



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – ZALOŽENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

BUSINESS PLAN – ESTABLISHMENT OF KINDERGARTEN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

HANA ZAHRADNÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERÁLECKÝ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zahradníková Hana

Ekonomika podniku (6208R020)

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

Podnikatelský záměr - založení mateřské školy

v anglickém jazyce:

Business Plan – Establishment of Kindergarten

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-2470939-2.

NĚMEC, O., P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ. Personální management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-4103-1.

VEBER, J., K. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zpracováním podnikatelského záměru na založení soukromé mateřské školy v Brně. Dílčím cílem je pak návrh financování tohoto podnikatelského záměru.

První část práce shrnuje výchozí teoretické poznatky potřebné pro vypracování podnikatelského záměru. Praktická část práce provádí analýzu prostředí a popisuje zpracování konkrétního podnikatelského záměru – navrhuje možnosti jeho financování a vyhodnocuje nejvýhodnější variantu.

Abstract

This bachelor's thesis deals with a business plan processing for a private nursery school establishment in Brno. The partial goal is to design this business plan funding. The first part summarizes initial theoretical knowledge needed to work out the business plan. The practical part analyzes the environment, and describes a specific business plan processing - suggests possibilities for funding and evaluates the best option.

Klíčová slova:

Podnikání, podnikatelský záměr, mateřská škola, financování, úvěr.

Key words:

Conduct business, business plan, kindergarten, financing, loan.

Bibliografická citace práce

ZAHRADNÍKOVÁ, H. *Podnikatelský záměr – Založení soukromé mateřské školy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 66 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Herálecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 23. května 2015

Hana Zahradníková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Tomáši Heráleckému, Ph.D. za ochotu a odborné vedení při tvorbě mé bakalářské práce.

OBSAH:

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Podnikání – základní pojmy	12
1.2 Právní formy podnikatelské činnosti.....	15
1.3 Podnikání v evropském prostoru.....	17
1.4 Analýza trhu a konkurenčního prostředí	17
1.5 Marketingová a obchodní strategie	20
1.6 Vzdělávání – legislativa	21
1.7 Organizace předškolního vzdělávání	23
1.8 Financování podnikatelského záměru	24
1.9 Kritéria pro posouzení ekonomického zhodnocení podnikatelského záměru ..	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
2.1 Demografický vývoj v Jihomoravském kraji	33
2.2 Obsazenost státních mateřských škol v Jihomoravském kraji.....	35
2.3 Výhody a nevýhody soukromých mateřských škol	37
2.4 SWOT analýza	40
2.5 SLEPT analýza podniku	41
2.6 Porterova analýza konkurenčních sil.....	42
2.7 Průzkum trhu – dotazník	44
3 VLASTNÍ NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	47
3.1 Charakteristiky zamýšleného projektu	47
3.1.1 Právní forma	47
3.1.2 Provozovací prostory.....	47
3.1.3 Požadavky potenciálních zákazníků	48
3.1.4 Konkurenční výhody	48
3.2 Marketingový plán	49
3.3 Návrh financování.....	50
3.3.1 Pronájem budovy + spotřebitelský úvěr	50

3.3.2	Koupě budovy na úvěr	51
3.3.3	Částečné financování prostřednictvím investora	53
3.3.4	Zhodnocení	53
3.4	Rozpočet	54
3.5	Bod zvratu.....	55
3.6	Zhodnocení investice.....	57
	ZÁVĚR.....	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Na školní rok 2013/2014 nebylo do mateřské školy přijato více než 2 500 dětí, a to pouze ve městě Brně. V průměru dle jednotlivých částí města tedy jen něco málo přes polovinu malých žadatelů mělo možnost být v rámci svého předškolního vzdělávání umístěno do mateřské školy. V některých městských částech je situace ještě horší – například v Brně - Ivanovicích dosahovalo procento nepřijatých dětí hodnoty 72,5.

Mnozí rodiče mohou soukromou mateřskou školu vnímat jako vhodnou investici do vzdělání svých dětí, jiní třeba ani nemají jinou možnost, než své potomky do této školy přihlásit. A právě v tom – v akutním nedostatku míst ve státních mateřských školách - spatřují šanci: volné místo na trhu pro uskutečnění podnikatelského plánu.

I jestliže pomineme význam soukromých mateřských škol jako nutnost pro rodiče, jejichž potomci ve státní škole nedostali místo z důvodu kapacity, nabízí se další skutečnosti, proč mnozí rodiče preferují soukromou před státní školou. Patří sem především individuální přístup k dětem, výuka angličtiny a zájmových kroužků, přizpůsobivost provozních hodin podle potřeb rodičů, ale i možnost pro znevýhodněné děti (lehký handicap, dieta, cizí národnost a neznalost češtiny), jak navštěvovat školu spolu s ostatními dětmi a lehce se tak začlenit do kolektivu.

Za tyto „služby navíc“ se však samozřejmě také připlácí – cena školného v soukromých mateřských školách ve městě Brně se v současnosti pohybuje kolem 6 000 – 8 000 Kč za měsíc, v případě výuky výhradně v angličtině je školné ještě vyšší. Tyto školky vystupují jako obchodní společnosti, nejčastěji jako společnosti s ručením omezeným a v současné situaci, kdy je míst ve státních školách velký nedostatek, je na trhu prostor pro založení a růst soukromých mateřských škol.

Tato práce má tedy posloužit jako reálný návrh podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školy ve městě Brně.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem mé bakalářské práce je podnikatelský záměr – založení soukromé mateřské školy v lokalitě Brno – Slatina. Hlavní cíl podpoří cíle dílčí: vymezení důležitých pojmů, zmapování situace na daném trhu, návrh financování, vypracování marketingové strategie, návrh běžného chodu školy, zhodnocení efektivnosti investice.

Práce má sloužit jako reálný návrh podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školy ve městě Brně, proto jsem se snažila ji pojmout co nejkomplexněji a celkově vytvořit návrh co nejvíc reálný.

V teoretické části práce vymezím a vysvětlím základní pojmy související s danou problematikou potřebné pro založení a financování mateřské školy. Objasním základní pojmy jako podnikatel, podnikání, podnikatelský plán, definuji, co by měl podnikatelský plán obsahovat, nastíním, skrze které právní formy je možné podnikatelský plán uskutečnit, uvedu důležitá fakta ze školského zákona, sumarizuji možnosti financování podnikatelského záměru a v neposlední řadě také uvedu způsoby, jak úspěšnost podnikatelského záměru vyhodnotit.

V analytické části zmapuji situaci na trhu – jako podklad poslouží dotazníkové šetření, z jehož výsledků potom vychází velká část praktické části bakalářské práce. Kromě dotazníku provedu taktéž SWOT a SLEPT analýzu, Porterovu analýzu konkurenčních sil a zmapuji důležité faktory problematiky jako je demografický vývoj a obsazenost mateřských škol v Brně. Taktéž zhodnotím výhody a nevýhody soukromých mateřských škol v porovnání se státními školami.

V rámci poslední části práce se zaměřím na praktický návrh chodu a fungování navrhované školy – vycházet budu z poznatků z předchozích kapitol a samozřejmě také požadavků rodičů, které vyplynou z dotazníkového šetření. Navrhnu, jaké použít konkurenční výhody a základní marketingovou strategii. Dále uvedu několik možností financování podnikatelského záměru včetně vyhodnocení nejvýhodnější varianty, na jejímž základě poté navrhnu rozpočet a v závěru také posoudím finanční zhodnocení celého záměru několika způsoby.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce se zabývám především potřebnými teoretickými znalostmi, které jsou nezbytné pro vypracování celé bakalářské práce.

1.1 Podnikání – základní pojmy

Podnikání

„Podnikání je samostatná soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, jeho vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku“ (1).

Soustavnou činností se ve smyslu zákona rozumí činnost nikoli nepřetržitá, ale taková, která se plánuje vykonávat i nadále. Nejedná se tak o činnost náhodnou, nahodilou či příležitostnou.

Za soustavnou činnost ale považujeme i podnikání takové, kdy je podnikatel zaměstnán a podnikání se věnuje pouze ve svém volném čase či v určité roční době.

Samostatnou činností rozumíme, že podnikatel může sám rozhodovat v otázkách doby a místě výkonu činnosti, organizaci práce, finančního zajišťování chodu podniku a také rozhodovat o zisku, který z činnosti vzniká.

Činnost vykonávaná na vlastní jméno znamená, že je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku a tedy osoby, které jednájí podle jeho pokynů, musí jednat jménem jeho či jménem firmy.

Podnikáme-li na vlastní zodpovědnost, znamená to, že fyzická osoba podnikatel zodpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. Dosažení zisku je hlavním cílem podnikání. Hlavní úloha podnikání je neustálý růst hodnoty firmy a to lze pouze pomocí dosahovaných zisků.

Mezi základní poznatky o podnikání patří především to, že firma nemůže dlouhodobě fungovat, pokud není o produkci firmy zájem a firma je dlouhodobě nezisková (5).

Podnikatel

Podnikatel může být definován jako:

- osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osoba schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika,
- iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení (6).

Podnikatelský plán

Podnikatelský plán či záměr je písemný dokument, který popisuje všechny důležité faktory související s podnikatelskou činností. Zpracovává ho podnikatel, který díky němu určí odpovědi na otázky: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme (5).

Struktura podnikatelského plánu by se měla skládat například z titulního listu, obsahu, úvodu, popisu podnikatelské příležitosti, cílů firmy a vlastníků, potenciálních trhů, analýzy konkurence, marketingové a prodejní strategie, finančního plánu a rizik projektu. (5).

Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský plán by měl splňovat následující kritéria:

- „být stručný a přehledný (jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek),

- být jednoduchý a nezacházet to technických a technologických detailů,
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka,
- orientovat se na budoucnost, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, čeho má být dosaženo,
- být co nejméně nejvšednější a realistický (např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru),
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu,
- nebýt ani příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- získat zpět vynaložený kapitál s patřičným ohodnocením,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce“(4).

Druhy plánů

Podnikatelský plán je součástí dalších plánů (případně je doplňuje).

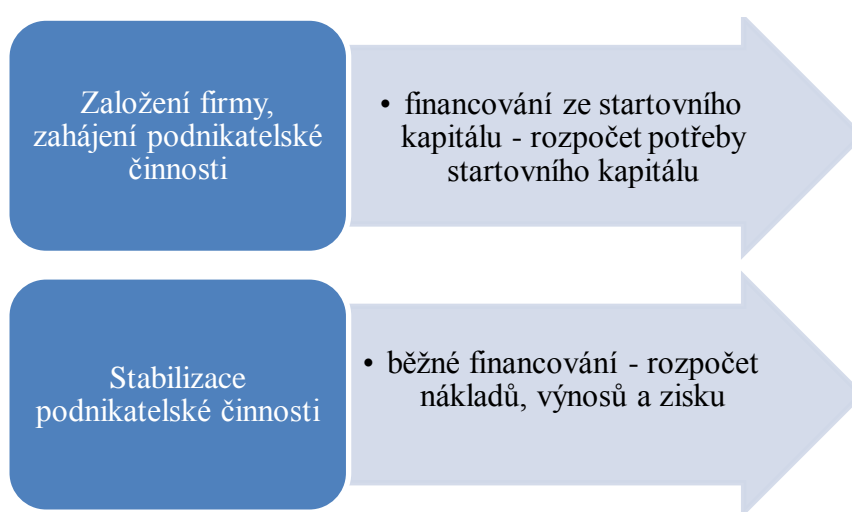
Plány dělíme z hlediska:

- a) časového horizontu,
- b) úrovně rozhodovacího procesu
 - strategické plánování – určuje směr, kterým se hodlá firma dlouhodobě ubírat,
 - taktické plánování – uskutečňuje praktickou realizaci strategického plánování,
 - operativní plánování – zahrnuje provozní činnosti (6).

Mezi další plány řadíme plány marketingové, výrobní, finanční, řízení kvality, organizační a další (6).

Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet pomáhá komplexně definovat peněžní prostředky potřebné k zahájení podnikání. Toto zahájení má tři fáze: založení firmy, zahájení podnikatelské činnosti a stabilizace podnikatelské činnosti (6).



