvýznamnějšími riziky byly jmenovány nedostatek finančních zdrojů, malý zájem rodičů a pronajaté prostory s vysokým dopadem na činnost školky a navržena preventivní opatření. V rámci modelování finančního plánu se předložil zakladatelský rozpočet, předpokládané náklady a příjmy. Byl propočítán předpokládaný výsledek hospodaření a cash flow. Stanovil se bod zvratu, 11 dětí. Použitím poměrových ukazatelů se zjistila rentabilita tržeb a vlastního kapitálu. V závěru praktické části byla popsána zakládaná školka. Byl provedený souhrn získaných poznatků.

3. Výsledky práce: Na základě analýzy PESTEL jsou zjištěny vstřícné podmínky pro vznik soukromé mateřské školky v Mladé Boleslavi (Středočeský kraj). Počet obyvatel a počty narozených se ve městě výrazně nemění. Výše průměrné měsíční hrubé mzdy (34 900 Kč) ve Středočeském kraji a nízká míra nezaměstnanosti (1,7 %) pro okres Mladá Boleslav, nedostatek míst ve školkách mohou podpořit rozhodnutí rodičů vložit vyšší částku peněz do předškolního vzdělávání dětí. Analýzou prostředí metodou Porterův model pěti sil se specifikovala konkurence, čtyři soukromé mateřské školky. Státní mateřské školky jsou uvedeny jako nepřímá konkurence z důvodu dotovaného školkovného. Substituty jsou uvedeny chůvy, hlídač agentury, blízké osoby dítěte a státní mateřské školky. Jsou vybráni dodavatelé služeb pro školku, např. jídla, praní prádla, lehátek. V marketingovém plánu je uveden harmonogram prací s finanční náročností do max. výše 8 000 Kč. Školka zaměstnává tři zaměstnance, je navržena plochá liniová organizační struktura. Na základě SWOT analýzy jsou specifikovány silné stránky, provozní doba, jeden poplatek za všechny školkové aktivity. Slabé stránky výše školkovného, pronajaté prostory. Novost, exkluzivita, nedostatek míst ve školce. Lze je chápat jako příležitost. Nejvýznamnější vyhodnocená rizika: nedostatek finančních prostředků, malý zájem rodičů, pronajaté prostory, výše školkovného s vysokou velikostí dopadu. Právní forma školky je s.r.o. s jedním společníkem, základní kapitál je 1 Kč. Zakladatelský rozpočet je ve výši 500 001 Kč. Měsíční školkovné je stanoveno na 8 500 Kč při celodenní docházce. Školka není zapsána ve Školském rejstříku, nelze čerpat dotace. Kapacita školky je plánována pro 15 dětí. Měsíční náklady na provoz školky se předpokládají ve výši 94 130 Kč. Při této kapacitě se předpokládá roční zisk ve výši 324 440 Kč při celoročním provozu. Rentabilita vlastního kapitálu je vypočtena na 64,9 % a rentabilita tržeb 21,2 %. Při zavření školky v období letních prázdnin klesá zisk, rentabilita. Pokud se navýší kapacita školky na 20 dětí, roční zisk vzroste o 47 % při celoročním provozu a o 32 % při uzavření školky v období letních prázdnin. Předpokládané cash flow je kladné, pro celoroční provoz školky ve výši 650 751 Kč, v případě uzavření školky v období letních prázdnin ve výši 426 951. Školka je schopna platit své závazky. Minimální akceptovatelná obsazenost je 11 dětí. Sestavený podnikatelský plán nabízí ucelený pohled na problematiku založení soukromé mateřské školky.

4. Závěry a doporučení: Pro eliminaci definovaných rizik se doporučuje zápis do Školského rejstříku. Po provedeném zápisu zažádat o dotace na provoz školky. Získají se další finanční prostředky. Aktivně vyhledávat, navázat spolupráci se sponzory. Pro zvýšení informovanosti rodičů v případě potřeby zvýšit objem reklamy. Projednat s vlastníkem pronajaté budovy možnost dlouhodobého pronájmu nebo možný odkup této nebo jiné vhodné nemovitosti. Doporučuje se uzavření vhodného komerčního pojištění k eliminaci případných škod při činnosti školky. Doporučuje se provoz školky v období letních prázdnin. Lze předpokládat, že se naplní kapacita, ostatní školky jsou v tomto období převážně zavřené. Doporučuje se navýšení kapacity školky na 20 dětí, zvýší se zisk, který slouží k rozvoji programu a vybavení školky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikání, živnost, podnikatelský plán, marketingový plán, finanční plán, soukromá mateřská školka

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

- 1. Main objective:** Compilation of the business plan for the foundation of a private kindergarten, verification of its reality and feasibility.
- 2. Research methods:** In the theoretical part, the basic concepts were explained, which are related to foundation of a private company and it was based on a literary research of reference books. Professional literature was obtained in the library of the CNB and the VŠEM. Current laws and legislation concerning the operation of a private kindergarten were studied. In the practical part, an analysis of the PESTEL macroenvironment was performed. The defined indicators were evaluated using a scale of -1, 0, +1. Analysis of microenvironment was performed by Porter's five-force model analysis. The existing competition of private kindergartens was defined, information was obtained from their website. Kindergarten's service providers were selected on the basis of publicly available information. Substitutes were identified. The performed SWOT analysis defined the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the kindergarten. A marketing plan was designed for the promotion and advertising of the kindergarten with the use of social networks and leaflets. A flat line organizational structure was designed. The most significant risks and proposed preventive measures were assessed in the risk plan. The most significant risks were: lack of financial resources, low parental interest and rented premises with a high impact on the kindergarten's activities. The preventive measures were proposed. The founding budget, expected costs and revenues were presented as part of the modeling of the financial plan. The expected economic result and cash flow were calculated. A turning point was determined, it is 11 children. The profitability of sales and equity was determined by using ratios. The established kindergarten was described at the end of the practical part. A summary of the findings was made.
- 3. Result of research:** Favorable conditions for the establishment/foundation of a private kindergarten in Mladá Boleslav (Central Bohemia region) are found based on the PESTEL analysis. The number of inhabitants and the number of births in the city don't change significantly. The level of the average gross wage (CZK 36,829) in the Central Bohemian Region and the low unemployment rate (1.7%) for the Mladá Boleslav district, lack of places in kindergartens may support parents's decision to invest a higher amount of money in preschool education. The competition was specified by analyzing the environment, Porter's model of the five forces, four private kindergartens. State kindergartens are considered indirect competition due to subsidized school fees. Substitutes are nannies, babysitting agencies, close persons to children and state kindergartens. The work schedule with a financial intensity of up to CZK 8,000 is mentioned in the marketing plan. The kindergarten employs three employees and a flat line organizational structure is designed. Based on the SWOT analysis, the strengths, the operating hours, the fee for all kindergarten activities are specified. The weaknesses are amount of school fee, the rented space. The novelty, the exclusivity and the lack of places in kindergarten are opportunities. The most significant assessed risks: the lack of funds, the low parental interest, te rented space, amount of school fees with a high impact. The legal form of the kindergarten is s.r.o. with one partner, registered capital is CZK 1. The founding budget is CZK 500,001. The monthly school fee is set at CZK 8,500 for all-day attendance. The kindergarten is not registered in the School register, so it is not possible to draw subsidies. The capacity of the kindergarten is planned for 15 children. The monthly costs are estimated for the operation of the kindergarten at CZK 94,130. An annual profit is expected CZK 324,440 for year-round operation with this capacity. Return of own capital is calculated at 64.9% and return of sales is calculated 21.2%. If the kindergarten is closed during the summer holidays, the profit and the profitability are decreased. If the capacity of the kindergarten is increased to 20 children, the annual profit will increase by 47% during year-round operation and by 32% during closing of the kindergarten in the summer holidays. The expected cash flow is positive, it is in the amount of CZK 650,751 for the year-round operation of the kindergarten, it is in the amount of CZK 426,951 in the case of closing the kindergarten in the summer holidays. The kindergarten is able to pay its obligations. The minimum acceptable occupancy are 11 children. The created business plan offers a completed view of the issue of founding a private kindergarten.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. **Conclusions and recommendation: Conclusions and recommendation:** The registration in the School registret is recommended to eliminate the defined risks. It is possible to apply for subsidies for the kindergarten's operation after executed registration. Additional funds will be obtained. It is necessary to actively find out and establish cooperation with the sponsors. Additional funds will be obtained. It is necessary to actively find out and establish cooperation with the sponsors. In the case of need it is possible to increase the volume of advertising to help increase the awareness of parents. It is recommended to discuss with the owner of the rented building the possibility of long-term lease or possible purchase of this or other suitable property. It is recommended to take out suitable commercial insurance to eliminate any damage during kindergarten's activities. It is recommended to operation of the kindergarten in the summer holidays. It can be assumed that the capacity will be filled, other kindergartens are mostly closed during summer time. It is recommended to increase the capacity of the kindergarten to 20 children, so the profit will be increased, which will be used to develop the program and the equipment of the kindergarten.

KEYWORDS

Business, trade, a business plan, a marketing plan, a financial plan, a private kindergarten

JEL CLASSIFICATION

I20 – general education, J13 – child care, L26 - business, L89 – services and other

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Gabriela Burešová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 58
Název BP:	Podnikatelský plán - Založení soukromé mateřské školky
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část - vymezení základních pojmů, základní předpoklady podnikání, plánování, podnikatelský plán, metodika.3 Praktická část - podnikatelský plán, popis zakládané mateřské školky, konkurence na trhu, marketingový plán, finanční plán, shrnutí.4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ČIŽINSKÁ, R. <i>Základy finančního řízení podniku</i>. Praha : Grada, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.• KARLÍČEK, M. et al. <i>Základy marketingu</i>. Praha : Grada, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.• SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. <i>Od nápadu k podnikatelskému plánu</i>. Praha : Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.• ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. <i>Základy úspěšného podnikání</i>. Praha : Grada, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 02. 2020• Zpracování teoretické části do 10. 03. 2020• Zpracování výsledků do 10. 04. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Lenka Holečková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Základní pojmy	2
2.1.1	Formy podnikání	2
2.1.2	Společnost s ručením omezeným	3
2.1.3	Základní legislativa pro založení a činnost soukromé mateřské školky	4
2.2	Základní předpoklady podnikání	5
2.3	Podnikatelský plán	6
2.3.1	Analýza prostředí a konkurence	7
2.3.2	Marketingový plán	9
2.3.3	Organizační a personální plán	10
2.3.4	Finanční plán	10
2.3.5	Plán hodnocení rizik	12
2.4	Metodika	13
3	Praktická část	14
3.1	Analýza makroprostředí	15
3.2	Analýza mikroprostředí	19
3.3	Marketingový plán	24
3.4	Organizační a personální plán	27
3.5	Plán hodnocení rizik	30
3.6	Finanční plán	32
3.7	Soukromá mateřská školka Buráček s. r. o.	41
3.8	Shrnutí	43
4	Závěr	45

Literatura

Seznam tabulek

Tabulka 1 Harmonogram zahájení	15
Tabulka 2 Počet obyvatel v obci Mladá Boleslav	17
Tabulka 3 Počet obyvatel v okrese Mladá Boleslav.....	18
Tabulka 4 Míra nezaměstnanosti (%).....	18
Tabulka 5 Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč).....	19
Tabulka 6 Výše školkovného	24
Tabulka 7 Harmonogram prací - marketing	25
Tabulka 8 SWOT analýza	26
Tabulka 9 Mzdové náklady (Kč).....	30
Tabulka 10 Přehled rizik a jejich dopadu	31
Tabulka 11 Zakladatelský rozpočet (Kč)	33
Tabulka 12 Zahajovací rozvaha (Kč)	34
Tabulka 13 Očekávané příjmy (Kč)	34
Tabulka 14 Očekávané náklady (Kč) – 15 dětí	35
Tabulka 15 Očekávané náklady (Kč) – 11 dětí	36
Tabulka 16 Předpokládaný výsledek hospodaření (Kč) – 15 dětí.....	37
Tabulka 17 Předpokládaný Cash flow (Kč) – 15 dětí	38
Tabulka 18 Očekávané příjmy (Kč) – 20 dětí	40
Tabulka 19 Náklady (Kč) při navýšení kapacity – 20 dětí.....	40
Tabulka 20 Předpokládaný výsledek hospodaření (Kč) – 20 dětí.....	41
Tabulka 21 Harmonogram školky	42
Tabulka 22 Aktivity ve školce	43

1 Úvod

Cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školky, ověření jeho reálnosti a realizovatelnosti.

Založením nové školky se ve městě navýší počet nabízených volných míst, kterých je v současné době nedostatek. Školka se zakládá v statutárním městě Mladá Boleslav, ležícím cca 50 km od hlavního města Praha. Ve městě se nachází jeden z největších zaměstnavatelů v České republice, automobilka ŠKODA AUTO a.s. Automobilka provozuje svou činnost ve třech závodech, v Kvasinech, Vrchlabí a v Mladé Boleslavi. V závodě Mladá Boleslav je zaměstnáno přes 20 000 zaměstnanců. Mnoho podniků a firem v okolí města dodává své produkty nebo služby do automobilky. Ve městě a jeho okolí žije přes 40 000 obyvatel. Podle hrubého odhadu v automobilce pracuje více jak polovina obyvatel města. Je všeobecně známé, že automobilka vyplácí nadprůměrně vysoké mzdy. Proto lze předpokládat, že zakládaná soukromá školka si najde a osloví potřebné množství rodičů, kteří zapíší své děti do soukromé školky. Důvodem pro založení soukromé školky je nedostatečný počet míst ve školkách zřizovaných městem. Tyto školky se musí řídit obecně závaznou přihláškou, ve které se uvádí, že se přednostně přijímají děti ze spádové oblasti školky, což se pro některé rodiče stává velmi omezující. Soukromá školka se tímto nařízením neomezuje.

Bakalářská práce se skládá ze čtyř částí – úvodu, teoreticko-metodologické části, praktické části a závěru.

V úvodu je nastíněn důvod výběru tématu a cíl práce.

V teoreticko-metodologické části je seznámení se základními pojmy souvisejícími s podnikáním. Definují se předpisy související se založením a činností mateřských školek, předpoklady pro úspěšné podnikání. Pro začínajícího podnikatele je účelné sestavit si před samotným zahájením podnikání zakladatelský rozpočet, jehož obsahem jsou vyčísleny náklady související se založením a rozjezdem firmy. Pro samotné úspěšné podnikání se doporučuje sestavení podnikatelského plánu. V podnikatelském plánu se představí zakládaná firma, její produkty nebo služby. Obsahuje informace o vnějším a vnitřním okolí firmy. Marketingový plán obsahuje analýzu SWOT, stanoví se harmonogram prací na propagaci nabízeného produktu, který je v této části popsán. Organizační a personální plán specifikuje počet a vlastnosti budoucích zaměstnanců. Ve finančním plánu se co nejpřesněji odhadne, jaké náklady vzniknou s provozem firmy, předpokládaný zisk. V podnikatelském plánu jsou nastíněna možná rizika a jejich řešení. Podnikatelský plán ukáže, zda počáteční nápad je životaschopný a může se přetavit do úspěšného podnikání. V teoretické části se také definuje použitá metodika.

V praktické části se představí vlastní podnikatelský záměr, konkrétní podnikatelský plán. Použitím metody PESTEL je provedena analýza makroprostředí, zhodnotí se vybrané ukazatele, které mohou nějakým způsobem ovlivnit firmu. Analýza mikroprostředí metodou Porterův model pěti sil, se definuje přímá a v menší míře i nepřímá konkurence. Za přímou konkurenci se považují soukromé mateřské školky, v obci jsou v provozu čtyři. Nepřímou konkurencí se uvádějí školky zřizované městem, mající výhodu v dotovaném školním. Definují se dodavatelé pro školku, zejména dodavatel celodenní stravy, prádelna prádla jako stálí poskytovatelé služeb (v případě spokojenosti) a další dodavatelé služeb potřebných pro činnost školky, tzn., dodavatelé pro vybavení školky, hraček, letáků pro propagaci školky... V této části práce je nastíněno organizační a personální zabezpečení a vyjmenována nejvýznamnější rizika podnikání v oboru. Je uveden finanční plán, který obsahuje předpokládané příjmy, výdaje, specifikuje náklady, rentabilitu vybraného oboru podnikání. Určí se bod zlomu, minimální počet dětí. Popíše se zakládaná mateřská školka. V závěru práce se uvede vyhodnocení podnikatelského plánu a doporučení.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část práce vymezuje základní pojmy související se založením podnikání. Vyjmenují se zde základní legislativní předpisy související se založením a činností soukromé mateřské školky pro děti od tří do šesti let věku dítěte. Definiují se základní předpoklady podnikání. Specifikují se základní osobnostní předpoklady podnikatele, zejména začínajícího, pro úspěšný start jeho podnikatelského záměru.

2.1 Základní pojmy

Podnikatelem se podle zákona 89/2012 Sb. § 420 odst. 1 považuje každý, kdo samostatně na vlastní účet a odpovědnost vykonává výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. V odst. 2 téhož paragrafu se dále uvádí, že za podnikatele se považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele. V § 421 téhož zákona se uvádí, že za podnikatele se považuje osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku za podmínek, které upravuje jiný zákon nebo osoba mající k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. Uvedený zákon 89/2012 Sb. § 423, § 429 odst. 1 říká, že jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku se nazývá obchodní jméno, adresa zapsaná ve veřejném rejstříku je sídlem firmy.

2.1.1 Formy podnikání

Zákon 455/1991 Sb. podle § 1 upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontrolu jejich dodržování. Jako živnost se podle § 2 definuje soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. V § 5 se uvádí, že živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba za předpokladu, že jsou stanovené podmínky tímto zákonem splněny. Státní povolení k provozování živnosti se vyžaduje pouze v definovaných případech. Tento zákon v § 6 definuje, pokud není specifikováno jinak, všeobecné podmínky provozování živnosti fyzickými osobami takto:

- plná svéprávnost - lze ji nahradit souhlasem zákonného zástupce nezletilého spolu se souhlasem soudu s podnikáním nezletilého;
- bezúhonnost - prokazuje se výpisem z evidence Rejstříku trestů.

V zákoně 455/1991 Sb. v § 7 se uvádí, že zvláštními podmínkami pro provozování živnosti je odborná nebo jiná způsobilost nebo praxe. Lze ji prokázat příslušným dokladem o dosavadní praxi či dosaženém vzdělání. Podle § 9 tohoto zákona se živnosti dělí na ohlašovací a koncesované.

Živnosti ohlašovací zákon 455/1991 Sb. definuje v § 19 - § 22, kde se uvádí rozdělení živností a odborná způsobilost živností, pokud se požaduje:

- živnost řemeslná – vyžadována odborná způsobilost;
- živnost vázaná – uvedeny v příloze 2, možné vyžadování odborné způsobilosti;
- živnost volná – není stanovena odborná způsobilost, příloha 4.

V zákoně 455/1991 Sb. se dále definují živnosti koncesované v § 26 a § 27 a v příloze 3. Jsou upraveny zvláštními právními předpisy uvedenými v této příloze. Podnikání právnické osoby dále upravuje zákon 90/2012 Sb., který v § 1 - § 7 definuje obchodní korporace jako obchodní společnosti a družstva takto:

- osobní společnosti - veřejná obchodní společnost a komanditní společnost;
- kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným a akciová společnost;
- evropská společnost;
- evropské hospodářské zájmové sdružení.

Veber, Srpová et al. (2012, s. 76) říkají, že se nejčastěji podniká na základě živnostenského oprávnění a vysvětlují, že v případě rozhodnutí podnikat, jsou nezbytné následující kroky:

- stanovit si obchodní jméno;
- ověřit, zda obor podnikání má znaky živnosti;
- ověřit na živnostenském úřadě splnění příslušných podmínek pro živnost;
- zjistit obor živnosti, ve kterém se začne podnikat;
- vyplnit registrační formulář, doložit příslušné dokumenty, zaplatí správní poplatek;
- zahájit činnost.

