

Návrh podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školky

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Zdeněk Motlíček

Adéla Černíková

Brno 2016

Děkuji především vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Zdeňkovi Motlíčkovi, za cenné rady a připomínky, za čas, který mi při zpracování bakalářské práce věnoval, za celkový vřelý a osobitý přístup a veškerou pomoc při zpracování.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školky** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

Abstract

Černíková, A., *Proposal of business plan for the establishment of private nursery school*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The aim of the bachelor thesis is to elaborate proposal of business plan for the establishment of private nursery school and assess the feasibility of the investment. The thesis consists of two parts. In literature search there are characterized the basic concepts related with business and there is a recommended structure of the business plan. In my own part of the thesis there are applied findings from the literature search and described in detail each parts of the business plan. At the end there is an assessment of the investment.

Keywords

Company, business plan, private nursery school, market analysis, sources of financing.

Abstrakt

Černíková, A., *Návrh podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školky*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Cílem této práce je zpracovat návrh podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školky a zhodnotit reálnost dané investice. Práce se skládá ze dvou částí. V literární rešerši jsou charakterizovány základní pojmy související s podnikáním a je zde doporučena struktura podnikatelského plánu. Ve vlastní práci jsou aplikovány poznatky z literární rešerše a detailně popsány jednotlivé části podnikatelského plánu. Na závěr práce je provedeno zhodnocení dané investice.

Klíčová slova

Podnik, podnikatelský plán, soukromá mateřská škola, analýza trhu, zdroje financování.

Obsah

1	Úvod	15
2	Cíl práce	16
3	Literární rešerše	17
3.1	Vymezení základních pojmů	17
3.1.1	Podnik.....	17
3.1.2	Podnikatel	18
3.1.3	Podnikání	19
3.2	Výběr právní formy podnikání.....	20
3.2.1	Podnikání fyzických osob.....	20
3.2.2	Podnikání právnických osob.....	21
3.3	Podnikatelský plán	25
3.3.1	Účel podnikatelského plánu.....	25
3.3.2	Zásady pro zpracování podnikatelského plánu.....	27
3.3.3	Struktura podnikatelského plánu	27
3.4	Dotační možnosti.....	41
4	Metodika práce	42
5	Vlastní zpracování	43
5.1	Titulní strana.....	43
5.2	Exekutivní souhrn.....	44
5.3	Popis podniku	44
5.3.1	Cíle podniku.....	45
5.3.2	Umístění a vybavení podniku	45
5.3.3	Poskytované služby	46
5.3.4	Personální obsazení	47
5.3.5	Zhodnocení financování podniku	47

5.4	Analýza trhu (odvětví).....	47
5.4.1	Okolí podniku.....	47
5.4.2	PESTE analýza vnějšího prostředí	49
5.4.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	52
5.4.4	Model „7S“ firmy McKinsey	55
5.4.5	SWOT analýza	57
5.5	Obchodní plán.....	61
5.5.1	Poskytované služby	62
5.5.2	Dodavatelé	64
5.6	Marketingový plán	66
5.6.1	Marketingový mix	67
5.7	Organizační plán	70
5.7.1	Mzdy zaměstnanců	71
5.8	Hodnocení slabých stránek a rizik.....	72
5.9	Finanční plán.....	75
5.9.1	Plánovaná vstupní rozvaha	76
5.9.2	Plán nákladů.....	78
5.9.3	Plán tržeb.....	80
5.9.4	Očekávané výnosy	81
5.9.5	Výsledek hospodaření	82
5.9.6	Cash flow.....	83
5.9.7	Zhodnocení efektivnosti investice	84
6	Shrnutí poznatků a závěr	88
7	Literatura	90
A	Vybavení	95
B	Rozmístění konkurence	98
C	Dotazník	99

Seznam obrázků

Obrázek 1: Stavební kameny úspěšného podnikatele	19
Obrázek 2: Právní formy podnikání	20
Obrázek 3: Rozdělení živností.....	21
Obrázek 4: Účel a smysl podnikatelského plánu.....	26
Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil	32
Obrázek 6: Logo společnosti	43
Obrázek 7: Graf vývoje porodnosti v letech 2010-2014	51
Obrázek 8: Organizační struktura podniku.....	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Celkové investice vybavení místností.....	46
Tabulka 2: Počet narozených dětí v letech 2010-2014	48
Tabulka 3: Konkurence v odvětví - souhrn	54
Tabulka 4: SWOT analýza	60
Tabulka 5: Denní program dětí.....	62
Tabulka 6: Cena za poskytované služby na jedno dítě	68
Tabulka 7: Rozpis směn	71
Tabulka 8: IFE matice	72
Tabulka 9: EFE matice	73
Tabulka 10: Zakladatelský rozpočet.....	75
Tabulka 11: Plánovaná rozvaha	76
Tabulka 12: Splátkový kalendář [Kč]	77
Tabulka 13: Odpisy	78
Tabulka 14: Měsíční náklady provozu MŠ.....	78
Tabulka 15: Náklady na čtvrtletí a první rok podnikání [Kč]	79
Tabulka 16: Náklady pro prvních 5 let podnikání [Kč]	79
Tabulka 17: Tržby [Kč].....	80
Tabulka 18: Vývoj tržeb pro pět let podnikání [Kč].....	80
Tabulka 19: Výnosy - optimistická varianta pro první rok podnikání [Kč].....	81
Tabulka 20: Výnosy - realistická varianta pro první rok podnikání [Kč]	81
Tabulka 21: Výnosy - pesimistická varianta pro první rok podnikání [Kč]	82
Tabulka 22: Predikce výnosů na 5 let podnikání [Kč]	82
Tabulka 23: Výsledek hospodaření realistické varianty [Kč]	83
Tabulka 24: Výsledek hospodaření optimistické varianty [Kč]	83
Tabulka 25: Výsledek hospodaření pesimistické varianty [Kč].....	83
Tabulka 26: Cash flow realistické varianty	84
Tabulka 27: Cash flow - optimistická varianta [Kč].....	84
Tabulka 28: Cash flow - pesimistická varianta [Kč].....	84
Tabulka 29: Ukazatele rentability [%].....	85
Tabulka 30: Doba návratnosti investice realistická varianta [Kč]	86
Tabulka 31: Vybavení šatny [Kč].....	95
Tabulka 32: Vybavení herny [Kč].....	95
Tabulka 33: Vybavení místnosti na spaní [Kč]	96

Tabulka 34: Vybavení kanceláře [Kč]	96
Tabulka 35: Vybavení jídelny [Kč]	97
Tabulka 36: Vybavení zahrady [Kč]	97

1 Úvod

V současné době v oblasti podnikání dochází k neustálým změnám a vývoji, kterému se musí podnikatel přizpůsobovat. Začít podnikat není formálně nijak náročné nicméně zajištění úspěšnosti je o něco složitější. Podnikání zahrnuje činnosti na vlastní odpovědnost samotného podnikatele, tyto činnosti jsou samostatně provozovány a hlavním cílem podnikání je maximalizace hodnoty vlastníka podniku.

Začít podnikat po roce 1989 v České republice nebylo příliš složité. Na českém trhu se naskývalo velké množství příležitostí, neboť většina v dnešní době běžně spotřebovávaného zboží nebyla dostupná. Před každým člověkem, který měl nápad a odhodlání, stála možnost začít podnikat. Obrovský vliv na podnikání měla i integrace Evropy, kdy Česká republika vstoupila do společného trhu Evropské unie a tak se podnikatelům naskytla možnost podnikat napříč celou Evropou bez jakýchkoli hranic či poplatků. V současnosti na trhu rostou nároky zákazníků a velmi důležité pro podnikatele je pružně reagovat na měnící se nároky a přizpůsobovat se tak požadavkům zákazníka.

Jedním z hlavních nástrojů pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu podnikatelského záměru je pečlivě zpracovaný podnikatelský plán. V této bakalářské práci bude zpracován návrh podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školky v městě Polička. Nejedná se zcela o obyčejnou soukromou mateřskou školku, ale o anglickou školku, která se v okolí s podobným zaměřením nenachází. Tržní potenciál dále spočívá ve stále se zvyšujícím počtu nově rozených dětí v Poličce, ale i v okolních městech a přidružených vesnicích a každoroční nedostatečné kapacitě ve státních mateřských školách. Soukromé mateřské školky se snaží svými službami lépe orientovat na zákazníka a snaží se poskytnout nadstandardní komfort.

2 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zpracování návrhu podnikatelského plánu pro založení soukromé mateřské školky a zhodnotit efektivnost této investice. Pro naplnění hlavního cíle je třeba splnit cíle dílčí:

- Sestavení dílčích plánů,
- provedení situační analýzy,
- zhodnocení rizik,
- zhodnocení efektivnosti investice a
- závěrečné posouzení investice.

3 Literární rešerše

V této části bakalářské práce jsou položeny teoretické základy, které je nutno pro zpracování závěrečné práce objasnit. V rámci literární rešerše budou objasněny základní pojmy, budou představeny právní formy podnikání a závěrem této kapitoly bude popsán podnikatelský plán včetně účelu a struktury.

3.1 Vymezení základních pojmů

Za pomoci odborné literatury jsou v této části bakalářské práce položeny teoretické základy, které je nutné pro zpracování práce objasnit. Jsou zde popsány pojmy týkající se problematiky podnikání.

3.1.1 Podnik

Podnik můžeme definovat jako instituci vzniklou pro výkon podnikatelské činnosti. Pojem podnik během několika let změnil svůj význam. Před listopadem 1989 byly na našem území určité instituce, které se jmenovaly podniky, ale měly s podnikáním jen velmi málo společného. V této době se nepreferovala podnikavost, ale systém centrálního řízení ekonomiky podporoval disciplinované plnění úkolů stanovených stranou. (Synek, Kislingerová, 2010)

Vochozka, Mulač a kolektiv (2012) vymezují podnik jako subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na právní formu. Dále lze podnik dle Srpové a Řehoře (2010) interpretovat:

- Nejobecněji – jako subjekt, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy,
- obsáhleji – podnik je ekonomicky (svoboda v podnikání) a právně (možnost vstupovat do právních vztahů s jinými subjekty, uzavírat smlouvy) samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání,
- právně – podnik je soubor hmotných (i osobních) a nehmotných složek podnikání.

Nový občanský zákoník vymezuje také obchodní a rodinný závod. Obchodní závod je soubor jmění, které podnikatel vytvořil, a které slouží k provozování jeho činnosti. Předpokladem je, že obchodní závod je tvořen tím, co slouží k jeho provozu. Rodinný závod je subjekt, ve kterém pracují společně manželé, nebo alespoň s jedním z manželů příbuzní do třetího stupně, nebo osoby sešvagřené až do druhého stupně. Vztahy mezi členy rodinného závodu jsou upraveny smlouvou. (Martinovičová, 2014)

3.1.2 Podnikatel

Nový občanský zákoník (§420) definuje podnikatele jako osobu, „*která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ Dále za podnikatele považuje každou další osobu, „*která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*“

Podnikatel by se měl vyznačovat specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi a také by měl být schopen řídit a být vůdčí osobností. Veber a Srpová (2012) definují podnikatele jako osobu:

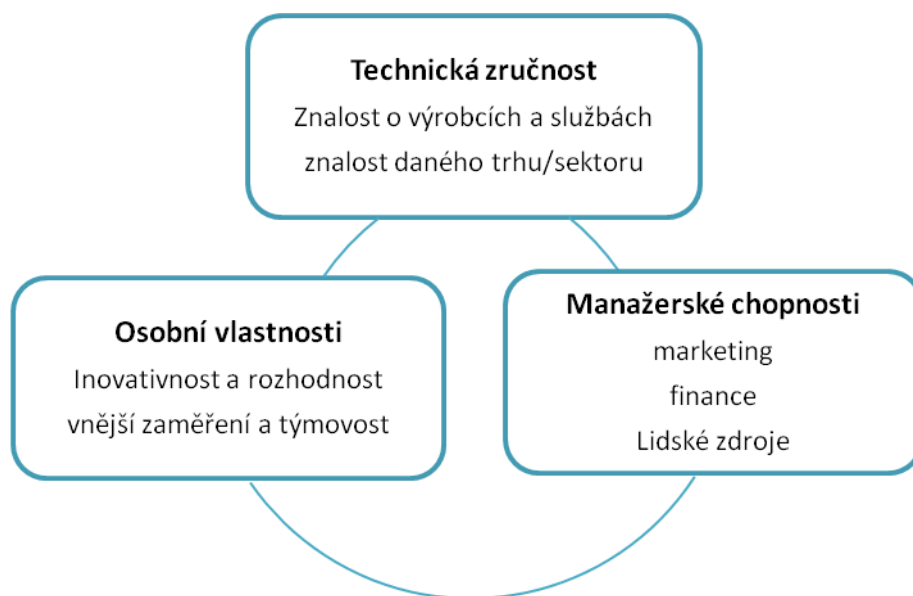
- Realizující podnikatelské aktivity s možností rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- osobu schopnou dosahovat stanovených cílů a s ochotou podstoupit určité riziko s cílem dosáhnout svého osobního a finančního uspokojení.

Podnikatele můžeme dělit na primárního a sekundárního. Primární podnikatel je pouze fyzická osoba, vlastník podniku, a podnik je pro vlastníka nástrojem podnikání. Sekundární podnikatel je, pokud vlastník podnik spravuje. Sekundární podnikatel podniká v zájmu vlastníka podniku, tedy primárního podnikatele. (Srpová, Řehoř, 2010)

Vochozka, Mulač a kolektiv (2012) společně s dalšími autory se shodují, že v České republice je možné podnikat dvěma způsoby – buď jako fyzická osoba (na základě živnosti) nebo jako právnická osoba.