Obrázek č. 1: Grafické znázornění fází zakladatelského rozpočtu

(Upraveno dle: SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK, 2011)

1.2 Právní formy podnikatelské činnosti

„Základní právní formy podnikání se člení na:

- 1) fyzické osoby (živnostníky),
- 2) obchodní společnosti
 - osobní
 - veřejná obchodní společnost,

- komanditní společnost
- kapitálové
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost,
- 3) družstva,
- 4) státní podniky,
- 5) evropské hospodářské zájmové sdružení,
- 6) evropská společnost,
- 7) evropská družstevní společnost,
- 8) ostatní “(1).

Živnostenské podnikání

Živnostenské podnikání upravuje Zákon o živnostenském podnikání.

“Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud tento zákon nestanoví jinak, jsou:

- a) dosažení věku 18 let,
- b) způsobilost k právním úkonům,
- c) bezúhonnost.“ (12)

Živnostenský zákon rozlišuje dva druhy živností - živnosti ohlašovací, “které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení“ a živnosti koncesované, “které smějí být provozovány na základě koncese“ (3).

Provozovací prostory

“Provozovnou se pro účely tohoto zákona rozumí prostor, v němž je živnost provozována (3).“

“Živnost může být provozována ve více provozovnách, pokud k nim podnikatel má vlastnické nebo užívací právo. Na žádost živnostenského úřadu je podnikatel povinen prokázat vlastnické nebo užívací právo k objektům nebo místnostem provozovny; to neplatí pro mobilní provozovny a automaty. U mobilních provozoven je podnikatel povinen na žádost živnostenského úřadu prokázat oprávněnost umístění provozovny. Je-li provozovna umístěna v bytě a není-li podnikatel vlastníkem tohoto bytu, může v něm provozovat živnost pouze se souhlasem vlastníka. Podnikatel je povinen zahájení a ukončení provozování živnosti v provozovně oznámit předem živnostenskému úřadu“(3).

“Podnikatel je povinen zajistit, aby provozovna byla způsobilá pro provozování živnosti podle zvláštních právních předpisů“(3).

1.3 Podnikání v evropském prostoru

Každý podnikatel se musí řídit státními zásahy do podnikání v podobě legislativních, sociálních, ekonomických a dalších podmínek. Se vstupem České republiky do Evropské unie jsou tyto zásahy řízeny přímo evropským integrovaným hospodářským prostorem.

Členství v Evropské unii přináší podnikatelům zvětšení tržního prostoru, ale i rostoucí konkurenci a také zákazníky, kteří mohou být „zhýčkaní“ vyšším standardem v oblasti výrobků i služeb.

Evropská unie také poskytuje nejrůznější dotace a granty, což někteří podnikatelé mohou využít pro svůj začínající podnik nebo rozvoj stávajícího (5).

1.4 Analýza trhu a konkurenčního prostředí

Slouží ke zmapování situace na trhu z různých pohledů.

SWOT analýza

SWOT analýza definuje silné a slabé stránky podnikatelského plánu a také jeho příležitosti a hrozby. Díky ní posoudíme všechny aspekty podnikatelského plánu z těchto hledisek:

- S – strenghts (silné stránky – například kvalifikovaná pracovní síla),
- W – weaknesses (slabé stránky – například vyšší cena),
- O – opportunities (příležitosti),
- T – threats (hrozby) (6).

Při tvorbě podnikatelského plánu je potřeba přiznat a uvědomit si všechny nepříznivé okolnosti (například konkurence, cenová politika, vstupní bariéry), abychom se připravili na všechny možnosti a byli schopni na ně dobře reagovat (6).

Analýza rizik

Riziko ve smyslu podnikatelského plánu znamená negativní odchylku od stanoveného cíle. Kromě nastínění pravděpodobnosti rizika nám analýza rizik pomůže připravit plán pro případ, že riziko se stane skutečností.

Rizika děláme na ovlivnitelná a neovlivnitelná, vnitřní a vnější a dále pak dle věcného obsahu na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická a další (6).

Ke snížení rizika můžeme použít některý z nástrojů, například diverzifikaci (rozšiřování výrobního programu), dělení rizika (rozdělení rizika mezi více účastníků) či pojištění.

SLEPT analýza

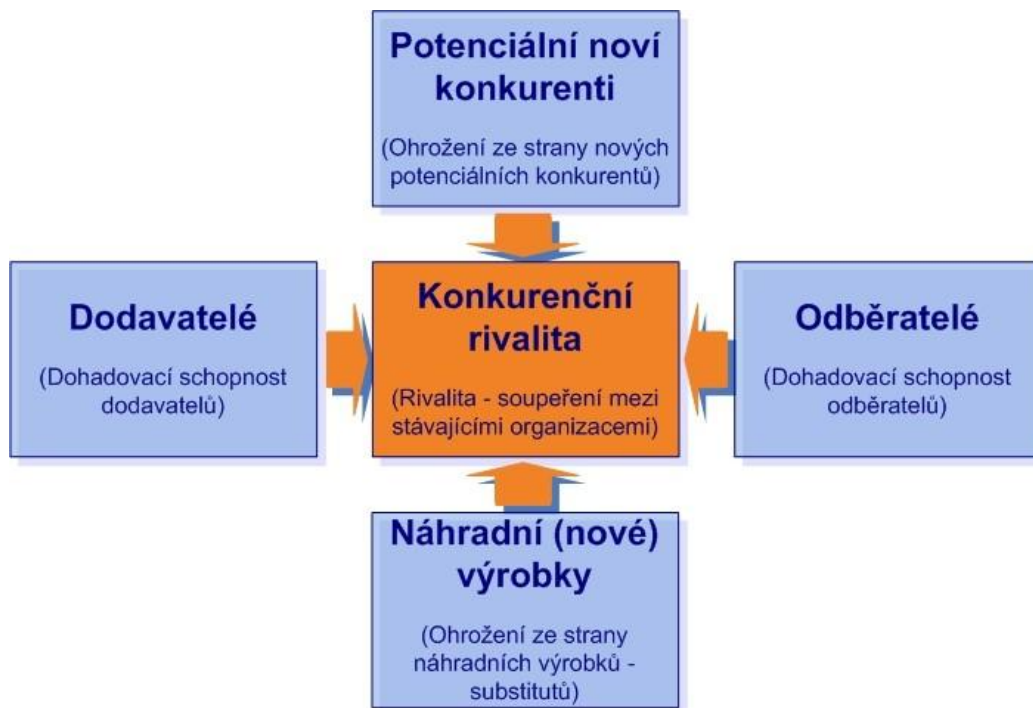
Analýza SLEPT bývá součástí analýzy rizika. Jde manažerský nástroj, který zkoumá možný budoucí vývojový trend v okolí podniku z těchto hlediska politického, ekonomického, legislativního, sociálního a technologického (9).

Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil (5P analýza) umožňuje odhadnout působení dalších podniků na trhu s podobnými výrobky nebo službami na těchto pět oblastí:

- rivalita mezi existujícími firmami,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- potenciál síly kupujících,
- potenciál síly dodavatelů,
- hrozba náhradních výrobků (9).

Porterova analýza pěti sil vznikla v reakci na SWOT analýzu, kterou měla původně pro její nedostatečnou exaktnost nahradit. V praxi se dnes však používají obě, neboť se shodně dívají na stejné problémy, ale jinými způsoby. Proto je obraz získaný provedením obou analýz daleko kompletnější a celistvější.



Obrázek č. 2: Porterův model konkurenčního prostředí

(Zdroj: Porterův model konkurenčních sil, 2012)

1.5 Marketingová a obchodní strategie

Marketing má velký vliv na úspěšnost podniku. Marketingové strategie se zabývá třemi typy rozhodování výběrem cílového trhu (segmentace trhu), určení tržní pozice produktu (postavení produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu), a rozhodnutí o marketingovém mixu (6).

Marketingový mix

Marketingový mix tvoří nástroje, které pomáhají lépe se orientovat na zákazníka, jeho potřeby a přání a to za okolností, kdy se spotřebitel o produktu dozví. Tyto nástroje jsou čtyři a jsou známy pod zkratkou 4P:

- product (výrobek, služba,...),
- price (cena),
- place (místo, distribuce),

- promotion (podpora) (7).

Některé firmy však rozšiřují 4P na 7P a to o tyto nástroje:

- politics (politicko-společenské rozhodnutí)
- public opinion (veřejné mínění)
- people (lidské zdroje) (6).

V rámci prozákaznického přístupu se marketingový mix v praxi rozšiřuje i o zákaznický mix C4:

- customer (zákazník)
- cost (náklady na zákazníka)
- convenience (pohodlná dostupnost)
- communications (komunikace)

Všechny nástroje marketingového mixu musí pracovat společně v souladu a vzájemně se doplňovat, aby byla marketingová strategie podniku efektivní (6).

1.6 Vzdělávání – legislativa

Veškerá nařízení týkající se školství jsou definována Zákonem číslo 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zásady a cíle vzdělávání

Vzdělávání je založeno na zásadách:

1. „rovného přístupu každého státního občana České republiky nebo jiného členského státu Evropské unie ke vzdělávání bez jakékoli diskriminace z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, víry a náboženství, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu a zdravotního stavu nebo jiného postavení občana,
2. zohledňování vzdělávacích potřeb jednotlivce,

3. vzájemné úcty, respektu, názorové snášenlivosti, solidarity a důstojnosti všech účastníků vzdělávání,
4. bezplatného základního a středního vzdělávání státních občanů České republiky nebo jiného členského státu Evropské unie ve školách, které zřizuje stát, kraj, obec, nebo svazek obcí,
5. svobodného šíření poznatků, které vyplývají z výsledů soudobého stavu poznání světa a jsou v souladu s obecnými cíli vzdělávání,
6. zdokonalování procesu vzdělávání na základě výsledků dosažených ve vědě, výzkumu a vývoji a co nejširšího uplatňování účinných moderních pedagogických přístupů a metod,
7. hodnocení výsledků vzdělávání vzhledem k dosahování cílů vzdělávání stanovených tímto zákonem a vzdělávacími programy,
8. možnosti každého se vzdělávat po dobu celého života při vědomí spoluodpovědnosti za své vzdělávání“(2).

Obecnými cíly vzdělávání jsou zejména:

- 1) „rozvoj osobnosti člověka, který bude vybaven poznávacími a sociálními způsobilostmi, mravními a duchovními hodnotami pro osobní a občanský život, výkon povolání nebo pracovní činnosti, získávání informací a učení se v průběhu celého života,
- 2) získání všeobecného vzdělání nebo všeobecného a odborného vzdělání,
- 3) pochopení a uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod spolu s odpovědností a smyslem pro sociální soudržnost,
- 4) pochopení a uplatňování principu rovnosti žen a mužů ve společnosti,
- 5) utváření vědomí národní a státní příslušnosti a respektu k etnické, národnostní, kulturní, jazykové a náboženské identitě každého,

6) poznání světových a evropských kulturních hodnot a tradic, pochopení a osvojení zásad a pravidel vycházejících z evropské integrace jako základu pro soužití v národním a mezinárodním měřítku,

7) získání a uplatňování znalostí o životním prostředí a jeho ochraně vycházející ze zásad trvale udržitelného rozvoje a o bezpečnosti a ochraně zdraví.

Vzdělávání poskytované podle tohoto zákona je veřejnou službou“ (2).

Cíle předškolního vzdělávání

„Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém, citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje sociálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami“ (2).

1.7 Organizace předškolního vzdělávání

1. „Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let.
2. Ředitel mateřské školy stanoví v dohodě se zřizovatelem místo, termín a dobu pro podání žádosti o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání od následujícího školního roku a zveřejní je způsobem v místě obvyklým.
3. Ředitel mateřské školy rozhoduje o přijetí dítěte do mateřské školy, popřípadě o stanovení zkušebního pobytu dítěte, jehož délka nesmí přesáhnout 3 měsíce.
4. K předškolnímu vzdělávání se přednostně přijímají děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Pokud nelze dítě v posledním roce před zahájením povinné školní docházky přijmout z kapacitních důvodů, zajistí obec, v níž má dítě místo trvalého pobytu, zařazení dítěte do jiné mateřské školy.

5. Při přejímání dětí k předškolnímu vzdělávání je třeba dodržet podmínky stanovené zvláštním právním předpisem.

6. O přijetí dítěte se zdravotním postižením rozhodne ředitel mateřské školy na základě písemného vyjádření školského poradenského zařízení, popřípadě také registrujícího lékaře pro děti a dorost.

7. Dítě může být přijato k předškolnímu vzdělávání i v průběhu školního roku“ (2).

1.8 Financování podnikatelského záměru

Pro úspěšný podnikatelský záměr je potřeba zajistit dostatečné zdroje financování. Dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji, ke krytí krátkodobého majetku je možné využít i zdroje s kratší dobou splatnosti.