2.1.2 Společnost s ručením omezeným

Zákon 90/2012 Sb. v § 8 uvádí, že obchodní korporace vzniká společenskou smlouvou, která musí mít formu veřejné listiny nebo v případě založení společnosti jednou osobou zakladatelské listiny. Podle § 9 téhož zákona se vkládá návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku do 6 měsíců od vzniku společnosti, pokud se v listině neuvádí jiná lhůta. V jeho § 132 - § 242 se definuje vznik, možnosti a zánik tohoto druhu právnické osoby. Společnost s ručením omezeným je definována jako společnost, za jejíž dluhy společníci ručí společně a nerozdílně až do výše nesplacených vkladů, tak jak je zapsáno v obchodním rejstříku. Slova „společnost s ručením omezeným,“ mohou být nahrazena zkratkami „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“. Minimální výše vkladu je 1 Kč, neuvádí-li společenská smlouva jinak. V zákoně 90/2012 Sb., v § 146, odst. 1 se uvádí, že společenská smlouva obsahuje firmu a předmět podnikání, jména a výše podílů společníků, výši vkladů, výši základního kapitálu, počet jednatelů a způsob jednání za společnost. Zákon 90/2012 Sb., v § 167 - § 215 definuje orgány společnosti. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která rozhoduje a řídí společnost. Na základě jejího rozhodnutí se může změnit společenská smlouva, upravit základní kapitál, zvolit nebo odvolat jednatele, schválit účetní závěrku a další. Statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů. Jsou pověřeni obchodním vedením

společnosti, zajištěním řádného vedením účetnictví, informováním o stavu společnosti... Ve společenské smlouvě může být stanovena a zvolena dozorčí rada jako kontrolní orgán.

2.1.3 Základní legislativa pro založení a činnost soukromé mateřské školky

Zákon 455/1991 Sb. stanoví zřízení a provozování soukromé mateřské školky jako živnost volnou. Činnosti spadající pod tento typ živnosti jsou uvedeny v jeho příloze 4. Pro zřízení živnosti – soukromá mateřská školka – se váže živnost Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení včetně lektorské činnosti. Obsahem je péče o děti od tří let věku. Zařízení není zapsáno v rejstříku škol.

Zákon 561/2004 Sb. ve své první části definuje pojmy související se vzděláváním, mimo jiné, i v předškolních zařízeních, upravuje práva a povinnosti právnických a fyzických osob při vzdělávání, práva a povinnosti žáků, studentů a jejich zákonných zástupců a stanovuje činnosti státní správy a školní samosprávy. Uvádí se zde zásady vzdělávání, jako jsou např. rovný přístup, zákaz diskriminace, rovné zacházení, projevování respektu a úcty... Zákon v této části definuje obecné cíle vzdělávání, zejména rozvoj osobnosti člověka, pochopení zásad demokracie, poznávání tuzemských a světových tradic, získávání znalostí o životním prostředí a jeho ochraně... V § 4 a § 5 tohoto zákona se definuje systém vzdělávacích programů, které odpovídají nejnovějším poznatkům a na jejich tvorbě se podílejí příslušní odborníci. Příslušný vzdělávací program je veřejně přístupný na školách. V § 7 se definuje vzdělávací soustava a ukládají se podmínky pro výkon činnosti školy, zápis do školského rejstříku. Zákon 561/2004 Sb. v druhé části definuje cíle, organizaci a povinnosti předškolního vzdělávání. Uvádí se zde věkové rozpětí dětí, které se mohou účastnit předškolního vzdělávání, ukládá se podmínka, pokud není jinde stanoveno jinak, povinnost nastoupit do předškolního vzdělávání ve věku pěti let dítěte. Vymezuje se období zápisu do předškolního zařízení. Podle § 141 a § 142 se mateřské školky mohou zapisovat do Školského rejstříku. Po provedeném zápisu se můžou čerpat finanční prostředky ze státního rozpočtu. Ve Vyhlášce 14/2005 Sb. se uvádí, že lze zřizovat mateřské školky s internátním, polodenním nebo celodenním provozem. Vyhláška říká, že mateřská školka má spolupracovat se zákonnými zástupci dětí, popřípadě s dalšími osobami a tím zajistit všestranný rozvoj dětí. Tato vyhláška definuje školní rok a možnost přerušení provozu mateřské školky. Zákon 563/2004 Sb. upravuje požadavky na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení. Definuje pojem pedagogický pracovník a jeho požadované vzdělání pro všechny typy škol. Uvedený zákon také uvádí rozsah pracovní doby a pedagogické činnosti. Ukládá pedagogickým pracovníkům udržovat, obnovovat, případně doplňovat svou kvalifikaci. Pemová, Ptáček et al. (2013, s. 50) uvádějí, pokud se soukromé zařízení provozuje na základě živnostenského oprávnění, neexistuje právní předpis určující počet dětí na jednoho pracovníka a nezkoumá se jeho odborná způsobilost.

Vyhláška 107/2005 Sb. stanovuje podmínky školního stravování. Ukládá povinnost zajistit právnické osobě nejvhodnější podmínky pro školní stravování. Školní stravování se zabezpečuje buď samotnou mateřskou školkou, kde se ve vývažově připravuje strava, následně se ve výdejně vydává nebo se v mateřské školce ve výdejně pokrmy pouze vydávají. Mateřská školka zajišťuje, podle typu svého provozu, min. jednu přesnídávku a oběd a max. snídani, oběd, večeři a dvě přesnídávky.

Ve vyhlášce 137/2004 Sb. se stanovují zásady na hygienické požadavky stravovací služby, zejména uvádění pokrmů do oběhu, jejich označování a podmínky rozvozu. Teplé pokrmy se rozvážejí tak, aby se ke spotřebiteli dostaly co nejdříve v určené teplotě. Pokrmy se řádně označí, v případě dietního jídla druhem diety.

Vyhláška 23/2008 Sb. stanovuje, za jakých podmínek požární ochrany lze budovy používat. Pemová, Ptáček et al. (2013, s. 50) doplňují, že pokud je soukromá mateřská školka

provozována na základě živnostenského oprávnění, samozřejmě dodržuje a řídí se platnými vyhláškami a zákony. Vzdělávací program ale nemusí být v tomto typu zařízení nijak definován. Nevymezuje se kvalita poskytovaných služeb. Autoři doporučují sepsání podrobné smlouvy o poskytnutí služeb mezi rodiči a soukromou školkou.

2.2 Základní předpoklady podnikání

Veber, Srpová (2012, s. 46, s. 47) říkají, že před rozhodnutím stát se podnikatelem předchází přemýšlení a úvahy o pozitivních a negativních stránkách podnikání. Autoři zdůrazňují, že se na podnikateli vyžaduje dodržování zejména účetních, daňových povinností a znalost platných zákonů a jejich dodržování. V případě, že jsou ve firmě zaměstnanci, je podnikatel dotčen odpovědností za zajištění jejich mzdy. Autoři porovnávají podnikání se zaměstnaneckým poměrem, který s sebou přináší méně odpovědnosti, stálou pracovní dobu nebo vhodné podmínky pro provádění práce. Svobodová, Andera (2017, s. 13) dodávají, že při rozhodování člověka o podnikání se zvažují např. dosavadní znalosti, dovednosti, zkušenosti, časová náročnost, očekávání a důvody vedoucí k podnikání. Šafrová, Drášilová (2019, s. 16, s. 17) dodává, že založit, vybudovat a udržet úspěšné podnikání trvá delší dobu, proto je spolu s kombinací práce štěstí, náhody, vlivu vnějšího okolí důležitý charakter podnikatele. Jako nejdůležitější charakterové vlastnosti autorka udává cílevědomost, houževnatost, trpělivost a schopnost rozhodnout se. Autorka říká, že se podnikatel nemá nechat odradit jedním neúspěchem, protože z neúspěchu plyne poučení do budoucnosti. Jako důležitou součást podnikání uvádí vizi podnikatele, představu směřování podniku v budoucnosti. Šafrová Drášilová (2019, s. 18) dále uvádí důležitost motivace k podnikání. Říká, že u každého člověka se motivace liší, např. motivace k nezávislosti, samostatnosti, seberealizace a další. Autorka dodává, že kombinací různých motivací se lépe dosahuje vytyčeného cíle. Svobodová, Andera (2017, s. 13) definují roli motivace jako součást rozhodovacího procesu o začátku podnikání. Podle autorů se motivace rozděluje na motivaci podnikání z nutnosti a podnikání na základě příležitosti. Podnikání z nutnosti nastává při nemožnosti jiného způsobu ekonomického zajištění a podnikání na základě příležitosti nastává při realizování dobrého nápadu nebo odvahy si vyzkoušet jiný způsob práce, i když je zajištěna ekonomická soběstačnost člověka. Veber, Srpová et al (2012, s. 55) k roli motivace dodávají, že motivace se považuje za výrazný faktor podnikání a aktivuje člověka k dosažení vytyčeného cíle. Pro dosažení vytyčeného cíle je rozhodující vůle člověka dosáhnout tohoto cíle. Bez vůle nelze dosáhnout úspěchu. Šafrová Drášilová (2019, s. 18) říká, že i přes silnou motivaci je důležité připustit i další podmínky, jejichž vliv a působení nelze úplně ovlivnit. Jako příklad uvádí dostatečný čas, který se musí věnovat na rozjezd podnikání, počáteční investice a podporu rodiny, nejbližšího okolí.

Veber, Srpová (2012, s. 59 – s. 61) definují jako podmínky k úspěchu začínajícího podnikání respektování těchto doporučení, které usnadní rozjezd a následný průběh podnikání:

- motivace a odhodlání podnikat – osobní, podnikatelské plány a cíle, jejich reálnost,
- osobní předpoklady – schopnost spolupráce a převzetí odpovědnosti, odborné znalosti;
- podnikatelský nápad – jeho životaschopnost a uplatnění na trhu;
- zakladatelský rozpočet – specifikace a množství zdrojů pro rozjezd podnikání;
- podnikatelský plán – vnitřní a vnější okolnosti související s podnikáním;
- právní forma podnikání – fyzická nebo právnická osoba.

Šafrová Drášilová (2019, s. 41) souhlasí a výčet upřesňuje, že nejenom stanovení si cíle je důležité, ale je vhodné vědět, proč je takový cíl stanoven, jeho důvod. Jako jeden z důležitých aspektů jsou vnímány nadšený a realistický přístup k podnikání, zvolení si vlastní cesty podnikání, chránit si nápad a další neméně důležitou složkou je respektování a naslouchání potřebám zákazníků. Pemová, Ptáček et al. (2013, s. 20, 21) říkají, že pro zvolený obor podnikání je velmi důležité zvolit vhodný prostor pro provoz činnosti. Je důležité být v dobré dopravní dostupnosti, vizuálně přívětivé, prostorově vhodné budově.

Svobodová, Andera (2017, s. 14) říkají, že dalším důležitým rozhodnutím je, zda se do podnikání pustit sami nebo se společníkem. V případě podnikání bez společníků se veškerá odpovědnost a rozhodování soustředí v rukách jednoho člověka. Výhodou je rychlé rozhodování, nemusí se hledat kompromis a vysvětlovat rozhodnutí. Za úspěch, neúspěch nese odpovědnost jeden člověk. V případě společníků se díl odpovědnosti dělí mezi společníky. Určitou nevýhodou se stává hledání kompromisů a s tím související prodloužení času směřující k rozhodnutí nebo vzniklé neshody vedoucí k rozchodu společníků. Veber, Srpová et al. (2012, s. 62) dodávají, že pro výběr společníka či více společníků nejsou definována žádná univerzální pravidla. Společníka a jeho vlastnosti si vybírá podnikatel sám, podle svých preferencí. Autoři doporučují při výběru společníka vzít v úvahu zejména profesionální způsobilost, názory na budoucí vývoj firmy dodržování pravidel, důvěru a respekt. Svobodová, Andera (2017, s. 17) dodávají, že s potenciálním společníkem je dobré si ujasnit čas, který je ochoten strávit při budování a chodu firmy a jeho postoj k případnému riziku. Souček (2015, s. 325) uvádí, že pro založení nové firmy je důležité zformulování mise a vize. To umožňuje zpracovat strategii firmy a její budoucí směřování, jakého cíle se v budoucnu dosáhne. Misi lze definovat jako důvod pro samotnou existenci podniku. Pro misi se musí získat pracovníci firmy. Představit ji tak, aby ji přijali za svou. Je vhodné ji správně a pochopitelně prezentovat před potenciálními zákazníky, tím se firma pro ně stane jejich dodavatelem výrobků nebo služeb. Mise také vyjadřuje společenskou zodpovědnost, která znamená, že se firma nezabývá pouze vydáváním peněz, ale i určitým posláním. Souček (2015, s. 326) představuje vizi jako představu o budoucí podobě firmy, kam směřuje. Jak autor uvádí, vize se vyjadřuje stručně a jasně.

2.3 Podnikatelský plán

Šafrová Drášilová (2019, s. 43, s. 44) uvádí, že při zpracování podnikatelského plánu se ukážou nebo se mohou teprve ukázat úskalí, komplikace, jiné příležitosti a směry nebo slepé uličky a je potřeba na ně reagovat. Autorka říká, že před samotným zpracováním podnikatelského plánu je vhodné stanovení cíle. Správně stanovený cíl je jasný, konkrétní a reálný. Výsledek se má umět změřit nebo zhodnotit, s cílem se ztotožnit a stanovit si termín dosažení cíle. Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2012, s. 37) dodávají,

pokud se stanovené ukazatele nedají změřit nebo vyhodnotit, je nutné je změnit, ukazatelé jsou limitovány prostředky vynaloženými na jejich ověření. Veber, Srpová et al. (2012, s. 99) upřesňují, že před sestavením podnikatelského plánu je důležité znát odpověď na skutečný cíl podnikání, stejně důležité jako peníze je uvědomění si jiných cílů, pro nás stejně důležitých. Znat odpověď na otázku, v čem je naše podnikání jiné, v čem je konkurenční výhoda. Souček (2015, s. 329) souhlasí a doplňuje, že pro stanovení cíle je možné použít analýzu SWOT, definovat silné a slabé stránky firmy a příležitosti, hrozby. Autor považuje definování cíle za jeden z nejdůležitějších kroků. Nastavením, určením cíle se ovlivní budoucnost a efektivita firmy. Šafrová, Drážilová (2019, s. 57 – s. 60) souhlasí a uvádí, že podnikatelský plán se zpravidla sepisuje v této struktuře:

- titulní strana - název podniku, jméno autora;
- shrnutí – stručně a přehledně uvést nejdůležitější body;
- údaje o vlastnících firmy – osobní a profesní představení vlastníků;
- představení podniku – popis služby nebo výrobku, uvést vstupy a dodavatele;
- analýza prostředí a konkurence – znalost trhu a stávající situace;
- marketingový plán – segment zákazníků, jejich chování a preference;
- organizační a personální plán – plán činností, personální obsazení;
- finanční plán – finanční výkazy, rozvaha, výsledovka;
- rizika – uvedení rizik a jejich možné řešení.

Svobodová, Andera (2017, s. 69, s. 70) říkají, že podnikatelským plánem se ujasní myšlenky o nápadu, zjistí se jeho možná proveditelnost, kolik finančních zdrojů je potřeba na rozjezd podnikání, odhadne velikost budoucích příjmů a výdajů. Autoři uvádějí, že podnikatelský plán a jeho struktura není nijak definována, lze vyhledat různá doporučení a vzory. Podle autorů podnikatelský plán odpovídá zejména na otázky, kde jsme, kam jdeme, čeho chceme dosáhnout.

2.3.1 Analýza prostředí a konkurence

Dvořáček, Slunčík (2012, s. 3) říkají, že okolí podniku je prostředí, které stojí mimo podnik. Podnik jako otevřený systém navazuje vztahy se svým okolím. Podnikové výsledky také závisí na vnějších faktorech, proto je důležité poznat okolní prostředí podniku.

Tyll (2014, s. 11, s. 12) souhlasí a dodává, že podnik se nevnímá jako prvek nezávislý na okolním prostředí. Bez okolního prostředí podnik není schopen fungovat a přežít. Okolí podniku, makroprostředí je definováno vše, co se nachází mimo podnik, ale podnik ovlivňuje.

Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 85, s 86) doplňují, že podnik potřebuje a ovlivňuje ho odběratelé, dodavatelé, zákazníci a další. Dále říkají, že manažeři jsou prostředím ovlivňování a sami ho mohou ovlivnit. Tyll (2014, s. 11, s. 12) říká že, není nutné se zaměřit na všechny prvky okolí, ale pouze na ty, které mají na podnik přímý vliv. Jako jednu z možných analýz autor uvádí metodu PESTEL:

- P – politické ukazatele, např. stabilitu vlády;
- E – ekonomické ukazatele, např. hospodářský cyklus, měnové kurzy;
- S – sociální ukazatele, např. demografický vývoj, kulturní vlivy;
- T – technologické ukazatele, např. technický vývoj a inovace;
- E – environmentální ukazatele, např. ochrana životního prostředí, likvidace odpadu;
- L - legislativní ukazatele, např. duševní vlastnictví, hospodářská soutěž.

Tyll (2014, s. 13) dále uvádí, že se uvedené ukazatele mnohdy doplňují o ukazatele etické, demografické. Dvořáček, Slunčík (2012, s. 7) říkají, že uvedené ukazatele hodnotí okolí všeobecné. Toto okolí ovlivňuje všechny podniky nezávisle na jejich oboru působení. Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2012, s. 39, s. 40) definují také mezoprostředí. Jedná se o prostředí, které se může částečně ovlivnit podnikovým marketingem. Autoři uvádějí, že rozbor mezoprostředí se vztahuje na odvětví, ve které se podniká nebo se bude podnikat. Hodnotí se konkurence, schopnosti již působících podniků na trhu, sleduje se vývoj odvětví. Pemová, Ptáček et al. (2013, s. 18) souhlasí a říkají, že doporučují řádné zmapování situace v místě, na kterém se plánuje zařízení otevřít. Šafrová Drášilová (2019, s. 73, s. 74) říká, že po analýze makroprostředí se analyzuje bezprostřední okolí podniku, mikroprostředí. Pro jeho analýzu existuje mnoho metod, jako jednu z oblíbených uvádí autorka metodu Porterův model pěti sil. Tyll (2014, s. 20) uvádí, že se jedná se o pět faktorů mající na vybrané odvětví a společnost zásadní vliv. S její pomocí lze definovat rizika plynoucí z podnikání v daném odvětví a postavení firmy na trhu. Pět faktorů metody jsou:

- stávající konkurence – firmy, které nabízí stejný nebo velmi totožný produkt;
- potenciaální konkurence – zhodnotit rizika plynoucí z nové konkurence;
- zákazníci – jejich počet, podíl na tržbách;
- dodavatelé – jejich počet, vlastnosti jejich nabízeného produktu nebo služby;
- substituty – zad lze nahradit výrobek za jiný, za jakou cenu.

Svobodová, Andera (2017, s. 90) kladou důraz na analýzu dodavatelů jako na důležitou informaci pro jejich výběr. Hodnotí se, zda existuje závislost na jednom nebo více dodavatelích. Závislostí vzniká riziko změny spolupráce dodavatele, který může změnit strategii cenu nebo ukončí činnost. Jak autoři říkají, analýza dodavatelů je v podstatě analýzou vstupů, které představují budoucí náklady. Pemová, Ptáček et al. (2013, s. 19) doplňují, že pro provozování soukromé mateřské školky je vhodné zjistit, zda existuje v okolí subjekt, kterého zajímá tato oblast a ve spolupráci s ním provozovat soukromé zařízení. Dvořáček, Slunčík (2012, s. 7) doplňují, že mikroprostředí se může nazvat okolí specifické, které se váže na konkrétní obor, ve kterém se podnik pohybuje nebo se chce pohybovat. Šafrová, Drášilová (2019, s. 85) uvádí, že pro propojení ukazatelů vnějšího a vnitřního prostředí podniku se nejčastěji používá SWOT analýza. Zároveň dodává, že v případě velmi kvalitně provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí se SWOT analýza nemusí

zpracovávat. Autorka zdůrazňuje, že nejdůležitějším na SWOT analýze je její vyhodnocení, tzn. chopení se příležitostí, které se na trhu nabízí a odstranění slabých stránek a hrozeb. Dvořáček, Slunčík ((2012, s. 16) dodávají, že je žádoucí účast více účastníků této analýzy, kteří prezentují své názory na její jednotlivé stránky. Jako nevýhodu autor označuje její staticitost. Prostředí firmy a její okolí se mění, vyvíjí.