Předpoklady úspěšného podnikatele je podnikavost a úspěch. Podnikavost je předpoklad člověka k podnikání a schopnost podnikatele nacházet nejlepší řešení a dosahovat nejlepších výsledků s minimálními riziky. Úspěch je možné vymezit jako očekávání dosažení předem naplánovaného cíle. (Martinovičová, 2014)

Existují tři tzv. základní stavební kameny úspěšného podnikatele. Prvním je manažerská schopnost podnikatele, druhým je technická zručnost, která zahrnuje znalosti o daném podniku a trhu, a třetím kamenem jsou osobní vlastnosti. (Koráb, Mihalisko, 2005)



Obrázek 1: Stavební kameny úspěšného podnikatele podle Korába a Mihaliska (2005, str. 9)

3.1.3 Podnikání

Tak jako podnik je i podnikání definováno v Novém občanském zákoníku. Podnikání je definováno jako činnost soustavná, samostatná, výtěžná, činnost, kterou podnikatel provozuje za účelem zisku na vlastní zodpovědnost a účet. (§420, NOZ)

Podle Vebra a Srpové (2012) lze podnikání definovat z několika pojetí, kterými jsou:

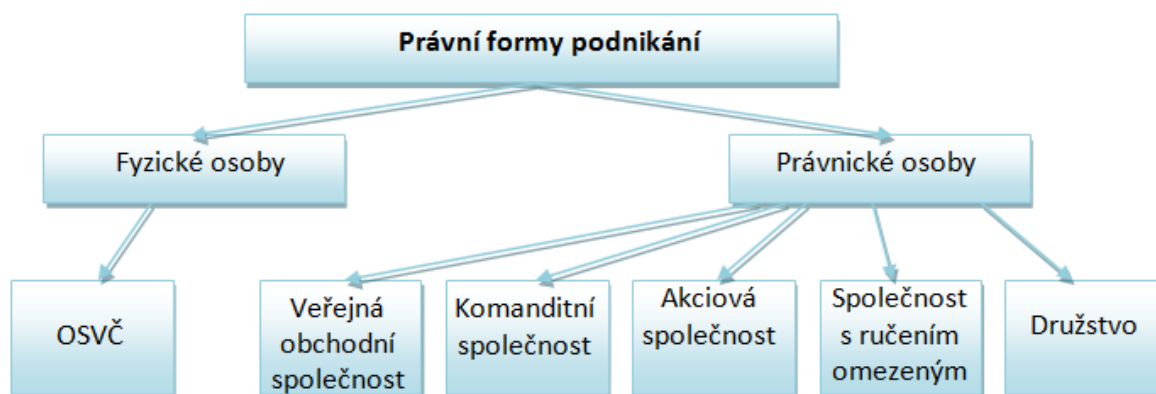
- *Ekonomické pojetí* – Podnikání je dynamický proces vytváření přidané hodnoty tak, aby se zvýšila hodnota původních ekonomických zdrojů,
- *psychologické pojetí* – V tomto pojetí je podnikání chápáno jako prostředek k dosažení seberealizace a zbavení se závislosti,
- *sociologické pojetí* – Podnikání jako prostředek k vytváření příležitostí, pracovních míst a blahobytu všech zúčastněných,
- *právní pojetí* – Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem na jeho vlastní jméno a odpovědnost za účelem dosažení zisku.

3.2 Výběr právní formy podnikání

Správná volba právní formy je velmi důležitá pro každou firmu. Jde o rozhodnutí, které bude mít dlouhodobé právní, ekonomické i daňové důsledky pro podnik. Nemusí být ani vhodné zachovat pouze jednu zvolenou právní formu po celou dobu podnikání, např. z počátku může být výhodné podnikat jako fyzická osoba a postupem času, když se firma rozroste, lze přejít na jinou právní formu. (WUPPERFELD, 2003)

Hlavní kritéria dle Synka (2011) při rozhodování o výběru správné právní formy dle Synka jsou:

- způsob a rozsah ručení,
- oprávnění k řízení,
- počet zakladatelů,
- počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení podniku,
- kapitálová náročnost založení podniku,
- účast na zisku/ztrátě,
- finanční možnost a
- daňové zatížení.



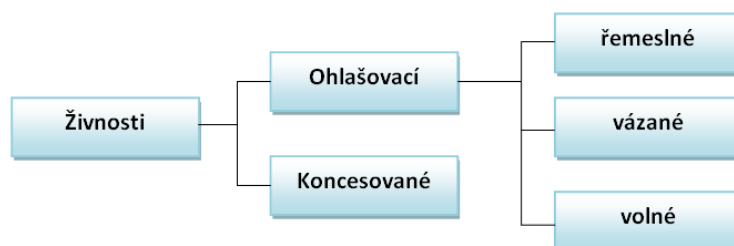
Obrázek 2: Právní formy podnikání podle Srpové a Řehoře (2010)

3.2.1 Podnikání fyzických osob

Pokud se rozhodneme podnikat jako fyzická osoba, můžeme podnikat na základě živnostenského oprávnění nebo na základě oprávnění podle zvláštních předpisů. Je zde i možnost vytvořit sdružení fyzických osob bez právní subjektivity nebo ti-

ché společenství v případě, že nemáme dostatek zkušeností nebo finančních prostředků. (WUPPERFELD, 2003)

Srpová a Řehoř (2010) dělí živnosti na dvě základní skupiny – ohlašovací a koncesované živnosti.



Obrázek 3: Rozdělení živností podle Srpové a Řehoře (2010)

Ohlašovací živnosti je dále možné dělit na řemeslné, vázané a volné. Pro získání řemeslné živnosti je podmínkou výuční list, diplom v oboru nebo šestiletá praxe v oboru. Odborná způsobilost pro provozování vázané živnosti je stanovena v živnostenském zákoně a pro provozování volné živnosti nevyžaduje zákon prokazování odborné způsobilosti. Koncesované živnosti jsou provozovány na základě správního rozhodnutí a obdržení koncese. (Vítek, Salachová, 2014)

Všeobecné podmínky pro udělení živnosti dle Srpové a Řehoře (2010) jsou:

- Věk 18 let,
- způsobilost k právním úkonům a
- bezúhonnost.

3.2.2 Podnikání právnických osob

Chce-li podnikatel podnikat jako právnická osoba, musí počítat s tím, že zahájení podnikatelské činnosti bude administrativně náročnější a v některých případech právní formy je nutné složit i základní kapitál. (Srpová, Řehoř, 2010)

Právnická osoba vzniká na rozdíl od fyzické osoby až dnem zápisu do obchodního rejstříku. Ke vzniku společnosti stačí uzavřít společenskou smlouvu. Žádost o zápis do obchodního rejstříku se podává u příslušného soudu od založení společnosti nebo od doručení průkazu k živnostenskému podnikání. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Podle Nového občanského zákoníku se můžeme rozhodnout pro založení družstva, osobní obchodní společnosti nebo pro kapitálovou obchodní společnost.

- Osobní obchodní společnosti - veřejná obchodní společnost (v.o.s.) nebo komanditní společnost,
- kapitálová obchodní společnost - společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a akciovou společnost,
- družstvo.

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)

Mohou ji založit a provozovat nejméně dvě osoby za účelem podnikání a správy vlastního majetku. Společníci ručí za závazky podniku společně a nerozdílně veškerým svým majetkem. Vklady účastníku nejsou ze zákona povinné, ale výše vkladu může být sjednána ve společenské smlouvě. Pro každého společníka platí zákaz konkurence, tzn., že pro každého účastníka platí zákaz činit pro sebe či pro jiné cokoli, co spadá do oboru obchodního závodu. Statutárním orgánem je každý ze společníků – účastní se obchodních vedení, podnikání. (Vítek, Salachová, 2014)

Nyní budou popsány výhody a nevýhody veřejné obchodní společnosti podle Wupperfelda (2003):

Výhody:

- Žádný počáteční kapitál,
- jednoduché vystoupení ze společnosti,
- celý zisk je rozdělen mezi společníky a
- zisk nepodléhá dani z příjmů právnických osob.

Nevýhody:

- Neomezené ručení,
- zákaz konkurence a
- při smrti předposledního společníka zaniká společnost.

Komanditní společnost

Pro založení společnosti tohoto typu musí být přítomen alespoň jeden zakladatel na pozici komplementáře, který neomezeně ručí celým svým majetkem a alespoň jeden na pozici komanditisty, který za závazky společnosti ručí omezeně do výše svého nesplaceného vkladu. Nový občanský zákoník definuje nový pojem – komanditní suma, což je částka, do které ručí komanditista za dluhy společnosti. Minimální výše vkladu komanditisty do společnosti činí 5000 Kč. Statutárním orgánem komanditní společnosti jsou ze zákona komplementáři. Zisk a ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře rovným dílem. Společnost svou část, po zdanění, rozdělí mezi komanditisty – ti ale ztrátu nenesou. (Vítek, Salachová, 2014)

Hlavní výhody a nevýhody založení komanditní společnosti jsou uvedeny níže. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Výhody:

- Není nutný vysoký základní kapitál společnosti a
- pro komanditisty neplatí zákaz konkurence.

Nevýhody:

- Administrativně náročnější vznik,
- neomezené ručení komplementářů a
- komanditisté nemohou rozhodovat o obchodním vedení společnosti.

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Minimální počet společníků pro založení společnosti je jedna osoba (maximální počet není stanoven). „*Společníci ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili své vkladové povinnosti v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění, když zde je rozhodující stav zápisů v obchodním rejstříku.*“ Vklad může být peněžitý i nepeněžitý a jeho minimální výše není právní úpravou stanovena (v předchozí právní úpravě byl vklad stanoven na 20 tis. Kč). Společníci mají právo na podíl na zisku a právo podílet se na řízení společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů. Na činnost jednatelů dohlíží dozorčí rada. Zákaz konkurence platí pouze pro jednatele. Podíl na zisku se vyplácí podle poměru podílů všech společníků, pokud společenská smlouva nestanovuje něco jiného. (Vítek, Salachová, 2014)

Mezi výhody a nevýhody založení společnosti s ručením omezeným podle Wupperfelda (2003) patří zejména:

Výhody:

- Nízký (nulový) vklad společníků,
- omezené ručení a
- vyplacené podíly na zisku společníkům (fyzickým osobám) nepodléhají pojistnému sociálního pojištění.

Nevýhody:

- Administrativně náročnější založení a
- zisk je zdaněn daní z příjmů právnických osob.

Akciová společnost (a.s.)

U této právní formy se základní kapitál nevytváří vklady jednotlivých společníků, ale je určen určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akcionáři neručí za závazky společnosti, ale společnost za závazky ručí celým svým majetkem. Jediné riziko, které akcionář podstupuje, je ztráta hodnoty akcie. Společnost může být založena jednou právnickou osobou nebo i více zakladateli, kterými mohou být jak fyzické tak i právnické osoby. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Nová právní úprava v zákoně o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. zavedla tzv. kusové akcie, což jsou akcie bez jmenovité hodnoty se stejným podílem na

základním kapitálu. Na jednu kusovou akcii připadá jeden hlas. (Vítek, Salachová, 2014)

S cennými papíry, které akcionáři nákupem podílu získají, vzniká právo na podíl na základním kapitálu a na hlasovacích právech. Akciovou společnost je nutno založit formou veřejné listiny a zakládání se obejde bez zakladatelské smlouvy, kde stačí pouze stanovy (obsahují základní náležitosti zakladatelského právního jednání-předmět podnikání, základní kapitál, údaje o akciích, atd.). (Vítek, Salachová, 2014)

Založení akciové společnosti má své výhody i nevýhody a to jsou podle Wupperfelda (2003) a Vochozky, Mulače a kol. (2012) především:

Výhody:

- Akcionář neručí za závazky společnosti a
- dividendy nepodléhají odvodu pojistného sociálního pojištění.

Nevýhody:

- Vysoký počáteční kapitál (2 mil. Kč),
- administrativně náročnější založení,
- členové představenstva mají zákaz konkurence a
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob.

Družstvo

Tato právní forma je společenstvím neuzavřeného počtu osob, přičemž družstvo musí mít nejméně 3 členy. Družstvo se zřizuje především za účelem vzájemné podpory svých členů, třetích osob, ale i pro podnikání. Členem družstva může být fyzická i právnická osoba. Základním dokumentem při založení jsou stanovy. Základní kapitál tvoří členské vklady a výši těchto vkladů určují stanovy. Tato právní forma se zakládá ustavující členskou schůzí, kde dochází k přijetí stanov a zvolení jednotlivých orgánů. Družstvo vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Orgány družstva jsou: členská schůze – nejvyšší orgán, představenstvo – statutární orgán, kontrolní komise – kontrolní orgán, a pokud si členové určí ve stanovách, mohou být i jiné orgány. (Vítek, Salachová, 2014)

Mezi výhody a nevýhody založení družstva patří dle Wupperfelda (2003):

Výhody:

- Členové družstva neručí za závazky družstva,
- přijetí člena je velice administrativně jednoduché,
- rovné postavení členů,
- poměrně nízký vklad.

Nevýhody:

- Zákaz konkurence pro člena představenstva a kontrolní komise a
- zisk družstva je zdaněn daní z příjmů právnických osob.