Financovat podnikatelský záměr je možno ze dvou druhů zdrojů:

- interních,
- externích.

Interní zdroje financování

Podnikatel tyto zdroje získává vlastní činností. Jde především o samofinancování otevřené a skryté, odpisy, rezervy a další interní zdroje financování.

Externí zdroje financování

Do externích zdrojů financování řadíme především vklady vlastníků, dary, dotace a dluhové financování – střednědobé a dlouhodobé finanční úvěry, exportní úvěr, krátkodobé formy dluhového zatížení, emisní půjčky, dále leasing, faktoring, forfaiting a private equity.

Podnikatelský záměr je potřeba financovat především dlouhodobými zdroji financování, jako je:

- **Bankovní úvěr**
Banka zapůjčí podniku finanční prostředky a právo s nimi disponovat. Cenou za zapůjčené finanční prostředky je pro podnik náklad ve formě úroku. Úvěrů je celá řada lišící se různými vlastnostmi – například kontokorentní či hypoteční, více o této formě financování níže.
- **Business angels**
Business angels, v překladu obchodní andělé, jsou obvykle podnikatelé, kteří se pomocí finančních prostředků, kterými disponují, vlastních zkušeností, kontaktů či know how podílí na vzniku a rozvoji podniku. Cílem je nakonec podnik se ziskem prodat.
- **Factoring**
Princip faktoringu je v odkupování krátkodobých pohledávek třetí osobě, nejčastěji bance.
- **Forfaiting**
Jde o podobný způsob financování jako u faktoringu, ale týká se pohledávek s delší dobou splatnosti – střednědobých a dlouhodobých.
- **Leasing**
Leasing je ve své podstatě druh pronájmu dlouhodobého majetku za úplatu. Podle druhu leasingu se předmět leasingu po uplynutí doby splatnosti navrací pronajímateli, nebo za dohodnutou kupní cenu případně nájemci. Rozlišujeme leasing operativní a finanční.
- **Private equity**
Neboli soukromý kapitál. Slouží pro střednědobé a dlouhodobé financování za účelem získání podílu na kapitálu společnosti, jejíž akcie nejsou obchodovány na burze.

- Venture capital

V překladu rizikový kapitál. Investor vkládá prostředky do základního kapitálu více či méně rizikového podnikání. Stává se spoluvlastníkem s právem veta v případě rozhodování (11).

S ohledem na zamýšlenou investici, aktuální je pro nás jakožto způsob financování především úvěr.

Druhy bankovních úvěrů

„Obvykle se člení bankovní úvěry podle:

- doby splatnosti úvěru
 - krátkodobý (do 1 roku),
 - střednědobý (1 až 4 roky),
 - dlouhodobý (nad 4 roky);
- zajištění úvěru
 - nekrytý (bianko nebo též blanko úvěr),
 - krytý, a to zajištěním osobním (ručením, směnkou) či reálným (zástavou ne- a movitou);
- účelu úvěru
 - investiční, provozní, překlenovací, sezónní, importní, exportní, spotřební, hypoteční;
- metody úvěrování
 - jednorázový,
 - kontokorentní (s variabilním čerpáním),
 - revolvingový (opakovaně poskytovaný v dílčích částkách)“(12);

Kontokorentní úvěr

„Kontokorentní úvěr je krátkodobý úvěr, čerpaný dle potřeby v měnícím se rozsahu do sjednané hranice (tzv. úvěrovém rámci), přičemž jeho zůstatek může střídavě nabývat debetní i kreditní hodnoty.

Jde o krátkodobý úvěr, protože dle smluvních podmínek je kdykoliv vypověditelný, de facto však může trvat i několik let. Úvěrový rámec může být stanoven jako překročitelný nebo nepřekročitelný. Ve vyspělých ekonomikách je to dnes nejvýznamnějších krátkodobý bankovní úvěr“(12).

Hypoteční úvěr

„Hypoteční je takový úvěr, jehož splacení je zajištěno zástavním právem k nemovitosti (i rozestavěné) na území ČR, členského státu EU nebo státu, tvořícího Evropský hospodářský prostor.

Úroková sazba z hypotečních úvěrů může být stanovena buď jako pevná sazba po celou dobu splatnosti nebo jako pohyblivá sazba v závislosti na vývoji tržních úrokových sazeb“(12)

1.9 Kritéria pro posouzení ekonomického zhodnocení podnikatelského záměru

Součástí podnikatelského záměru je zhodnocení jeho efektivity. K tomu se používají různá kritéria, která posuzují jeho ekonomické zhodnocení.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli ziskovost měří schopnost podniku dosahovat zisku použitím vlastních a cizích zdrojů. Obvykle se rentabilita vypočítá jako poměr zisku k vloženému kapitálu. Rozlišujeme tři základní ukazatele rentability, závisle na hodnotu dosazenou do čitatele (10).

EAT	Hospodářský výsledek za účetní období (čistý zisk)
	+ daň z příjmů za mimořádnou činnost
	+ daň z příjmů za běžnou činnost
EBT	Zisk před zdaněním
	+ nákladové úroky
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním

Tabulka č. 1: Jednotlivé druhy zisku
(Zdroj: Synek, 2003, str. 40)

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA)
-

Rentabilita celkového kapitálu nebo také celkových aktiv poměřuje ziskovost ku všem zdrojům investovaných do podnikání.

Umožňuje porovnat podniky s rozdílnou strukturou vlastních a cizích zdrojů.

- Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)
-

Rentabilita investovaného kapitálu umožňuje posoudit zhodnocení dlouhodobého investování – soustředí se pouze na sledování výnosnosti dlouhodobého kapitálu.

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
-

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů, které investor do podniku vložil. Měla by tedy být vyšší než úroky, které by jinak mohl investor zhodnotit v bezrizikové formě investování.

Cena za vlastní kapitál je vyšší, než cena za kapitál cizí (úroky za cizí kapitál).

- Rentabilita tržeb (ROS)
-

Rentabilita tržeb nebo-li také zisková marže udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

Porovnává se s odvětvovým průměrem a neměla by být nižší než tento odvětvový průměr (10).

Metody hodnocení investic

Hodnotit efektivnost investičních projektů můžeme z hlediska času (metody statické a dynamické) nebo z hlediska pojetí efektů z investic (metody využívající nákladová kritéria hodnocení, metody vycházející ze ziskových kritérií hodnocení a metody vycházející z peněžních toků) (10).

- Čistá současná hodnota

„Metoda Čistá současná hodnota (Net Present Value), obvykle se používá zkratka NPV nebo ČSH, je jedním z nejhodnějších a nejpoužívanějších finančních kritérií. Je v ní zahrnuta celá doba životnosti projektu, i možnost investování do jiného stejně rizikového projektu. Bere v úvahu časovou hodnotu peněz, závisí pouze na předvídaných hotovostních tocích a alternativních nákladech kapitálu.

Výpočet :

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

kde:

NPV ... čistá současná hodnota,

CF_t ...peněžní toky v jednotlivých letech,

n ...doba životnosti projektu,

r ...diskontní úroková míra.

Výhodou této metody je, že jí lze popsat libovolné peněžní toky, a také fakt, že výsledkem je absolutní hodnota přínosu investice v dnešních cenách (lze ji sčítat). Výsledná hodnota udává, kolik peněz realizace investice podniku přinese. Pokud vyjde NPV kladné, je projekt přípustný. Oproti tomu pokud vyjde hodnota záporná, projekt je nepřijatelný. V případě srovnání více investičních alternativ, je preferována vyšší NPV “(13).

- Doba návratnosti

„Metoda Doba návratnosti (Payback Period) z diskontovaných toků udává počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované hotovostní toky od roku 1 vyrovnaly investici, tedy počet let, po který se investice bude vracet.

Pokud je výsledná hodnota menší než doba životnosti projektu, náklady na něj vynaložené se v době jeho provozu vrátí.

Metoda se používá spíše jako doplňková, její nevýhodou je, že nezohledňuje finanční toky plynoucí z investice, které následují po dosažení doby návratnosti“(13).

- Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (Economic Rate of Return), obvykle se používá zkratka IRR, udává relativní výnos (rentabilitu), kterou projekt během svého životního cyklu poskytuje.

Výpočet :

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

kde:

IRR... vnitřní výnosové procento

CF_t... peněžní toky v jednotlivých letech

n... doba životnosti projektu

Číselně je rovna diskontní sazbě, při které je NPV rovna nule. U investic s dobou životnosti přesahující dva roky se počítá použitím iteračních metod či metodou pokusů a omylů.

Investice je dle tohoto kritéria přijatelná, pokud je IRR větší než diskontní sazba či WACC. Čím vyšší je IRR, tím vyšší je návratnost investice“(13).

Bod zvratu

Analýza bodu zvratu je analytická technika, která pomáhá zjistit kritický objem prodeje, při kterém se tržby právě rovnají nákladům. Tento objem je označován jako bod zvratu.

Objem výroby a prodeje odpovídající bodu zvratu se spočítá následujícím způsobem:

$$\text{tržby} = \text{náklady}$$

$$\text{cena} \cdot \text{množství} = \text{fixní náklady} + \text{variabilní náklady} \cdot \text{množství}$$

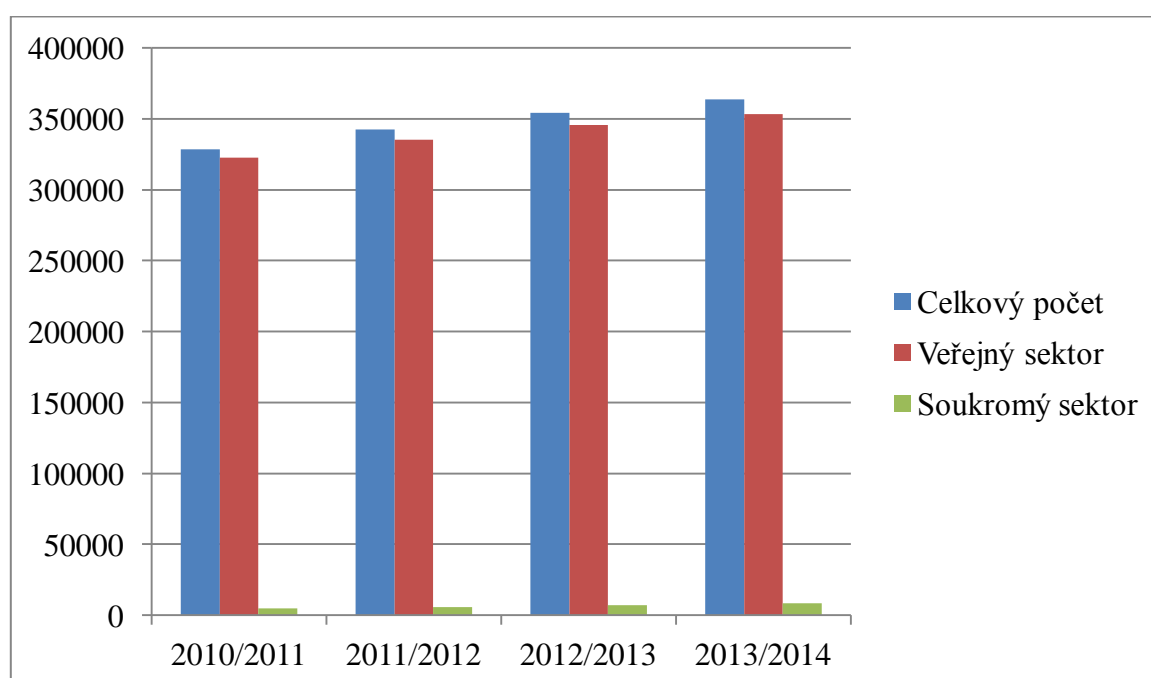
Po úpravě:

$$Q_{BZ} = \text{fixní náklady} / \text{cena} - \text{variabilní jednicové náklady} \text{ (13)}.$$

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bakalářské práce zabývající se založením soukromé mateřské školy ve městě Brně provedu analýzu současné situace ve smyslu demografického vývoje v oblasti Jihomoravského kraje, obsazenosti státních mateřských škol a dalších faktorů. Dále se zaměřím na interní i externí faktory ovlivňující prostředí této mateřské školy.