2.3.2 Marketingový plán

Přikrylová et al. (2019, s. 18) říkají, že marketing je hledání nejlepší cesty k uspokojení potřeb přání zákazníků. Zakládá se na odhadování těchto potřeb a tvoření nabídek pro zákazníky. Veber, Srpová et al. (2012, s. 184, s. 185) uvádějí, že pod pojmem marketing lze rozumět jeden ze stylů řízení obracející se na zákazníky a trhy. Z toho plyne, že pro všechny firmy je jeho role shodná. Ovšem pro malé firmy je určující velikost rozpočtu určený na marketing. Autoři uvádějí, že ačkoliv je u těchto firem limitovaný rozpočet, přesto vznikají plusy, ze kterých vznikají výhody pro zákazníka, jako jsou např. pružnější reakce na změny na trhu, orientování se na zákazníka, na jejich udržení, osobní přístup a nadšení podnikatele, osobní přístup k zákazníkovi. Veber, Srpová et al. (2012, s. 185) definují i nevýhody marketingu malých firem. Zejména nedostatek finančních prostředků, s tím související nedostatek lidských zdrojů. Finanční prostředky se vynakládají co nejučelněji a nejučinněji s krátkodobým efektem. Velmi specializovaným produktem se snižuje počet zákazníků, důsledkem se stává menší produkce. Vašítková (2014, s 21) upřesňuje, že marketingové aktivity se směřují na poznávání a následné uspokojování potřeb zákazníka. Firma je seznámena se svými cílovými zákazníky, tím je jim nabízena co nejvyšší hodnota. Karlíček et al. (2018, s. 237) říká, že marketingové plánování a jeho výsledek, marketingový plán, jsou důležité pro kontrolu vynakládaných finančních prostředků na marketing, pro stanovení si cílů jednotlivých aktivit a pro sjednocení si jednotlivých představ zainteresovaných pracovníků. Marketingový plán se zpravidla skládá z těchto bodů:

- manažerské shrnutí – v něm jsou shrnuty nejdůležitější body marketingového plánu;
- situační analýza - jejím obsahem jsou nejdůležitější informace o cílovém trhu;
- marketingové cíle – pro cíle je žádoucí uplatnit pravidlo SMART (konkrétní, měřitelné, odsouhlasené týmem, realistické a časově ohraničené);
- marketingová strategie - využívání silných stránek firmy a příležitosti;
- marketingový mix – stanovení konkrétní podoby nabízeného produktu a jeho cenu, volba způsobu komunikace a určit způsoby distribuce;
- časový a finanční plán – časový rozvrh jednotlivých aktivit a jejich cena.

Vašítková (2014, s. 14, 17) dodává a říká, že v současné době se rozšiřuje význam služeb. Poptávka po službách je rostoucí. Faktory, které ovlivňují stoupající potřebu, se uvádějí např. změna životního stylu, zvyšující se životní standard, vyšší zaměstnanost žen. Službu nelze zhmotnit, proto se klade důraz na vytváření silné značky a obchodního jména firmy. Přikrylová et al. (2019, s. 43) říkají, že důležité je, mimo jiné, poskytnutí informací o dostupnosti služby, vybudovat si značku, ukázat hodnotu výrobku. Autoři dodávají, že jedním z důležitých rozhodnutí je vybrání médií pro reklamu. Média lze rozdělit na elektronická (televize, rádio, internet) a klasická (noviny, časopisy). Nevhodně zvolený nástroj nemá požadovaný účinek sdělení.

2.3.3 Organizační a personální plán

Kocianová (2012, s. 24, 25) uvádí že, organizační struktura je důležitým faktorem pro úspěšné fungování firmy. Vyplývá z ní určení odpovědnosti, kompetence, řízení a další. Vychází z potřeb a kritérií přispívajících k řízení firmy. V současné době se rozšiřuje týmová spolupráce, zavádí se plochá organizační struktura. Neformální vztahy se zásadním způsobem podílejí na efektivnosti. Autorka říká, že jednou z organizačních forem je flexibilní organizace. Jedná se o rychlou adaptaci na nové podmínky, stálí pracovníci zajišťují trvalé činnosti a další se zaměstnávají podle potřeby. Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 53, s. 58) říkají, že organizační struktura je základem podniku, propojuje v něm všechno ostatní. Její mechanismy propojují činnosti celého podniku. Slavík (2014, s. 119) doplňuje, že v plánu organizace se definuje vnitřní struktura firmy, její organizační schéma. Popisují se činnosti, pravomoci a odpovědnosti organizačních jednotek.

Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2012, s. 102) říkají, že pro splnění firemních cílů je zapotřebí určit, kolik pracovníků, jak vzdělané, s jakou profesní minulostí se zaměstná. Postup pro výběr vhodných spolupracovníků se odvíjí od konkrétní potřeby, situace, osobami. Specifické požadavky na nové spolupracovníky se stanoví v souvislosti s náročností, charakterem firemních cílů. Šafrová Drášilová (2019, s. 168) dodává, že sestavení týmu pro rozjezd podnikání je jedním z nejdůležitějších úkolů. Sdílení stejných hodnot všemi členy týmu je důležité pro žádanou spolupráci, důvěru a loajalitu. Zkušenosti, znalosti se dají získat nebo naučit, hodnoty jsou dané osobností. Veber, Srpová et al. (2012, s. 166) upozorňují, že u malé nebo i střední firmy se očekává od zaměstnanců plnění vícero různých pracovních činností. Být časově a prostorově flexibilní. Pro malou firmu se stává typickým osobní přístup a vztahy, důvěra mezi vedením a zaměstnanci. Nevýhodou je nabídka menší jistoty práce, zpravidla nižší mzdy, pružně upravovaná pracovní doba.

Zákon 262/2006 Sb. definuje a upravuje pracovně právní vztahy. V jeho § 33 a § 34 se říká, že je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem uzavřít pracovní smlouvu. Obsahem pracovní smlouvy je povinně uváděný druh práce, co zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Pracovní smlouva se vždy vyhotovuje písemně a každý z účastníků obdrží jeden její výtisk. Obsahem pracovní smlouvy nebo jejím dodatkem, podle § 37 tohoto zákona jsou práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, jejich identifikační údaje, údaje o mzdě či platu, o dovolené, výpovědní lhůtě... Veškeré změny pracovní smlouvy se sepisují písemnou formou. V § 75 a § 76 tohoto zákona se říká, že je možné uzavřít se zaměstnancem dohodu o provedení práce. Rozsah práce v tomto případě nesmí být celkově více než 300 hodin v kalendářním roce. Se zaměstnancem se může také sepsat dohoda o pracovní činnosti.

2.3.4 Finanční plán

Veber, Srpová et al. (2012, s. 92 - s. 94) říkají, že zpracování finančního plánu se stává nedílnou součástí rozhodnutí podnikatele o založení firmy. Náklady při zakládání firmy se navyšují a jsou často vyšší než výnosy. Proto je nutné, co nejpřesněji, odhadnout potřebnou výši finančních prostředků a zajistit zdroje financování. Autoři uvádějí, že pro rozjezd podnikání a jeho financování se sestavuje zakladatelský rozpočet. V něm se definují finanční prostředky nutné pro založení firmy, tzn. vynaložení finančních prostředků pro vydání živnostenských listů, poplatky za výpis z trestního rejstříku, složení základního kapitálu, zápis do obchodního rejstříku a další. Svobodová, Andera (2017, s. 95) souhlasí a dodávají, že pomocí finančního se se zjistí, zda se podnikatelský plán podaří a vyplatí realizovat. Ve finančním plánu se uvádí přehled výdajů, např. výdaje na personální náklady, materiální výdaje, výdaje na marketing a další. Jako další složka se uvádí odhad předpokládaných příjmů, který vychází z předpokládané poptávky po službě nebo produktu a v neposlední řadě

se uvedou zdroje krytí. Přehled finančních prostředků, které se do podnikání vloží nebo se plánují získat. Čižinská (2018, s. 221) říká, že pro finanční plán, který má formu účetních výkazů, se informace získávají z vnitřních zdrojů, tedy účetních výkazů, a z vnějších zdrojů. Za vnější zdroje se považují např. očekávaný vývoj trhu, ekonomické, legislativní, politické faktory. Pro sestavení dlouhodobého finančního plánu autorka doporučuje následující kroky:

- odhad tržeb – odhadují se objemy prodeje a jejich předpokládaná cena;
- plán majetku – výše a struktura majetku pro realizaci potřebného objemu produkce;
- plán spotřeby výrobních faktorů – odhady nákladových položek;
- předpokládaný výsledek hospodaření;
- plán zdrojů financování a jejich způsob získání;
- vyhodnocení.

Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2012, s. 166) uvádějí, že se ve finančním plánu projeví náročnost na finanční prostředky pro realizaci jednotlivých plánů a je důležité věnovat mu náležitou pozornost. Finanční plán zpravidla zahrnuje:

- výkaz zisků a ztráty – stanovení nákladů a tržeb v jednotlivých letech plánování, určení hospodářského výsledku firmy;
- rozvaha – dlouhodobý a oběžný majetek firmy na straně aktiv a na straně pasiv zdroje financování, zahrnující vlastní kapitál a cizí zdroje financování;
- peněžní toky – příjmy a výdaje firmy v jednotlivých letech plánování.

Růčková (2015, s. 34) k peněžním tokům doplňuje, že se porovnává, kolik je vytvořeno peněžních prostředků a k čemu jsou využity. Jako nejdůležitější jsou hodnoceny peněžní toky z provozní činnosti, jak se produkce peněz ovlivní běžnou provozní činností, jestli výsledek hospodaření odpovídá skutečně vydělaným penězům. Autorka uvádí, že se peníze a zisk nemůžou pokládat za jedno a totéž. Máče (2018, s. 368) doplňuje, že v uváděných výkazech se zpravidla uvádějí a definují předpokládané cíle firmy.

Čižinská (2018, s. 199, s. 203) uvádí, že pro vyhodnocení úspěšnosti firmy se provádí hodnocení finanční výkonnosti firmy ze základních finančních ukazatelů. Finanční výkonnost, a tím i finanční zdraví firmy, se odvíjí od schopnosti generovat tržby, hradit závazky, efektivně využít cizí zdroje a vytvářet zisk. Autorka uvádí (2018, s. 203) poměrové ukazatele. Definuje je jako vybrané položky z účetních výkazů, které se mezi sebou poměrují a porovnávají se v čase. Čižinská (2018, s. 208) mezi prvními jmenuje ukazatele rentability, který říká, kolik korun zisku se dokáže vytvořit z jedné koruny konkrétního zdroje. Mezi typické varianty uvádí:

- zisk/vlastní kapitál = rentabilita vlastního kapitálu;
- zisk/celkové tržby = rentabilita tržeb.

Šafrová Drážilová (2019, s. 232) jmenuje další ukazatel podnikání ukazatel zadluženosti. Pro začátek podnikání je dostačující ukazatel celkové zadluženosti, tzn. podíl cizích zdrojů na všech použitých pasivech.

Veber, Srpová et al. (2012, s. 106 – s. 107) uvádějí, že finanční zdroje potřebné pro podnikání se dělí na vlastní a cizí. Jako vlastní zdroje označují vklady vlastníků při založení firmy, vlastní úspory. V případě použití zisku se hovoří o samofinancování. Výhodou je, že nevznikají náklady na cizí zdroje. Nevýhodou, že se zisk musí nejdříve vytvořit, nepovažuje se za stabilní zdroj. Odpisy lze považovat za stabilní interní finanční zdroj. Jedná se o peněžní vyjádření postupného opotřebení dlouhodobého finančního majetku za dané období. Vlastní zdroje financování, především v podobě vkladů vlastníka se hodnotí jako ochota podnikatele podílet se na podnikatelském riziku a jsou pozitivně vnímány pro dodavatele cizího kapitálu. Veber, Srpová et al. (2012, s. 108 – s. 11) uvádějí jako nejčastější cizí zdroje pro rozšíření podnikání malých a středních firem úvěry, půjčky a leasing. Bankovní úvěry jsou poskytovány bankami na základě uzavřené smlouvy. Cenou za jejich poskytnutí je úrok, který je daňově uznatelným nákladem, tím se snižuje daňový základ. Při zakládání firmy je velmi častá půjčka od rodiny či přátel. Podmínky si stanovují účastníci, za dodržení platných zákonů, sami. Autoři uvádějí leasing jako možnost nakoupení movitého a nemovitého majetku peněz. Mezi účastníky se uzavře leasingová smlouva. U operativního leasingu majetek, po ukončení smlouvy, zůstává vlastnictvím leasingové společnosti. Při využití finančního leasingu je majetek ve vlastnictví firmy. Čížinská (2018, s. 163) dodává, že stanovení optimální kapitálové struktury se stává pro firmu velmi důležité. Jak autorka uvádí, úroky z cizího kapitálu se musí hradit a malý výkyv výsledku hospodaření způsobuje finanční potíže a neschopnost splácet úroky. Růčková (2015, s. 27) dodává, že jako zdroj financování lze označit ostatní pasiva, která obsahují časové rozlišení, dohadné položky a výdaje a výnosy příštích období. Jak říká autorka, jejich podíl je z absolutního hlediska velmi malý. Tyll (2014, s. 242) zdůrazňuje, že je vhodné a žádoucí stanovit si bod zvratu. Jedná se o určení takového objemu produkce nebo tržeb, při jejíž výši se pokryjí veškeré náklady s touto produkcí spojené. Výpočtem se zjistí, od jaké objemu produkce nebo výše tržeb se generuje zisk:

Fixní náklady/(cena za jednotku – variabilní náklady za jednotku).

Kalouda (2017, s. 200) upřesňuje, že je nejdříve třeba klasifikovat fixní a variabilní náklady. Definiuje, že toto rozdělení je závislé na vyráběném množství nebo čase a považuje za upřesnění vysvětlení, že za variabilní náklady se považují náklady přímé, přímo související s výrobkem či službou. Za fixní náklady se považují náklady nepřímé, režijní.

2.3.5 Plán hodnocení rizik

Slavík (2014, s. 118) říká, že se hodnotí předpokládaná rizika a jejich dopad na firmu. Zároveň se hledají odpovědi, jak jim zabránit nebo je omezit. Rizika vznikají z nepředvídatelného chování zákazníků nebo konkurence. Vyplývají ze samého provozování činnosti firmy, z nenadálého nárůstu cen nebo neočekávaných výdajů např. na obnovu budov a strojů a další. Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2012, s. 274 – s. 277) říkají, že se každému identifikovanému riziku určí význam, priorita a stupeň dopadu na firmu. Zároveň se stanoví míra přijatelnosti a ochoty firmy tolerovat riziko. Definují se rizika nepřijatelná a specifikují se opatření na jejich snížení a eliminaci. Autoři říkají, že se na identifikaci rizik má podílet široký okruh pracovníků firmy, využívá se především jejich zkušeností, intuice. Máče (2018, s. 211, 213) doplňuje, že výsledkem identifikaci rizik se doporučuje vznik písemného seznamu, tabulky, kde se uvedou identifikovaná rizika s dopady na společnost. Při hodnocení rizik se uvede stupeň významnosti rizika. Kalouda (2017, s. 226) říká, že chránit se před rizikem je možné ofenzívně, tzn. odstranit příčiny a tím se riziko eliminuje nebo defenzívně, tzn. důsledky rizika snížit na přijatelnou hranici. Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 536, s. 537) shrnují, že identifikovaná rizika představují ohrožení podniku, ohrožení cílů a vedou ke vzniku krize v podniku.

2.4 Metodika

Cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školky, ověření jeho reálnosti a realizovatelnosti. V teoretické části jsou na základě literární rešerše odborné literatury tuzemských autorů a prostudování platných zákonů České republiky popsány základní pojmy související se založením soukromé firmy. Je uvedena základní legislativa související se soukromým podnikáním a příslušné zákony a vyhlášky související s provozem soukromé mateřské školky. V praktické části byla nejdříve provedena analýza makroprostředí metodou PESTEL. Byly definovány zásadní ukazatele vnějšího prostředí ovlivňující založení a provoz soukromé mateřské školky. Pomocí stupnic -1, 0, +1 byly zhodnoceny a okomentovány vybrané ukazatele. Následnou analýzou mikroprostředí metodou Porterův model pěti sil se definovala stávající konkurence ve městě, vhodní dodavatelé a substituty. Informace o konkurenci se čerpaly z veřejných webových stránek mateřských školek. Přímou konkurencí se definovaly soukromé mateřské školky, nepřímou konkurencí školky zřizované městem. Určili se dodavatelé zejména pro vybavení školky, praní prádla a jídla. Definovaly se substituty. Analýzou SWOT se určily silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby. Silnou stránkou byla uvedena např. delší provozní doba, jeden poplatek za všechny aktivity. Příležitostí se vyhodnotily módní trend, exkluzivita, nedostatečné kapacity v ostatních školkách a další. Slabou stránkou se vyhodnotilo vyšší školkovné nebo pronajaté prostory. V rámci modelování finančního plánu se předložil zakladatelský rozpočet, předpokládané náklady a příjmy. Předpokládané cash flow, výsledek hospodaření a bod zvratu pro zjištění minimálního počtu dětí, od kterého se začíná vytvářet zisk. Použitím poměrových ukazatelů se zjistila rentabilita tržeb a vlastního kapitálu. Byla navržena plochá organizační struktura a požadavky na personální obsazení. Byla definována a ohodnocena rizika ohrožující provoz školky a navržena preventivní opatření. Formou krátkého popisu byla představena zakládaná školka. Odborná literatura byla získána z knihovny ČNB a knihovny VŠEM. Další informace byly čerpány z veřejných webových stránek. Na základě získaných informací byl navržen konkrétní podnikatelský záměr.

3 Praktická část

Tato část se zabývá naplněním cíle bakalářské práce sestavením podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školky, ověření jeho reálnosti a realizovatelnosti. Mateřská školka se zakládá ve městě Mladá Boleslav, která je statutárním městem a nachází se cca 50 km od Prahy. Budova školky se nachází v okrajové části města, v pronajatém rodinném domku, ke kterému přiléhá zahrada s menší zahradní stavbou.

Na dalších stránkách bakalářské práce je popsáno sestavení podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školky, který začíná titulní stranou a pokračuje uvedením použitých metod a plánů vedoucích k ověření jeho reálnosti a realizovatelnosti.

Titulní strana – základní údaje:

Název společnosti: Buráček s. r. o. soukromá mateřská školka;

Sídlo společnosti: Mileny Hážové 1391, Mladá Boleslav, 293 01;

Vlastník/zakladatel/jednatel společnosti: Gabriela Burešová;

Právní forma: s. r. o.;

Předmět podnikání: soukromá mateřská školka pro děti ve věku 3 – 6 let;

Zahájení provozu: 1. září 2021;

Základní kapitál: 1 Kč;

Způsob vedení účetnictví: podvojný účetnictví;

Mise společnosti: rozvíjení hravosti, nápaditosti, tvořivosti, fantazii, rozletu, intelektu dětí;

Vize společnosti: poskytovat tvůrčí, podnětné prostředí pro rozvoj dětské osobnosti, předávat mravní a etické základy. Vedení k samostatnosti a odpovědnosti. Být pomocníkem pro objevování světa;

Cíl: pomoci utvářet dětskou osobnost, která se je vědoma své hodnoty, za své chování přebírá odpovědnost, utváří si sociální a ekologické povědomí. Osobnost, která si najde své místo ve společnosti. Vybudovat kvalitní tým učitelů, kteří se nebojí jít novou cestou, vzdělávají se, vyhledávají nové a zajímavé trendy ve výchově a vedení dětí v souladu a spoluprací s rodiči. Vytvořit příjemné, přátelské, milé a zejména rodinné prostředí, kde se děti cítí milované a respektované, ale zároveň nabydou vědomosti o respektu, povinnosti a spolehlivosti;

Informace o vlastníkově společnosti: Gabriela Burešová. Její bydliště se nachází ve městě Mladá Boleslav. Je seznámena s životem ve městě, vlivem firmy ŠKODA AUTO a.s. na život obyvatel v něm. Motivací pro podnikání je motivace na základě příležitosti. Příležitostí se uvádí mnoho dětí, jejichž rodiče se chtějí nebo potřebují vrátit zpět do pracovního procesu, nezdědka na dobře placené místo nejenom ve ŠKODA AUTO a.s. Ve školkách se nenachází pro jejich dítě volné místo. Nová školka se dětí ujme, vyjde vstříc poptávce a doplní místo na trhu. V současné době je Gabriela Burešová zaměstnána ve státní sféře a studuje vysokou školu s ekonomickým zaměřením. Volné osobní finanční prostředky ve výši 500 001 Kč, které jsou jí k dispozici, je rozhodnuta vložit do podnikání, splatit základní kapitál společnosti. Velmi silnou motivací se udává příležitost k větší možnosti seberealizace, samostatnosti a určité nezávislosti. Nezávislost se cení, proto je založení, vedení firmy bez společníka, veškeré rozhodování, odpovědnost ponese sama. Cílem je v horizontu dvou let rozšíření školky o další třídu a zápis do Školského rejstříku v horizontu dvou let. Směřování

podnikání lze definovat jako cestu vedoucí k úspěšné, oblíbené a preferované mateřské školce. Školka, která je přínosem pro rozvoj dětí a vede ke spokojenosti jejich rodičů.