3.3 Podnikatelský plán

Koráb, Peterka a Režňáková (2007) ve své publikaci říkají, že plánování je potřeba při počátcích podnikání, v průběhu reálného života podniku, ale i při poklesu nebo prodeji podniku. Plánovací proces se skládá z 3 stupňů:

- Porozumění, kde jsme,
- rozhodnutí, kam chceme jít,
- a plánování, jak se tam dostaneme.

Abychom mohli komplexně a objektivně posoudit reálnost a životaschopnost naší podnikatelské myšlenky, musíme sestavit podnikatelský plán, což je písemný dokument, který zpracuje podnikatel. (Srpová, Řehoř, 2010)

3.3.1 Účel podnikatelského plánu

Podle Korába a Mihaliska (2005) je tento dokument podstatným nejen při zahájení podnikatelské činnosti, ale i v jejím dalším průběhu. Je to dokument, který nám pomůže definovat cíle podnikatelské činnosti a také způsoby dosažení těchto cílů. Podnikatelský plán popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, které souvisejí se založením i rozběhem nového podniku. V období růstu nám může podnikatelský plán posloužit i jako podklad při žádosti o získání zdrojů pro financování podniku. Podnikatelský plán zvyšuje naději úspěšného podnikání a snižuje riziko neúspěchu.

Uvnitř podniku slouží podnikatelský plán jako podklad pro rozhodovací proces, jako plánovací nástroj a nástroj kontroly v situaci, kdy společnost podnikatel zakládá, nebo v situaci, kdy podnik stojí před výraznými změnami, které mohou mít na jeho chod dlouhodobé důsledky. Někteří podnikatelé dávají k dispozici svým zaměstnancům stručný výtah podnikatelského plánu daného podniku, aby měli určitou představu o základních cílech a aby se posílila identita pracovníků s firmou. Externí subjekty na základě podnikatelského plánu analyzují schopnosti podniku ucházet se o některý druh podnikatelské podpory nebo realizovat podnikatelský projekt. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu na realizaci projektu od investorů nebo bank. (Srpová, Řehoř, 2010)

V podnikatelském plánu bychom měli podle Korába a Mihaliska (2005) najít odpovědi na 3 otázky plánovacího procesu:

- Kde jsme nyní,
- kam se chceme dostat a
- jak se tam chceme dostat.

Kde jsme nyní? Abychom získali odpověď na tuto otázku, je nutné popsat právní formu podniku, organizační strukturu, klíčové pracovníky, informace o řízení podniku, prostředí podnikání (např.: pomocí PESTE analýzy). Kam chceme jít? Nutné je stanovení cílů a strategií podniku. Jak se tam chceme dostat? Odpověď na tuto otázku najdeme pomocí finančního plánu, marketingového plánu nebo návrhu finančních, lidských a materiálových zdrojů. (Koráb, Mihalisko, 2005)



Obrázek 4: Účel a smysl podnikatelského plánu podle Korába a Mihaliska (2005)

Podnikatelský plán je dle Wupperfelda (2003) nezbytně důležitý předpoklad, abychom získali:

- Bankovní úvěry,
- prostředky z různých státních fondů a fondů Evropské unie a
- vlastní kapitál od společností rizikového kapitálu, soukromých a institucionálních investorů.

Podle Korába, Peterky a Řežňákové (2007) součástí podnikatelského plánu mohou být i jiné plány, např.:

- *Marketingové plány* – jak můžeme získat zákazníky, jak propagovat podnikání,
- *výrobní plány* – jak velká má být výrobní plocha, jaké stroje budou potřeba, jaké legislativní požadavky musí podnik splňovat,

- *plány organizační* – jaké jsou znalostní požadavky na personál, jak bude vypadat organizační struktura podniku,
- *finanční plány* – kolik finančních prostředků bude potřeba, jaké bude cash-flow, jaké budou osobní příjmy z podnikání,
- *plány řízení kvality* – jak uspokojí vaše výrobky očekávání zákazníků, jak bude podnikatel řídit kvalitu výrobků nebo služeb.

3.3.2 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Srpová a Řehoř (2010) uvádějí, že při zpracování podnikatelského plánu je důležité, abychom respektovali obecně platné zásady. Je nutné, aby byl podnikatelský plán:

- Inovativní – nutné prokázat, že výrobek nebo služba, se kterou přicházíme na trh, bude uspokojovat potřeby zákazníků a bude lepší než naše konkurence,
- srozumitelný, uváženě stručný a přehledný, pravdivý a reálný,
- logický a přehledný – myšlenky obsažené v podnikatelském plánu musí na sebe navazovat a musí být podloženy fakty, tvrzení obsažená v podnikatelském plánu si nesmí protiřečit a
- respektující rizika.

Fotr a Souček (2011) s těmito obecnými požadavky na podnikatelský plán souhlasí a doplňují požadavky o to, že podnikatelský plán by neměl nebýt příliš optimistický ani pesimistický z hlediska tržního potenciálu, neměl by skrývat slabá místa a rizika podnikatelského plánu a měl by být orientovaný na budoucnost.

Udo Wupperfeld (2003) ve své publikaci popisuje náležitosti, které by měl podnikatelský plán obsahovat:

- Cíle a strategie podniku,
- podnikatelský záměr a jeho přednosti,
- vymezení trhu, konkurentů a cílových skupin,
- ostatní kroky budování podniku a
- plánování hospodářského výsledku, obratu a financování.

3.3.3 Struktura podnikatelského plánu

V současnosti neexistuje žádná právní úprava, která jakkoliv vymezuje strukturu nebo náležitosti podnikatelského plánu. Autoři jednotlivých publikací se ve struktuře podnikatelského plánu liší v určitých bodech.

Srpová a Řehoř (2010) uvádí následující velice obsáhlou strukturu podnikatelského plánu:

1. Shrnutí,
2. popis podnikatelského plánu,
3. popis produktu,
4. okolí firmy,
5. analýza zákazníků,
6. analýza konkurence,
7. informace o firmě,
8. klíčové osobnosti,
9. marketing a prodej,
10. provozní činnost,
11. finanční plán,
12. projektový plán,
13. analýza rizik a
14. přílohy.

Naopak u Fotra a Součka (2005) se můžeme setkat s velice odlišnou strukturou podnikatelského plánu:

1. Realizační resumé,
2. charakteristika firmy a jejich cílů,
3. organizace řízení a manažerský tým,
4. přehled základních výsledků a závěrů projektu,
5. shrnutí a závěry,
6. přílohy.

V porovnání struktury Srpové a kol. (2011) a Korába, Peterky, Režňákové (2005) jsem zvolila pro vypracování podnikatelského plánu následující strukturu, se kterou se i většina autorů shoduje, jednotlivé části struktury podnikatelského plánu budou nadále popsány.

1. Titulní strana
2. Obsah
3. Exekutivní souhrn
4. Popis podniku
5. Analýza trhu
6. Výrobní (obchodní) plán
7. Marketingový plán

8. Organizační plán
9. Hodnocení rizik
10. Finanční plán
11. Přílohy

Titulní strana

Titulní strana podnikatelského plánu podává stručný obraz obsahu plánu. Tuto část podnikatelského plánu lze doplnit i o úvod, kde podnikatel může stručně popsat základní podnikatelské cíle či definovat neznámé pojmy. Jak říká Koráb, Peterka a Režňáková (2007) jsou zde obvykle uvedeny základní informace jako:

- Název a sídlo společnosti,
- logo společnosti,
- jména a kontakty podnikatelů,
- popis podniku a jeho struktura,
- způsob financování.

Stručný obsah

Autorka Srpová (2011) doporučuje na začátek podnikatelského plánu vložit stručný obsah, kvůli přehlednějšímu a snadnějšímu orientování a hledání v podnikatelském plánu. Pro přehlednost doporučuje, aby obsah byl stručný a krátký a měly by se v něm vyskytovat maximálně tři úrovně nadpisů.

Exekutivní souhrn

Tato část se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu. Hlavním úkolem exekutivního souhrnu je vzbudit u potenciálního investora zájem. Na základě tohoto dokumentu se investoři rozhodují, zda má pro ně význam pročíst celý podnikatelský plán, tudíž se jedná o jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Mezi hlavní body exekutivního souhrnu dle Korába, Peterky a Režňákové (2007) patří:

- Hlavní myšlenka plánu,
- silné stránky,
- stručný finanční plán s predikcí na další léta a
- důvody k úspěchu plánu.

Je-li podnikatelský plán sestavován pouze pro vnitřní účely podniku, není potřeba této části věnovat velkou pozornost. (Koráb, Mihalisko, 2005)

Popis podniku

Tato část podnikatelského plánu podrobně popisuje nový podnik, tak aby investo- rovi byla nastíněná představa o jeho velikosti a záběru. Potenciálního investora je třeba přesvědčit o konkurenční výhodě a jedinečnosti nově vznikajícího podniku. V popisu podniku by neměly chybět hlavní cíle, které by měly splňovat pravidlo SMART, což je pomůcka, která se používá pro stanovení cílů. Podle pravidla SMART by měly být cíle specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a termínované. Jako klíčové prvky dle Korába a Mihaliska (2005) můžeme v této části podnikatelského plánu označit např.:

- Výrobky a služby, které daný podnik nabízí,
- velikost podniku a jeho umístění,
- kancelářské zařízení a technická vybavenost daného podniku,
- předchozí praxe či reference managementu podniku a jeho znalosti.

Analýza trhu (odvětví)

V této části podnikatelského plánu je třeba zohlednit celou řadu faktorů. Do této části především patří analýza konkurenčního prostředí, kde jsou představeni vý- znamní konkurenti, jejich silné a slabé stránky. Dále by se měly uvést předpovědi vydávané v rámci odvětví nebo vládními orgány, také detailně zanalyzovat odvětví z hlediska historických výsledků a vývojových trendů a v neposlední řadě je důleži- té analyzovat zákazníky a na základě provedení segmentace trhu bychom měli ur- čit cílový trh pro nový podnik. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

Analýzu odvětví provádíme pomocí dílčích analýz, které pomáhají ma- nagementu podniku v lepším porozumění konkurence, zákazníků a také celkové- mu podnikatelskému prostředí. Analýza odvětví bude prováděna pomocí analýzy vnějšího prostředí a analýzy vnitřního prostředí. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku dále dělíme na makroprostředí, které se nazývá jako obecné prostředí, a mikroprostředí respektive odvětvové prostředí. Analýzu vněj- šího prostředí provádíme pomocí PESTE analýzy, která analyzuje makroprostředí, a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, která analyzuje oborové (odvětvové) prostředí. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

Makroprostředí je část vnějšího prostředí, která je tvořena faktory, které pů- sobí na většinu organizací přímo, avšak nepřímo na konkrétní službu nebo výro- bek. PESTE analýza je rozdělena na šest skupin faktorů, které působí na podnik. Právě PESTE analýza by měla managementu odkrýt atraktivní příležitosti na trhu,

ale i nebezpečí, které z trhu vyplývá. Tato analýza identifikuje veškeré příležitosti a hrozby, které daný trh nabízí. Dle Foreta (2012) se jedná o těchto 6 faktorů:

P – Politické a právní faktory, které zahrnují zákony, různé normy a vyhlášky, ale také činnosti vládních institucí i nevládních organizací a politických stran;

E – Ekonomické faktory – zde jsou obsaženy například daňové sazby, jednotlivé makroekonomické ukazatele, úroveň příjmů, hospodářský cyklus i inflace a následně je analyzován jejich dopad;

S – Sociální faktory, kam patří demografický vývoj populace, změny životního cyklu, úroveň vzdělání, zaměstnanost, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva i úmrtnost;

T – Technické a technologické faktory, kam patří převážně inovace, změny v technologiích, ale také technologická úroveň výrobních zařízení, dostupnost komunikačních sítí a internetu;

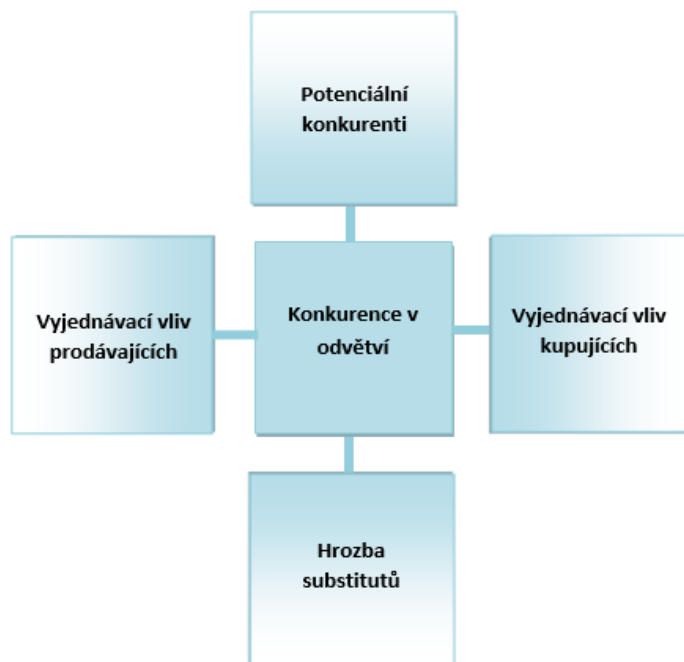
E – Ekologické faktory, kam se řadí klimatické a geografické podmínky, ekologické problémy (znečištění), recyklace, třídění odpadů, ale i těžbu surovin a s ní spojenou devastaci životního prostředí.