Na úvod nastíním aktuální situaci obsazenosti veřejných a soukromých MŠ. Z grafu je zcela zřejmé, že veřejný sektor pokrývá výrazně větší podíl na zkoumaném trhu, ovšem sektor soukromý má rostoucí tendenci.



Graf č. 1: Obsazenost veřejných a soukromých mateřských škol

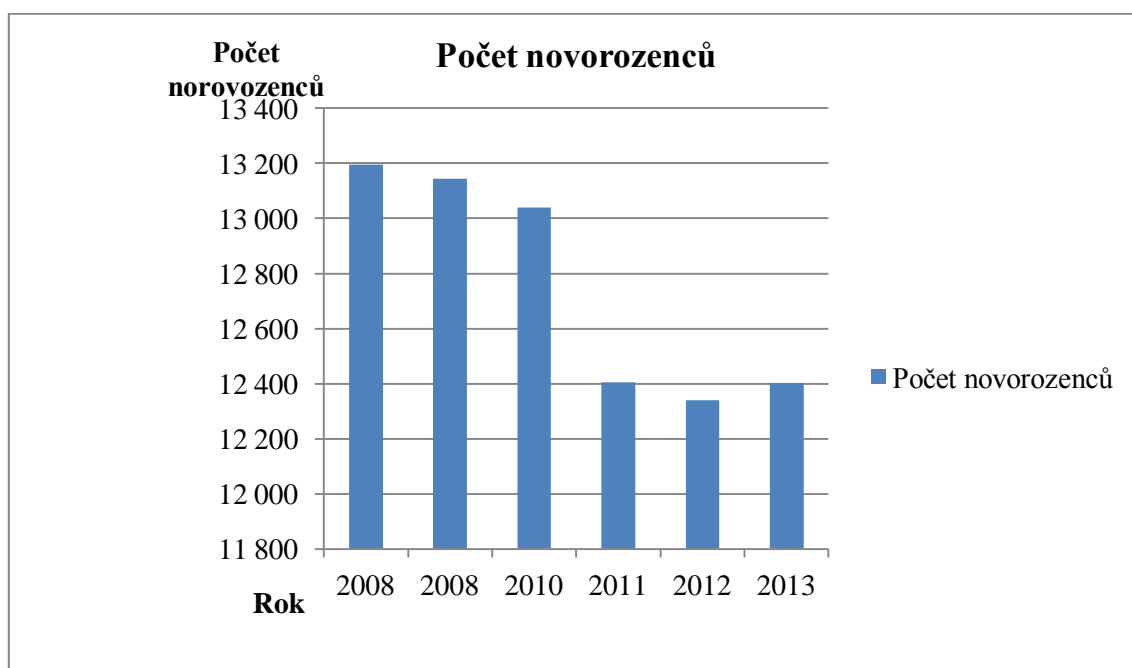
(Zdroj: Databáze MŠMT)

2.1 Demografický vývoj v Jihomoravském kraji

Demografický vývoj v dané oblasti samozřejmě tvoří směrodatný faktor v úspěšnosti založené soukromé mateřské školy.

Vývoj počtu novorozenců

Pro potřeby mé bakalářské práce jsem vypracovala grafické znázornění počtu novorozenců za roky 2008 – 2013. Jak je vidět, počet novorozenců vykazoval na přelomu roku 2010/2011 velký pokles, od té doby se drží v podobných hodnotách.



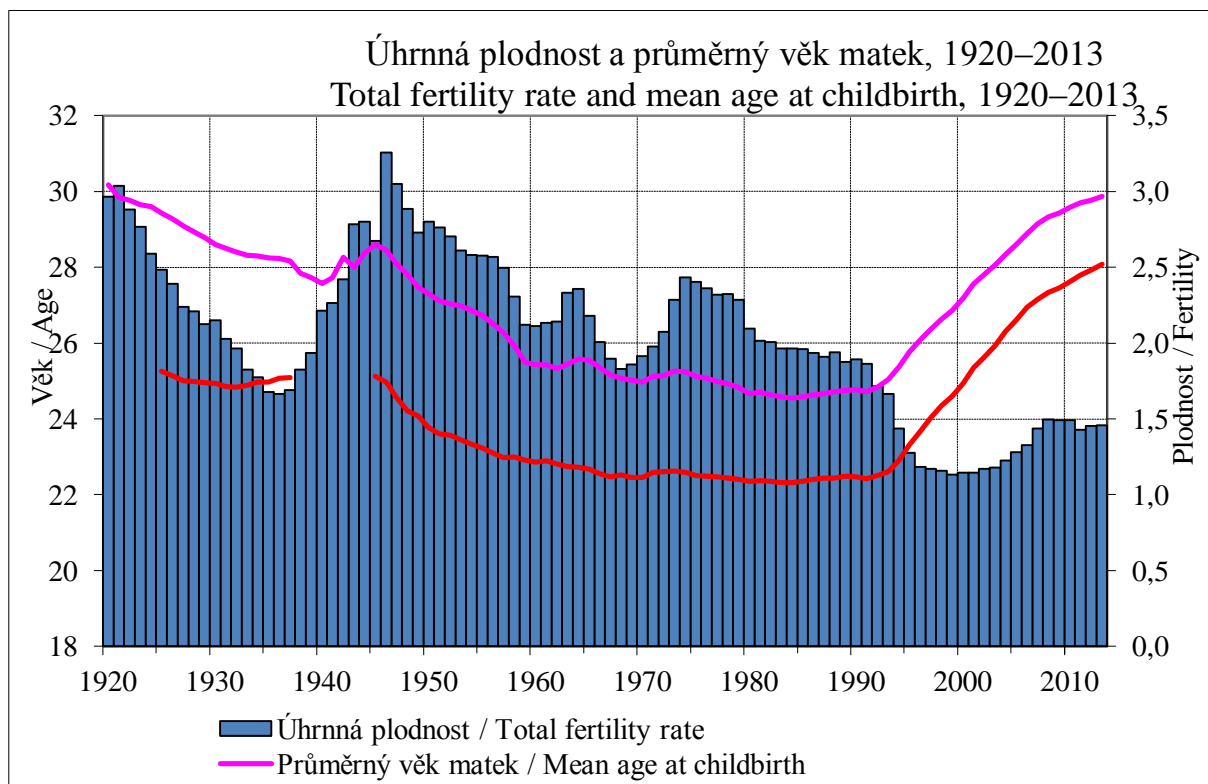
Graf č. 2: Počet novorozenců v ČR

(Zdroj: ČSÚ)

Oproti tomu však stále roste počet přistěhovalých osob z ciziny – například v roce 2012 dělal tento přírůstek 2 652 osob – tento fakt je pro nás důležitý, neboť cizinci tvoří podstatnou část naší potenciální klientely.

Plodnost matek

Zajímavé a užitečné může být i vysledovat trend plodnosti českých žen ve smyslu průměrného věku a počtu dětí, jenž – jdeme-li do hloubky věci – může mít také vliv na poptávku po soukromých vzdělávacích zařízeních.



Graf č. 3: Úhrnná plodnost a průměrný věk matek, 1920-2013

(Zdroj: ČSÚ)

Jak můžeme v grafu číst, v posledních dvaceti letech prudce stoupá věk prvorodiček - v roce 1990 se pohyboval v období mezi dvaadvacátým a třiaadvacátým rokem věku, v roce 2013 je již průměrný věk ženy, která porodí své první dítě, osmadvacet let. Zároveň naopak klesá počet dětí - z původních průměrných dvou dětí na jednu ženu připadá v současné době 1,5 dítěte.

S přihlédnutím k určitému množství extrémně mladých náctiletých matek tyto statistiky jasně ukazují, že rozhodnutí mít dítě dnes lidé učiní až kolem třicátého roku věku. Jde tedy o rodiče, kteří jsou již delší dobu ekonomicky aktivní, často vysokoškolsky

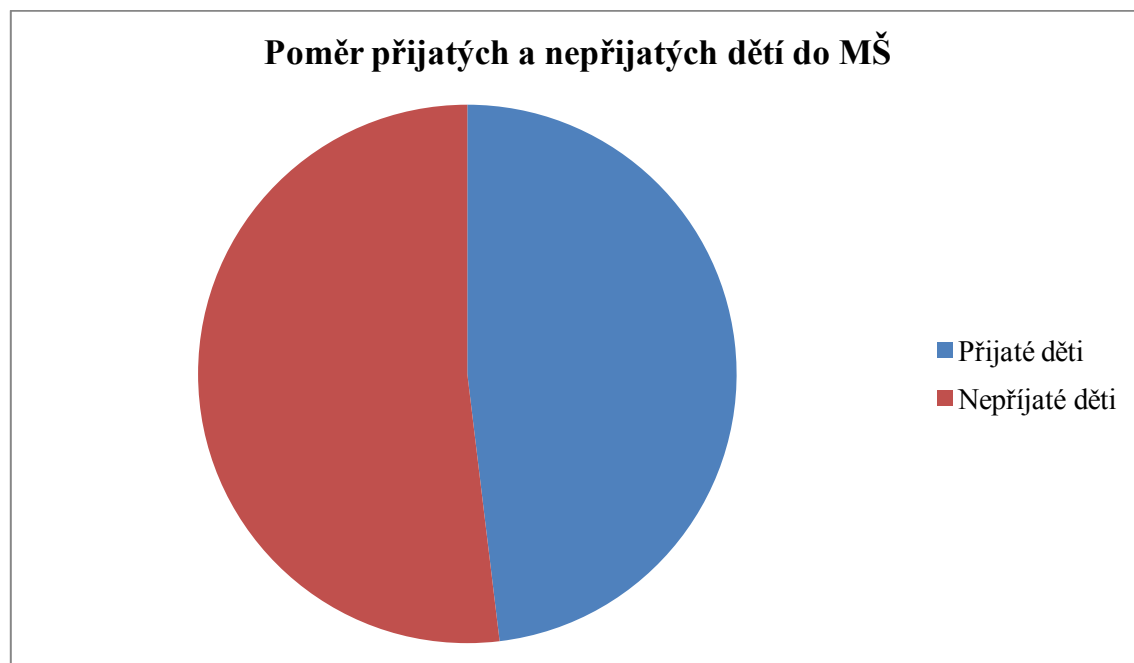
vzdělání a do začátku rodinného života disponují určitými prostředky, což se v předchozí generaci o téměř deset let mladších rodičů očekávat nedalo. Přesně tito rodiče tedy budou daleko otevřenější možnosti své dítě vzdělávat v soukromém sektoru – za citelně vyšší poplatky, ale o vyšší kvalitě a za cenu úspory jejich často velmi drahého času a možná i energie.

2.2 Obsazenost státních mateřských škol v Jihomoravském kraji

Na rozdíl od ne zcela příznivého demografického vývoje, který je však zároveň jednou z příčin zavírání státních mateřských škol, je obsazenost státních mateřských škol založení soukromých zařízení tohoto typu vyloženě nakloněna.

Problematika přijetí dítěte do MŠ

Na akademický rok 2013/2014 bylo do celkem 109 mateřských škol ve městě Brně přihlášeno celkem 4594 dětí, z toho 2198 bylo přijato.