Průběh přípravných prací vedoucích k otevření školky se popisuje v tabulce 1 Harmonogram prací. V tabulce jsou uvedeny činnosti k založení společnosti nebo související se zajištěním provozu školky s termíny jejich splnění. Upřesňující harmonogram pro reklamu a propagaci se uvádí v podkapitole 3.3.

Tabulka 1 Harmonogram zahájení

Činnost	Termín
Založení společnosti, zápis do Obchodního rejstříku, založení bankovního účtu, smlouva o pronájmu	do prosince
Úpravy prostor	do ledna
Nákup vybavení, vybavení prostor, jednání s dodavateli	do února
Výběr pracovníků, příprava programu, dokumentů pro rodiče	do března
Zajištění reklamy a propagace	do dubna
Den otevřených dveří, zápis dětí do školky	květen
Přípravné práce k zajištění provozu	červen - červenec
Zahájení provozu, den otevřených dveří	září
Žádost o zápis do Školského rejstříku	do prosince následujícího roku

Zdroj: vlastní zpracování

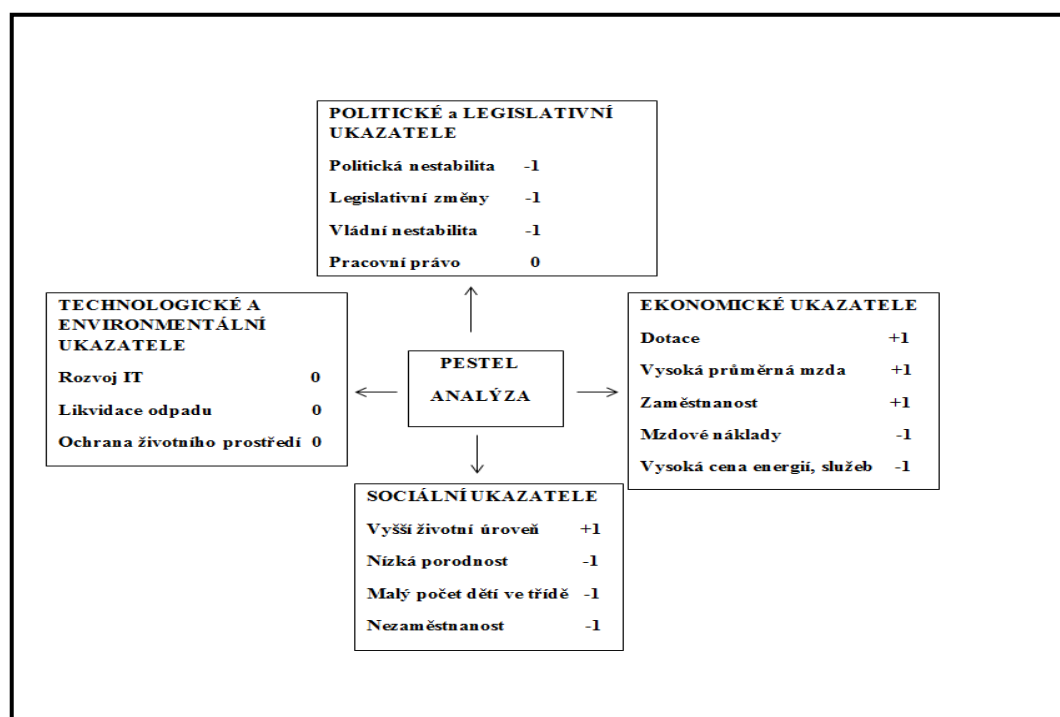
Pro některé činnosti uvedené v tabulce 1 se naváže spolupráce s odborníky. Pro sepsání zakladatelské listiny o založení společnosti se vybere notář působící v Mladé Boleslavi. Výběr konkrétního notáře není proveden. Předpokládá se, že zvolený notář zajistí zápis do Obchodního rejstříku. Na živnostenském úřadě se ohlásí živnost Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení včetně lektorské činnosti. Obsahem je péče o děti od tří let věku. Bankovní účet se vybere ze současné nabídky komerčních bank. Konkrétní banka není ještě vybrána. Požadavek na bankovní účet je platební karta a internetové bankovníctví. V průběhu dvou měsíců se sjedná schůzka s majitelkou domu o sepsání nájemní smlouvy. Po předběžné domluvě o pronájmu prostou se dojednájí stavební úpravy, zejména toalet, umístění umyvadel, úpravě místností. Naváže se spolupráce s dodavateli lehátek, firmou Kosáček s.r.o, s majitelkou prádelny Yana a dodavatelem stravy Anja jídelny s.r.o. Uskuteční se nákup techniky a vybavení školky. Následuje výběr pracovníků a příprava dokumentů pro rodiče, tzn. smlouva o poskytnutí služby, provozní, školní řád a další. S pomocí přátel majitelky školky se zajistí roznos letáků a reklamy. Mezi poslední práce se řadí uskutečnění dne otevřených dveří a poslední drobné přípravné práce k zahájení provozu. Finanční náročnost se uvádí ve finančním plánu, zejména zakladatelský rozpočet v podkapitole 3.6. Provedení prací si kontroluje majitelka sama, k některým činnostem jsou pozváni přátelé z okruhu majitelky.

3.1 Analýza makroprostředí

Pro zhodnocení reálnosti podnikatelského plánu se nejdříve zhodnotí vybrané ukazatele makroprostředí. Pro analýzu makroprostředí je vybrána jedna z nejčastěji používaných analýz, **analýza PESTEL**. Podstatou této analýzy je určit nejvýznamnější jevy, které mohou ovlivnit

nebo ovlivňují organizaci. Zpravidla se uvedené jevy hodnotí na stupnici -1 (negativní vliv), 0 (neutrální vliv), +1 (pozitivní vliv). V provedené analýze PESTEL uvedené na obrázku 1 jsou vyjmenovány ukazatele, které mohou určitým způsobem ovlivnit založení a provoz soukromé školky. Pro dostatečný počet dětí ve školce se jeví jako nejdůležitější ekonomické a sociální ukazatele. Zaměstnanost, vysoká průměrná mzda, s tím související vyšší životní úroveň jsou hodnoceny jako důležité faktory pro rozhodnutí mít děti a poskytnout jim kvalitní i předškolní vzdělávání. Soukromá školka se stává vizitkou image lidí, někteří docházku svých dětí hodnotí jako ukazatel své úspěšnosti.

Obrázek 1 PESTEL analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z obrázku 1 politické a legislativní ukazatele, mezi které se řadí zejména nestabilita vlády a neustálé legislativní změny, se stávají faktorem ovlivňujícím zřízení a provoz soukromých mateřských školek. Často mění se zákony nebo vládní politika zaměřující se na ztížení či dokonce zákaz soukromého podnikání, nejenom v oboru vzdělávání, se stává likvidační pro zřizovatele a provozovatele mateřských školek. Stejný účinek lze očekávat od zpřísnění podmínek a norem pro provozování soukromých mateřských školek. Vývoj lze těžko předvídat. Ekonomické ukazatele jako jsou dotace, případně granty na podporu vzdělávání se hodnotí pozitivně. Společnost podporuje vzdělávání a rozvoj obyvatel, potažmo dětí. Na vybrané dotace či podporu v současné době dosáhne, za určitých podmínek, i soukromá mateřská školka. Ministerstvem školství, mládeže a sportu, městem Mladá Boleslav jsou poskytovány dotace formou finančních prostředků. Jednou z podmínek je zapsat školku do Školského rejstříku. Kritéria pro zápis se požadují např. stanoviska hygienické stanice a stavebního úřadu. Zakládaná školka zatím všechna kritéria nesplňuje. Jedním z cílů je dosáhnout zápisu do rejstříku v nejbližší možné době. Financování provozu školky mají zásadní vliv na její zřízení a provoz. Zvyšující se ceny energií, služeb, materiálu ovlivňují hospodaření podnikatele. Školka neovlivní cenu energií, ale může některé služby

vykonávat sama. Ze začátku provozu je např. využívána prádelna. Po vyhodnocení nákladů na tuto službu je možné, že se do školky pořídí pračka, kde praní povlečení, utěrek může být levnější. Položkou, která je pro podnikatele nejvíce zatěžující, se řadí vysoké mzdové náklady na zaměstnance. Školka z tohoto důvodu zaměstná formou pracovní smlouvy jednoho pedagogického pracovníka na plný úvazek, druhého pracovníka na částečný úvazek. Provozní zaměstnanec se zaměstná na dohodu o provedení práce, z které, při výši odměny do 10 000 Kč/měsíc, nevyplývá povinnost hradit sociální a zdravotní pojištění. Pro soukromou mateřskou školku je důležitá výše nezaměstnanosti a hrubé mzdy. Nezaměstnaní nebo pracující s nízkou mzdou si nedovolí hradit vyšší školkové. Údaje uvedené v tabulce 3 a 4 ukazují, že celorepubliková nezaměstnanost se pohybuje na velmi nízké úrovni, průměrná hrubá mzda se zvyšuje. Pro okres Mladou Boleslav jsou zmiňovaná data ještě příznivější, jak se uvádí v tabulce 3 a 4. Pokud je ve městě a jeho okolí velmi malá nezaměstnanost, znamená to, že pro pracující rodiče je nutné zajistit pro své děti kvalitní hlídání. Soukromá mateřská školka, která nabízí menší kolektiv dětí, je vhodnou alternativou pro přeplněné státní mateřské školky. Ukazuje se, že ekonomické ukazatele jsou provázané se sociálními. V případě soukromé mateřské školky je školkové vyšší než u státních, proto je důležitá zaměstnanost rodičů a jejich příjem. Od toho se odvíjí možnost rodičů platit vyšší poplatky za školku. Pro Mladou Boleslav, kde je mateřská školka zakládána, se předpokládá, že vyšší školkové si může dovolit potřebné množství rodičů. Ve městě působí jeden z největších a nejvýznamnějších zaměstnavatelů v České republice automobilka ŠKODA AUTO a.s., který významně ovlivňuje život obyvatel ve městě. Závod v Mladé Boleslavi zaměstnává cca 20 000 zaměstnanců bydlících přímo ve městě nebo dojíždějících. Lze předpokládat, že dojíždějící se rozhodnou, že jejich děti se přihlásí do školky zde ve městě. Mnoho zaměstnanců se také do města přistěhovalo i se svými rodinami, nemálo je jich i ze zahraničí. Další děti, které se přihlásí na docházku do školky. ŠKODA AUTO a.s. vyplácí vyšší odměny a nestandardně vysoké bonusy a odměny, tím rostou průměrné mzdy a platy v okrese. Z tohoto důvodu se předpokládá vyšší mobilita obyvatel za prací, do města, jeho blízkého okolí. Některé provozy v závodě požadují vyšší vzdělanost a s vyšším vzděláním se váže i vyšší odměna za práci. Lidé, kteří předpokládají a věří v jistotu práce, příjmu, se nebojí zakládat rodinu.

V následující tabulce 2 jsou uvedeny počty obyvatel za vybrané roky v obci Mladá Boleslav a v tabulce 3 počty obyvatel za celý okres. Z tabulek je zřejmé, že se počet obyvatel nijak výrazně nemění, nenastává žádný výrazný úbytek obyvatel a počty narozených se pohybují téměř na stejné úrovni.

Tabulka 2 Počet obyvatel v obci Mladá Boleslav

Obec Mladá Boleslav, stav ke dni 31. 12.					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	44 318	44 199	44 056	44 167	44 489
z toho ve věku 0-14	6 229	6 271	6 316	6 393	6 432
z toho ve věku 15-64	30 549	30 150	29 712	29 504	29 621
Narození	459	426	450	496	465

Zdroj: Český statistický úřad (2020)

Na základě uvedených údajů v tabulkách 2 a 3 lze předpokládat, že se výrazným faktorem na stálosti počtu obyvatel stává vysoká příležitost zaměstnání. Ve ŠKODA AUTO a.s. se nachází

pro mnoho lidí a obyvatel šance na zaměstnání. Pro tuto firmu je v okolí města umístěno mnoho menších firem, které dodávají díly a součástky potřebných k výrobě v automobilce. Pro mnoho obyvatel se stává firma jistotou zaměstnání, jistou zajištění, nevznikají přílišné obavy ze založení rodiny. Předností pro bydlení ve městě se stává blízkost hlavního města. Výhodou, která některé lidi bydlící ve městě, přesvědčí, se udávají nižší náklady na běžný život v Mladé Boleslavi, za práci dojíždět do Prahy. Vyplatí se tedy bydlet zde, navštěvovat školky a školy ve městě, pracovat v Praze.

Tabulka 3 Počet obyvatel v okrese Mladá Boleslav

Okres Mladá Boleslav, stav ke dni 31. 12.					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	125 931	126 286	126 825	127 776	129 136
- z toho ve věku 0-14	19 925	20 187	20 482	20 809	21 146
- z toho ve věku 15-64	85 309	84 664	84 181	84 054	84 542
Narození	1 369	1 318	1 373	1 442	1 397

Zdroj: Český statistický úřad (2020)

Na základě přehledu počtu obyvatel uvedeného v tabulkách 2 a 3 ve vybraných věkových skupinách, lze předpokládat, že se v obci Mladá Boleslav a jejím okolí vyskytuje dostatečné množství školkových dětí ve věkové skupině 0 – 14 let, které mohou navštěvovat mateřskou školku a v průběhu let se z nich stanou rodiče. Věková skupina 16 - 64 let obsahuje budoucí a stávající rodiče. Počet narozených nemá žádný výrazný výkyv a lze předpokládat, že v budoucích letech tomu nebude jinak. Lze v nich předvídat potencionální školáčky. V tabulce 4 se uvádí vývoj míry nezaměstnanosti od roku 2014. Míra nezaměstnanosti v České republice klesá na velmi nízkou úroveň. V okrese Mladá Boleslav, potažmo ve Středočeském kraji se míra nezaměstnanosti nachází pod celostátní úrovní.

Tabulka 4 Míra nezaměstnanosti (%)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Okres Mladá Boleslav	4,5	3,9	3,1	2,4	2,0	1,7
Středočeský kraj	6,6	5,7	4,7	3,6	2,8	2,4
Česká republika	7,7	6,6	5,6	4,3	3,2	2,8

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020)

Lze předpokládat, že při velmi nízké úrovni nezaměstnanosti, uvedené v tabulce 4 spolu s vyšší průměrné hrubé mzdy, jak se uvádí v tabulce 5, stoupne ochota a důvěra rodičů v soukromé školky. Rodiče si mohou tímto způsobem zvyšovat image a vysílat signál svému okolí, že soukromá školka se pro jejich děti stává nejlepším řešením, tím si zvyšovat i svou prestiž.

Ukazatelem, který zásadně ovlivňuje ochotu rodičů vynakládat finance na soukromou mateřskou školku, se stává životní úroveň. Životní úroveň se odvíjí od výše hrubé mzdy, nezaměstnanosti. V okrese Mladá Boleslav, jak ukazuje tabulka 5, je výše hrubé mzdy vyšší než celostátní průměr. Pro zajímavost se uvádí průměrná mzda za rok 2018 v automobilce ŠKODA AUTO a.s., která vysoce překračuje celostátní průměr a průměr Středočeského kraje.

Tabulka 5 Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Středočeský kraj	x	26 627	27 855	29 954	32 393*	34 900*
Škoda Auto a.s. (tarifní zaměstnanci)	x	x	x	x	51 272	x
Česká republika	24 887	25 713	26 846	28 694	31 015*	34 125*

Pozn.: * předběžné údaje, x nedohledány relevantní zdroje

Zdroj: Český statistický úřad (2020), ŠKODA AUTO a.s. (2020)

V březnu 2020 je zveřejněna informace Odborů ŠKODA AUTO o růstu tarifní mzdy o 5, 7 %. V tabulce 5 se přesná výše mzdy v ostatní roky neuvádí, není veřejně dohledatelné. Vzhledem k tomu, že ŠKODA AUTO a.s., závod Mladá Boleslav zaměstnává mnoho zdejších obyvatel, kteří pobírají vyšší mzdy, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že se rodiče rozhodnou vložit i na předškolní vzdělávání dětí požadovanou sumu peněz.

Technologické ukazatele, jak ukazuje obrázek 1, nemají zásadní vliv na vybraný obor podnikání. Ve školce se využívá pro potřeby a program pro děti televize, DVD přehrávač, mobilní telefon, tiskárna a PC. Není zde nutná špičková, nejnovější technologie, plně postačující je standardní vybavení. Environmentální ukazatele mají zanedbatelný vliv na tento obor podnikání, za zmínku stojí likvidace odpadů v souladu se zákonem a vést děti k ochraně životního prostředí a respektu k přírodě a životnímu prostředí.

Na základě analýzy dostupných informací, vlivu automobilky ŠKODA AUTO a.s. ve které se vyplácí vysoké mzdy a bonusy, se zvyšuje průměrná hrubá mzda ve Středočeském kraji, viz údaje v tabulce 5. Nabídkou velkého množství pracovních míst v okrese se nezaměstnanost nachází na velmi nízké úrovni, jak uvádí tabulka 4. Zejména pro lidi v produktivním věku se zde nachází pracovní uplatnění s dobrou mzdou. Je obvyklé a tradicí, že se lidé nejpozději po ukončení rodičovské dovolené vrací zpět do pracovního procesu. Proto lze předpokládat, že se do mateřské školky zapíše dostatečné množství dětí.

3.2 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí se použije metoda Porterův model pěti sil. Klade se důraz na zmapování konkurence, charakteristiku zákazníků a nákladů na provozování soukromé mateřské školky ve městě Mladá Boleslav. Z veřejných webových stránek statutárního města Mladá Boleslav je zjištěno, že se přímo ve městě nachází celkem deset mateřských školek zřizovaných statutárním městem Mladá Boleslav, dvě mateřské školky zřizované krajem pro vzdělávání dětí se speciálními potřebami a tři soukromé školky. Na základě znalosti města autorky práce je uvedena čtvrtá soukromá mateřská školka. Bakalářská práce zpracovává tematiku založení soukromé mateřské školky, proto se blíže nezabývá školkami pro děti

vyžadující speciální vzdělávací péči. Školky zřízené statutárním městem se nevnímají jako přímá konkurence, vzhledem k výši školkovného, které je stanoveno jednotně na 400 Kč za měsíc/dítě, výše celodenního stravného je stanoveno v rozmezí 35 – 42 Kč/den/dítě a provozní doba v rozmezí zpravidla 6,00 – 17,00 hod. Výčet školek zřizovaných městem uvedených jako **nepřímá konkurence** a jejich krátká charakteristika je shrnuta do následujícího obecného popisu programu školek. Informace se získají z dostupných webových stránek školek. Ve školkách se především rozvíjí dětské dovednosti, poznává příroda, zvířata, lidské tělo, město a jeho okolí:

- MŠ Pampeliška - poznávání světa, pozorování lidského těla, pozorování přírody a pěstitelství;
- MŠ Štěpánka - okénko do světa, ekologická výchově, využívá blízkosti lesoparku, anglický jazyk a keramika;
- MŠ Čtyřlístek - školka plná pohody, úcta k přírodě, lidské práci a zdravému životnímu stylu.;
- MŠ Sluníčko - poznávání města a jeho okolí, pozorování přírody, zdravá výživa, plavání;
- MŠ Laurinka – poznáváme svět kolem nás, keramika, logopedie, anglický jazyk;
- MŠ Stonožka – co se děje právě po celý rok v trávě, rozvíjení fyzické a psychické zdatnosti, plavání, bruslení, logopedie;
- MŠ Václavkova – veselý rok koťátek a tygříků, prevence vzniku sociálně patologických jevů;
- MŠ Svatovítská – barevný rok, rozvíjení sebedůvěry a sebe rozvíjení;
- MŠ – 17. Listopadu – malovaný svět, roční období, poznávání lidského těla, anglický jazyk, plavání;
- MŠ Duha – poznávání města a jeho blízkého okolí, roční období a jeho tradice, anglický jazyk.

Do uvedených školek se přednostně přijímají děti podle spádové oblasti školky. Spádové oblasti pro jednotlivé školky jsou určeny zřizovatelem školky v obecně závazné vyhlášce. Pro některé rodiče může být tato podmínka omezující. Nemožnost výběru umístění svého dítěte do jimi vybrané školky je pro ně nevyhovující. Soukromá školka nemá žádné takové omezení.

Ve městě jsou otevřeny čtyři soukromé mateřské školky, u kterých se blíže specifikuje jejich zaměření a jsou brány jako **přímá konkurence**. Uváděné informace se čerpají z veřejných webových stránek školek.