Posléze je nutné provést analýzu oborového prostředí podniku tedy mikroprostředí. Dle Srpové a kol. (2011) při této analýze je třeba se zabývat konkurenty na daném trhu a potenciálními zákazníky. V rámci analýzy potenciálních zákazníků je třeba stanovit co nejpřesněji poptávku po produktech nebo službách. Také je třeba vymezit cílový trh a na základě požadavků cílového trhu se může podnik přizpůsobovat.

Dále je potřeba věnovat se analýze konkurence, kde je nutné stanovit veškeré podniky, které představují pro daný podnik konkurenci, tudíž takové podniky, které působí na stejný cílový trh. Při provádění této analýzy je vhodné se vžít do role zákazníka a pokusit se o objektivní hodnocení. Pro analýzu konkurence je vhodné použít Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

Dle Vochozky, Mulače a kol. (2012) hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů v odvětví, jsou:

- Rizika vstupu potenciálních (nových) konkurentů do odvětví,
- soupeření mezi stávajícími podniky v odvětví,
- vyjednávací síla kupujících, neboli odběratelů,
- vyjednávací síla prodávajících (dodavatelů) a
- hrozby substitučních výrobků.



Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil podle Vochozky, Mulače a kol. (2012)

Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je představováno souhrnem sil působících uvnitř podniku, které mají specifické dopady na podnik. Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci. Analýza vnitřního okolí podniku by měla být zaměřena na silné a slabé stránky podniku vzhledem ke konkurenci. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

Abychom mohli navrhnout vhodnou strategii pro podnik, je nutné analyzovat vnitřní zdroje podniku a schopnosti společnosti a právě k tomu lze využít podle Mallya (2007) model „7S“ firmy McKinsey. Tento model vyžaduje, aby v situaci, kdy dochází k efektivním změnám, byly brány v úvahu všechny faktory najednou. 7S získalo podle sedmy níže uvedených faktorů:

- Strategie,
- struktura,
- systémy řízení,
- styl práce vedení,
- spolupracovníci,
- schopnosti a
- sdílené hodnoty.

Na závěr je třeba provést SWOT analýzu, což je celková souhrnná analýza marketingového prostředí a je základem pro vypracování každé marketingové strategie a také součástí každého marketingového plánu. SWOT analýza v sobě zahrnuje analýzu jak makroprostředí, tak analýzu oborového prostředí. (Foret, 2012) SWOT analýza je založena na identifikaci silných stránek (**Strengths**), slabých stránek (**Weaknesses**), příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**).

Výrobní (obchodní) plán

V této pasáži podnikatelského plánu by měl být zachycen výrobní proces. Měly by zde být uvedeny informace o subdodavatelích, pokud podnik bude realizovat část výroby formou subdodávek, včetně důvodu jejich výběru. Dále zde musí být uvedené informace o nákladech, o uzavřených smlouvách, popis vybavení – strojů a zařízení, potřebné materiály a jejich dodavatelé. Pokud se jedná o nevýrobní podnik, bude tato část podnikatelského plánu nazvaná jako obchodní plán. Pokud jde o poskytování služeb, budou v této části popsány informace o procesu poskytování služeb, vazby a hodnocení subdodavatelů. (Koráb, Mihalisko, 2005)

Marketingový plán

Marketingový plán je důležitou částí podnikatelského plánu neboť objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, propagovány a oceňovány. Dále jsou zde uvedeny odhady objemu produkce nebo objemy služeb. (Koráb, Mihalisko, 2005)

Cílem marketingového plánu je prokázat, jak dostaneme náš produkt k zákazníkovi. Tato část má veliký vliv na budoucí úspěch firmy, proto je zapotřebí zvolit správnou marketingovou koncepci. Důležité je také stanovit marketingové cíle. (Srpová, Řehoř, 2010)

Při marketingovém plánování využijeme nástrojů, které jsou vymezeny v rámci marketingového mixu, jinak nazývaného „4P“. (Kotler, Keller, 2013)

Podle Foreta (2012) je marketingový mix tvořen 4 základními prvky:

- Produkt (product),
- cena (price),
- místo (place),
- propagace (promotion).

Pod pojmem produkt si lze představit cokoliv, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby. Produktem může být fyzický předmět, ale i osoba, místo, služba, organizace, kulturní výtvar, myšlenka a mnohé další. Produkt je považován za nejdůležitější prvek marketingového mixu. V marketingu se rozlišují tři základní složky produk-

tu, a to jádro produktu, reálný neboli vlastní produkt a rozšířený produkt. Jádro produktu určuje jeho hlavní hodnotu a užitek pro zákazníka. Reálný produkt zahrnuje spíše kvalitu, kam patří i životnost, spolehlivost, funkčnost a také je to složka, kterou si spíše zákazník uvědomuje. Rozšířený produkt zahrnuje převážně rozšiřující faktory, které poskytují vnímanou výhodu zákazníkovi. (Kotler, Keller, 2013)

Cena vyjadřuje hodnotu daného produktu, za kterou je prodávající ochoten tento produkt koupit. Cena má nejčastěji podobu peněžní částky. Tento marketingový prvek je jediným zdrojem příjmu podniku. Tato složka marketingového mixu představuje pro podnik zdroj příjmů. Správné stanovení ceny patří mezi nejzávažnější a nejdůležitější kroky manažerského rozhodování a podnik by měl tomuto kroku věnovat velkou pozornost, i když tomu tak v mnohých případech není, protože podnik většinou pouze sleduje své náklady a dostatečně pružně nereaguje na změny, ke kterým na trhu dochází, včas. Mezi základní způsoby, jak můžeme stanovit cenu, patří dle Foreta (2012):

- Cena založená na nákladech,
- cena založená na základě poptávky,
- cena založená na základě cen konkurence,
- cena založená podle marketingových cílů firmy a
- cena založena podle vnímání hodnoty produkt zákazníkem.

Marketingový prvek místo, též nazýváno jako distribuce, nám vyjadřuje pohyb. Především se jedná o pohyb produktů z místa výroby do prodejního místa. Prostřednictvím tohoto marketingového prvku produkt překonává prostorové, časové a vlastnické překážky. Distribuci lze dělit na přímou distribuci a na nepřímou. Přímá distribuce probíhá bez zprostředkujících mezičlánků, tudíž zde dochází ke kontaktu mezi výrobcem a koncovým zákazníkem. Nepřímá distribuce probíhá s jedním či více zprostředkovatelem. (Foret, 2012)

Pomocí propagace podnik komunikuje se zákazníky, obchodními partnery i s širokou veřejností. Při propagaci se využívá nástrojů komunikačního mixu (např. reklama, public relations, podpora prodeje, product placement, atd). Nástroje propagace lze rozdělit na nadlinkové nástroje, které jsou založeny na využívání tradičních medií, a podlinkové, které jsou poslední dobou čím dál víc používané a nevyužívají tradičních sdělovacích prostředků, ale spíše nástrojů jako je podpora prodeje, direct marketing či osobní prodej. (Foret, 2012)

Někdy je k těmto 4 základním prvkům marketingového mixu přidáván i pátý prvek a vzniká tak „5P“ marketingu, pátým P jsou *lidé - people*. (Zamazalová, 2009)

Organizační plán

V organizačním plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. Pokud si podnikatel zvolí obchodní společnost, je nutné detailně popsat informace o managementu a dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Také je zde popsána organizační struktura uvnitř podniku. (Koráb, Mihalisko, 2005)

Hodnocení rizik

Při zakládání nového podniku je nutné zvážit veškerá rizika a je nutné si připravit určitou strategii k jejich zvládnutí. Největší hrozby mohou představovat slabé stránky marketingu, manažerského týmu nebo technologického vývoje, určité reakce konkurence. Analýza všech možných rizik je pro potenciálního investora zárukou, že si je podnikatel všech možných rizik vědom a v případě potřeby je připraven jim čelit. (Koráb, Mihalisko, 2005).

Tato část podnikatelského plánu je nejvíce požadována investory a bankéři, kteří musí, zhodnotit za jakých podmínek a zda má vůbec smysl do projektu investovat. Proto je velmi důležité, aby podnikatel provedl důkladnou analýzu všech možných rizik. Na identifikaci možných rizik by se měl podílet co nejširší okruh zaměstnanců daného podniku a měla by se také zvážit možnost využívání expertů. (Fotr, Hnilica, 2014)

Srpová a kolektiv (2011) popisují dvě možné analýzy rizik, kterými jsou expertní hodnocení a analýza citlivosti. **Expertní hodnocení** možných faktorů rizika je prováděno pomocí odborného odhadu významnosti vzhledem k plánovaným cílům firmy. Významnost faktorů je posuzována pomocí dvou hledisek, a to pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního vlivu. Nejvýznamnější je takový faktor, jehož výskyt je nejpravděpodobnější a intenzita negativního vlivu je nejvyšší. Tato analýza je hodně závislá i na zkušenosti osoby, která analýzu provádí. **Analýza citlivosti** zajišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, který tento výsledek ovlivňují. Především se jedná o faktory, které byly vyhodnocené z expertního hodnocení jako významné. Nejčastějšími faktory, které ovlivňují hospodářský výsledek, jsou např.: výše poptávky, tržní cena produktů s ohledem na konkurenci, změna variabilních či fixních nákladů.

Hodnocení rizika lze také provést pomocí **IFE-EFE matice**. Tyto matice vychází ze SWOT analýzy. EFE matice lze definovat jako hodnocení externích faktorů podniku. Smyslem EFE matice je vybrat z hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. IFE matice je hodnocení faktorů interní analýzy. (Fotr a kol., 2012)

Pokud jsou rizika již identifikována, můžeme navrhnout preventivní opatření, která nám pomohou tato významná rizika snížit. Mezi tyto opatření snižující výskyt rizika, patří dle Srpové a kol. (2011) zejména:

- *Diverzifikace* – Pomocí diverzifikace můžeme snížit riziko tak, že rozšíříme výrobní program, kde se budou nacházet produkty různých povah. Rozšíření nabídky nám umožňuje, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiném produktu.
- *Dělení rizika* – Dělení rizika snižuje riziko tak, že ho rozdělí mezi více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci projektu.
- *Transfer rizika na jiné subjekty* – Tento způsob snižování rizika je velice často využíván a princip spočívá v uzavírání dlouhodobých smluv na dodávky materiálu, uzavírání smluv na prodej výrobků či služeb za předem sjednaných podmínek apod.

Finanční plán

Finanční plán je důležitou součástí podnikatelského plánu. Vypracováním finančního plánu lze ověřit reálnost podnikatelského plánu a určit potřebné objemy investic či přesvědčení o výnosnosti. Abychom mohli finanční plán sestavit, je nutné dle Korába, Peterky a Režňákové (2007) zajistit potřebná data. S tímto tvrzením souhlasí i Srpová a kol. (2011) a mezi tyto základní informační zdroje řadí:

- Plán výnosů a příjmů,
- plán nákladů a výdajů,
- plánovanou rozvahu,
- plánovaný výkaz zisků a ztrát a
- plánovaný cash flow.

Váchal, Vochozka a kol. (2013) mezi výše uvedené zdroje ještě přidávají přílohu účetní závěrky, kde jsou uvedeny informace např. o způsobech účtování nebo informace o nevykázaných závazcích.

V rámci finančního plánu je velmi důležité odhadnou akceptovatelnou velikost tržeb. Tržby lze definovat jako peněžní částky, které podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v určitém účetním období. (Synek a kol., 2011)

Pro stanovení výše tržeb jsou využívány metody prognózování, i když často výše tržeb bývá přebírána ze strategického obchodního plánu. Metody prognózování mohou napomoci určit výši tržeb a tyto metody lze rozdělit dle Fotra a kol. (2012) na metody kvantitativní a metody kvalitativní.

Mezi nejjednodušší metody pro prognózu tržeb, na kterých se shodují Koráb, Peterka, Režňáková (2007) a Foret a kol (2012), patří zejména:

- Extrapolace časové řady,
- regresní analýza,
- vyrovnávání podle exponenciálních křivek,
- indexy meziročního růstu a
- klouzavé průměry.

Dále Koráb, Peterka a Režňáková (2007) dodávají, že tyto metody lze používat jako orientační propočty, protože vycházejí z minulých dat a neberou v úvahu změnu trendu, proto je nutné výsledné hodnoty korigovat podle očekávaných změn.