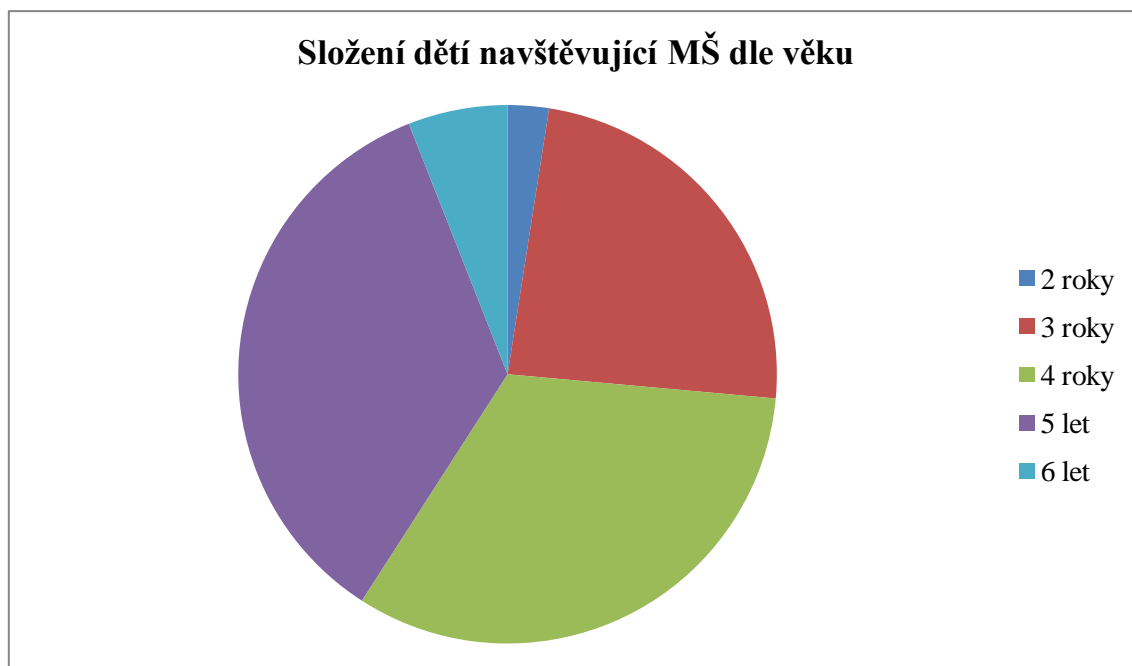
Graf č. 4: Poměr přijatých a nepřijatých dětí do MŠ ve městě Brně

(Zdroj: statistiky města Brna)

Jak už bylo zmíněno v úvodu mé práce, na školní rok 2013/2014 nebylo do mateřské školy přijato více než 2 500 dětí a to pouze ve městě Brně. V průměru dle jednotlivých částí města tedy jen něco málo přes polovinu malých žadatelů mělo možnost být v rámci svého předškolního vzdělávání umístěno do mateřské školy. V některých městských částech je situace ještě horší – například v Brně - Ivanovicích dosahovalo procento nepřijatých dětí hodnoty 72,5. Nejlepší hodnotu měla část Brno – Nový Lískovec, kde bylo přijato 59% dětí. Městské části však byly nuceny k řešení jako provozu na hygienickou výjimku ve stávajících mateřských školách či využívání největší brněnské miniškolky, Macešky. Ta původně vznikla jako pomoc dětem, aby si zvykaly na čas strávený bez rodičů a dnes má třináct poboček v Brně a blízkém okolí a je často oslovována radnicemi, když je urgentní nedostatek míst v mateřských školách jejich regionu. Tyto skutečnosti tedy velmi nahrávají vzniku alternativních vzdělávacích zařízení jakou jsou soukromé mateřské školy.

Složení dětí v MŠ dle věku

Svou statistickou analýzu bych ještě doplnila krátkým shrnutím složení dětí navštěvující mateřské školy. Tento faktor může být užitečný proto, že rodiče mají často zájem umístit své dítě do školky již v brzkém věku a to ve státním zařízení často není možné. Standardně přijímají školy děti od tří let věku, obvykle se však na takto malé děti a přednost dostanou předškoláci. V soukromé MŠ je to možné v závislosti na rozhodnutí ředitele například už od dvou a půl let, jakmile je dítě schopno zvládat denní režim.



Graf č. 5: Složení dětí navštěvující státní MŠ dle věku

(Zdroj: statistiky města Brna)

2.3 Výhody a nevýhody soukromých mateřských škol

Z pohledu rodiče spatřuji v umístění dětí do soukromých mateřských škol daleko více výhod než nevýhod. Soukromé školy se díky tomu, že fungují v podstatě jako každý jiný podnikatelský subjekt, snaží vyjít svým zákazníkům (tedy rodičům a jejich dětem) co nejvíce vstříc. To přináší rodičům, žijícím v moderním, uspěchaném světě značné množství výhod a tolik vítané flexibility ze strany školy.

Mezi hlavní výhody patří především:

- individuální přístup k dětem – menší množství dětí na pečovatele,
- delší provozní doba pro vytížené rodiče i o prázdninách, taktéž možnost víkendového, večerního či nočního hlídání,
- možnost přijímání dětí nižšího věku,
- kvalitní vzdělávací programy – především výuka angličtiny přirozenou formou, v anglických školkách se s dětmi mluví pouze v angličtině,
- mimoškolní aktivity: výlety, exkurze, oslavy narozenin,
- zájmové kroužky – dramatický, taneční, jóga, návštěvy solné jeskyně či sauny,
- kvalifikovaný a vzdělaný personál,
- zajištění kvalitní, plnohodnotné stravy a ohledem na potřeby dítěte, soukromá mateřská škola vyjde vstříc i nejrůznějším omezením a dietám (alergie, vegetariánství, náboženská omezení,...).

Přehled počtu dětí na jednu třídu a učitele ve státních MŠ

Školní rok	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Průměrný počet dětí na 1 třídu	23,3	23,5	23,7	23,7

Tabulka č. 2: Průměrný počet dětí na 1 třídu
(Zdroj: Databáze MŠMT)

Školní rok	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Průměrný počet dětí na 1 učitele	12,8	12,8	12,8	12,8

Tabulka č. 3: Průměrný počet dětí na 1 učitele
(Zdroj: Databáze MŠMT)

Z tabulek je očividné, že průměrný počet dětí na jednu třídu je v průběhu posledních let téměř neměnný a to v počtu zaokrouhleně 24 dětí. Na jednoho učitele pak připadá v průměru 13 dětí.

Je jasné, že soukromé zařízení typu soukromé školy má v těchto počtech jasnou výhodu – na jednu třídu připadá maximálně patnáct dětí, už kvůli tomu, že jestliže provozujeme školku na živnostenský list, je patnáct žáků na třídu maximální povolený počet. Dále je vhodné a také velmi běžné, že jeden učitel má v soukromé mateřské škole na starost daleko méně dětí – obvykle kolem sedmi.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza pomůže definovat slabé i silné stránky podniku, vyhledat příležitosti a připravit se na možné hrozby.

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Velké množství doplňkových služeb – jazyková výuka, umělecké kroužky, hlídání mimo otevírací dobu, • pečlivě vybraný a kompetentní personál, • výhodná lokalita provozovny v blízkosti technologického parku, • neomezená doba příchodu do školy, • osobní komunikace a přístup s dítětem i rodičem. 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • Špatné povědomí potencionálních zákazníků o škole, • významná konkurence na trhu, • vyšší náklady pro rodiče než ve státní škole.
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • Od roku 1989 hromadné rušení státních mateřských škol = nově vzniklá mezera na trhu, kterou může firma obsluhovat, • přizpůsobení se individuálním potřebám dítěte, • nové metody výuky, • možnost dotačních programů. 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • Existence substitutů – individuální hlídání, státní mateřské školy, • vstup nové konkurence na trh – růst množství soukromých škol, dále firemních škol, • nepříznivý demografický vývoj – od roku 2011 se porodnost v ČR snižuje, • změna zákona.

Tabulka č. 4: SWOT analýza

(Upraveno dle: <https://managementmania.com/cs>, citováno 2015-30-03)

2.5 SLEPT analýza podniku

SLEPT analýza je analýza vnějšího prostředí podniku, sloužící pro identifikaci možných změn a lepší zvládnutí jejich následků. Protože v této bakalářské práci se jedná o založení soukromé mateřské školy, je SLEPT analýza zaměřena na sociální a legislativní hledisko.

Sociální hledisko

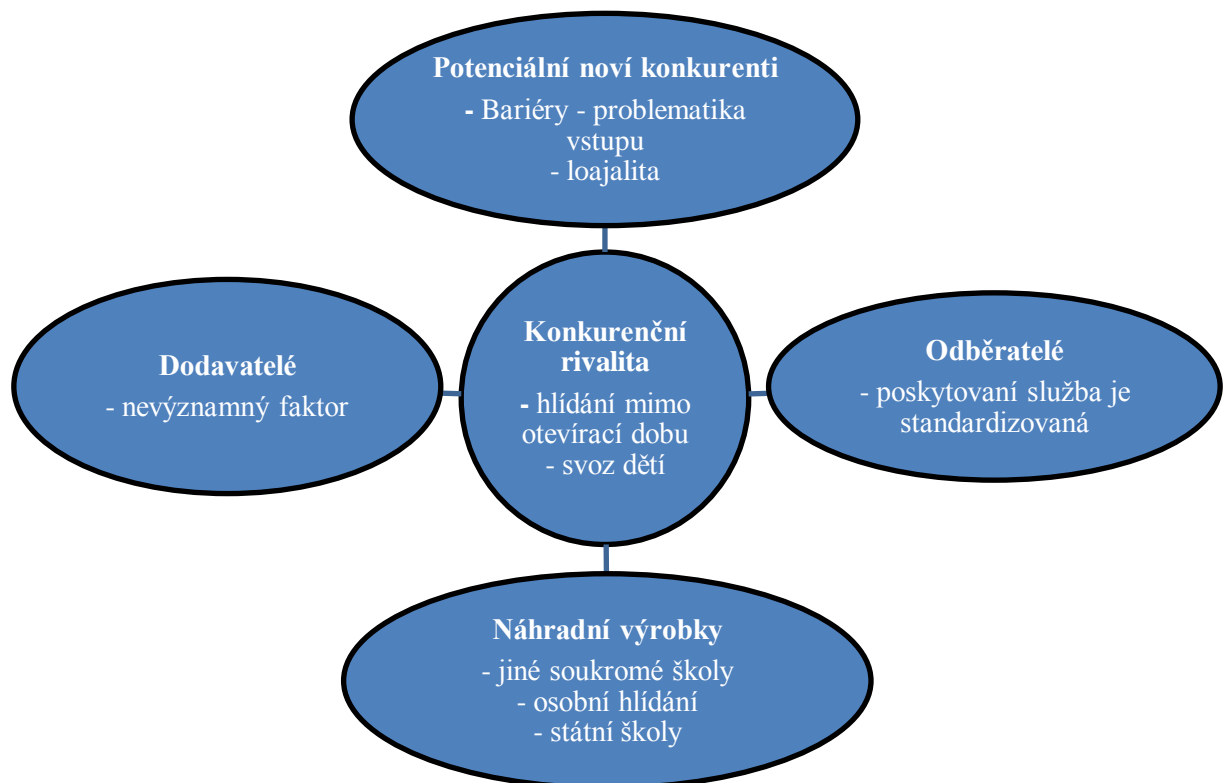
Relevantním faktorem, ke kterému je třeba přihlédnout v souvislosti se zakládáním hlídacích zařízení pro děti, je stárnutí obyvatel. Kvůli stále vyššímu průměrnému věku je třeba neustále prodlužovat dobu odchodu do důchodu. To má mimo jiné za následek i to, že pro mnohé rodiče již není dostupná možnost hlídání dětí prarodiči, neboť ti jsou v požadovanou dobu ještě v ekonomicky aktivním věku a chodí do práce.

Další faktor, který je třeba vzít na vědomí, je nezaměstnanost. Ta totiž přímo souvisí s ekonomickou situací lidí a ta zase s rozhodnutím, zda své potomky umístit do státních či soukromých výchovných zařízení. Dle statistických informací má Jihomoravský kraj poměrně vysokou nezaměstnanost ve srovnání s dalšími kraji v České republice, ovšem v samotném Brně, kde bude školka orientována, není nezaměstnanost tak palčivou otázkou.

Legislativní hledisko

Legislativní hledisko může existenci školky ohrožovat státními regulacemi a úpravami zákonů. Prozatím nejsou žádná zvláštní nebo výrazná legislativní omezení pro provozování soukromé mateřské školy, kromě již výše zmíněného maximálního počtu patnácti dětí, jestliže školu provozujeme na živnostenské oprávnění. Dále pro ni platí běžné zákony a je vhodné se všeobecně řídit školským zákonem, jehož relevantní části jsou citovány v teoretické části práce.

2.6 Porterova analýza konkurenčních sil



Obrázek č. 4: Porterova analýza konkurenčních sil
(Upraveno dle: <https://managementmania.com/cs>, citováno 2015-30-03)

Konkurenční rivalita

Tato síla nám pomůže odhalit především to, jak budeme s konkurencí schopni držet krok, jaké budou naše konkurenční výhody a jak moc je v praxi budeme schopni rozvinout.

K zajištění toho, abychom se dostali na úroveň konkurence je nutné zajistit všechny parametry soukromých vzdělávacích zařízení, které jsou již dnes standardem – jazykovou výuku, nízký počet dětí na jednoho učitele, zájmové kroužky, individuální přístup. K zajištění konkurenční diferencní výhody nám pak můžou posloužit dvě služby, poskytované nad obvyklou, již tak vysokou úroveň: svoz dětí z blízkého technologického parku a také možnost hlídání i mimo otevírací dobu školky v prostředí, na které je již dítě zvyklé.