Soukromá mateřská škola REZA a Jesle Pohádka:

- nachází se v centru města, v jeho klidnější části;
- k dispozici zahrada s herními prvky;
- celková kapacita 65 dětí – jesle 20 dětí, mateřská školka 65 dětí;
- provozní doba 6,00 – 17,30 hod.;
- aktivity – cvičení v Sokole, výuka anglického jazyka, solná jeskyně;
- web: www.ms-jesle-pohadka.cz;
- měsíční školné 3 300 Kč;
- celodenní stravné 50 Kč (dvě svačiny 20 Kč, oběd 30 Kč).

Soukromá mateřská školka Vandrovka:

- nachází se v okrajové části města;
- k dispozici zahrada s herními prvky a školní pěstitelská zahrádka;
- celková kapacita je 52 dětí;
- provozní doba 7,00 – 17,00 hod.;
- česko-anglická školka;
- aktivity - polytechnickou a environmentální výchova, rodilí mluvčí;
- web: www.msvandrovka.cz;
- měsíční školné - celý den 8 500 Kč/dopoledne 7 500 Kč;
- stravné je v ceně školného.

Soukromá mateřská škola Little Elephan:

- nachází se v klidné části města;
- k dispozici standardně vybavená zahrada;
- celková kapacita je 15 dětí, od půl roku věku;
- provozní doba 7,00 – 16,30 hod.;
- aktivity – anglický jazyk, jóga, zumba;
- web: www.anglickaskolka-mb.cz;
- měsíční školné 6 000 Kč;
- celodenní stravné 80 Kč (dvě svačiny 30 Kč a oběd 50 Kč).

Výše uvedené soukromé školky jsou zveřejněny na webových stránkách města Mladá Boleslav. Na základě znalosti místních poměrů autorky práce je doplněna následující soukromá mateřská školka Pididomek.

Mateřská školka Pididomek jako jediná z uvedených soukromých školek v Mladé Boleslavi působí ve dvou městech. Jednu z poboček má v Praze a druhou pobočku v Mladé Boleslavi.

Soukromá mateřská školka Pididomek:

- nachází se v centru města;
- k dispozici vlastní hřiště;
- celková kapacita je 50 dětí – jesle 18 dětí, dětská skupina 12 dětí, školka 18 dětí;
- provozní doba 6,30 – 16,30 hod.;
- aktivity – výuka anglického jazyka, environmentální program, Montessori dílny, cvičení v Sokole, plavání;
- web: www.pididomek.cz;
- měsíční školkovné 3 600 Kč;
- celodenní stravné 75 Kč.

Soukromé školky se prezentují jako milé, přátelské a rodinné prostředí s důrazem na nadstandardní individuální péči. Náplní celoročního programu se uvádí aktivity v přírodě, poznávání ročních období a jeho tradic, výtvarná a hudební činnost, rozvíjení dovedností dětí. Ve výčtu se neuvádí bližší specifikace přidružených jeslí, neboť touto specializací se bakalářská práce ani podnikatelský plán nezabývá.

U všech školek jsou zveřejněny plány dne, školní vzdělávací program, školní řády, informace o evaluační činnosti. Ve školním vzdělávacím programu jsou uvedeny identifikační údaje, charakteristika školky obsahující zřizovatele školky, jméno ředitele/ky a počet pracovníků. Popisuje se organizace vzdělávání, tzn. počet a název tříd, jejich časový harmonogram. Je popsána charakteristika vzdělávacího programu, na jaké aktivity se klade důraz, co se u dětí rozvíjí za schopnosti a jaký je očekávaný výsledek aktivit. Jsou uvedeny aktivity a činnosti, kterých se dítě zúčastní. Podporuje se rozvoj schopností pro získání kompetencí potřebných pro nástup na základní školu. Jako rozvojové aktivity jsou vyjmenovány pohybová, výtvarná a hudební činnost. Účastní se kurzů plavání. Školky se zaměřují na častý pobyt venku, mimo vnitřní prostory školky. Velmi často se využívá blízkosti městského lesoparku. Školní řád obsahuje práva a povinnosti dětí, jejich zákonných zástupců. Upravuje provoz a vnitřní režim školky, stanovuje podmínky přijetí nebo ukončení docházky do mateřské školky. Evaluační činností je vyhodnocení kvality práce školky a jejích pracovníků. Nastaví se oblasti, které se vyhodnocují, stanoví se cíl, ke kterému směřuje práce s dětmi. V průběhu roku se hodnotí práce učitelů, plnění školního programu. Hodnotí se individuální pokroky dětí, kdy každé dítě má svůj osobní list, kam se zaznamenávají jeho pokroky, úspěchy. Hodnocení se provádí na základě pozorování, hospitací, pohovorů, případně anket rodičů. Součástí hodnocení je posouzení dostatečné výbavy k plnění cílů nastavených vzdělávacím programem ve školce.

Na základě provedené analýzy přímé konkurence je jako nejvýznamnější konkurent hodnocena soukromá mateřská školka Vandrovka. Její program zaměřený na polytechnickou a environmentální výchovu, s výukou anglického jazyka rodilými mluvčími a jeden poplatek za služby je vnímáno jako konkurenční výhoda.

Substituty k soukromé mateřské školce se jmenují zejména hlídací agentury, které na základě smlouvy hlídají dítě podle dohodnutých podmínek. V nabídce je také soukromé hlídání jednou osobou – chůvy. Na veřejném vyhledávači, pod vyhledávacím znakem hlídačky lze vybrat podle uveřejněných informací osobu, která pohlídá dítě ve známém prostředí domova. Výhodou těchto služeb je zejména časová flexibilita, hodinová sazba se pohybuje v rozmezí 70 – 190 Kč. Rodina s dítětem se nemusí podřizovat dennímu režimu školek. Nevýhodou je umožnění přístupu cizí osoby do domova, zajištění stravy. Zpravidla není určen žádný vzdělávací systém. Mezi rodiči, chůvou či opatrovníkem musí být velká důvěra. Soukromá služba může být levnější než poplatek za soukromou mateřskou školku. Rozhodující je celková doba hlídání. Jako nevýhoda těchto soukromých služeb se může uvést nepřítomnost kolektivu. V kolektivu dětí přibližně stejného věku se osvojí určité sociální návyky, uvědomí se vlastní postavení v kolektivu, naučí se vyjádřit a obhájit vlastní názor ve větším kolektivu nejenom vrstevníků. Další z možností náhrady za využití mateřské školky je jeden z rodičů nebo blízká osoba dítěte, která je ochotna a schopna dítě v domácím prostředí hlídat. Např. z důvodu nezaměstnanosti, nebo je již v důchodovém věku. Nemálo rodičů je finančně nadstandardně ohodnoceno, proto jeden z nich nemusí pracovat, obstarává domácnost. Substitutem jsou i státní mateřské školky, u kterých je výrazně nižší školkovná než u soukromých školek, agentur i chův.

Dodavatelé jsou vybráni a osloveni na základě veřejných informací webových stránek. Je rozhodnuto, že většina dětského nábytku a hraček se nakoupí v obchodním domě typu Ikea. Objednávka lehátek a matrací se uskuteční u firmy Kosáčky s.r.o. Operativně se rozhodne jinak, podle upřesnění podmínek dodání a ceny. Ve školce se předpokládá spolupráce s dětským logopedem pro kontrolu řečových vad a jejich nápravy, očním a zubním lékařem pro provádění preventivních prohlídek dětí. Školka nedisponuje kuchyní. Pro přípravu celodenní stravy je vybrán dodavatel Anja jídelny. Cena za celodenní stravu, tzn. oběd a dvě svačiny je stanovena 37 Kč/den pro děti do šesti let. O vedení účetnictví se uzavře smlouva s externí účetní. Naváže se spolupráce s vybranou prádelnou na praní a čištění lůžkovin a utěrek. Probíhá jednání s prádelnou YANA působící v Mladé Boleslavi. Uzavření smlouvy je odvislé na dohodě o ceně. V případě nedohody, zejména o ceně, lze použít samoobslužnou prádelnu Tajkar, kde je k dispozici pračka i sušička. Drogistické a hygienické potřeby se nakoupí v obchodě typu Makro. Na pořízení venkovních hracích prvků se naváže spolupráce s fyzickou podnikající osobou v oboru zednické a jiné práce, v současné době neprobíhá žádné jednání, není vybrán. Pro vytvoření webových stránek a zaučení pro jejich správu se osloví odborník na danou tematiku z okolí přátel majitelky školky.

Zákazníci a specifikace **regionu** se konkretizují v kapitole 3.1 v souvislosti s analýzou makroprostředí. V rámci analýzy se specifikuje hrubá mzda, nezaměstnanost a s nimi související životní úroveň. Ve jmenované kapitole se uvádí, že životní úroveň se v Mladé Boleslavi hodnotí jako velmi dobrá. Souvisí s automobilkou ŠKODA AUTO a.s., ve které se nabízí pracovní místa s velmi dobrou mzdou. Stálý počet obyvatel a počty narozených dávají předpoklad pro naplnění kapacity školky. Tento předpoklad podporuje zvyk se po rodičovské dovolené vrátit zpět do pracovního procesu. Ve městě je otevřeno deset mateřských školek zřizovaných městem a čtyři soukromé školky. Všechny jsou naplněné. Nově otevřená školka se včlení do školkové struktury města a nabídne další volná místa předškolního vzdělávání.

3.3 Marketingový plán

Marketingový plán pro založení soukromé mateřské školky obsahuje popis produktu, způsob komunikace, definování distribučních cest k potenciálnímu zákazníkovi a časový a finanční plán pro zajištění rozšíření informace o školce.

Nabízeným **produktem** je předškolní vzdělávání a hlídání dětí od tří do šesti let věku dítěte. V základní nabídce programu je seznamování dětí s přírodou, s ročním obdobím a jejich tradicemi, městem a jeho okolí. Jako rozvíjející aktivity jsou hudební, výtvarná činnost a technická aktivita, tzn. seznámení se s činnostmi na zahradě nebo malé dílničce. V dnešní době je již samozřejmostí výuka hravou formou anglického jazyka a pro starší děti seznámení se s počítačem. Plánuje se hravou formou vést děti k florbalu a sportovní výchově. Pro zajištění a kvalitní výuku těchto aktivit se naváže spolupráce s externím pracovníkem. Docházka může být pravidelná nebo jednorázová. Otevírací doba se stanoví pro každý pracovní den od 6,30 – 17,30 hod. Prázdninový provoz se uskuteční po dohodě s rodiči, v případě dostatečného zájmu. Otevření školky se plánuje na 1. září. O poskytování předškolního vzdělávání se s rodiči uzavře smlouva.

Cena je stanovena na základě srovnání cen a poskytovaných služeb stávajících soukromých mateřských školek. Výš školkovného je uvedena v tabulce 6. Celodenní školkovné se hradí za měsíční docházku v rozmezí 6,30 – 17,30 hod., půldenní za měsíční docházku v rozmezí 6,30 – 12,15 hod.

Tabulka 6 Výše školkovného

Měsíční školkovné	Kč
Celodenní	8 500
Půldenní	6 000
Stravné	v ceně
Hodinová sazba	min. 250

Zdroj: vlastní zpracování

Hodinová sazba, uvedená v tabulce 6 je využita při občasném hlídání. Rozumí se tím nepravidelná docházka nebo docházka mimo provozní dobu, kdy cena je dohodou, podle provozních a časových možností školky. V tabulce 6 je uvedena minimální hodinová sazba. O poskytování služby občasného hlídání se s rodiči uzavře jednorázová smlouva o poskytnutí této služby. Občasné hlídání není prioritou školky.

V tabulce 7 se uvádí konkrétní harmonogram činností k zajištění reklamy a propagace nové školky, způsob **komunikace** směrem ke klientům. Pro zdárné a včasné naplnění harmonogramu se majitelka školky dohodne s přáteli, kteří vypomohou. S pracemi na reklamě a propagaci se započne ihned po uzavření smlouvy o podnikání.

Tabulka 7 Harmonogram prací - marketing

Činnost	Termín	Cena (Kč)
Založení webových stránek	únor - březen	0
Založení facebooku, instagram	únor - březen	0
Tisk letáků	březen	2 500
Roznos letáků	březen - duben	0
Reklama v rádiu	duben - květen	2 500
Den otevřených dveří	květen	1 000
Zahájení provozu	září	1 000
Den otevřených dveří	září	1 000
Celkem		8 000

Zdroj: vlastní zpracování

Pro rozšíření povědomí o nově otevřené školce je třeba zvolit intenzivní propagaci a reklamu pro informování potenciálních klientů. Tabulka 7 uvádí dostupné možnosti pro využití informování budoucích klientů. V dnešní moderní době je žádoucí a vhodné informovat o službách a produktech přes sociální sítě. Školce se vytvoří webové stránky. Webové stránky musí zaujmout, zejména svou přehledností, snadným vyhledáváním, dostatkem základních informací. Mezi základní informace se řadí krátké představení školky s kontakty, ceník, stravování, program, personální zajištění, základní dokumenty, školní vzdělávací program a seznam akcí. Založí se facebookové stránky školky, kde se už před otevřením školky zveřejní základní informace a v budoucnu se zde uvedou aktivity školky, novinky a akce pobíhající ve školce. Po souhlasu rodičů zde mohou být v budoucnu fotografie z již uskutečněných akcí ve školce. Vytisknou se informační letáky v počtu 250 ks, rozměr A5. Letáky a jejich grafickou úpravu provede vybraná firma s nejlepší cenovou nabídkou. Předběžně je počítáno se sumou cca 2 500 Kč. Poté se distribuují vlastními silami, do ordinací dětských lékařů a obvodních lékařů pro dospělé. Předají se vybraným zájmovým kroužkům pro děti, k dispozici se dají i ve školkách. Letáky jsou k dispozici na dni otevřených dveří. Na všech propagačních materiálech je zveřejněn kontakt na majitelku školky pro případné dotazy. Po úpravě interiéru a exteriéru školky se plánuje návštěvní den pro všechny potenciální zájemce. O návštěvním dni se informuje prostřednictvím facebooku a reklamě v místní rádiové stanici Signál. Zápisy do mateřských školek pro následující školní rok se zpravidla konají v průběhu měsíce května, proto se za nejzazší termín spuštění propagace a reklamy stanoví polovina měsíce března s celkovými náklady ve výši max. 8 000 Kč. Návštěvní den se uspořádá v měsíci duben a další termín je určen na polovinu měsíce září. V oba dny se poskytne malé občerstvení, drobné dárečky a letáky.

Prostřednictvím **SWOT analýzy** se stanoví silné a slabé stránky z vnitřního prostředí školky, příležitosti a hrozby vnějšího prostředí, popisuje se v tabulce 8. Uvedené silné stránky vyzdvihnout, na slabých stránkách firmy zapracovat. Příležitosti a hrozby se vztahují k vnějšímu prostředí firmy. Pro firmu je velmi vhodné chopit se a využít příležitosti, hrozby

se sledují, případně eliminují. Jak se uvádí v tabulce 8, provedená SWOT analýza říká, že pro úspěšné zahájení provozu a setrvání na trhu se klade důraz na image školky, která se zakládá na novosti, určité exkluzivitě a módním trendu. Vyšší školkovně mnohé rodiče neodradí od zápisu do soukromé školky, nechají se přesvědčit, že pro jejich dítě je nejlepší varianta soukromá školka. Očekává se pestřejší program, určitá vstřícnost k rodičům, flexibilita v provozní době.

Tabulka 8 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> delší provozní doba jeden poplatek kolektiv pracovníků pestrý program přístup k dětem 	<ul style="list-style-type: none"> vyšší školkovně nedostatek zkušeností konkurence pronajaté prostory nový na trhu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> módní trend exkluzivita soukromé školky nedostačující kapacity ve stávajících školkách stálý počet obyvatel ve městě 	<ul style="list-style-type: none"> nová konkurence odliv obyvatel z města špatná zkušenost rodičů zrušení pronájmu

Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů uvedených v tabulce 8 vyplývá, jaké silné stránky školky je zapotřebí udržet, případně ještě více posílit. Provozní doba je v počátku provozu školky stanovena na 6,30 – 17,30. Ranní otevírací doba patří mezi nejčasnější. Dříve otevírá ze soukromých školek pouze školka REZA a jesle Pohádka. Naopak čas ukončení provozu je stanoven na 17,30 hod. a patří mezi nejdéle otevřené školky. Pro mnoho rodičů toto může být rozhodující pro zvolení školky. V budoucnu se uvažuje o prodloužení do 18,00 hod. V současnosti je vedení školky ochotno domluvit se o individuální otevření školky pro děti rodičů, kteří potřebují své děti výjimečně umístit do školky i před oficiální otevírací dobou nebo i po skončení denního provozu. V tom se spatřuje velká konkurenční výhoda.

Zvolený kolektiv pracovníků je povzbuzován k hledání nových neotřelých cest pro vzdělávání, zaujmout malé školáky. Pedagogickým pracovníkům se umožní navštěvovat různé kurzy, případně zvýšit vzdělání. Benefitem je finanční příspěvek od firmy. Vše záleží na dohodě. V případě nepřítomnosti jednoho z pedagogů je připravena majitelka školky vypomoci s programem. Od zaměstnanců se očekává flexibilita a nápaditost, vstřícnost k novým myšlenkám, ale zároveň i k požadavkům a nápadům rodičů. Školka se chce v budoucnosti zaměřit na sportovní vyžití dětí. Plánuje se začít s všestrannou sportovní výchovou, která poskytuje všeobecný rozvoj těla a volnou formou zapojit děti do tajů florbalu. Obě aktivity jsou vybrány jako nenáročné na vybavení a prostor. V propagaci a reklamě školky využít příležitosti a školku prezentovat jako nejlepší možnost pro všechny rodiče a děti, kteří se nechtějí spokojit se státní školkou, ale chtějí využít a zkusit exkluzivitu soukromé školky.

Pro posílení slabé stránky novosti na trhu, se klade se důraz na reklamu. Školka se prezentuje jako hravá, veselá, kvalitní, s vysokou úrovní. Nezatížená minulostí. Na založených facebookových stránkách se zveřejní interiér a exteriér školky, představí se zaměstnanci. Jsou naplánovány dny otevřených dveří, kdy se rodiče a děti seznámí s pracovníky, nastíní se program školky. Slabou stránkou je uvedeno školkové. Školkové patří mezi vyšší, ale rodiče neplatí žádné další výdaje spojené s aktivitami ve školce, ani stravné. Pouze jeden poplatek za všechny služby. V ostatních soukromých školkách (vyjma školky Vandrovka) se vybírají platby od rodičů za poskytované aktivity mimo školku, za stravné, které opět navýší celkovou částku za platbu ve školce. Školka považuje za konkurenční výhodu jeden poplatek za vše, bez dalšího zatěžování rodičů. U zaměstnanců se požaduje a předpokládá, že nepřenášejí předchozí pracovní návyky a postupy na nové místo působení. Pokud ano, konzultují se s ředitelkou školky. Největší slabou stránkou školky jsou stanoveny pronajaté prostory. Pronajaté prostory jsou ve vlastnictví příbuzné ředitelky školky. Z tohoto důvodu je smluvně ošetřeno nižší nájemné a předběžně domluven budoucí odkup nemovitosti. Smlouva je uzavřena na čtyři roky s možností prodloužení. Odkup závisí na prosperitě školky. Hrozby uvedené v tabulce 8 sledovat a průběžně vyhodnocovat. Na základě provedené analýzy lze předpokládat, že vyhodnocené silné stránky a příležitosti pro udržení a rozvoj školky se jeví příznivě, zejména při dodržení standardu, exkluzivity školky. Ukazatele uvedené ve SWOT analýze v tabulce 8 se mohou měnit, doplnit dalšími, nejsou pevně dané a neměnné. Proto je žádoucí neustále sledovat vývoj a podmínky na trhu.