Fotr a kol. (2012) uvádí, že ke stanovení budoucích tržeb lze zvolit dva následující přístupy:

- Agregovaný přístup – U tohoto přístupu se plán tržeb stanovuje pro jednotlivé roky plánovacího období na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření s ohledem na vývoj externího prostředí. Tento přístup ale nerozlišuje dva základní faktory, což je značnou nevýhodou. Jedním z faktorů je velikost prodejů v naturálním vyjádření a druhým jsou prodejní ceny. U agregovaného přístupu je obtížné respektovat takové faktory, jako jsou vznik nových trhů nebo dopady změn konkurenčního prostředí apod.
- Desagregovaný přístup – Tento přístup je založený na rozčlenění výrobního programu nebo programu služeb do určitého počtu komodit, které mohou představovat jednotlivé klíčové produkty či skupiny produktů. Tržby z těchto komodit je možné plánovat buď v peněžním vyjádření anebo v naturálním vyjádření s předpokládanými prodejními cenami. Očekávanou výši prodejů jednotlivých komodit pak bude vhodné určovat podle jednotlivých trhů, jejich segmentů nebo rozhodujících odběratelů

Finanční plán transformuje veškeré části podnikatelského záměru do číselné podoby. Před založením podnikatelské činnosti je nezbytné si uvědomit, které prostředky bude začínající firma potřebovat na založení podniku, dále prostředky na pořízení dlouhodobého majetku podniku a oběžného majetku, ale také prostředky na zahájení podnikatelské činnosti. Důležité je rozlišovat pojmy jako jsou zisk, cash-flow, výnosy a příjmy a náklady a výdaje, což bývá nejčastější chybou u nově vznikajícího podniku. (Srpková a kol., 2011)

Plán výnosů, příjmů, nákladů a výdajů

Nejdříve je nutné si uvědomit, co jednotlivé pojmy znamenají. Výnosy lze definovat jako výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období (měsíc, pololetí, rok). Na druhou stranu příjmy jsou definovány jako peněžní částky, které firma skutečně získala za prodané výrobky nebo služby. (Srpová a kol., 2011)

Náklady definujeme dle Vochozky, Mulače a kol. (2012) jako peněžní částky, které podnik vynaložil na získání výnosů. Náklady představují spotřebu výrobních činitelů, které jsou nutné pro vytvoření výkonů. Výdaj je dle Srpové (2011) úbytek peněžních prostředků daného podniku.

Srpová (2011) uvádí, že pro efektivní plánování nákladů je nutné znát jejich strukturu a náklady je možné členit podle druhu (např. mzdové, materiálové...), účelu, činnosti (provozní, finanční, mimořádné) a dle závislosti na změnách objemu výroby (fixní a variabilní).

Plánovaná rozvaha

Rozvaha podniku poskytuje statický pohled na majetek podniku a jeho financování k určitému dni, ke kterému se rozvaha sestavuje a je tvořena na jedné straně aktivy a na druhé pasivy. Mezi aktivy a pasivy musí platit bilanční rovnost, neboť žádná firma nemůže vlastnit víc majetku, než má zdrojů. Počáteční rozvaha se sestavuje při založení podniku. Dále Koráb Peterka, Režňáková (2007) uvádějí, že s pasivy v rozvaze souvisí i zdroje financování majetku. Tyto zdroje lze rozdělit na vlastní a cizí a v druhé úrovni na krátkodobé a dlouhodobé zdroje.

- Vlastní zdroje financování jsou tvořeny vklady vlastníků do podnikání a výsledky hospodaření vytvořené při podnikatelské aktivitě. Vlastní kapitál se označuje za dlouhodobý zdroj financování.
- Cizí zdroje financování představují výši závazků podniku vůči dalším osobám mimo podnik, které se podílejí na jeho podnikání.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát (také nazýván výsledovka) poskytuje informaci o tom, co se v podniku dělo během určitého období. Výsledovka zachycuje činnost podniku z hlediska nákladů a výnosů a jedná se o výkaz o tocích. Výkaz zisků a ztrát se skládá z několika částí, ale nelze zkoumat jednotlivé položky z hlediska jejich krátkodobosti nebo dlouhodobosti, ale zkoumáme je z pohledu činnosti, ke které se náklady nebo výnosy vztahují. Obsahuje jednu z nejdůležitějších informací pro podnik a to je čistý zisk společnosti, respektive výsledek hospodaření. (Jindřichovská, 2013)

Výkaz zisků a ztrát podnikateli podává přehled o efektivnosti hospodaření podniku, také proto je důležité provádět pečlivé a rovnoměrné účtování nákladů a výnosů, aby výsledovka podávala přesné informace. (Veber, 2012)

Cash-flow

Plán peněžních toků neboli cash flow, specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s podnikatelskou činností. (Srpková, 2011)

Podle Vebera (2012) dále plán cash flow podává podnikateli informace o tom, zda bude mít v průběhu realizace podnikatelského záměru dostatek finančních prostředků. Ke sledování cash flow se používá výkaz o peněžních tocích, který podává informace o pohybu prostředků v podniku v souvislosti s jeho podnikatelskou činností.

Na závěr finančního plánu je třeba zhodnotit efektivnost investice. Vždy je nutné při rozhodování o investičních projektech respektovat dlouhodobý cíl daného podniku. Existuje celá řada metod k hodnocení investičních projektu a podle Korába, Peterky, Režňákové (2007) mezi nejčastěji používané metody hodnocení projektů patří:

- Ukazatele rentability,
- doba návratnosti investice,
- metoda čisté současné hodnoty a
- index rentability.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, či výnosnosti poměřují vytvořený zisk podniku s výší zdrojů podniku, kterými bylo dosaženo zisku (kladného výsledku hospodaření). Nejčastěji používané ukazatele výnosnosti jsou podle Korába, Peterky, Režňákové (2007):

- ROE - rentabilita vlastního kapitálu – ROE je ukazatel, který ukazuje, jak daná firma efektivně zhodnocuje své prostředky, které do podnikání vložila.

Ukazatel lze spočítat jako:

$$\text{ROE [\%]} = \text{EAT/vlastní kapitál} * 100 \quad [1]$$

- ROS - rentabilita tržeb – ROS je ukazatel, který poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy se musí v daném podniku vytvořit, aby podnik dosáhl 1Kč zisku. Lze spočítat jako:

$$\text{ROS [\%]} = \text{EAT/tržby} * 100 \quad [2]$$

- ROA - rentabilita celkového kapitálu – tento ukazatel ukazuje, jak efektivně podnik vytváří zisk bez ohledu na to, zda se jedná o vlastní či cizí zdroje. ROA lze spočítat jako:

$$\text{ROA} [\%] = \text{EBIT} / \text{celková aktiva} * 100 \quad [3]$$

Doba návratnosti investice

Doba splacení investice je takové období, za které cash flow přinese hodnotu, která se rovná původním nákladům na investici. Lze říci, že čím je doba splacení kratší, tím je investice výhodnější. Autoři považují za logické, že doba splacení nesmí být delší jak doba životnosti investice. (Synek a kol., 2011)

Metoda čisté současné hodnoty

Čistá současná hodnota je rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovými výdaji potřebnými pro realizaci projektu. Čistou současnou hodnotu lze podle Korába, Peterky, Řežňákové (2007) spočítat dle následujícího vzorce:

$$\text{ČSH} = \sum \frac{\text{CF}_t}{(1+i)^t} - \text{KV} \quad [4]$$

ČSH – čistá současná hodnota [Kč]

CF_t – příjem z investice v jednotlivých letech [Kč]

i – požadovaná výnosnost investičního projektu

t – doba životnosti investičního projektu

KV – kapitálový výdaj [Kč]

Index rentability

Tento index je doplňkovým ukazatelem k metodě čisté současné hodnoty investičního projektu. Index výnosnosti je poměrovým ukazatelem efektivnosti investice. Dle Fotra a Součka (2011) se index rentability spočítá podle vzorce:

$$\text{PI} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+r)^t}}{I} \quad [5]$$

PI – index rentability

CF_t – příjem z investice v jednotlivých letech [Kč]

t – doba životnosti investičního projektu

r – diskontní úroková míra

I – počáteční kapitálový výdaj

Přílohy

Mezi přílohy řadíme: životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, analýzu trhu, obrázky výrobků a prospekty, důležité smlouvy, technické výkresy, podklady z finanční oblasti. Tato část může být v rozsahu až několik desítek stran, nebo lze vytvořit seznam příloh a tento seznam připojit s poznámkou, že uvedené podklady jsou k dispozici. (Srpová a kol., 2011)

3.4 Dotační možnosti

V případě zakládání podniku je nezbytné brát v úvahu i dotační možnosti. Dotace jsou ekonomickým nástrojem, jehož prostřednictvím stát či jiný územní celek podporuje prosazování svých záměrů. Způsoby poskytování dotací i jejich formy mohou být různé. Dotace lze dle Korába a Mihaliska (2005) členit na:

- **Přímé dotace**, které lze definovat jako přesun peněžních prostředků do podniku, dochází tedy ke zvýšení příjmů podniku. Zejména se jedná o:
 - *Cenové příplatky*, které zvyšují tržby společnosti. Nejčastěji se používají formou intervenčních cen u zemědělských produktů,
 - *exportní prémie* vyrovnávají vývozcům rozdíl mezi cenou na světových trzích a cenou na domácích trzích,
 - *investiční dotace* se stanoví buď procentem z nákladů investice, nebo absolutní částkou. Cílem investičních dotací je podporovat aktivitu investorů a
 - *další přímé dotace*, které bývají používány za striktně vymezeným účelem.
- **Nepřímé dotace** lze definovat jako snížení podnikových výdajů. Mezi hlavní formy nepřímých dotací patří:
 - *Daňové úlevy*, které mohou znamenat buď snížení, nebo úplné osvobození od placení daní (především se jedná o daň z příjmů),
 - *bezúročné půjčky nebo půjčky se sníženou úrokovou sazbou*, kdy se z rozpočtu státu popřípadě jiného rozpočtu hradí institucím, které poskytují úvěr, rozdíl mezi skutečnou a zvýhodněnou částkou úroků,
 - *státní záruka úvěrů*, při této formě dotací dochází k čerpání rozpočtových prostředků až při uplatnění nároku věřitele na záruku úvěru,
 - *bezplatné poradenství a poskytování informací*.

4 Metodika práce

Vlastní část bakalářské práce je obsahově náročnější a zaměřuje se na samotné zpracování podnikatelského plánu, subjektu působícího v sektoru soukromých mateřských školek. Pro zpracování vlastní části je využito získaných poznatků z části literární rešerše a odborných konzultací s lidmi z praxe v daném odvětví. Díky konzultacím s lidmi z daného oboru je na podnikatelský plán kladen velký důraz na tvorbu co nejrealnějšího plánu a na možnost vzniku popisovaného podniku v reálném životě.

Na začátku vlastní části je věnován prostor pro zhotovení titulní strany podnikatelského plánu, exekutivnímu souhrnu a popisu podniku, odkud může čtenář získat základní přehled o daném podnikatelském plánu.

V analýze trhu je provedena situační analýza vnějšího prostředí, která se dělí na makroprostředí a mikroprostředí i analýza vnitřního prostředí. Makroprostředí je zanalyzované pomocí PESTE analýzy, která popisuje jednotlivé faktory působící na odvětví. Mikroprostředí neboli oborové prostředí je zanalyzované pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí je posouzeno dle modelu „7S“ firmy McKinsey. Závěrem je provedena SWOT analýza, kde jsou navrženy strategie pro daný podnik.

V rámci obchodního plánu jsou popsány jednotlivé poskytované služby a jednorázoví či stálí dodavatelé.

Mezi důležité části podnikatelského plánu patří dále marketingový plán, kde jsou popsány jednotlivé složky marketingového mixu tzv. „5P“. Jedná se o nový subjekt na trhu, proto je nezbytné klást velký důraz na propagaci podniku.

Organizační plán popisuje organizační strukturu podniku a jsou zde vypočteny i mzdy zaměstnanců.

Dále je provedeno subjektivní hodnocení rizik pro daný podnik podle IFE-EFE matice. Matice IFE hodnotí rizika slabých stránek ze SWOT analýzy a matice EFE hodnotí rizika hrozeb také ze SWOT analýzy.

V neposlední řadě je nutné myšlenku podnikatelského plánu převést do číselné podoby v rámci finančního plánu. Jsou zde uvedeny náklady, tržby a příjmy pro daný podnik. Také je nutné stanovit počáteční rozvahu. Na závěr je nutné posoudit danou investici, a to pomocí ukazatelů rentability, doby návratnosti investice, metody čisté současné hodnoty a pomocí indexu rentability.

5 Vlastní zpracování

5.1 Titulní strana

Název společnosti:	Fantasy, s.r.o.	
Sídlo:	E. Beneše 364, Polička 569 71	
IČ:	Dosud nepřiděleno	
DIČ:	Dosud nepřiděleno	
Bankovní spojení:	208946615/3030	
Telefon:	+420 605 879 165	
E-mailová adresa:	ms-fantasy@email.cz	
Právní úprava:	Společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání:	Péče o dítě ve věku do tří let v denním režimu	
Založení podniku:	1. 4. 2016	
Zahájení činnosti:	červenec 2016	
Základní kapitál:	400 000 Kč	
Společníci:	Adéla Černíková	Tereza Kladivová
	15. 12. 1993	21. 5. 1992
	Pomezí, 402	Svépomoc 375
	569 71	Polička 572 01
Jednatelka:	Adéla Černíková	



Obrázek 6: Logo společnosti (vlastní tvorba)

Obsah podnikatelský plán:

- Exekutivní souhrn
- Stručný popis podniku
- Analýzu trhu
- Analýzu rizik
- Obchodní, marketingový a finanční plán

5.2 Exekutivní souhrn

Tento návrh podnikatelského plánu je zpracován pro založení mateřské školy FANTASY ve městě Polička. Jedná se o soukromou česko-anglickou mateřskou školu. Majitelky pro podnikání zvolily právní formu podnikání společnost s ručením omezeným a do společnosti vložily základní kapitál ve výši 400 000 Kč. Obě majitelky společnosti budou v podniku zaměstnané na plný úvazek. Jednatelkou společnosti bude ředitelka mateřské školy Adéla Černíková. Předmětem podnikání FANTASY je péče o děti od 2 do 6 let.