Potenciální noví konkurenti na trhu

Součástí analýzy hrozby vstupu nových konkurentů je především zhodnocení otázky: jaké jsou bariéry vstupu na trh?

Myslím, že významnou bariérou je všeobecná zkreslená představa, že založení soukromé školy je legislativně, hygienicky, pedagogicky a tak dále velmi náročné. Skutečností však je, že soukromé školství u nás nijak přísně regulováno není a dostát všem požadavkům není výrazně složitější než v jakémkoliv jiném oboru podnikání.

Po určité době může být bariérou pro nové konkurenty také loajalita rodičů k naší školce – jestliže je dítě (potažmo rodič) ve škole spokojené, je obvykle pro rodiče nejjednodušší dítě nechat v této škole až do dovršení věku povinné školní docházky, než školy -například z důvodu drobné úspory- střídat a zvykat dítě znovu a znovu na cizí prostředí.

Síla kupujících

Sílu kupujících se obvykle myslí především jejich vyjednávací síla o ceně. Cestou ke zjištění tohoto faktoru je získat informace o možnosti substitutů, jejich ceny, dále také cen konkurentů. Věřím, že vzhledem k tomu, že služba je dalšími soukromými školami v podstatě standardizovaná, ceny v naší MŠ je vhodné nastavit zhruba na úrovni konkurence nebo mírně pod ni, zároveň tedy výrazně výš než je poplatek za státní formu vzdělávání.

Náhradní výrobky

Velmi významná síla s významnými substituty – státní zřízení typu mateřské školy.

Síla dodavatelů

Vzhledem k činnosti podnikání je pro nás síla dodavatelů velmi nevýznamná, své uplatnění nachází spíše například v průmyslových odvětvích.

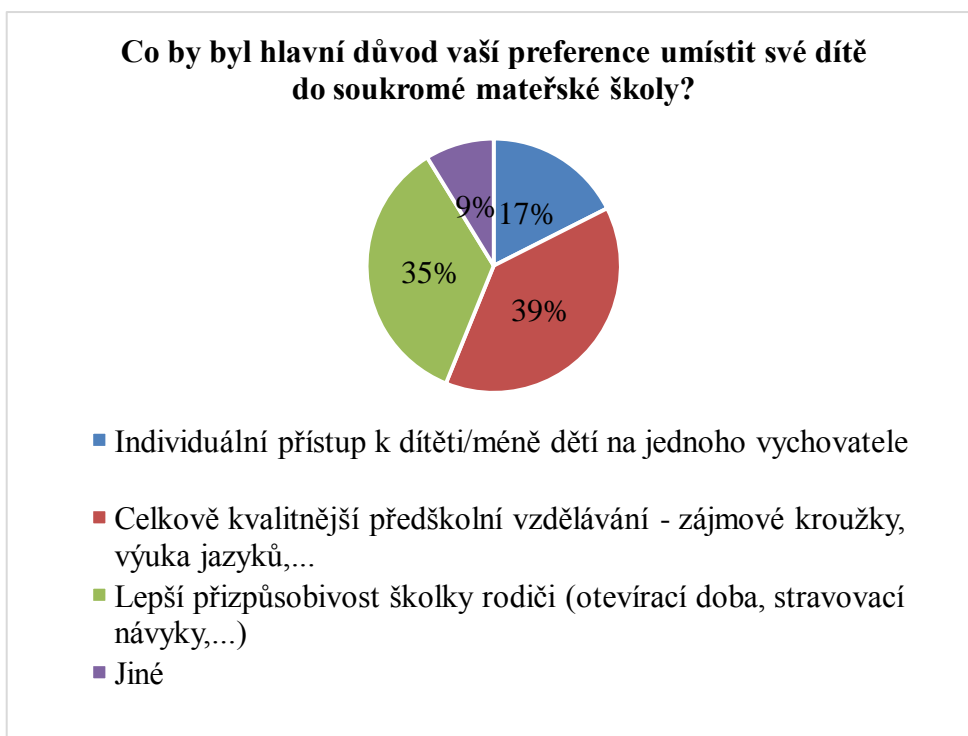
2.7 Průzkum trhu – dotazník

V rámci získání věrnějšího obrazu toho, jaké představy a požadavky mají rodiče na mateřské školy, jsem vypracovala dotazník. Díky němu jsem získala odpovědi 114 respondentů mé cílové skupiny, tedy rodičů dětí předškolního věku či lidí plánujících mít děti, a to ve městě Brně.

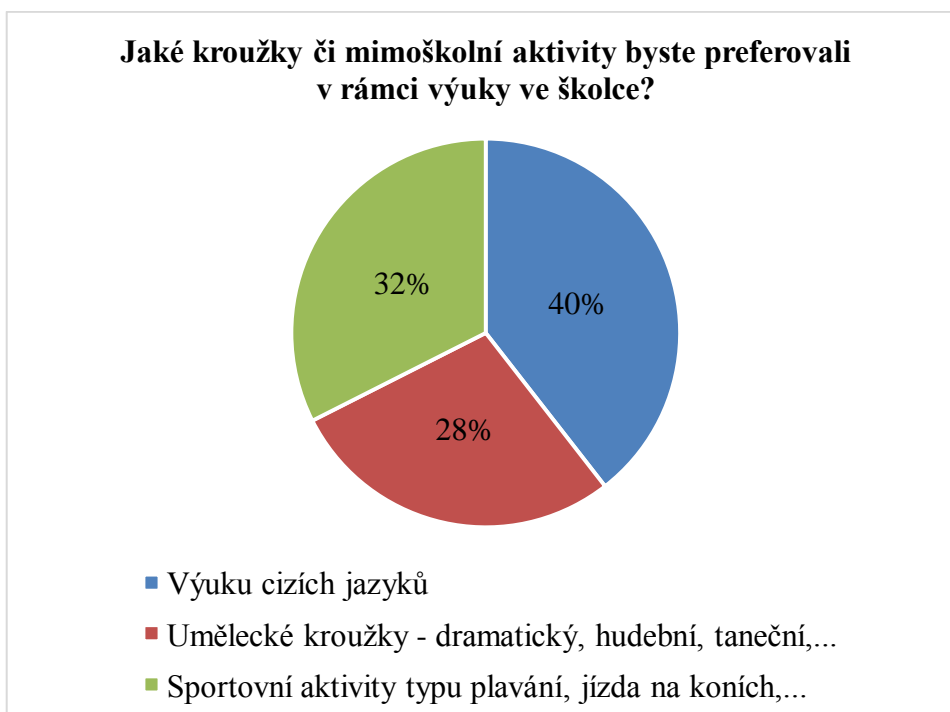
Dotazník odhalil především následující fakta:

- Hlavními důvody, proč umístit své dítě do soukromé mateřské školy by pro 37% rodičů bylo celkově kvalitnější předškolní vzdělání – zájmové kroužky, výuka jazyků. Na druhém místě (32% rodičů) pak stála přizpůsobivost školky rodiči – delší otevírací doba, vycházení vsťříc stravovacím omezením dítěte atd.
- Více než polovina dotázaných považuje za odpovídající cenovou relaci soukromého předškolního vzdělávání mezi 6 000 Kč a 7 000 Kč za dítě a měsíc.
- Co se způsobu stravování týče, naprostá většina rodičů (79%) hlasovala pro běžnou stravu založenou na zásadách zdravé výživy, požadavky typu biopotravin byly výjimečné.
- Za výuku v cizím jazyce by většina rodičů bylo ochotna připlatit – pouze však do výše kolem 500 korun za měsíc.
- Vítané byly pro rodiče v podstatě všechny druhy mimoškolního vzdělávání – divadelní, hudební kroužky, sportovní aktivity jako plavání či jízda na konci. Výuka jazyků byla vyžadována stejně jako ostatní aktivity, příkládám tomu ten důvod, že její zahrnutí do školní výuky již rodiče (především v nestátních organizacích) považují za samozřejmost.

Některé výsledky z dotazníkového šetření:

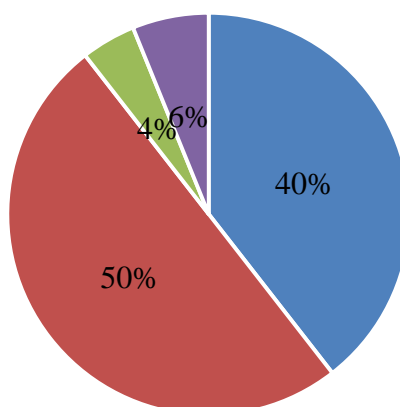


Graf č. 6: Dotazníkové šetření – preference umístění dítěte do soukromé školy
(zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 7: Dotazníkové šetření – preference kroužků ve škole
(zdroj: vlastní zpracování)

**Jaká cenová relace školného vám připadá přiměřená
(jedná se o celodenní docházku pětkrát za týden po dobu
jednoho měsíce ve městě Brně)?**



■ Do 5 000 Kč ■ 5 000 Kč - 6 000 Kč
■ 6 000 Kč - 7 000 Kč ■ Více než 7 000 Kč

Graf č. 8: Dotazníkové šetření – přiměřená cenová relace

(zdroj: vlastní zpracování)

Kompletní dotazník i s podrobnými výsledky je možné shlédnout v příloze 1 této práce.

3 VLASTNÍ NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

V této části práce zpracuji poznatky z kapitol předchozích a navrhnu samotný podnikatelský záměr.

3.1 Charakteristiky zamýšleného projektu

V této kapitole uvedu základní charakteristiky navrhované mateřské školy.

3.1.1 Právní forma

Mateřská škola bude založena pod volnou živností Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.

3.1.2 Provozovací prostory

Zamýšlená mateřská škola bude umístěna v rodinném domě na kraji Brna, velmi blízko technologického parku ve Slatině, kde se nachází výrazné množství velkých, často mezinárodních firem.

Dům bude vybaven vším potřebným pro provoz školy, jako jsou hračky, CD přehrávač, učební a výtvarné potřeby. Dále samozřejmě všemi hygienickými požadavky dle vyhlášky č. 410/2005 Sb, a to především ve snaze splnit následující podmínky uvedené vyhlášky:

- Plocha pozemku určená pro pobyt a hry dětí musí být nejméně 4 m² na jedno dítě, je-li plocha místností na denní činnosti oddělena, musí plocha místnosti činit nejméně 3 m² na jedno dítě. Dům v dané oblasti je obvykle koncipován tak, že dolní patro bude sloužit pro běžný denní pobyt, zatímco vrchní patro bude využíváno jakožto odpočívárna. Pro patnáct dětí tedy musí spodní patro dosahovat přinejmenším 45 m². Přílehlá zahrada je v souladu s vyhláškou oplocena.

- Dále klade vyhláška požadavek, že na každých 20 žáků musí připadat alespoň jeden záchod a jedno umyvadlo. V případě, že mezi dětmi budou i děti do tří let věku, na každých pět musí být možno využít 1 dětskou mísu a 1 umyvadlo.

Co se stravování týče, pro malou školku jsem vyhodnotila jakožto nejvýhodnější a nejméně náročnou variantu dovoz obědů z některé z vybraných restaurací (díky tomu je možné zajistit například jídla z biopotravin – dle přání rodičů), svačiny mohou být chystány přímo ve školce.

3.1.3 Požadavky potenciálních zákazníků

V závislosti na vyhodnocení dotazníku, jehož respondenti byly zejména rodiče dětí navštěvující mateřskou školu či dětí, které ji zanedlouho navštěvovat začnou, vyplynuly tyto požadavky na fungování školky:

- Otevírací doba bude oproti státním školám delší, tak, aby i rodiče s běžnou pracovní dobou neměli časovou tíseň dítě do školky přivést nebo vyzvednout. Jako ideální se zdá být, pokud bude škola otevřena od 7:30 do 17:30,
- výuka anglického jazyka bude běžnou součástí času stráveného ve školce – například jedna z učitelek vždy bude na děti hovořit výhradně v anglickém jazyku,
- další zájmové kroužky jako je kroužek divadelní, hudební, dále nejrůznější sportovní budou taktéž běžnou součástí výuky a budou se dle oblíbenosti u dětí sortovat a později pravidelně střídát,
- strava – jestliže rodiče nemají individuální požadavky – bude založená na zásadách zdravé výživy.

3.1.4 Konkurenční výhody

Pokud chceme, aby podnikatelský záměr byl úspěšný, musíme zákazníkům nabídnout ještě něco nad rámec jejich praktických požadavků a taktéž nad rámec nabídky ostatních konkurentů.