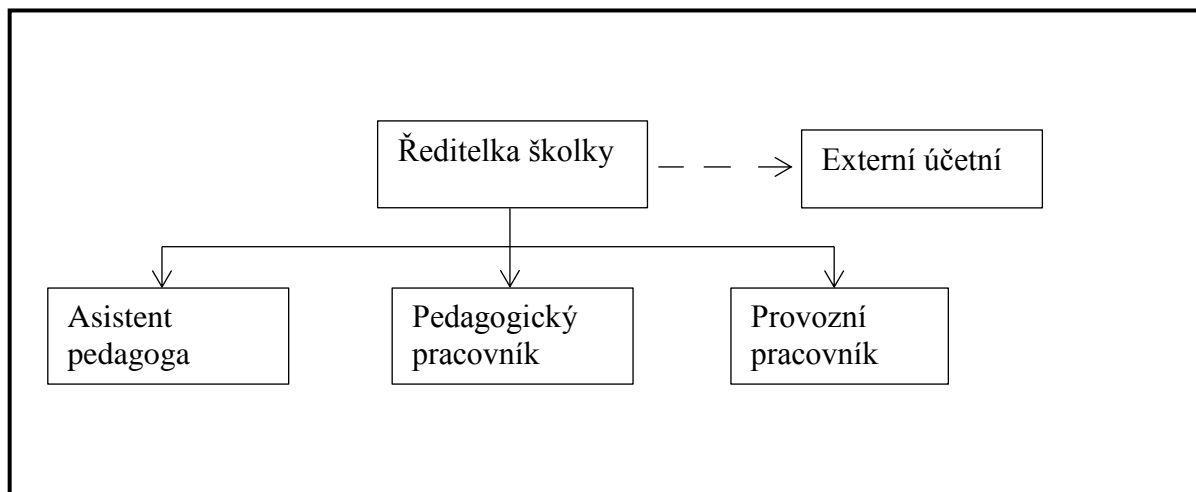
3.4 Organizační a personální plán

Organizační struktura školky má charakter ploché liniové organizační struktury. Tato struktura je vhodná pro menší podniky, zhruba do padesáti zaměstnanců. Její výhodou je, že je jednoznačně stanovena odpovědnost a pravomoci. Potřebné informace se v krátkém čase přenesou k dotyčné osobě, ředitelce. Jedná se o flexibilní strukturu, kdy se lze snadno přizpůsobit novým požadavkům. Zakládaná mateřská školka ve svých začátcích zaměstná celkem tři osoby, které zajistí standardní každodenní činnosti. Pro majitelku školky je důležité si se svými zaměstnanci lidsky rozumět. Upřednostní se uchazeči s veselou a hravou myslí, jejichž zájmem se stává dítě, jeho potřeby a rozvoj.

Post ředitelky školky zastává majitelka společnosti. Přímo podřízení jsou jeden pedagogický pracovník, pedagogický asistent a provozní pracovník. V době otevření školky se plánuje otevření jedné třídy s maximálním počtem 15 dětí. Pokud se kapacita školky navýší, otevřou se další třídy, uzavře se pracovní smlouva s dalším pedagogickým pracovníkem a asistentem. Samozřejmostí je navázání spolupráce se školami pedagogického zaměření pro praxe studentů. V době zahájení provozu se školka nezapíše do Školského rejstříku, nelze si zažádat o dotace na provoz. Po roce provozu se podá žádost o zápis, poté se zažádá o dotace. Po odsouhlasení čerpání se můžou navýšit mzdy zaměstnanců, vyjma provozního pracovníka. Pracovní smlouvy se uzavřou písemně, na dobu určitou, v souladu s platnými zákony. Pracovní smlouva vždy obsahuje druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Dále upravuje zkušební a výpovědní lhůtu, rozvržení pracovní doby, výši odměny a délku dovolené.

Na obrázku 2 je popsána organizační struktura. Ředitelce školky jsou přímo podřízeni všichni pracovníci školky. Pro roli účetní je zvolena pracovnice mimo školky. Je s ní uzavřena smlouva o poskytnutí služby účetnictví.

Obrázek 2 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 2 vyplývá jednoduchá organizační struktura. Při malém počtu zaměstnanců není vhodná, ani možná složitá struktura a hierarchie. Pro ředitelku školky je důležitá blízkost k zaměstnancům. Předchází se tím neshodám mezi zaměstnanci, ředitelka je ihned informována o případných neshodách, které lze v nejkratší možné době vyřešit.

Pro výběr pedagogického pracovníka/asistenta jsou definována tato výběrová kritéria:

- pedagogické vzdělání (doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání), případně dětská zdravotní sestra;
- kladný vztah k dětem;
- příjemné a milé vystupování;
- sympatie;
- kreativita, iniciativa;
- znalost anglického jazyka pro výuku ve školce;
- hra na hudební nástroj;
- pohybové nadání;
- zodpovědnost, spolehlivost;
- bezúhonnost (dokládá se výpisem z Rejstříku trestů).

Výše uvedená kritéria jsou nastavena pro obě pozice stejně. Je důležité, aby se dvojice zaměstnanců doplňovala ve znalostech a dovednostech a spolu tvořili sehraný tým, který si rozumí a dokáže si vyjít vstříc.

Požadavky na provozního pracovníka jsou standardní nenáročné. Požaduje se zejména spolehlivost, odpovědnost, časová flexibilita, sympatie a bezúhonnost. Vhodnými uchazeči jsou zejména osoby ve starobním důchodu, popřípadě osoby na rodičovské dovolené, s kterými lze dohodnout i přítomnost jejich dítěte ve školce po dobu výkonu činnosti.

Hlavní pracovní činností pedagogického pracovníka je péče a vzdělávání dětí ve školce. Věnují se výuce anglického jazyka hravou formou v několika kratších časových intervalech na každodenní bázi. Důraz je kladen na časté opakování již naučených slov a krátkých vět. Každý z pedagogů umí hrát na hudební nástroj. Děti si každý den zazpívají, naučí a zopakují krátkou dětskou písničku nebo básničku. Dbá se na pohybovou výchovu, kdy si děti zacvičí nebo zatancují. Formou volné aktivity či cíleného cvičení se děti seznámí s barvami, používáním barviček a tužek. Je uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou jeden rok s možností prodloužení. Asistent pedagoga vypomáhá s péčí a vzděláváním dětí. Cílem je zabezpečit individuální přístup a péči dětí.

Pokud se nepodaří naplnit maximální kapacitu školky a zapíše se méně než 11 dětí, nepřijme se asistent, jeho úlohu převezme majitelka školky. Uzavře se s ní pracovní smlouva na částečný úvazek na dobu určitou jeden rok s možností prodloužení (stejný typ a mzda jako pedagogického asistenta). Nebo se uvažuje o navázání spolupráce s jinou firmou, např. ve formě firemní školky.

Provozní pracovník zejména zajišťuje včasné dodání jídel a jejich výdej, pomáhá, v případě potřeby, dítěti se najíst. Myje a ukládá nádobí. Vrací dodavateli jídla nádoby. Po odchodu posledního dítěte uklidí interiér školky. Odpovídá za čistotu prádla a utěrek. Zajistí převoz špinavého prádla do prádelny a následně ho vyzvedne. Uzavře se s ním dohoda o provedení práce na dobu jednoho roku.

Tabulka 9 uvádí mzdové náklady na pracovníka. Pro první období provozu školky se nabízí měsíční hrubá mzda ve výši 20 000 Kč pro plný úvazek a 15 000 Kč pro částečný úvazek. Provozní pracovník pobírá odměnu ve výši 5 000 Kč.

Tabulka 9 Mzdové náklady (Kč)

Mzdové náklady	Pedagog. pracovník	Zaměstnavatel	Pedagog. asistent	Zaměstnavatel	Provoz. pracovník
Hrubá mzda	20 000		15 000		5 000
Sociální pojištění	6,5 % = 1 300	25 % = 4960	6,5 % = 975	25 % = 3720	0
Zdravotní pojištění	4,5 % = 900	9 % = 1800	4,5 % = 675	9 % = 1350	0
Superhrubá mzda	26 760		20 070		5 000
Základ pro výpočet zálohy na daň	26 800		20 100		5 000
Daň před slevami	4 020		3 015		750
Slevy na dani	2 070		2 070		2 070
Daň	15 % = 1 950		15 % = 945		0
Odvod státu celkem	10 910		7 665		0
Čistá mzda	15 850		12 405		5 000
Mzdové náklady na zaměstnance	26 760		20 070		5 000
Celkem mzdové náklady	51 830				

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 9 je zřejmá výše mzdových nákladů pro zaměstnavatele v případě uzavírání pracovních smluv a role superhrubé mzdy pro výpočet zálohy na daň. Pro menší mzdové náklady zaměstnavatele se s provozním pracovníkem uzavře dohoda o provedení práce. Na základě vyhodnocení provozu školky a práce pedagogických zaměstnanců se plánuje postupné navýšení jejich mezd, alespoň do výše celostátní průměrné hrubé mzdy.

3.5 Plán hodnocení rizik

Přehled rizik, která jsou vyhodnocena jako rizika ovlivňující nebo ohrožující provoz soukromé mateřské školky jsou uvedena v tabulce 10. Pod ní je uvedena stupnici hodnocení od 1 (neznatelné riziko) po 5 (vysoké riziko). Rizika jsou hodnocena podle pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu na provoz školky. Uvedená významnost rizika je součin uvedených hodnot. Čím vyšší vychází výsledné číslo, tím vyšší je významnost rizika pro provoz školky. První tři jmenovaná rizika spolu souvisí. Pro výši školkovného může být malý zájem rodičů, důsledkem je nedostatek finančních prostředků. Z těchto důvodů se formou reklamy rodiče informují o kvalitě školky, nabízeném programu, žádá se o dotace, hledají se sponzoři. Vše má vliv na nejdůležitější činnost školky na aktivity a rozvoj dětí. Spokojené děti = spokojení rodiče = prosperita školky.

V tabulce 10 jsou identifikovaná rizika uvedena od nejvýznamnějšího po nejméně významné. Nedostatek finančních zdrojů je hodnoceno jako riziko s malou pravděpodobností výskytu, ale s vysokým, v podstatě likvidačním dopadem. Významnost rizika pro provoz školky je jednou z nejvyšších čísel. V současné době je nastavena určitá výše školkovného, která je postačující i v případě, že se nenaplní celková kapacita školky. Cílem školky je naplnit současnou plnou kapacitu, s výhledem otevření další třídy pro 15 - 20 dětí. Riziko lze eliminovat uvážlivým hospodařením a přiměřenými výdaji. Jedním z úkolů ředitelky školky je vyhledávat zdroje krytí finančních údajů. Důležitým aspektem pro získání finančních prostředků je zápis do Školského rejstříku, dále vyhledávání sponzorů, získání podpory města. Navázat spolupráci se zaměstnavateli rodičů, kteří mohou poskytovat, v rámci zaměstnaneckých benefitů, příspěvky pro školku. Školka může navázat spolupráci s dodavateli dětských potřeb a propagovat jejich kvalitní dětské výrobky. Zajistit podmínky pro čerpání dotací a vyhledávat podporované projekty.

Tabulka 10 Přehled rizik a jejich dopadu

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu	Významnost rizika	Preventivní opatření
Nedostatek finančních zdrojů	2	5	10	přiměřené a uvážlivé výdaje, nastavení spolupráce se sponzory, zápis do Školského rejstříku a následné čerpání státních příspěvků, finanční rezerva
Malý zájem rodičů	2	5	10	zvýšit a rozšířit objem reklamy a propagace
Výše školkovného	3	3	9	kvalitní program školky, dobří pedagogové
Pronajaté prostory	2	4	8	uzavření dlouhodobé smlouvy o pronájmu, odkup nemovitosti
Nekvalitní zaměstnanci	2	3	6	pečlivý výběr, reference, sympatie.
Konkurence	2	3	6	kvalitní program školky, zvýšená reklama a propagace, sledování konkurence
Změny v legislativě	2	2	4	sledování změn, být připraven

Stupnice: 1 – neznatelný, 2 – malý, 3 – střední, 4 – vyšší, 5 – vysoký

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 10 vyplývá, že nedostatek finančních zdrojů souvisí s malým zájmem rodičů. Rizika jsou shodně oceněna. V začátcích provozu školky je jediným zdrojem financování školkovné. Některé rodiče mohou být odrazeni touto sumou. Ovšem v současné době, kdy kapacita mateřských školek je nedostačující, je pravděpodobnost výskytu vyhodnocena jako malá, ovšem vysokou velikostí dopadu. Významnost rizika je opět hodnocena jako jedna z nejvyšších. Je důležité informovat rodiče o otevření nové školky, umožnit jim poznat její

provoz a prostředí, proto jsou plánovány dny otevřených dveří. Rodiče se, po dohodě, můžou zúčastnit i běžného školkového dne. Důraz je kladen na reklamu, propagaci a dobré reference. Vysoké školkovné je ohodnoceno středním stupněm pravděpodobnosti výskytu a střední velikostí dopadu na provoz školky. Významnost tohoto rizika je stanovena druhým nejvyšším hodnocením. Pro některé rodiče je přes všechny klady výše školkovného příliš vysoká. Úkolem ředitelky a pracovníků školky je přesvědčit tyto rodiče, že investice už i do školky se vyplatí. Přesvědčit rodiče je příležitostí pro dny otevřených dveří, kdy se váhající rodiče přesvědčí, že kvalita poskytovaných služeb je přiměřená k ceně. Za školkovné jsou nabízeny všechny aktivity ve školce i mimo školku a stravné. Pronajaté prostory mají malou pravděpodobnost výskytu, s vysokým dopadem pro školku. Náhlá výpověď z užívání budovy je pro školky velmi nepříjemné. Nepřípustné chování majitele budovy se neočekává, budova je ve vlastnictví jednoho z přátel ředitelky. Smlouva o pronájmu je v současné době uzavřena na 4 roky s možností prodloužení. Snahou je uzavřít smlouva na delší časové období, např. 10 let nebo odkup této nebo jiné budovy do vlastnictví. Nemalý podíl pro rozhodování mají i vybraní pedagogové. Proto při jejich výběru se zaměří, mimo jiné, na celkové vystupování, vyjadřování a sympatie. Pravděpodobnost výskytu je hodnocena jako malá se střední velikostí dopadu. Celková významnost je vyhodnocena jako mírně vyšší. Předpokládá se, že lidé, kteří se rozhodnou pro práci s dětmi, jsou připraveni na dětské chování a jeho vrtochy, umí děti zaujmout, mají k nim správný vztah. Vznik nové konkurence se hodnotí s malým stupněm pravděpodobnosti, ale se střední velikostí dopadu. Předpokládá se, že děti, které začnou navštěvovat školku, velmi zřídka mění prostředí, na které jsou zvyklé. Zvláště tehdy, pokud je jim nabízen zábavný program a aktivity. Rodiče se spokojenými dětmi také nehledají změny. Zůstávají na místech, která znají. Případné změny legislativy, zejména pro soukromé podnikání, lze přijmout a přizpůsobit se. Úkolem ředitelky školky je sledování legislativy, její případné změny a na změny se připravit. Rizika identifikovaná v tabulce 10 se průběžně vyhodnocují, případně aktualizují.

3.6 Finanční plán

Školka je zapsána v obchodním rejstříku jako společnost s ručením omezeným, jejichž zakladatelkou/vlastníkem a jednatelkou je jedna osoba, která zároveň zastává funkci ředitelky školky. Základní kapitál společnosti je 1 Kč a s osobním vkladem ředitelky je vložen na bankovní účet, po jeho založení, vklad v celkové výši 500 001 Kč. Pro zjištění potřebné výše finančních zdrojů pro začátek podnikání, se vytvoří a spočítá **zakladatelský rozpočet**. V zakladatelském rozpočtu se uvádějí zřizovací a investiční výdaje související s podnikáním.

Položky související se začátkem podnikání a založením školky jsou uvedeny v tabulce 11. Pro soukromou školku obsahuje náklady na nájem, stavební úpravy a vymalování, pořízení dětského nábytku, postýlek a textilií. Uvádí se vybavení kuchyňského koutku, potřebné elektroniky a další nezbytné věci, je započítána i finanční rezerva pro náhlé situace.

Tabulka 11 Zakladatelský rozpočet (Kč)

Počáteční náklady	Celkem
Založení společnosti	12 000
Základní kapitál	1
Zálohy energie	6 500
Nájem	15 000
Reklama	8 000
Paušál MT, internet	1 200
Úpravy interiéru	230 000
Elektronika	45 000
Nádobí, kuchyňské potřeby	4 500
Dětský nábytek, lehátka	80 000
Ložní prádlo, utěrky, ručníky	11 000
Hračky, knížky, pastelky	20 000
Venkovní vybavení	25 000
Čistící a hygienické potřeby	3 000
Rezerva	38 800
Celkem	500 001

Zdroj: vlastní zpracování

Výše finančních prostředků uvedené v tabulce 11 na založení společnosti v sobě obsahují notářský poplatek za sepsání zakladatelské smlouvy, poplatek za vložení společnosti do Obchodního rejstříku, poplatek za výpis z Rejstříku trestů, založení bankovního účtu. Zálohy energie obsahují pouze zálohu na využití elektrické energie a vody. Plyn není zaveden. Nejvyšší vyčíslenou částkou je částka za stavební úpravy. V této částce jsou zahrnuty výdaje na zavedení dostatečného osvětlení a samotné osvětlení, úložné prostory, zásuvky, záslepy do zásuvek. Vybavení oken žaluziemi a drobná úprava oken a jejich těsnění. Vhodně a dostatečně vybavit WC místnost s umyvadly. Následuje vymalování místností a položení vhodné podlahové krytiny. Veškeré stavební práce se provádějí svépomocí s menší pomocí elektrikáře a zedníka na vybrané specifické práce. Za venkovní vybavení se považuje pískoviště vyrobené svépomocí, lavice k sezení, dětská skluzavka a houpačka. Všechno nakoupené vybavení školky je v jednotlivé pořizovací hodnotě nižší než 40 000 Kč za kus, tudíž nespadá do žádné skupiny odpisů.

K datu zápisu do obchodního rejstříku firma sestavuje **zahajovací rozvahu**, kde v aktivech jsou uvedeny náklady spojené se založením firmy a náklady spojené se zařízením a vybavením školky – počáteční náklady, finanční rezerva a splacený vklad. Na straně pasiv je uveden zapsaný základní kapitál a osobní vklad, viz tabulka 12.

Tabulka 12 Zahajovací rozvaha (Kč)

Zahajovací rozvaha společnosti Buráček s.r.o. soukromá mateřská školka (Kč)			
Aktiva		Pasiva	
Počáteční náklady	461 200	Základní kapitál	1
BU	38 800	Osobní vklad	500 000
Splacený základní kapitál	1		
Celkem	500 001	Celkem	500 001

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zahajovací rozvahy v tabulce 12 je zřejmé, že aktiva a pasiva se shodují. Je zřejmé, jakým způsobem jsou aktiva školky financována i zůstatek peněžních prostředků na bankovním účtu, které jsou ihned, v případě potřeby, k dispozici.

Očekávané příjmy, uvedené v tabulce 13, se pro první rok provozu, tzn. za čtyři měsíce (září – prosinec) očekávají pouze z vybraného školkovného. O dotace se žádá až v dalším roce provozu na základě podmínek Ministerstva školství, tělovýchovy a mládeže a města Mladá Boleslav, které uděluje dotace pro děti s trvalým pobytem na území města, nyní se s nimi nepočítá. Případné sponzorské dary se v prvním roce provozu také neočekávají. Tabulka 13 ukazuje očekávané příjmy při různém naplnění kapacity školky při celodenní návštěvnosti.

Tabulka 13 Očekávané příjmy (Kč)

Kapacita	30 % 4 děti	55 % 8 dětí	80 % 12 dětí	100 % 15 dětí
Školkovné/měsíc	34 000	68 000	102 000	127 500
Školkovné/4 měsíce	136 000	272 000	408 000	510 000
Školkovné/12 měsíců (plný provoz)	408 000	816 000	1 224 000	1 530 000
Školkovné/12 měsíců (prázdniny)	340 000	680 000	1 020 000	1 275 000

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 13 vyplývá, že se školkovné platí stále ve stejné výši, bez ohledu zda jsou prázdniny či nikoliv. Výjimku, kdy se školkovné neplatí, je období letních prázdnin, pokud je školka skutečně po celou dobu zavřená. Školka je standardně zavřena v období jarních a jiných krátkodobých prázdnin. Pouze v případě požadavků rodičů je možné školku otevřít, a to i v době letních prázdnin, za minimální účasti 11 dětí a s upravenou provozní dobou 7,30 – 15,00 hod., vyjma období celozávodní dovolené ŠKODA AUTO a.s., kdy je školka zavřena úplně. Standardně se jedná o období 14 dní. Školkovné se přiměřeně krátí pouze v případě, že dítě školku nenavštěvuje více než 60 % pracovních dní v měsíci.

Školkovné je splatné nejpozději do 20. dne předcházejícího měsíce. Školka upřednostňuje bezhotovostní platební styk. Ve výjimečných případech lze školkovné uhradit hotově, zejména v případě občasného hlídání.

Očekávané výdaje provozních nákladů při naplněné kapacitě jsou uvedeny v tabulce 14. Školka se pro první děti otevře v měsíci září. V tabulce 14 jsou uvedeny náklady za měsíc, čtyři měsíce provozu v prvním roce, náklady za dvanáct měsíců provozu včetně prázdnin a dvanáct měsíců provozu, kdy je po dobu celých letních prázdnin uzavřeno. Velká většina uvedených nákladů jsou fixní náklady, které se hradí bez ohledu na počet dětí nebo prázdniny.