Kapacita mateřské školy je 24 dětí. O výuku se postarají čtyři odborné učitelky, tudíž je kladen velký důraz na individuální přístup k jednotlivým dětem. Součástí pobytu v mateřské škole je zajištění kvalitní stravy od společnosti Zdravá výživa, s.r.o. a neomezeného množství tekutin. Celoroční denní provozní doba FANTASY je od pondělí do pátku od 6:30 do 17:15. Provozovna FANTASY je na ulici E. Beneše v Poličce, jedná se o pronajaté prostory s vlastní zahradou. Ve městě se nachází 5 mateřských školek s maximálně obsazenou kapacitou, a proto nová mateřská škola je dle průzkumu trhu ve městě Polička žádaná.

Podnikatelská činnost bude zahájena vložением základního kapitálu ve výši 400 000 Kč majitelkami do společnosti. Na zahájení činnosti nestačí tyto vložné prostředky, a proto bude nutné vzít si bankovní úvěr od Airbank ve výši 400 000 Kč na dobu 5 let s fixní úrokovou sazbou 6,9 %. Majitelky plánují zahájit podnikatelskou činnost v červenci roku 2016.

5.3 Popis podniku

Tento podnikatelský plán je sestaven za účelem založení soukromé mateřské školy FANTASY, s.r.o., což je nově vznikající subjekt v regionu Polička. Společnost bude založena za účelem výchovy a péče o děti od 2 let s dvojjazyčnou výukou. V této mateřské škole mají děti možnost komunikovat jak s anglicky mluvícím tak i česky mluvícím učitelem. Díky této komunikaci se děti snadno učí jak český tak anglický jazyk zcela přirozenou cestou a zároveň je dosaženo plného rozvíjení slovní zásoby v obou jazycích.

Neustále pocítujeme potřebu znalosti cizích jazyků. Dětem v předškolním věku se neustále vyvíjí mozek a v této fázi vývoje dochází ke vzniku spojení mezi jednotlivými neurony. V tomto období vývoje může proto rodič přímo ovlivnit, jak dítě bude chytré. Pokud má dítě hodně stimulů, vytváří se nová spojení neuronů, která mu umožňují rychleji chápat a lépe se učit novým činnostem a znalostem. Mimo jiné v tomto období vzniká také jazykové centrum, které je dále používáno

v následujících letech pro vyjádření myšlenek v mateřském jazyce. V případě, že se dítě učí dvěma jazykům, vznikají tak dvě jazyková centra a díky tomu se dítě snadno učí další jazyk. (Průcha, 2011)

5.3.1 Cíle podniku

Cílem FANTASY, s.r.o. je vybudovat fungující podnik, který získá okruh stálých klientů, kteří budou pravidelně nabízené služby využívat, dále získat stabilní pozici v rámci konkurence. Dalším cílem je se dostat do podvědomí budoucím potenciálním zákazníkům v daném regionu a vybudovat tak dobré jméno na trhu spojené s kvalitou výuky.

Důležitým cílem, ale i posláním podniku, je vybudovat místo, kde děti budou rozvíjet veškeré své schopnosti díky individuálnímu přístupu pedagogického doзору, místo, kde budou mít pocit bezpečí a kde budou respektovány jednotlivé osobnosti dětí.

5.3.2 Umístění a vybavení podniku

Provozovna mateřské školy se nachází v přízemí rodinného domu na ulici E. Beneše v bezprostřední blízkosti centra města, obytné čtvrti i nově vznikajících satelitních rodinných domů, o které se město rozrůstá. Lokalita i umístění školy byla prokonzultována se starostou města Poličky a na základě požadavků na umístění byl předložen návrh na pronájem provozních prostorů v této lokalitě, kde bude třeba provést nezbytnou rekonstrukci tak, aby mateřská škola byla zřízena v souladu s vyhláškou č. 214/2012 Sb. Mateřská škola bude provozována v prostorách domu o rozloze 150 m² se zahradou o velikosti 200 m². Dům bude zrekonstruován tak, aby zde vznikla předsíň s šatnou, herna, místnost na odpolední odpočinek, sociální zařízení pro děti a pro personál, kuchyně (pro ohřev a výdej jídla) a kancelář.

Před zahájením provozu mateřské školy je nezbytné vybavit prostory dětským nábytkem – postýlky, stoly, židle, hračky, odkládací prostory, pomůcky, doplňky, podlahové krytiny, kancelářské vybavení, vybavení do zahrady a další. Veškerý pořízený nábytek pro děti bude v souladu s vyhláškou ministerstva zdravotnictví č. 410/2005 Sb.

Potřebnou rekonstrukci domu zajistí stavebniny Švanda PRIMA, s.r.o. Tato společnost zajistí i vymalování prostorů, položení podlahové krytiny i krytiny na sociálním zařízení. Odhadované celkové náklady na rekonstrukci jsou ve výši 400 000 Kč.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny celkové investice do vybavení jednotlivých místností mateřské školy. Podrobný popis vybavení jednotlivých místností lze najít v příloze.

Tabulka 1: Celkové investice vybavení místností

Místnost	Celková částka [Kč]
Šatna	15 038,-
Herna	35 107,-
Místnost na spaní	41 761,-
Kancelář	8 410,-
Jídelna	19 510,-
Zahrada	28 906,-
Celkem	149 992,-

Zdroj: vlastní práce

Plánovaná částka, která bude investována do vybavení je 149 992 Kč. Velká část těchto nákladů je tvořena výdaji na vybavení nábytkem. Hlavním dodavatelem nábytku do mateřské školky FANTASY je podnik ALEX nábytek, který dodává nábytek do škol a školek. Ostatní nábytek bude nakupován u obchodního řetězce IKEA, kde v porovnání s jinými prodejci byl daný nábytek cenově výhodnější.

5.3.3 Poskytované služby

Mateřská škola FANTASY nabízí své služby pro děti od 2 do 6 let od pondělí do pátku vždy od 6:30-17:15 hodin. Denní program bude sestavován odborným pedagogickým dozorem, který bude zaměřen i tematicky (např.: dle ročních období). Mezi hlavní aktivity patří komunikace v českém a anglickém jazyce, rozvíjení schopností a osobností dětí, dále jejich dovedností, spolupráce v kolektivu. Mateřská škola FANTASY poskytuje následující služby:

- Vzdělávání dětí,
- péče o děti,
- zájmové a sportovní kroužky,
- příprava pro předškoláky,
- výuka českého a anglického jazyka přirozenou cestou a
- zaměření na ekologickou výchovu dětí.

5.3.4 Personální obsazení

Zakladatelkami soukromé mateřské školy FANTASY s.r.o. jsou Adéla Černíková a Mgr. Tereza Kladivová. Majitelky budou v mateřské škole pracovat na plný úvazek. Adéla Černíková bude zastávat pozici ředitelky a bude jednatelkou společnosti, tudíž bude řešit provozní otázky spojené s podnikáním. Mgr. Tereza Kladivová bude v podniku, vzhledem k dosaženému pedagogickému vzdělání v oblasti předškolního vzdělávání, zaměstnána na pozici vedoucí učitelky.

Majitelky mají v plánu přijmout další čtyři zaměstnance. Zaměstnanci budou přijímáni na základě výběrového řízení, které bude probíhat formou ústního pohovoru. Hodnotit se bude především kvalifikační, ale i osobnostní předpoklady. Všichni zaměstnanci budou v podřízením vztahu k majitelkám podniku.

5.3.5 Zhodnocení financování podniku

Majitelky již nyní vědí, že k pokrytí veškerých investic do podniku jim nebude stačit vložený základní kapitál a proto bude nutné využít i externí zdroje financování. Po zhodnocení jednotlivých variant externího financování byl vybrán bankovní úvěr od Airbank. Výše úvěru bude stanovena v kapitole 5.9 Finanční plán.

5.4 Analýza trhu (odvětví)

V rámci komplexní analýzy trhu je nutné provést vymezení daného trhu a specifikovat potenciální zákazníky. Pomocí PESTE analýzy bude provedeno zhodnocení klíčových faktorů, které přímo působí na vnější prostředí mateřské školy a dále bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Vnitřní faktory podniku budou posouzeny na základě modelu „7S“ firmy McKinsey a díky němu lze získat přehled o silných a slabých stránkách.

5.4.1 Okolí podniku

Před zahájením podnikatelské činnosti v určitém odvětví je třeba si prověřit potenciál daného odvětví, tzn. mít informace o dostatečné kapacitě. Čím méně podniků v daném odvětví působí, tím větší je šance na úspěch. V tomto podnikatelském plánu je věnovaná pozornost dětem od 2 do 6 let a jejich rodičům.

Mateřská škola FANTASY, která bude zřízená ve městě Polička, cílí nejen na místní obyvatele, ale i na okolní přidružené vesnice, proto je nutné počet budoucích potenciálních zákazníků brát nejen z města Poličky, ale i z těchto vesnic. V současnosti dle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy se mateřské školy organizují od 3 let, ale je možné přijmout i mladší dítě, které je schopné účastnit se

předškolního vzdělávání v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání, a to na základě individuálního posouzení ředitele mateřské školy. Informace o počtu narozených dětí v mikroregionu Poličsko poskytl Městský úřad Polička, který shromažďuje tato data na odboru vnitřních věcí. V tabulce č. 2 je uveden počet dětí narozených na Poličsku v letech 2010-2014, jedná se o potenciální zákazníky mateřské školy FANTASY:

Tabulka 2: Počet narozených dětí v letech 2010-2014

Rok narození	Počet narozených dětí
2010	107
2011	105
2012	113
2013	117
2014	122
Celkem	564

Zdroj: Městský úřad Polička

V městě Polička se nachází dalších pět mateřských škol, které jsou zřízené obcí. Kapacita těchto pěti mateřských škol je 375 dětí. V okolí města Poličky se nachází dvě vesnice, které také disponují mateřskými školami, jedná se o Pomezí a Kamenec, jejichž kapacita MŠ je 30 dětí a 25 dětí. Po jednoduchém výpočtu zjistíme, že 134 dětí nelze umístit do místních mateřských školek. Tyto děti lze právě považovat za možné potenciální zákazníky a z těchto informací lze usoudit, že nová školka bude pro odvětví přínosem. Jelikož mateřská škola FANTASY je specializována na dvojjazyčnou výuku a především touto výchovou se liší od ostatních školek v daném regionu, proto se potenciálními zákazníky mohou stát i děti, které jsou již umístěné v jiných mateřských školkách a jejichž rodiče jim budou chtít zajistit kvalitní dvojjazyčné vzdělání již v předškolním období.

Potenciální zákazníci

Potenciálními zákazníky mateřské školy FANTASY jsou rodiče dětí od 2 do 6 let, bydlící přímo ve městě Polička nebo v přidružených vesnicích Modřec, Lezník a Střítež. S městem sousedí i 2 velké vesnice Pomezí a Kamenec, a proto i rodiče těchto dětí ze zmíněných vesnic lze považovat jako potenciální zákazníky, neboť ve většině případech právě dojíždějí do Poličky za prací.

Důležité je si uvědomit, že hlavním argumentem, ze kterého je nutné vycházet, je školné, které budou muset rodiče platit, proto se bude hlavně jednat o rodiny,

kterým to jejich finanční situace umožní. V současnosti převládá trend plánované rodičovství odkládat na pozdější dobu, kdy budou rodiče dostatečně finančně zajištěni. Proto je třeba se hlavně zaměřit na rodiče od 25 do 35 let, neboť právě podle Českého statistického úřadu se v tomto věku rodičům v okrese Svitavy nejčastěji rodí děti.¹

5.4.2 PESTE analýza vnějšího prostředí

Pomocí PESTE analýzy lze analyzovat vnější prostředí podniku. Smyslem je nalézt vnější faktory, které ovlivňují mateřskou školu FANTASY a jejich účinky na daný podnik.

P - Politické a právní faktory

Mezi tyto faktory patří celá řada zákonů, vyhlášek, norem a nařízení, která se úzce váží na problematiku předškolního vzdělávání. Mezi ty nejdůležitější právní dokumenty lze zařadit:

Zákon č. 561/2004 Sb. O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) – Tento zákon upravuje vzdělávání ve školách a školských zařízeních a stanovuje podmínky, za kterých se vzdělávání a výchova dětí uskutečňuje. Dále vymezuje povinnosti a práva fyzických i právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů, vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství. Předškolní vzdělávání je dále popsáno v §33 až §35 školského zákona. Novela tohoto zákonu se v nejbližší době neočekává.

Vyhláška č. 214/2012 Sb. O předškolním vzdělávání – V této vyhlášce lze dohledat podrobnosti o podmínkách provozu a organizaci mateřské školy, kolika dětmi mohou být mateřské školy naplněny, informace o stravování dítěte a péče o zdraví a jejich bezpečnost.

Vyhláška č. 410/2005 Sb. Vyhláška o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých – Je to vyhláška, která stanovuje hygienické požadavky na prostorové podmínky, osvětlení, vybavení, provoz, zásobování vodou a úklid mateřských škol. Je nezbytné, aby se všechny mateřské školy touto vyhláškou řídily.

Před zahájením podnikání je třeba prostudovat *Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.* a také *zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích*, kde jsou popsány jednotlivé formy podnikání. Mateřská škola bude provozována v pronajatých

¹ *Demografická ročenka: Okresu svitavy* [online]. Český statistický úřad [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20548937/1300561548.pdf/5e1141ff-5804-4bf4-b667-49bb963880f8?version=1.0>

prostorech, a proto je nezbytné provést stavební úpravy domu tak, aby byly v souladu s vyhláškou č. 268/2009 Sb., o obecných technických požadavcích na stavby a to především §49, který se zabývá stavbami škol, předškolních, školských a tělovýchovných zařízení.