- Hlídaní mimo otevírací dobu – v případě zájmu bude možné rodičům zajistit za speciální sazbu taktéž hlídání dětí mimo otevírací dobu. Vzhledem k tomu, že je v plánu zaměstnávat mimo stálé, zkušené učitelky taktéž několik studentek, bude tento bod zcela jistě možný,
- svoz dětí z technologického parku – jestliže bude ze strany rodičů zájem, bylo by později možné organizovat vyzvednutí dětí v určitou hodinu v blízkém technologickém parku,
- v neposlední řadě velmi osobní přístup k dítěti i rodičům a potřebám jich obou.

3.2 Marketingový plán

Tvorba marketingového plánu pro mateřskou školu je pro svou unikátnost poměrně složitým úkolem, povědomí o nové firmě je však naprosto nutné pro získání zákazníka.

V Brně neexistuje oficiální seznam soukromých mateřských škol, což jen posiluje potřebu na sebe vhodně upozornit.

Vzhledem k povaze předmětu podnikání je tedy potřeba na sebe upozornit a poté nadále získávat další zákazníky – jako nejvhodnější jsem vyhodnotila tyto způsoby:

- Partnerská školka v okolí – v současnosti má mnoho soukromých i státních škol kapacitní problémy. Jistě by tedy bylo možné domluvit se s jejich vedením, že v případě zájmu rodičů o umístění dítěte do jejich školy poskytne kontakt na školu naší,
- tiskoviny – cílená reklama ve vhodných novinách. Ideální by byly zpravodaje města Brna, Brna – Slatiny a okolí, případně i časopis typu „Maminka“,
- Word-to-mouth – po získání prvních zákazníků by měla ideálně fungovat strategie „z úst do úst“. Je potřeba, aby rodiče byli spokojení, své dítě ji nechali navštěvovat co nejdéle a dále doporučovali svým rodinným příslušníkům a známým.

3.3 Návrh financování

K uskutečnění podnikatelského záměru bude samozřejmě potřeba finančních prostředků, a to jednak na pořízení či pronájem nemovitosti a dále na vlastní vybavení školy. Do tohoto vybavení jsem započítala věci jako postele, ložní prádlo, hračky, nábytek, nádobí apod. V první fázi záměru počítám s obsazeností školky dvanácti dětmi, v další pak dvaceti. Náklady za zmíněné vybavení pro dvanáct dětí budou odpovídat zhruba 30 000 Kč.

Možnosti financování jsem pro představu analyzovala na prvních šest měsících provozu školy, pro lepší posouzení bez přihlídnutí k možnosti, že během tohoto období již bude škola schopná vše financovat pouze ze svého provozu.

3.3.1 Pronájem budovy + spotřebitelský úvěr

První varianta navrhuje postup, kdy si žádanou nemovitost pouze pronajmeme a k drobnějším rekonstrukcím, nákupům vybavení a počátečním investicím (pořízení postelí, ložního vybavení, hraček, nádobí apod.) použijeme nižší, kontokorentní úvěr.

Podle dostupných informací lze v žádané lokalitě pronajmout rodinný dům dle požadavků (zhruba 5+kk, s alespoň menší zahradou a minimálně dvěma sociálními zařízeními) v průměru za 20.000 Kč/měsíc.

Nabízí se například tato možnosti kontokorentního úvěru:

- Fio banka – kontokorentní úvěr „Roční 2“. Vzhledem k okolnostem se zdá být ideální, neboť je vhodný k občasnému čerpání, vyhovuje tedy naší potřebě platit pronájem a postupně kupovat vybavení školy.

Tento úvěr nabízí úrok 14,30% p.a. z čerpané částky a 1% poplatek z úvěrového rámce při přistavení či obnově, čímž se řadí mezi jeden z nejvýhodnějších kontokorentních úvěrů na našem trhu.

Měsíc	Částka k čerpání	Úrok + poplatek
1	60 000 Kč	8580 Kč + 600 Kč
2	20 000 Kč	2860 Kč + 200 Kč
3	60 000 Kč	8580 Kč + 600 Kč
4	20 000 Kč	2860 Kč + 200 Kč
5	20 000 Kč	2860 Kč + 200 Kč
6	20 000 Kč	2860 Kč + 200 Kč
Celkem	200 000 Kč	30 600 Kč

Tabulka č. 5: Splátkový kalendář
(Zdroj: vlastní zpracování)

Výhody:

Hlavní výhodou této varianty je samozřejmě počáteční investice – oproti koupi nemovitosti je o mnoho nižší. Taktéž neplatíme úroky z případného úvěru.

Nevýhody:

Nevýhodou varianty pronájmu je pochopitelně to, že dům nebude patřit škole a je tedy riziko, že majitel po čase bude chtít pronájem ukončit a celá škola se bude muset zrušit či přestěhovat. To je samozřejmě nebezpečné a nežádané kromě jiného i z důvodu, že rodičům nemusí vyhovovat jiná lokalita.

3.3.2 Koupě budovy na úvěr

Druhou nabízející se možností je koupě budovy na úvěr.

Podle dostupných informací lze v žádané lokalitě koupit rodinný dům dle požadavků (zhruba 5+kk s alespoň menší zahradou a minimálně dvěma sociálními zařízeními) za v průměru 4.500.000 Kč.

- Po zmapování situace na trhu hypotečních úvěrů jsem pro návrh vybrala úvěr od GE Money bank, který se zdá být jako jeden z nejvýhodnějších aktuálně dostupných hypotečních úvěrů, požadujeme-li výši úvěru 4 500 000 Kč a fixní úrok (existují sice i levnější produkty, ale většinou buď nedosahují výše, která je na koupi domu potřeba, nebo poskytují fixaci například jen na tři roky). Ten byl určen ve výši 3% p.a. a to po maximální možné dobu, což je 120 splátek během 120 měsíců.

Tabulka opět zobrazuje, jak by tato varianta financování vypadala prvních šest měsíců provozu, další pak jak by vypadalo splácení během celého trvání úvěru.

Čerpání	4 500 000 Kč	
Měsíc	Splátka	Úrok
1	37 500 Kč	1 125 Kč
2	37 500 Kč	1 125 Kč
3	37 500 Kč	1 125 Kč
4	37 500 Kč	1 125 Kč
5	37 500 Kč	1 125 Kč
6	37 500 Kč	1 125 Kč
Celkem	225 000 Kč	6 750 Kč

Tabulka č. 6a: Splátkový kalendář
(Zdroj: vlastní zpracování)

Čerpání	4 500 000 Kč	
Rok	Splátka	Úrok
1	450 000 Kč	13 500 Kč
2	450 000 Kč	13 500 Kč
3	450 000 Kč	13 500 Kč
4	450 000 Kč	13 500 Kč
5	450 000 Kč	13 500 Kč
6	450 000 Kč	13 500 Kč
7	450 000 Kč	13 500 Kč
8	450 000 Kč	13 500 Kč
9	450 000 Kč	13 500 Kč
10	450 000 Kč	13 500 Kč
Celkem	4 500 000 Kč	135 000 Kč

Tabulka č. 6b: Splátkový kalendář
(Zdroj: vlastní zpracování)

Výhody:

Veškeré rekonstrukce a úpravy domu i pozemku budeme provádět “na svém“ (uvádím v uvozovkách, neboť ručit bude potřeba domem).

Nevýhody:

Především vysoká potřeba počáteční investice, tedy uvázání se k úvěru a platbám úmoru i úroků. V případě, že se škole nebude dařit tak, jak je naplánováno pak také riziku, že o nemovitost přijdeme, neboť úvěr jí bude pojištěn.

Zmínit je potřeba i skutečnost, že je možné, že na počátku, pokud by se nepodařilo všechno kromě koupě domu (mzdy, vybavení,...) financovat rovnou z předem placeného školního, bylo by potřeba krátkodobě investovat vlastní peníze, či jinak vyrovnat tento časový nesoulad.

3.3.3 Částečné financování prostřednictvím investora

Poslední varianta kalkuluje s poskytnutím kapitálu investora a případně s drobným podnikatelským úvěrem (například kontokorentním úvěrem, který je uveden v první možnosti financování). Je možné navázat spolupráci ve smyslu business angels. Obojí by znamenalo nabídnout podíl na mateřské škole výměnou za poskytnutí kapitálu, v budoucnu pak odkoupení tohoto podílu zpět.

Výhody:

Nižší počáteční investice a taktéž možnost vyhnout se většímu úvěru a tedy i úrokům. Pokud bychom zvolili variantu business angels, investor by mohl do podnikatelského záměru přinést také know-how či užitečné kontakty.

Nevýhody:

Pochopitelně záleží na úmluvě s investorem, ale dost možná bude požadovat hlasovací právo v případě rozhodování. Taktéž bude třeba přesně a detailně definovat smlouvu mezi oběma stranami, což pravděpodobně znamená využit služeb právníka. V neposlední řadě je také potřeba počítat s tím, že odkup investorova podílu pro nás bude s velkou ztrátou.

3.3.4 Zhodnocení

Porovnáme-li první dvě možnosti financování, zjistíme, že co se splátek týče, zaplatíme jen málo rozdílnou částku. Sečteme-li celkové částky, které zaplatíme, vyjdou nám

dokonce téměř stejné finanční obnosy – při variantě dva však investujeme do vlastního majetku, čímž její atraktivitu samozřejmě rapidně navyšujeme.

Srovnávat první dvě varianty s variantou třetí je vzhledem k okolnostem dost složité – mohla by být ovlivněna takovým množstvím faktorů, že je těžko určit její předpokládanou podobu. Navíc jestliže je podnikatelský záměr pečlivě a realisticky vypracován, zásahy druhé osoby mohou být poměrně nepříjemné, nebo ho ve finále i poškodit. Z těchto důvodů bych variantu tři nevolila.

Jako nejvýhodnější způsob financování podnikatelského záměru z této analýzy vychází varianta dva, založená na koupě nemovitosti na úvěr. Jako jeden z nejvýhodnějších jsem vyhodnotila úvěr od GE Money bank.

3.4 Rozpočet

Jako součást tohoto podnikatelského záměru jsem také vypracovala zamýšlený rozpočet na tři první roky.

Předpokládané tržby se odvíjí od počtu dětí (v prvním roce dětí 12, v dalších pak 20). Pro tuto obsazenost bude potřeba v prvním roce zaměstnat jednu učitelku na plný úvazek při hrubé mzdě 15 000 Kč, která bude ve školce v nejméně frekventovanější dobu (například 8:30 – 17:00), kromě ní je v plánu zaměstnávat studentky pedagogických škol za 60 korun na hodinu. Důvodem jsou pochopitelně finanční úspory a také to, že studentky jsou dobře motivovány vykonávat svou práci s nadšením, entuziasmem a přinášet nové nápady a metody výuky. V dalších letech by potom byly učitelky na HPP dvě, brigádnice by zůstaly.

Co se ceny školky týče, byla stanovena na 5 900 Kč za měsíc, se stravným (1100 Kč na dítě – stanovena na základě cen menu zdravých restaurací v Brně a možností svačín) celkem 7 000 Kč. Tato cena odpovídá průměrným cenám ve městě Brně a také dle dotazníku představám rodičů.