Tabulka 14 Očekávané náklady (Kč) – 15 dětí

Provozní náklady	Měsíční	4 měsíce	12 měsíců/ plný provoz	12 měsíců/ prázdniny
Nájem	15 000	60 000	180 000	180 000
Telefonní služby + pevný internet	1 200	4 800	14 400	14 400
Zálohy na energie, vodu	6 500	26 000	78 000	78 000
Prádelna	1 000	4 000	12 000	12 000
Ostatní poplatky	1 000	4 000	12 000	12 000
Stravování	11 100	44 400	133 200	111 000
Pro tvořivou činnost	3 750	15 000	45 000	37 500
Čistící a hygienické potřeby	750	3 000	9 000	7 500
Mzdové náklady	51 830	207 320	621 960	621 960
Externí účetní	2 000	8 000	24 000	24 000
Celkem	94 130	376 520	1 129 560	1 098 360

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 14 jsou uvedeny i variabilní náklady, jejichž výše se odvíjí od počtu dětí. Řadí se mezi ně stravování, ve výši 740 Kč/dítě/měsíc, položka za tvořivou činnost, která je vypočítána ve výši 250 Kč/dítě/měsíc, čistící a hygienické potřeby ve výši 50 Kč/dítě/měsíc. Tyto položky nejsou uvedeny v posledním sloupci tabulky 14, kde se zohlední dva měsíce letních prázdnin. Ostatní uvedené náklady ve výši 78 530 Kč/měsíc jsou fixní a hradí se i v případě uzavření školky po dobu letních prázdnin.

Vypočtením **bodu zvratu** se určí minimální počet dětí, kdy platba za školkovné pokryje měsíční náklady provozu školky a začíná se generovat zisk. Náklady se rozdělí na fixní, které se musí vždy uhradit, bez ohledu na počet dětí ve školce a variabilní, které jsou závislé na počtu dětí. Variabilní náklady jsou vypočítány v celkové výši 1040 Kč/dítě/měsíc.

Výpočet bodu zvratu, tedy zjištění potřebného minimálního naplnění kapacity školky dětmi ve školce. Od vypočítané minimální obsazenosti se zaplatí náklady školky a začne se generovat zisk. Výpočet je následující:

Fixní náklady/(cena za jednotku – variabilní náklady za jednotku)

Fixní náklady FN = 78 530 Kč/měsíc,

Variabilní náklady VN = 1 040 Kč na dítě a měsíc,

Cena P = 8 500 Kč/měsíc,

Počet dětí Q =?

$$Q = 78\,530 / (8\,500 - 1\,040)$$

$$Q = 10,53 = 11$$

Z výpočtu je patrné, že požadovaná minimální obsazenost kapacity školky je 11 dětí, tzn. naplnění kapacity školky ze 74 %. V tabulce 15 jsou uvedeny očekávané výdaje za náklady při nenaplnění celkové kapacity. Fixní náklady zůstávají ve stejné výši jako při plné kapacitě.

Tabulka 15 Očekávané náklady (Kč) – 11 dětí

Provozní náklady	Měsíční
Nájem	15 000
Telefonní služby + pevný internet	1 200
Zálohy na energie, vodu	6 500
Prádelna	1 000
Ostatní poplatky	1 000
Stravování	8 800
Pro tvořivou činnost	2 750
Čistící a hygienické potřeby	550
Mzdové náklady	51 830
Externí účetní	2 000
Celkem	90 630

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 15 vyplývá, že celkové náklady pro provoz školky pro 11 dětí jsou vypočítány v celkové výši 90 630 Kč. Vybrané školkovné je ve výši 11 x 8 500 Kč = 93 500 Kč. Vychází i nepatrný zisk. Z dlouhodobého hlediska není takto nízká obsazenost únosná. Pro snížení nákladů pro provoz školky při této obsazenosti je možná personální úspora. Je na zvážení, zda propustit provozního pracovníka, jehož povinnosti převezmou pedagogičtí pracovníci nebo propustit jednoho z nich a jeho činnost tím přechází na samotnou ředitelku školky. Řešením je možné nastavení spolupráce s jinou firmou, např. jako firemní školka. Cílem zůstává naplnit

celkovou kapacitu školky. Snížením počtu pracovníků ve školce je ohrožena kvalita práce, s kterou souvisí image a dobré reference školky.

Předpokládaný výsledek hospodaření uvedený v tabulce 16 je za první čtyři měsíce provozu školky, dále za následující rok s plným provozem přes prázdniny a předpokládaný výsledek hospodaření pokud se školka přes letní prázdniny zavře. Tabulka 16 uvádí výpočty pro plnou kapacitu školky – 15 dětí.

Tabulka 16 Předpokládaný výsledek hospodaření (Kč) – 15 dětí

	1. rok provozu	2. rok provozu	
	4 měsíce	12 měsíců/plný provoz	12 měsíců/prázdniny
Příjmy	510 000	1 530 000	1 275 000
Výdaje	376 520	1 129 560	1 098 360
Zisk před zdaněním	133 480	400 440	176 640
Základ pro výpočet daně	133 000	400 000	176 000
Daň 19 %	25 270	76 000	33 440
Zisk po zdanění	108 210	324 440	143 200

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 16 se uvádějí pouze příjmy ze školkovného uhrazení v plné výši při naplněné kapacitě. Výdaje spojené s předpokládanými náklady jsou uváděny pro plnou kapacitu školky. Pro první rok provozu školky se počítají příjmy a výdaje pouze za čtyři měsíce provozu školky. V posledním sloupci tabulky 16 jsou uvedeny příjmy ve formě školkovného a variabilní náklady za 10 měsíců provozu. Tato varianta zohledňuje, že v období letních prázdnin není školka v provozu, ovšem fixní náklady jsou započítány v plné výši za celé období 12 měsíců. Vypočtený zisk před zdaněním se zaokrouhlí na celé tisíce směrem dolů, z tohoto základu se vypočítá 19 % daň z příjmu právnické osoby. Tím se vypočítá zisk po zdanění za dané období. Předpokládá se, že zisk se použije pro rozvoj a vybavení školky.

Předpokládané cash flow pro první čtyři měsíce provozu školky, pro následující celý rok provozu školky, včetně prázdnin a cash flow pro celoroční provoz s uzavřením školky v době letních prázdnin je uveden v tabulce 17. Uvedené výpočty předpokládají plnou kapacitu školky – 15 dětí. Pro výpočet Cash flow se použije přímá metoda.

Tabulka 17 Předpokládaný Cash flow (Kč) – 15 dětí

1. rok provozu školky		2. rok provozu školky		
4 měsíce		12 měsíců/plný provoz		12 měsíců/prázdniny
Počáteční stav	500 001	Počáteční stav	275 581	275 581
Počáteční náklady	-461 200	Daň	-25 270	-25 270
Provozní náklady	-376 520	Provozní náklady	-1 129 560	-1 098 360
Školkovné	510 000	Školkovné	1 530 000	1 275 000
Školkovné (leden)	127 500			
Konečný stav	275 581	Konečný stav	650 751	426 951

Zdroj: vlastní zpracování

Počáteční stav, jak se uvádí v tabulce 17, je uveden pro celkovou finanční částku ve výši 500 001 Kč, která je k dispozici pro začátek podnikání. Tato částka zahrnuje i rezervu ve výši 38 800 Kč. Z poskytnuté peněžní částky se uhradí všechny počáteční náklady související se založením a vznikem společnosti. Jedinými příjmy v uvedených období zatím zůstává pouze školkovné, výdaje jsou uváděny předpokládané celkové náklady související s provozem školky za uvedená období. Při naplnění kapacity školky zůstává výše příjmů a nákladů stejná. V druhém roce provozu školky se odečte zaplacená daň z příjmu právnických osob a předpokládané provozní náklady. Z konečného stavu vyplývá, že školce je k dispozici určitá výše peněžních prostředků. Školku neohroží platební neschopnost a řádně se zaplatí dodavatelům za poskytnuté služby a zboží. V konečné částce je stále zahrnuta finanční rezerva z počátečního období, která se nevyčerpala.

Pro vyhodnocení úspěšnosti firmy se provede hodnocení na základě základních finančních ukazatelů. Z typických variant je zvolena **rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb**. Jedná se o poměrové ukazatele, které definují, kolik korun zisku se vytvoří z jedné koruny konkrétního zdroje. Jak efektivní podnikání ve zvoleném oboru je.

První rok provozu – 4 měsíce

Rentabilita vlastního kapitálu = zisk/vlastní kapitál

$$= (108\,210/500\,001)*100 = 21,6 \%$$

Rentabilita tržeb = zisk/celkové tržby

$$= (108\,210/510\,000)*100 = 21,2 \%$$

Druhý rok – plný rok provozu, včetně letních prázdnin

Rentabilita vlastního kapitálu = zisk/vlastní kapitál

$$= (324\,440/500\,001)*100 = 64,9 \%$$

Rentabilita tržeb = zisk/celkové tržby

$$= (324\,440/1\,530\,000)*100 = 21,2 \%$$

Druhý rok provozu – v období letních prázdnin zavřeno

Rentabilita vlastního kapitálu = zisk/vlastní kapitál

$$= (143\,200/500\,001)*100 = 28,6 \%$$

Rentabilita tržeb = zisk/celkové tržby

$$= (143\,200/1\,275\,000)*100 = 11,2 \%$$

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, že pro první rok provozu školky připadne 21,6 % zisku na 1 Kč z vložených prostředků. Ve druhém roce provozu po celý rok je výsledná hodnota 64,9 % na 1 Kč vložených prostředků. V případě, že se školka neotevře v době letních prázdnin výsledná hodnota je výrazně nižší, 28,6 %.

Rentabilita tržeb pro první rok provozu je vypočtena na 21,1 %, kde tato hodnota vychází i pro druhý rok provozu školky, včetně letních prázdnin. Pokud je v období letních prázdnin zavřeno, výsledná hodnota je na 11,2 %.

Vypočtené hodnoty naznačují, že efektivita firmy je dobrá. Je na zvážení, zda školku otevřít i na období letních prázdnin. Nad touto variantou se majitelka školky zamýšlí. Další z možností je platba stravného rodiči. Tato varianta je zamítnuta. Výraznou předností školky je jedna platba, jedno školkovné za všechny služby. Možnou variantou je navýšení kapacity školky na 20 dětí. Školka je pro tento počet zařízena, vybavena a lze zajistit individuální přístup a péči dětí pedagogickými zaměstnanci.

Pro přehlednost se v tabulce 18 uvádějí předpokládané příjmy pro naplnění kapacity na 20 dětí. Navýšení naplněnosti školky na tento počet dětí lze brát jako optimistickou variantu.

Tabulka 18 Očekávané příjmy (Kč) – 20 dětí

Kapacita	20 dětí
Školkovné/měsíc	170 000
Školkovné/4 měsíce	680 000
Školkovné/12 měsíců (celoroční provoz)	2 040 000
Školkovné/12 měsíců (prázdniny)	1 700 000

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky 18 při navýšení kapacity školky o pět dětí je zaplacené školkovné ve výši 170 000 Kč/měsíčně. Při porovnání předpokládaných příjmů uvedených v tabulce 13, se zvýší předpokládané příjmy ze školkovného o 42 500 Kč/měsíčně.

V tabulce 19 se udávají náklady na provoz školky při naplněnosti 15 dětí a po navýšení na 20 dětí. Po navýšení kapacity počtu dětí, se celkové měsíční náklady zvýší o 5 200 Kč.

Tabulka 19 Náklady (Kč) při navýšení kapacity – 20 dětí

Náklady	Měsíční	4 měsíce	12 měsíců/plný provoz	12 měsíců/prázdniny
Pro 15 dětí	94 130	376 520	1 129 560	1 098 360
Navýšení kapacity o 5 dětí	5 200	20 800	62 400	52 000
Náklady celkem	99 330	397 320	1 191 960	1 150 360

Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje tabulka 19, celkové měsíční náklady pro 15 dětí jsou ve výši 94 130 Kč/měsíc, z toho variabilní náklady 15 600 Kč/měsíc. Fixní náklady ve výši 78 530 Kč/měsíc se po navýšení kapacity školky nijak nemění, zůstávají stejné, navýší se pouze variabilní náklady pro dalších 5 dětí v celkové výši 5 200 Kč/měsíc. Navýšení kapacity o 5 dětí na celkový počet 20 lze považovat za optimistickou variantu. Reálná varianta naplnění kapacity školky je 15 dětí.

Předpokládaný výsledek hospodaření pro navýšenou kapacitu ukazuje tabulka 20. Při porovnání předpokládaného výsledku hospodaření před a po navýšení kapacity školky se výrazně zvýší předpokládaný zisk po zdanění. V případě celoročního provozu je navýšení o 47 %, s provozem při zavření školky o letních prázdninách se zisk navýší o 32 %.

Tabulka 20 Předpokládaný výsledek hospodaření (Kč) – 20 dětí

Období	4 měsíce	12 měsíců/plný provoz	12 měsíců/prázdniny
Příjmy	680 000	2 040 000	1 700 000
Výdaje	397 320	1 191 960	1 150 360
Zisk před zdaněním	282 680	846 040	549 640
Základ pro výpočet daně	282 000	846 000	549 640
Daň 19 %	53 580	160 740	104 432
Zisk po zdanění	229 100	685 300	445 208

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky 20 výsledný výpočet pro rozhodování o celkové kapacitě školky je výmluvný. Pokud vznikne potřeba navýšit rentabilitu tržeb, navýšit efektivitu podnikání, je navýšení kapacity vhodnou volbou. Zejména pokud kvalita péče a individuální přístup zůstane zachován.

Ukazatel celkové zadluženosti není počítán, nejsou použity cizí zdroje financování.

3.7 Soukromá mateřská školka Buráček s. r. o.

Soukromá mateřská školka Baráček se nachází v okrajové části města v přízemí pronajatého domu. V domě je k dispozici jedna větší místnost, která je určena na hraní a aktivity dětí. V druhé místnosti jsou umístěna lehátka na spaní. Pro výdejnu jídel a jídelnu je určena kuchyň s prostorem pro stolečky a židle. Jako šatna je k dispozici větší předsíň, ve které jsou postaveny skříňky a police pro uložení osobních věcí dítěte. Po úpravě koupelny je k dispozici potřebné množství toalet a umyvadel. K domu náleží zahrada, kterou školka využívá pro venkovní aktivity. Na zahradě jsou umístěny hrací prvky, nachází se zde menší venkovní stavba, sloužící jako malá dílnička, je vybavena jednoduchým nářadím z vlastních zdrojů majitelky domu a ředitelky. Na zahradě jsou založeny záhonky. Školka v začátku svého působení není zapsána ve Školském rejstříku. Majitelka školky po prvním roce provozu školky požádá o tento zápis a zároveň zažádá o dotace jak Ministerstvo školství, tělovýchovy a mládeže, tak město Mladá Boleslav. Dotace se využijí na rozvoj programu ve školce, vybavení interiéru a venkovních hracích prvků. Provozní doba školky je každý pracovní den 6,30 - 17,30 hod. V době letních prázdnin a ostatních prázdnin je otevřeno v případě zájmu rodičů. Cílem majitelky školky je navýšení kapacity školky minimálně o jednu třídu s kapacitou 15 – 20 dětí prodloužení otevírací doby do 18.00 hod. Charakter domu umožňuje rozšíření kapacity školky, nachází se v něm nevyužitý první patro.

Denní časový harmonogram školky, viz tabulka 21, má orientační charakter, pevně dané časy jsou pouze u podávání jídel, v případě činnosti mimo školku je lze přizpůsobit podle situace. Aktivity se můžou různě prokládat a měnit podle pozornosti a zájmu dětí.

Tabulka 21 Harmonogram školky

Čas	Aktivita
6,30 - 8,30	volný program, děti si hrají podle svého zájmu, odpočívají, pohádka
8,30 - 9,15	cílené aktivity, anglický jazyk
9,15	svačina
9,45 - 11,30	venkovní program na zahradě, procházka
11,45	oběd
12,15 - 14,00	odpolední klid, čtení pohádky
14,00	svačina
14,20 - 15,00	cílené aktivity, anglický jazyk
15,00 - 16,00	venkovní aktivity na zahradě
16,00 - 17,30	volný program, děti se hrají podle svého zájmu, pohádka

Zdroj: vlastní zpracování

Cílené aktivity uvedené v tabulce 21 jsou definovány jako pohybová aktivita, florbal hudební aktivity, zpívání, výtvarná činnost, poznávání těla, domácí a divoká zvířata, světadily, základy etiky, modelování, poznávání tvarů a barev, život ve městě, v lese, roční období, dětské hry. Venkovní aktivity se definují jako práce na zahradě, pěstování rostlin, starost o záhonky, práce v dílničce, dětské hry. Nastavení a rozvrh denního programu jsou plně v kompetenci pedagogického pracovníka, který dává v týdenních intervalech ke schválení majitelce školky. Školka se zúčastní dětských divadelních představení a sama organizuje představení a besídky pro rodiče dětí. Školka, po domluvě s rodiči, pozve na preventivní prohlídku očního lékaře a zubní dentistku. Pro navázání spolupráce s lékaři se nejdříve zjistí zájem rodičů a možnosti samotných lékařů.

Vybrané aktivity související s ročním obdobím jsou zpravidla uskutečňovány jako polodenní aktivity, kdy se svačina podává mimo budovu školky ve vhodně zvolený čas. Vybrané aktivity se uvádí v tabulce 22.

Tabulka 22 Aktivity ve školce

Jaro	Léto	Podzim	Zima
vítání jara	údržba záhonků	přivítání dětí	divadelní představení
pálení Morgany	opékání buřtů	údržba záhonků	plavání
otevírání zahrady	plavání	sklizeň	karneval
Velikonoce	pohádkový den	pouštění draků	Mikuláš
pomlázka	spaní ve školce	opékání brambor	bruslení, sáňkování
sázení rostlin	návštěva ZOO	divadelní představení	besídka pro rodiče
dopravní výchova	výlet	výlet	Vánoce
	loučení se školáčky	zazimování zahrady	

Zdroj: vlastní zpracování

Školka svoji aktivitu zaměří zejména na rozvoj osobnosti dětí, podpoří jejich talent, rozvine schopnosti a dovednosti dětí. V zájmu školky je vytvoření příjemného prostředí pro děti a jejich rodiče. Ve školce se pořádají hrací a soutěžní odpoledne pro rodiče a jejich dětí, pro seznámení rodičů mezi sebou, pro vznik jednoho spolupracujícího týmu.

3.8 Shrnutí

Cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školky, ověření jeho reálnosti a realizovatelnosti. Před zahájením samotného provozu školky se zakladatelskou listinou založí společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 1 Kč. Základní kapitál s osobním vkladem zakladatelky ve výši 500 000 Kč se vloží na bankovní účet. Na živnostenském úřadě se ohlásí živnost Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení včetně lektorské činnosti. Sestaví se podnikatelský plán. Pro ověření reálnosti se nejdříve provede analýza makroprostředí pomocí metody PESTEL. Školka je zakládána v Mladé Boleslavi, Středočeský kraj. Na základě ekonomických a sociálních ukazatelů je vyhodnoceno, že výchozí podmínky jsou příznivé. Dobrá životní úroveň, výše hrubé mzdy, která ve Středočeském kraji dosahuje částky 34 900 Kč/měsíc, nízká míra nezaměstnanosti pro okres Mladá Boleslav ve výši 1,7 % podporují záměr k založení soukromé školky.

Pro analýzu mikroprostředí se použije metoda Porterův model pěti sil. Mapováním konkurence je zjištěno, že ve městě působí deset školek zřizovaných městem a čtyři soukromé školky. Všechny školky mají naplněnou kapacitu. Jsou specifikovány substituty ke školce, chůvy, rodič nebo jiná blízká osoba, státní mateřské školky. Na základě veřejně dostupných informací se vyberou dodavatelé služeb, zejména stravy, lehátek a prádelny. Marketingový plán obsahuje harmonogram prací pro propagaci a reklamu školky, např. tisk letáků, založení webových stránek, dny otevřených dveří a další. Celková částka za reklamu a propagaci je stanovena na max. 8 000 Kč. Propagace školky se zaměří, kromě programu a služeb, na určitou exkluzivitu, módní trend. Na základě provedené analýzy SWOT zakládána mateřská školka jako svou výhodou uvádí delší provozní dobu, zajímavý program, především se zaměřením na sportovní výchovu a florbal. Předností je jeden poplatek za všechny služby. V rámci školkovného se platí i stravné. Školkovné za všechny služby je

stanoveno na 8 500 Kč/měsíc, plánovaná kapacita 15 dětí, s výhledem na navýšení na 20 dětí. Příležitostí se rozumí módní trend a určitá exkluzivita. Slabou stránkou jsou pronajaté prostory a vyšší částka školkovného.