Mezi politické faktory lze také zařadit dotace. Mateřská škola FANTASY je čistě soukromý subjekt, a proto se na ni nevztahují dotace ani příspěvky poskytované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. V případě získání dotací lze využít jiné dotační programy, např.: od EU. Byl vybrán dotační program od Evropského fondu pro regionální rozvoj, který poskytuje dotaci s názvem „Infrastruktura pro předškolní vzdělání“. O tyto dotace mohou žádat všechny subjekty, které se podílejí na realizaci aktivit v oblasti předškolního vzdělávání. Tato dotace se vztahuje na rekonstrukci objektu, který slouží k provozování mateřské školy, nákup vybavení budov a učeben, na pořízení pomůcek a další. Podpora aktivity je 85 % z celkových způsobilých výdajů projektu. Žádost pro aktuální dotační program je nutné podat do 22. 4. 2016 a otevření termínu pro podávání žádosti je dvakrát do roka.² Situace v případě obdržení dotací bude promítnuta ve finančním plánu v optimistické variantě.

Politickým faktorem, který výrazně může ohrozit nově vznikající mateřskou školu FANTASY je investice města Poličky do nové státní mateřské školy. Po konzultaci se starostou města není nutné této hrozbě přikládat velkou váhu, ale každopádně je nutné s touto situací počítat do budoucna.

E – Ekonomické faktory

Daňová problematika má vliv na každého podnikatele. V roce 2016 se příjmy z podnikání právnických osob daní sazbou 19%. Zaměstnavatel je povinen platit odvody za zaměstnance ve výši 9% za zdravotní pojištění a 25% za sociální pojištění. Mzdy zaměstnanců mateřské školy budou zdaněny 11% sazbou (4,5 % zdravotní pojištění, 6,5% sociální pojištění). Na poskytované služby mateřské školy se bude vztahovat sazba DPH 21%.

Mezi další ekonomické faktory lze zařadit nezaměstnanost, která se v oblasti Poličky pohybuje na úrovni 4,9%. Stále zde vznikají nová pracovní místa, a to především díky rozrůstající se průmyslové zóně, proto se nezaměstnanost v Poličce pohybuje výrazně pod průměrem v ČR, která je dle ČSÚ (k 8. 3. 2016) na úrovni 6,3%.

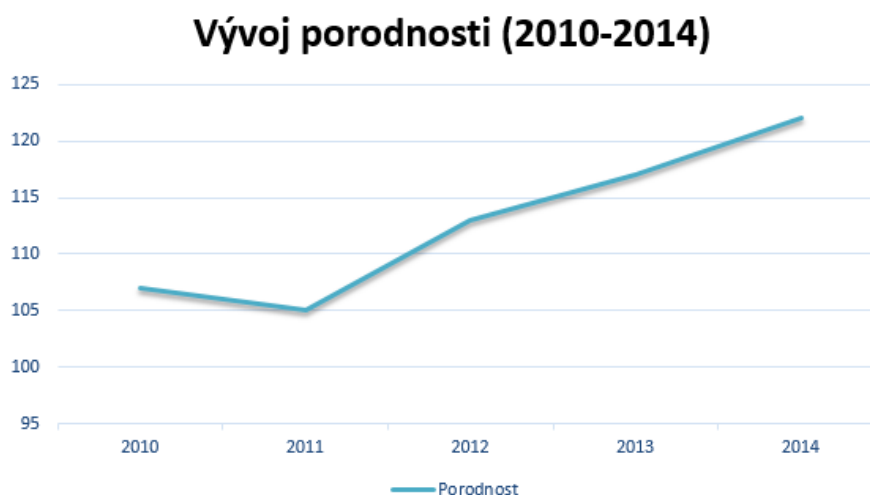
² Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/IROP/Vyzvy/Vyzva-c-14-Infrastruktura-pro-predskolni-vzdelavani>

Dále je nutné uvažovat budoucí zavedení elektronické evidence tržeb (EET), což může mít vliv na administrativní stránku podniku. Zákon o zavedení EET bude vyhlášen ve Sbírce zákonů během dubna. V případě schválení EET by se mateřská škola FANTASY zapojila ve 3. fázi, a to v roce 2018.

Mezi ekonomické faktory je třeba dále zařadit i průměrnou měsíční mzdu obyvatelstva v daném regionu, která vypovídá o životní úrovni obyvatelstva. Dle Českého statistického úřadu byla v okresu Svitavy ve 4. čtvrtletí roku 2015 průměrná mzda ve výši 23 767 Kč a byl zaznamenán 3,1% růst oproti předchozímu rok.

S – Sociální faktory

Dle získaných dat na Městském úřadě Polička lze porovnat každoroční růst porodnosti v této oblasti a s tímto trendem lze dle prognózy počítat i v následujících letech, což také nabízí možnost vytvoření nové mateřské školy.



Obrázek 7: Graf vývoje porodnosti v letech 2010-2014 (vlastní zpracování)

Nově vznikající satelitní městečka okolo města Poličky nabízí mladým párům prostředí pro založení rodiny. Tito lidé hledají především prostředí na klidné okolí blízko přírody, možnosti sportovního využití, dobrou dopravní dostupnost, ale i dostupnost pracovních příležitostí. Proto také byla zvolena poloha nové mateřské školy blízko těmto rodinným domům, ale i blízko centru města.

V Poličce se nachází průmyslová zóna, kam přesídlují podniky a zvětšují své kapacity. Nabízejí tak občanům vhodné pracovní pozice a snaží se přilákat mladé pracovníky do společností. Příležitost spočívá v lukrativních pozicích pro mladé absolventy nebo pracovníky a tím i přesídlení do města a založení rodiny.

T – technické a technologické faktory

V současnosti využívají mateřské školy počítačových technologií, zavedení speciálního vzdělávání – anglické jazyky, ekologická výchova, zdravé stravování dětí a přímo v prostředí mateřské školy. Pořízené vybavení školou podléhá běžnému opotřebení, a proto je možné měnit starší vybavení průběžně dle dostupných prostředků. V moderní době lze v mateřských školách uplatnit didaktické pomůcky, které pomáhají dětem, a ty se zároveň se učí hravou formou.

E – ekologické faktory

V dnešní době je kladen velký důraz na stravování, a proto se majitelky rozhodly zařadit kvalitní zdravou stravu do mateřské školy FANTASY. Pro některé rodiče se kvalita stravy může stát rozhodujícím faktorem pro umístění dítěte do mateřské školy. Bude navázána spolupráce se společností Zdravá výživa, s. r. o., která sídlí v Poličce a tato společnost se rozhodla připravovat pokrmy pro nově vznikající mateřskou školu. Dětem bude podávána strava bez přidaných konzervantů, barviv či nežádoucích vitamínů E.

Důraz bude kladen i na ekologickou výchovu, jejímž smyslem je rozvíjet u dětí kladný vztah k prostředí, kde žijeme. Ekologickou výchovu lze pokládat za velkou příležitost, neboť v současnosti žádné MŠ v regionu nemají tento program zařazený do výchovy.

5.4.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza umožňuje užší pohled na hlavní konkurenty v odvětví, určení jejich silných a slabých stránek a využití případných slabých míst. Je třeba prozkoumat situaci na trhu v daném odvětví z pohledu vstupu nových podniků a zjistíme, zda podnikání neohrozí samotní dodavatelé nebo zákazníci.

Konkurence v odvětví

Rozmístění jednotlivých konkurentů mateřské školky FANTASY ve městě Polička lze nalézt v příloze. Konkurenti v odvětví jsou mateřská škola Luční, Čtyřlístek, MŠ Palackého nám., Rozmarýnek a MŠ Hegerová.

Mateřská škola Luční

Tato mateřská škola je jednou z největších školek v Poličce, má také největší kapacitu dětí. Školka je rozdělena na 5 pavilonů a každý pavilon má maximální kapacitu 28 dětí ve věku 3 až 6 let. Tato mateřská škola zaměstnává 15 pedagogů, kteří se stavují denní program dětí. Provozní doba mateřské školy je od 6:30 do 16:30.

Stravování v této MŠ je zajišťováno ze základní školy na Lukách, strava není nijak specializovaná pro mateřskou školu. (<http://www.mslucnipolicka.cz/>)

Mateřská škola Čtyřlístek

Čtyřlístek je státní mateřská škola s provozní dobou od 6:30 do 16:00. Školné v této mateřské škole je 630 Kč měsíčně. Cena nezahrnuje stravné ve výši 300 Kč. Tato mateřská škola nabízí určité služby jako např. kroužek anglického jazyka, logopedické prevence, návštěvy kulturních akcí, výlety a další.

Silnou stránku lze pozorovat v tematickém zaměření činností na estetickou oblast výchovy, tyto činnosti jsou zahrnuty v denním režimu dětí. Mateřská školka má 4 třídy s maximální kapacitou 28 dětí.

Stravu v této mateřské škole zajišťuje Jídelna Rumunská, které také zajišťuje stravu pro Základní školu Masarykovu v Poličce a z dostupných informací lze předpokládat, že strava pro ZŠ i MŠ bude totožná. Tyto informace jsou dostupné na webových stránkách MŠ: <http://www.msctyrlitek.unet.cz/>.

Mateřská škola Palackého náměstí

Tato mateřská škola disponuje maximální kapacitou 50 dětí. Děti jsou rozděleny do 2 tříd, kde se kvalifikovaný personál zaměřuje na adaptaci na cizí prostředí, osvojení hygienických a sociálních návyků, dále na rozvíjení samostatnosti, motoriku, zdravé sebevědomí a schopnost komunikovat s ostatními. MŠ má provozní dobu od 7:00 do 16:00 a navštěvují ji děti od 3 do 6 let. Mateřská škola má k dispozici vlastní jídelnu a stravu přizpůsobuje přímo dětem.

Informace uvedené na <http://www.firmy.cz/detail/1973837-ms-policka-palackeho-namesti-policka-mesto.html>.

Mateřská škola Rozmarýnek

Rozmarýnek je státní mateřská škola, která je provozována s kapacitou maximálně 45 dětí. Slabou stránkou této MŠ jsou věkově smíšené třídy dětí od 3 do 7 let. Denní program Rozmarýnku se řídí Rámcovým vzdělávacím programem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Provozní doba je od 7:00 do 16:00. Tato mateřská škola odebírá jako MŠ Čtyřlístek stravu z jídelny Rumunská. Informace jsou dostupné z MŠ Rozmarýnek.

Mateřská škola Hegerova

Tato státní mateřská škola prošla před 3 lety celkovou rekonstrukcí a proto silnou stránkou je moderní prostředí pro děti. V MŠ se nachází pouze jedna třída, která je

smíšená pro děti od 3 do 6 let s celkovou kapacitou 28 dětí. Provozní doba je od 7:00 do 16:30. Informace jsou získané z MŠ.

Tabulka 3: Konkurence v odvětví - souhrn

Název MŠ	Otevírací doba	Věk dětí	kapacita
MŠ Luční	6:30-16:30	3-6 let	140
MŠ Čtyřlístek	6:30-16:00	3-6 let	112
MŠ Palackého nám.	7:00-16:00	3-6 let	50
MŠ Rozmarýnek	7:00-16:00	3-7 let	45
MŠ Hegerova	7:00-16:30	3-6 let	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní výhodu lze vidět oproti konkurenci především v tom, že podobná mateřská škola se zaměřením na dvojjazyčnou výuku se v okolí nenachází. Dále konkurenční výhodou FANTASY bude provozní doba mateřské školy, která bude od 6:30 do 17:15 a tato soukromá mateřská škola bude provozována celoročně. Jako další konkurenční výhodou lze vidět v individuálním přístupu k jednotlivému dítěti v mateřské škole FANTASY, kde na jednu učitelku připadá 6 žáků.

Nevýhodou bude placení školného oproti státním mateřským školám, kde se školné včetně stravy pohybuje o kolo částky 1 000 Kč/měsíčně. Ale jak již bylo zmíněno, bude se jednat o velmi kvalitní mateřskou školu se zaměřením na dvojjazyčnou výuku.

Potenciální konkurenti

V současnosti nejsou známy žádné informace o nově vznikajících podnikatelských subjektech v daném odvětví. Porodnost v mikroregionu Poličsko se nepatrně zvyšuje, a proto je nezbytné uvažovat s myšlenkou, že do budoucna se mohou noví konkurenti na trhu objevit.

Pro vstup do odvětví existují určité bariery vstupu. Jedná se především o vysoké počáteční náklady spojené se založením společnosti a o rozsáhlé právní předpisy, které ovlivňují dané podnikání a které je nezbytné je dodržovat (např.: dodržování hygienických norem, poskytovat vzdělávání v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem, zajistit odborný kvalifikovaný personál či vytvářet podmínky pro Českou školní inspekci).

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vyjednávací vliv dodavatelů neboli prodávajících v odvětví mateřských škol nehraje tolik důležitou roli jako u jiných odvětví, neboť čím je odvětví na dodavateli závislejší, tím je vyjednávací síla dodavatelů větší.