Rok	1	2	3
Předpokládané tržby za rok	1 008 000 Kč	1 680 000 Kč	1 680 000 Kč
Celkové výnosy	1 008 000 Kč	1 680 000 Kč	1 680 000 Kč
Pořízení/obnova zařízení	30 000 Kč	30 000 Kč	10 000 Kč
Mzdové náklady	293 400 Kč	473 400 Kč	473 400 Kč
Zdravotní a sociální pojištění	99 756 Kč	160 956 Kč	160 956 Kč
Splátky úvěru	463 500 Kč	463 500 Kč	463 500 Kč
Stravovací náklady	13 200 Kč	22 000 Kč	22 000 Kč
Energie	35 000 Kč	35 000 Kč	35 000 Kč
Celkové náklady	934 856 Kč	1 184 856 Kč	1 164 856 Kč
Zisk před zdaněním	73 144 Kč	495 114 Kč	515 114 Kč
Daň	13 897 Kč	94 007 Kč	97 872 Kč
Zisk po zdanění	59 247 Kč	401 107 Kč	417 242 Kč

Tabulka č. 7: Rozpočet
(Zdroj: vlastní zpracování)

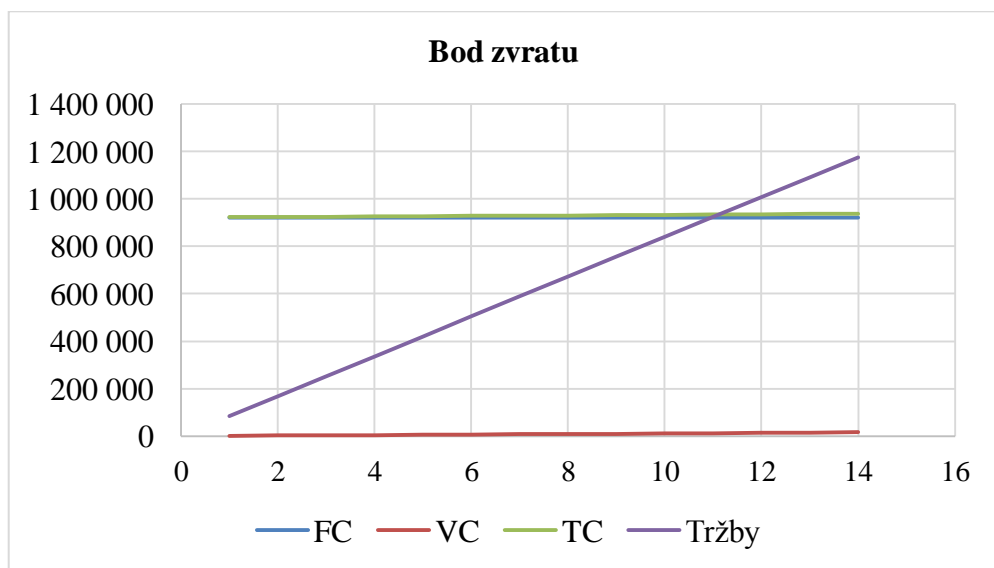
3.5 Bod zvratu

K úplnosti podnikatelského záměru je jistě vhodné udělat také analýzu bodu zvratu. Je založena na fixních nákladech (FC), variabilních nákladech (VC), celkových nákladech (TC) a také tržbách. Valná většina nákladů je v tomto případě fixních, neboť nezáleží na tom, kolika dětmi bude školka obsazena, jestliže se jedná o placení splátek, energií, mezd a podobně.

Z analýzy bodu zvratu jasně vyplývá, že aby firma prosperovala, je potřeba již v prvním roce minimálního počtu dětí dvanáct – toto číslo koresponduje s plány (osa x značí počet dětí, osa y celkové tržby/náklady v Kč).

Počet dětí (Q)	FC (v Kč)	VC (v Kč)	TC (v Kč)	Tržby (v Kč)
1	921 656	1 100	922 756	84 000
2	921 656	2 200	923 856	168 000
3	921 656	3 300	924 956	252 000
4	921 656	4 400	926 056	336 000
5	921 656	5 500	927 156	420 000
6	921 656	6 600	928 256	504 000
7	921 656	7 700	929 356	588 000
8	921 656	8 800	930 456	672 000
9	921 656	9 900	931 556	756 000
10	921 656	11 000	932 656	840 000
11	921 656	12 100	933 756	924 000
12	921 656	13 200	934 856	1 008 000
13	921 656	14 300	935 956	1 092 000
14	921 656	15 400	937 056	1 176 000

Tabulka č. 8: Bod zvratu
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č. 9: Bod zvratu
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.6 Zhodnocení investice

Zhodnocení investice je důležitou součástí podnikatelského záměru – pomůže nám rozhodnout, zda vůbec záměr realizovat a jaký výnos či návratnost pro nás případně představuje.

Pro zhodnocení investice různými způsoby je třeba vytvořit výkaz cash flow.

V tabulce je zachycen cash flow za rok první a druhý – potažmo až desátý.

Položka výkazu CF (údaje jsou v Kč)	Rok	
	1	2 - 10
Příjmy ze školného	1 008 000	1 680 000
Platby stravného	-13 200	-22 000
Energie	-35 000	-35 000
Mzdy, odvody za zaměstnance	-393 156	-634 356
PROVOZNÍ CF	566 644	988 644
Pořízení domu	-4 500 000	0
INVESTIČNÍ CF	-4 500 000	0
Splátky úvěru	-450 000	-450 000
Čerpání úvěru	4 500 000	0
FINANČNÍ CF	4 050 000	-450 000
Úroky	-13 500	-13 500
Daně	-13 897	-94 007
CF CELKEM	89 247	431 137

Tabulka č. 9: Cash flow
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.6.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poskytují informace o tom, jak efektivní je podnikatelský záměr. Proto jsem se některé ukazatele rozhodla vypočítat a tím zhodnotit, jak efektivně záměr dokáže pracovat s investovanými prostředky či tržbami.

Ukazatel Rentabilita celkového kapitálu a Rentabilita investovaného kapitálu je v tomto případě stejný, neboť aktiva = VK + dlouhodobé bankovní úvěry.

$$\mathbf{ROA(1) = ROCE(1) = 1,63\%}$$

Pro první rok podnikání vychází ROA a ROCE jen 1,63%, což je dost nízká hodnota. Protože s sebou ale nese první vyšší podíl nákladů a naopak nižší procento tržeb, vypočítala jsem tyto ukazatele i pro druhý rok. Za to období vychází:

$$\mathbf{ROA(2) = ROCE(2) = 11\%}$$

Tato hodnota je už považována za uspokojivou.

Dalším ukazatelem rentability je Rentabilita tržeb. Ve zkoumaném případě konkrétně:

$$\mathbf{ROS = 5,88\%}$$

Rentabilita tržeb se odvíjí od odvětví, ve kterém podnik působí. Provozování mateřské školy je služba, ale bližší specifikace je už obtížná. Obecně lze říci, že ROS se pohybuje v rozmezí od 2% do 50%, což by už pro první rok mělo být v pořádku.

3.6.2 Doba návratnosti

Ukazatel doba návratnosti značí, za jak dlouhou dobu se nám vrátí poskytnutá investice. Rozhodla jsem se tedy vypočítat, jak dlouho bude trvat, než se investované prostředky vrátí.

Pro ukazatel Doba návratnosti jsem uvažovala až druhý rok, neboť se zde operuje s výkazem CF, který je v tomto případě první rok velmi rozdílný oproti rokům ostatním. Budeme-li tedy počítat s cash flow za druhý rok, vychází doba návratnosti následovně:

$$PP = 10,44$$

Investice se tedy vrátí v jedenáctém, respektive dvanáctém roce podnikání.

3.6.3 Čistá současná hodnota

Určit čistou současnou hodnotu je užitečné především z hlediska zohlednění faktoru času – pomocí ní jsem se rozhodla určit celkovou současnou hodnotu.

Pro výpočet ukazatele Čistá současná hodnota je potřeba zjistit CF pro všechny roky životnosti (pro účely práce jsem počítala prozatím s patnácti roky). Pro první a druhý až desátý rok je CF vypočítán v tabulce výše, pro zbývajících pět let je ve výši 894 637 Kč – stejný jako roky předchozí, pouze bez vlivu úvěru a jeho splátek, který končí k desátému roku provozu.

Výši diskontu jsem určila pět procent, která se u českých firem běžně používá.

Údaje jsou v Kč.

$$NPV = -4\,500\,000 + \text{—————} + \text{—————} + \dots + \text{—————} = 881\,391$$

Jakýkoliv výsledek větší než nula říká, že na investici vyděláme. Hodnota je tedy uspokojivá.

3.6.4 Vnitřní výnosové procento

Ukazatel vnitřní výnosové procento jsem se rozhodla vypočítat, neboť nám ukáže, kolik procent na investované částce vyděláme i za zohlednění faktoru času.

Vnitřní výnosové procento je nejnadhnější počítat v programu Microsoft Excel pomocí funkce „MÍRA.VÝNOSNOSTI“. Tak jsem IRR počítala pro projekt i já, za stejných podmínek jako v předchozím ukazateli Čistá současná hodnota.

Rok	Cash flow (v Kč)
0	- 4 500 000
1	89 247
2	431 137
3	432 137
4	433 137
5	434 137
6	435 137
7	436 137
8	437 137
9	438 137
10	439 137
11	894 637
12	895 637
13	896 637
14	897 637
15	898 637
IRR = 7%	

Tabulka č. 10 : Vnitřní výnosové procento

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vnitřní výnosové procento vychází 7%, což znamená, že během životnosti školky (15 let) se investovaný kapitál nejen vrátí, ale přinese výnos ve výši 7%. Těžko se porovnává, zda jde o výsledek dobrý nebo ne, je třeba ho porovnat s jinými možnostmi, jak investovat. Pokud se však rozhodneme jít touto cestou, projekt by měl přinést požadovaný výnos.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout podnikatelský záměr – založení soukromé mateřské školy v Brně a s tím spojené dílčí cíle jako je návrh marketingové komunikace, návrh financování a vyhodnocení nejuvhodnější varianty včetně zhodnocení, zda je záměr životaschopný.

V první části práce jsem vymezila důležité pojmy a také zmínila některá stěžejní fakta ze školského zákona.

Protože jsem dva roky v soukromých a státních mateřských školách působila, věděla jsem, jaká situace v tomto odvětví ve městě Brně reálně je. Předpoklad o vážném nedostatku míst se mi v analytické části práce během demografické analýzy a sledování obsazenosti škol na daném území potvrdil. Provedla jsem také dotazníkové šetření, které mi napovědělo, jak se rodiče k soukromému vzdělávání staví a co od něj vyžadují a očekávají.

V poslední části práce jsem na základě předchozích částí navrhla několik možností, jak daný záměr financovat a vyhodnotila nejuvhodnější variantu – pomocí koupě budovy na úvěr. Vytvořila jsem rozpočet, který s touto variantou počítal, a nakonec také pomocí několika metod podnikatelský záměr vyhodnotila. Podle ukazatelů, které jsem použila, by založení dané školy bylo ziskové. V potaz jsem vzala také výsledky dotazníkového šetření a své předchozí zkušenosti a na jejich základě jsem navrhla způsoby, jak by mohla škola na běžné denní bázi fungovat.

Na základě výsledků dosažených v práci hodnotím podnikatelský záměr jako realizovatelný a se skutečnou šancí na úspěch.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991
- (2) Zákon č. 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- (3) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- (4) FOTR, J. SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-2470939-2.
- (5) VEBER, J., K. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- (6) SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-4103-1.
- (7) PŘÍKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- (8) MŠMT ČR. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *MŠMT ČR: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. © 2013 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/>
- (9) NĚMEC, O., P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
- (10) KOHOUTKOVÁ, E. *Finanční analýza podniku*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství.
- (11) ŠLECHTICKÁ, P. *Podnikatelský záměr – založení mateřské školy*. Brno, 2012. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky.

(12) KLÍMA, J. *Finance a bankovníctví*. Vysoká škola regionálního rozvoje, 2007.

(13) MANAGEMENT MANIA. *Sociální síť pro business*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-30-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázky

Obrázek č. 1: Grafické znázornění fází zakladatelského rozpočtu

Obrázek č. 2: Porterův model konkurenčního prostředí

Obrázek č. 3: Bod zvratu

Obrázek č. 4: Porterova analýza konkurenčních sil

Grafy

Graf č. 1: Obsazenost veřejných a soukromých mateřských škol

Graf č. 2: Počet novorozenců v ČR

Graf č. 3: Úhrnná plodnost a průměrný věk matek, 1920-2013

Graf č. 4: Poměr přijatých a nepřijatých dětí do MŠ ve městě Brně

Graf č. 5: Složení dětí navštěvující státní MŠ dle věku

Graf č. 6: Dotazníkové šetření – preference umístění dítěte do soukromé školy

Graf č. 7: Dotazníkové šetření – preference kroužků ve škole

Graf č. 8: Dotazníkové šetření – přiměřená cenová relace

Graf č. 9: Bod zvratu

Tabulky

Tabulka č. 2: Průměrný počet dětí na 1 třídu

Tabulka č. 3: Průměrný počet dětí na 1 učitele

Tabulka č. 4: SWOT analýza

Tabulka č. 5: Splátkový kalendář

Tabulka č. 6a : Splátkový kalendář

Tabulka č. 6b : Splátkový kalendář

Tabulka č. 7: Rozpočet

Tabulka č. 8: Bod zvratu

Tabulka č. 9: Cash flow

Tabulka č. 10: Vnitřní výnosové procento

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník Soukromé mateřské školy