Ve školce jsou zaměstnaní dva pedagogičtí pracovníci a jeden provozní pracovník. Ředitelkou školky je zakladatelka společnosti.

Součástí podnikatelského plánu je plán rizik. Nejvýznamnějším rizikem je vyhodnoceno nedostatek finančních zdrojů a malý zájem rodičů s velikostí dopadu 5 (vysoký dopad), následuje výše školkovného s velikostí dopadu 3 (střední) a pronajaté prostory s velikostí dopadu 4 (vyšší). Jsou navržena preventivní opatření pro eliminaci rizik, např. přiměřené výdaje, spolupráce se sponzory, zápis do Školského rejstříku, získání vlastní budovy nebo uzavření dlouhodobé smlouvy o pronájmu budovy, zvýšit objem reklamy, kvalitní program školky a další.

Při modelaci finančního plánu se nejdříve upřesní potřebná výše finančních prostředků pro založení a počáteční provoz školky v zakladatelském rozpočtu. Výše potřebné částky je 500 001 Kč. Ke dni zápisu do Obchodního rejstříku se sestaví vyrovnaná zahajovací rozvaha. Očekávané měsíční příjmy při kapacitě 15 dětí jsou ve výši 127 500 Kč a očekávané měsíční náklady ve výši 94 130 Kč. Rentabilita tržeb za první čtyři měsíce provozu je 21,2 % a rentabilita vlastního kapitálu je ve výši 21,6 %, zisk po zdanění 108 210 Kč. Při celoročním provozu se rentabilita tržeb pohybuje ve výši 21,2 %, rentabilita vlastního kapitálu ve výši 64,9 %, zisk po zdanění 324 440 Kč. Předpokládá se v době letních prázdnin uzavřít školku. Po výpočtu rentability tržeb, kdy je výsledná hodnota rentability tržeb 11,2 % a rentabilita vlastního kapitálu 28,6 % se od této možnosti pravděpodobně upustí. Uvažuje se o navýšení kapacity až na 20 dětí. Po navýšení se předpokládáný zisk zvýší o 47 % při celoročním provozu, při zavření školky v době letních prázdnin o 32 %.

V době zahájení provozu není školka zapsána ve Školském rejstříku. Nemůže žádat o státní dotace a finanční podporu. Je zjištěno, že pro snadnější udržení standardů a budoucího rozvoje školky je žádoucí zajistit podmínky pro získání dotací a finanční podpory. Doporučuje se navýšit kapacitu školky až na 20 dětí při zachování stávajícího standardu péče o dítě. Doporučuje se zápis do Školského rejstříku. Je vhodné a žádoucí v době letních prázdnin zachovat provoz ve školce. Je vhodné zajistit vlastní prostory pro školku nebo uzavřít dlouhodobou smlouvu o pronájmu. V počátcích provozu školky je vhodné aktivní zapojení ředitelky školky do programu a péče o děti. Doporučuje se uzavření komerčního pojištění, které eliminuje případný rozsah škod související s činností školky.

Veškerá doporučení mohou podpořit úspěšný provoz školky a její dobré reference.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školky, ověření jeho reálnosti a realizovatelnosti.

V teoretické části se na základě získaných poznatků a informací představí v obecné rovině problematika soukromého podnikání. Pro vybraný obor podnikání se definují vybrané zákony a legislativa související s otevřením a provozem soukromé mateřské školky. Je zjištěno, že v případě nezapsání školky do Školského rejstříku není možné čerpání státních dotací, ale není se třeba striktně držet všech stanovených podmínek. Po zápisu do Školského rejstříku se může zažádat o státní dotaci a finanční podporu. V této části práce se definuje podnikatelský plán, jeho význam pro zahájení podnikání. Budoucímu podnikateli se plánem ujasní podmínky, povinnosti související se zahájením činnosti. V plánu jsou obsaženy organizační a personální záležitosti, význam a velikost marketingu a propagace. Plánem se specifikují možná rizika, jejich dopad. Podstatnou částí plánování je finanční plán. Ve finančním plánu je uveden předpokládaný zisk, budoucí příjmy a výdaje. Zakladatelský rozpočet uvede předpokládané náklady související se zahájením podnikáním.

V praktické části se konkretizuje podnikatelský plán pro založení soukromé mateřské školky v Mladé Boleslavi. Právní forma školky je s.r.o, vlastníkem jedna osoba. Pro sepsání zakladatelské listiny a zápis do Obchodního rejstříku se naváže spolupráce s notářem. Na živnostenském úřadě se ohlásí živnost Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení včetně lektorské činnosti, pod kterou lze provozovat soukromou mateřskou školkou. Nejdříve jsou na základě analýzy PESTEL zjištěny základní ukazatele, které mohou ovlivnit podnikání soukromé mateřské školky. Jako kladné ukazatele jsou vyhodnoceny vysoká průměrná měsíční hrubá mzda, která ve Středočeském kraji dosahuje výše 34 900 Kč. Vysoká zaměstnanost, míra nezaměstnanosti dosahuje v okrese Mladá Boleslav 1,7 %. S uvedenými ukazateli souvisí vyšší životní úroveň. Hlavní podíl na vysoké zaměstnanosti, vyšší mzdě se přikládá působení automobilky ŠKODA AUTO a.s., kde jsou vypláceny nadstandardní mzdy a bonusy. V roce 2018 se výše průměrné hrubé mzdy v automobilce pohybuje ve výši 51 272 Kč a v současnosti je navýšena o 5, 7 %. Kladně jsou hodnoceny dotace, které lze čerpat za určitých podmínek. Negativními jevy jsou definovány mzdové náklady, ceny energií a služeb, dále politická a vládní nestabilita či legislativní změny, nízká porodnost a následný malý počet dětí ve třídě. Ze statistiky Českého statistického úřadu je zjištěno, že počet obyvatel v obci je téměř neměnný, počty zde narozených jsou několik let téměř stejné. Výchozí podmínky pro zahájení podnikání ve zvoleném oboru se hodnotí jako vsřícné. Technologické nebo environmentální jevy jsou hodnoceny neutrálně, nemají znatelný vliv na provoz soukromé školky. Kladně uvedené jevy jsou dobrým předpokladem pro úspěšné podnikání ve zvoleném oboru.

Pomocí metody Porterův model pěti sil je provedena analýza mikroprostředí. Nepřímou konkurencí jsou označeny školky zřizované městem, práce se jimi detailněji nezabývá, dotovanému školkovnému nelze konkurovat cenou, která je stále pro mnoho rodičů prioritou. Přímou konkurencí jsou označeny čtyři soukromé mateřské školky působící ve městě. Školkovné se v nich pohybuje v rozmezí 3 600 – 8 500 Kč plus stravné. Provozní doba v rozmezí 6,00 – 17,30 hod. Uváděné aktivity ve školkách jsou si velmi podobné, tanec, cvičení, výuka anglického jazyka, rozvíjení dětských schopností a dovedností, poznávání města a jeho okolí. Pouze v jedné ze školek jsou aktivity i stravné v jednom poplatku, školkovném. Cestou jednoho poplatku se rozhodla jít i zakládaná školka. Školkovné je stanoveno na 8 500 Kč/měsíc/dítě za celodenní docházku. Jeden poplatek za poskytované služby je vnímán jako konkurenční výhoda. Specifikovali se dodavatelé služeb, dodavatel stravy, prádelna, dodavatel lehátek a další. Definují se substituty k poskytované službě, chůvy, rodiče nebo blízké osoby. Jejich nevýhoda je absence kolektivu jiných dětí.

Pro úspěšný vstup nové školky na trh je důležitá správně načasovaná reklama a propagace. Nastavený marketingový plán udává harmonogram prací, založení webových stránek, tisk letáků, reklama v místním rádiu, dny otevřených dveří a další. Částka za propagaci a reklamu je stanovena ve výši max. 8 000 Kč. Provedená SWOT analýza říká, že pro úspěšné působení na trhu je zapotřebí silné stránky firmy udržet, silné stránky posílit, využít příležitostí a sledovat hrozby. Silnou stránkou školky je vyhodnocena provozní doba, která patří mezi nejdelší 6,30 – 17,30 hod. s možností další domluvy. Je plánováno její prodloužení do 18 hod. Výhoda se spatřuje v jednom poplatku. V rámci školkovného jsou zahrnuty všechny školkové aktivity a stravné. Pro naplnění pestrého programu se školka zaměří na florbal a všestrannou sportovní výchovu. Sport podporuje nenásilným způsobem tělesnou všestrannost dětí. Absence dalších poplatků za školkové služby snižuje dopad vyššího školkovného. Klade se důraz na image školky, její novosti, určité exkluzivitu a módním trendu. Pro některé rodiče jsou tato kritéria rozhodující. Pro eliminaci slabé stránky školky, pronajaté prostory, se plánuje vést jednání vedoucí k odkupu nemovitosti, která se nyní využívá. Další možností se jeví sepsání smlouvy o pronájmu na delší období, např. 10 let.

Je stanovena liniová organizační struktura. Školka zaměstnává dva pedagogické a jednoho provozního pracovníka. Ředitelkou školky je zakladatelka firmy. Kolektiv pracovníků je vybrán s důrazem na jejich aktivitu, myšlení a styl vedení dětí.

Podnikatelský plán vyhodnocuje případná rizika podnikání. Nejvýznamnějšími riziky jsou ohodnoceny nedostatek finančních prostředků, malý zájem rodičů. Velikost dopadu je ohodnoceno jako vysoké. Dalším významným rizikem je stanovená výše školkovného, velikost dopadu střední. Pronajaté prostory, ve kterých školka sídlí je riziko, které je ohodnoceno vyšší velikostí dopadu. Preventivní opatření k eliminaci těchto rizik jsou uvážlivé výdaje, čerpání dotací, zvýšení objemu reklamy, uzavření dlouhodobé smlouvy o pronájmu budovy nebo její odkup, kvalitní a bohatý program.

Při modelaci finančního plánu se vychází ze zakladatelského rozpočtu ve výši 500 001 Kč, školkovném ve výši 8 500 Kč a kapacitou 15 dětí. Pro první rok provozu jsou očekávané příjmy pouze ze školkovného. Pro čerpání státních dotací a podpory od města je podmínkou zápis ve Školském rejstříku. O zápis se požádá nejpozději do dvou let od počátku provozu školky. Očekávané měsíční náklady jsou vyčísleny na 94 130 Kč, očekávané měsíční příjmy ve výši 127 500 Kč. Očekávaný předpokládaný roční zisk po zdanění při celoročním provozu je vyčíslen na 324 440 Kč, při uzavření v době letních prázdnin pouze 143 200 Kč. Pro navýšení zisku je jedním z řešení navýšení školkovného, touto cestou se školka nechce vydat. Proto se ve finančním plánu zohlední navýšení kapacity školky na 20 dětí. Předpokládaný roční zisk vzroste o 47 % při celoročním provozu, při uzavření školky v době letních prázdnin o 32 %. Minimální požadovaný počet dětí navštěvujících školku je 11. Provoz školky při tomto počtu je dlouhodobě neudržitelný. Možné řešení je propuštění jednoho zaměstnance nebo navázání spolupráce s další firmou, např. ve formě firemní školky. Na základě sestaveného podnikatelského plánu lze konstatovat, že založení soukromé mateřské školky není nereálné.

Uvedená doporučení jsou přínosem pro realizaci a následný rozvoj školky. Doporučuje se zápis do Školského rejstříku, důležité pro možné čerpání dotací, žádat o dotace a podporu, navýšení kapacity školky až na 20 dětí při zachování stávajícího standardu. V době letních prázdnin je vhodné a žádoucí školku nezavírat, zachovat její provoz. Je vhodné zajistit vlastní prostory pro školku nebo uzavřít dlouhodobou smlouvu o pronájmu. V počátcích provozu školky je vhodné aktivní zapojení ředitelky školky do programu a péče o děti. Doporučuje se uzavření vhodného komerčního pojištění k eliminaci případných škod souvisejících s provozem školky. Udržet standard, kvalitní program, zaměření na florbal a všestrannou sportovní výchovu.

Podnikatelský plán na založení soukromé mateřské školky popisuje souhrnný plán všech potřebných aktivit pro naplnění stanoveného cíle. Může se stát určitým doporučením, vzorem pro zájemce o podnikání.

Literatura

Odborné knihy

ČIŽINSKÁ, R. *Základy finančního řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha : C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategického plánování, teorie a praxe*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku, 3., rozšířené vydání*. Plzeň : Aleš Čeněk s.r.o., 2017. 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

KARLÍČEK, M. et al. *Základy marketingu, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení, východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

MÁČE, M. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. 512 s. ISBN 978-80-271-2003-1.

PEMOVÁ, T., PTÁČEK, R. et al. *Soukromá a firemní školka od A do Z*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-4699-9.

PŘIKRYLOVÁ, J. et al. *Moderní marketingová komunikace, 2., zcela přepracované vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-2648-4.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza, 5. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-9930-8.

SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku, 1. vydání*. Praha : C. H. Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha : Grada Publishing a.s., 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

TYLL, L. *Podniková strategie, 1. vydání*. Praha : C. H. Beck, 2014. 304 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. et al. *Podnikové řízení*. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-2037-8.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing a.s., 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 336s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje – legislativa

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÁ REPUBLIKA: *Zákon 89/2012 Sb. občanský zákoník [online]*. Česká republika : Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o Česká republika, 2012 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z WWW:< <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>>.

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÁ REPUBLIKA: *Zákon 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) [online]*. Česká republika : Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o Česká republika, 2012 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z WWW:< <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>>.

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÁ REPUBLIKA: *Zákon 262/2006 Sb. Zákoník práce [online]*. Česká republika : Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o Česká republika, 2006 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z WWW:< <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>>.

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÁ REPUBLIKA: *Zákon 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání [online]*. Česká republika : Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o Česká republika, 1991 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z WWW:< <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/zivnostensky-zakon--166698/>>.

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÁ REPUBLIKA: *Zákon 561/2004 Sb. Školský zákon ve znění účinném od 15. 02. 2019 [online]*. Česká republika : Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o Česká republika, 2019 [cit. 2020-02-11]. Dostupné z WWW:< <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon>>.

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÁ REPUBLIKA: *Zákon 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících. [online]*. Česká republika : Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o Česká republika, 2004 [cit. 2020-02-11]. Dostupné z WWW:< <http://www.msmt.cz/file/38850/>>.

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÁ REPUBLIKA: *Vyhláška 14/2005 Sb. o předškolním vzdělávání ve znění účinném od 1. 9. 2019 [online]*. Česká republika : Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o Česká republika, 2019 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z WWW:<<http://www.msmt.cz/dokumenty-3/vyhlascky-ke-skolskemu-zakonu>>.

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÁ REPUBLIKA: *Vyhláška 23/2008 Sb. o technických podmínkách požární ochrany staveb [online]*. Česká republika : Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o Česká republika, 2008 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z WWW:< <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-23>>.

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÁ REPUBLIKA: *Vyhláška 107/2005 Sb. o školním stravování [online]*. Česká republika : Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o Česká republika, 2005 [cit. 2020-02-09]. Dostupné z WWW:< <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=107&r=2005>>.

SBÍRKA ZÁKONŮ ČESKÁ REPUBLIKA: *Vyhláška 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění vyhlášky č. 602/2006 Sb. [online]*. Česká republika : Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o Česká republika, 2006 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z WWW: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-137>>.

Internetové zdroje - ostatní

ANJA JÍDELNY: *Mateřská škola [online]*. Mladá Boleslav : Anja jídelny s.r.o., 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z WWW:< <https://www.anjajidelna.cz/jidelni-listek-materska-skola>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Veřejná databáze, vše o území [online]*. Praha : Český statistický úřad, 2020 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z WWW:< https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profiluzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI__43__535419#>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Statistiky, mzdy a náklady práce [online]*. Praha : Český statistický úřad, 2020 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z WWW:< https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace>.

FINANČNÍ SPRÁVA: *Daně [online]*. Praha : Finanční správa, 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z WWW:< <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/novinky/2020>>.

FINANCE: *Sociální a zdravotní pojištění [online]*. Praha : Mladá fronta, 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z WWW:< <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/>>.

HLÍDAČKY: *Hlídaní dětí [online]*. Česká republika : Hlídačky.cz, 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z WWW:< <https://www.hlidacky.cz/>>.

IKEA: *Výrobky [online]*. Česká republika : Ikea Group, 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z WWW:< <https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/>>.

KOSÁČCI: *Pro mateřské školy [online]*. Pardubice : Kosácci s.r.o., 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z WWW:< https://www.kosacci.cz/Z-KATALOGU-PRO-MS-c9_0_1.htm>.

MAKRO: *Sortiment [online]*. Praha : Makro Cash & Carry ČR s.r.o., 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:< <https://www.makro.cz/>>.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA ČTYŘLÍSTEK: *Školní vzdělávací plán, platby [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Čtyřlístek, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:< <https://ms-ctyrlistek9.webnode.cz/>>.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA DUHA: *Školní vzdělávací program, o nás - stravné [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Duha, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:< <https://msduha.estranky.cz/>>.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA LAURINKA: *Školní vzdělávací program, úplata [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Laurinka, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:< <https://www.mslaurinka.cz/>>.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA LITTLE ELEPHANT: *Školní vzdělávací plán, školné [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Little Elephant, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:< <http://www.anglickaskolka-mb.cz/>>.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA PAMPELIŠKA: *Školní vzdělávací program, výše úplaty [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Pampeliška, 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z WWW:< <https://www.ms-pampeliska.cz/>>.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA PIDIDOMEK MLADÁ BOLESLAV: *Školní vzdělávací program, ceník [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Pididomek Mladá Boleslav, 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z WWW:< <https://www.pididomek.cz/skolka-mlada-boleslav>>.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA REZA MB A JESLE POHÁDKA: *Vzdělávací program, školné [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka REZA MB a jesle Pohádka, 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z WWW:<http://www.ms-jesle-pohadka.cz/?page_id=14>.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA SLUNÍČKO: *Školní vzdělávací program, školní řád – organizace stravování [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Sluníčko, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:< <https://www.msslunicko-mb.cz/>>.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA STONOŽKA: *Školní vzdělávací program, jídelna [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Stonožka, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:< <https://www.6zsmb.cz/skolka/> >.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA SVATOVÍTSKÁ: *Výroční zpráva [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Svatovítská, 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z WWW:< <https://www.4zsmb.cz/> >.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA ŠTĚPÁNKA: *Školní vzdělávací plán, výše úplaty [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Štěpánka, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:< <https://ms-stepanka9.webnode.cz//>>.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA VÁCLAVKOVA: *Školní vzdělávací plán, změna cen stravného [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Václavkova, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:< <https://www.8zsmb.cz/materska-skola> >.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA VANDROVKA: *Školní vzdělávací program, školné [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka Vandrovka, 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z WWW:< <https://www.msvandrovka.cz/> >.

MATEŘSKÁ ŠKOLKA 17. LISTOPADU: *Školní vzdělávací program, stravování [online]*. Mladá Boleslav : Mateřská školka 17. listopadu, 2020 [cit. 2020-03-31]. Dostupné z WWW:< <https://www.zspastelka.cz/ms-novinky>>.

MLADÁ BOLESLAV: *Mateřské školky zřizované městem Mladá Boleslav [online]*. Mladá Boleslav : Mateřské školky zřizované městem, 2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z WWW:< <https://www.mb-net.cz/materske-skoly/ms-1030/p1=1030>>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Časové řady míry nezaměstnanosti a podíl nezaměstnaných osob [online]*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z WWW:< <https://www.mpsv.cz/web/cz/casove-rady-mn-a-pno>>.

PRÁDELNY TAJKAR: *Prádelny Speed Queen Mladá Boleslav [online]*. Zábřezí : Prádelny Tajkar s.r.o., 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z WWW:< <https://www.pradelny-tajkar.cz/nase-pradelny.html#mb-namesti-republiky>>.

PRÁDELNA YANA: *Služby, ceník [online]*. Mladá Boleslav : Prádelna Yana, 2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z WWW:< <http://www.yana.cz/>>.

ŠKODA AUTO A.S.: *Dohodnutí kolektivní smlouvy [online]*. Mladá Boleslav : Škoda Auto a.s. Odbory KOVO, 2019 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z WWW: < <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2019-03-22-dohodnuti-kolektivni-smlouvy>>.