Mateřská škola FANTASY potřebuje na začátku své existence nakoupit jednotlivé vybavení místností. Na trhu se nachází velké množství dodavatelů s nábýtkem a v situaci, kdy by došlo k pochybení ze strany dodavatele nebo nespokojenosti MŠ, může FANTASY vyhledat jiného dodavatele, u kterého potřebné vybavení nakoupí. Je možné si vybrat z široké škály dodavatelů té největší kvality či nejnižší ceny

Hrozba substitutů

Mezi službami, které mateřská škola poskytuje, lze nalézt určité substituty zejména v oblasti péče a hlídání dětí. Existují tři možnosti substitutů.

První možností je, že jeden z rodičů zůstane doma s dítětem. Tato situace je možná v případě finančně zajištěných rodin, kde není potřeba dvou pravidelných měsíčních příjmů.

Druhou možností je najmout si soukromou osobu, která bude dítě hlídat v „přirozeném“ domácím prostředí, dle potřeby rodičů. Tato služba je nákladná a spíše využívána v západních zemích, kde je velmi častá, ale přece jen je důležité brát i tuto možnost v úvahu.

Do třetí možnosti lze zařadit školky zřízené samotnými společnostmi. V současnosti se na trhu na Poličsku nenachází žádná společnost, která disponuje tímto benefitem, ale je nutné uvažovat o této možnosti do budoucna.

Vyjednávací vliv kupujících

Vyjednávací síla kupujících je vliv rodičů, kteří se snaží usilovat o co nejnižší ceny při co nejvyšší a nejlepší kvalitě poskytované služby.

Z průzkumu trhu lze vyhodnotit, že poptávka po novém subjektu na trhu je vyšší jak nabízená kapacita, a proto lze konstatovat, že vliv kupujících nebude příliš významný, neboť se jedná o zcela odlišný typ mateřské školy, který v okolí nemá konkurenci.

5.4.4 Model „7S“ firmy McKinsey

Pomocí tohoto modelu lze zhodnotit vnitřní aspekty podnikatelského plánu v sedmi obecných bodech, umožní nám popsat a zhodnotit silné a slabé stránky mateřské školy FANTASY.

Strategie

V podniku je velmi důležité společné úsilí všech pracovníků, aby došlo k vytvoření úspěšného podniku. Majitelky mateřské školy chtějí klást důraz na kvalitu poskytovaných služeb, především dvojjazyčná výuka, individuální přístup k jednotlivým dětem a jejich potřebám. Hlavní myšlenkou podniku je vytvoření prostředí pro děti, kde se budou cítit v bezpečí, místo, kde děti budou rozvíjet veškeré své schopnosti, a také místo, kde budou respektovány jejich osobnosti.

Struktura

Struktura podniku je tvořena majitelkami a podřízenými zaměstnanci. Majitelky i podřízení zaměstnanci budou v podniku pracovat na plný úvazek a budou pobírat předem stanovenou měsíční mzdu. Pro zaměstnance budou předem stanoveny jasně definované pracovní povinnosti. Podrobná struktura podniku je popsána v kapitole 5.7 Organizační plán.

Systémy řízení

Na výběru a přijímání nových zaměstnanců se budou podílet obě majitelky podniku společně. Výběrové řízení bude prováděno formou ústního pohovoru, kde bude kladen největší důraz na kvalitu znalostí uchazečů, zájem o práci s dětmi a na dosažené vzdělání. Důležitým kritériem pro výběr pracovníka bude znalost anglického jazyka. Dále budou požadovány reference bývalých zaměstnavatelů. K osobnostním nárokům na zaměstnance budou patřit především trpělivost, kladný vztah k dětem, odpovědnost, kreativita a pozitivní myšlení. Odměna pro zaměstnance bude stanovena pevnou hodinovou mzdou a počtem odpracovaných hodin.

Styl práce vedení

V podniku bude uplatňován demokratický styl řízení, kde veškeré navrhované změny budou konzultovány s pracovníky podniku a bude podporována jejich iniciativa pro nové nápady. Majitelky budou rozhodovat samy o zásadních rozhodnutích podniku jako je např.: změna dodavatele, platby, nákup majetku a další.

Spolupracovníci

Provozní doba mateřské školy bude od 6:30 do 17:15. Majitelky podniku se budou podílet na provozním chodu podniku i na denním programu. Celkem je potřeba přijmout čtyři nové zaměstnance, tři na pozici učitele na plný úvazek a jednoho pracovníka na zkrácený úvazek 2 hodiny denně na uklízací služby.

Schopnosti

Hlavním impulsem pro založení soukromé mateřské školy bylo vytušení příležitosti, která je na trhu v daném odvětví a také zkušeností obou majitelek. Mgr. Kladivová vystudovala předškolní pedagogiku na Masarykově univerzitě a poté působila v mateřské škole v Praze, kde získala již pětiletou praxi v bilingvní, mateřské škole. V roce 2012 získala certifikát z anglického jazyka na úrovni C1.

Druhá majitelka bude v podniku zaměstnána na pozici jednatelky a bude se zabývat provozními záležitostmi podniku a řešit ekonomické otázky podniku. Slečna Černíková v současnosti studuje poslední ročník Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity, a proto získá potřebné kvality a vzdělávání pro vykonávání této funkce.

Ostatní zaměstnanci podniku budou mít minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou s minimálně dvouletou praxí v oboru hlídání dětí.

Sdílené hodnoty

Důležitou společnou hodnotou všech pracovníků podniku je vytvoření stabilního prosperujícího podniku. Hlavním cílem společnosti je šťastné dítě a spokojenost rodičů s poskytovanými službami. Důležité je vyhovět přáním a potřebám zákazníka, neboť kladné reference jsou nejspolehlivější word of mouth reklamou.

5.4.5 SWOT analýza

Informace pro SWOT analýzu jsou získány na základě předem provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Díky tomu můžeme identifikovat jednotlivé silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, které z trhu vyplývají.

Silné stránky

Mezi silné stránky mateřské školy FANTASY patří rozhodně lokalita umístění. Škola se nachází v klidné části města, je dostupná pro nově vznikající satelitní domy a v okolí se nachází obytná čtvrť s panelovými domy.

Maximální kapacita této mateřské školy je 24 dětí. Těmto dětem se budou věnovat čtyři kvalifikovaní zaměstnanci, kteří zajistí individuální přístup k jednotlivým dětem. Zaměstnanci budou zajišťovat po celý rok kvalitní a pestrý program. Mateřská škola poskytuje rozmanitý počet poskytovaných služeb.

Mezi další přednosti lze zařadit otevírací dobu mateřské školy, kdy MŠ bude provozována od 6:30 do 17:15. Pracovní doba je navržena tak, aby co nejvíce vyhověla pracujícím rodičům.

V současnosti je velmi důležité rozvíjet cizí jazyky. Tato mateřská škola je zaměřena na dvojjazyčnou výuku českého a anglického jazyka zcela přirozenou cestou. Mateřská škola s podobným zaměřením se v blízkém ani širším okolí nenachází, což lze považovat za velmi silnou stránku nově vznikajícího subjektu. Také velký důraz bude kladen na kvalitu poskytovaných služeb.

Polička je menší město, a proto dostupnost na různé kulturní akce, sportoviště (plavecký bazén) není problém, neboť školka se nachází v bezprostřední blízkosti centra města, kde se veškeré budovy nacházejí, a proto do programu může tyto činnosti zařadit.

Slabé stránky

Jedna z největších slabých stránek je platba školného za poskytované služby. Mateřská školka FANTASY je soukromý subjekt, a proto je celý pobyt dětí hrazen rodiči. Rodiče se převážně rozhodují dle referencí, do jaké MŠ své dítě umístí, a proto je pro MŠ FANTASY nejprve důležité vybudovat dobré jméno na trhu, neboť se jedná o zcela nový subjekt.

Mezi další slabé stránky lze zařadit např. nedostatečné zkušenosti obou majitelů s podnikáním nebo neuzpůsobení prostorů mateřské školy pro zdravotně hendikepované děti.

Určitě je velmi důležité zanalyzovat i slabé stránky, které se týkají ekonomických aspektů. Před zahájením podnikání si majitelky MŠ FANTASY musí vzít bankovní úvěr. Splátky sice budou nastaveny dle finančních možností, nicméně se jedná o finanční zátěž. MŠ bude zřízená v pronajatých prostorách, a proto je nutné brát v potaz i situaci, kdy nedojde k prodloužení nájemní smlouvy a bude nutné hledat nové prostory.

Mateřská škola FANTASY na trhu v současnosti nemá žádné tradice a také potenciální zákazníci nemají dostatečné podvědomí o nově vznikající mateřské škole. S tím může souviset i možnost vzniku situace, kdy dojde k podcenění propagace, neboť otevření mateřské školy je naplánováno na červenec 2016.

Příležitosti

Jako hlavní příležitost lze vidět v nedostatečné kapacitě mateřských škol, kdy po jednoduchém výpočtu lze zjistit, že poptávka po mateřských školách je vyšší jak dostupná kapacita, a že celkem 134 dětí na Poličsku nelze umístit do mateřské školky ve věku 2 až 6 let. Na Poličsku také v posledních letech dochází k mírnému

zvyšování porodnosti a tento rostoucí trend nám zajistí dostatek zákazníků do budoucna.

V okolí nově vznikajícího subjektu MŠ FANTASY se nenachází jakákoliv podobná mateřská škola se zaměřením na dvojjazyčnou výuku. V Poličce vznikají každoročně nové stavební parcely a město Polička staví nové bytové domy, a proto lze v tomto spatřit příležitost v přílivu nových klientů, kteří budou projevovat o služby FANTASY zájem.

Velmi důležité bude zviditelnit mateřskou školku mezi potenciálními zákazníky. Pokud se mezi rodiči vybuduje dobré jméno podniku, může to pro MŠ FANTASY znamenat velkou konkurenční výhodu a také kladné reference lze považovat za kvalitní formu propagace.

V získání dotací lze spatřit možnou příležitost. Sice není zcela jisté připsání dotací, ale v případě žádosti lze podpořit kapitálovou strukturu podniku. Součástí finančního plánu budou dotace uvažovány v optimistické variantě.

Příležitost lze nalézt také ve stále se zvětšujícím tlaku společnosti na znalost cizích jazyků.

Hrozby

Důležité je si uvědomit veškeré hrozby, neboť mohou mít nepříznivý dopad na podnikání a je třeba jim předcházet. Také je nezbytné sledovat vývoj a změny v oblasti současné konkurence v daném odvětví a současně sledovat vstup nových potenciálních konkurentů do odvětví. Sice v horizontu několika měsíců nenastane předpokládaný vstup nového konkurenta do odvětví, ale zahájení podnikání není složitý proces, a proto je třeba s touto variantou také počítat.

Výše školného může představovat velkou hrozbu, neboť někteří rodiče s nedostatkem finančních prostředků nebudou moci umístit dítě do MŠ a mohou se tak stát našimi konkurenty, tak že budou děti vychovávat sami. Klientela bude zaměřená na takové zákazníky, jejíž měsíční příjem rodinám umožní využívat nabízených služeb. Jako další hrozba se může projevit ekonomická situace rodin v ČR, kdy výdaje spojené s chodem domácností neustále rostou.

Velkou hrozbou pro FANTASY představuje pokles porodnosti na Poličsku. Neboť pokud by došlo k takové situaci, rodiče by nemuseli mít problém s umístěním dětí do státní mateřské školy. Další odliv by mohl nastat, pokud by došlo k výraznější podpoře státních mateřských škol, ale v současnosti se v okolí nenachází žádný velký podnik, který by o takové situaci uvažoval. Také výrazný dopad by mohlo mít na FANTASY zřízení podnikové školy, některou společností sídlící

v Poličce, která by podnikovou mateřskou školu nabízela svým zaměstnancům jako benefit.

Další hrozby, které mohou nastat, jsou nepředvídatelné události jako přírodní pohromy, krádeže, vloupání nebo vandalismus, ale tyto situace jde eliminovat vhodným pojištěním proti nepředvídatelným událostem.

Tabulka 4: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Lokalita umístění • Dvojjazyčná výuka • Otevírací doba • Celoroční provoz • Dostupnost • Individuální přístup • Kvalifikovaný personál • Důraz na ekologii • Flexibilita • Pestrý denní program • Poskytované služby 	<ul style="list-style-type: none"> • Školné • Nový subjekt • Žádné reference • Malé zkušenosti • Neuzpůsobené prostory pro hendikepované • Bankovní úvěr • Nedostatečné podvědomí o MŠ • Pronajaté prostory • Nedostatečná propagace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • „Díra na trhu“ • Nedostatečná kapacita mateřských škol • Růst porodnosti • Žádná jiná MŠ s dvojjazyčnou výukou • Dotace • Urbanistický rozvoj • Tlak společnosti na znalost cizích jazyků 	<ul style="list-style-type: none"> • Noví konkurenti na trhu • Pokles porodnosti • Nedostatečná životní úroveň • Nedostatek finančních prostředků • Podpora státních školek • Zřízení podnikové školky • Nepředvídatelné události

Zdroj: vlastní tvorba

Vytvořené strategie

Strategie Maxi-maxi:

- Silná stránka: dvojjazyčná výuka
- Příležitost: slabá konkurence

- Strategie: Dvojjazyčná výuka v mateřské škole nemá v blízkém ani širším okolí konkurenci. Proto je třeba vybudovat dobré jméno na trhu spojované hlavně s kvalitou dvojjazyčné výuky. Těto strategie bude dosaženo v případě, že ve 3 roce podnikání dojde k rozšíření kapacity mateřské školy FANTASY o 8 dětí.

Strategie Mini-maxi

- Slabá stránka: školné
- Příležitost: nedostatečná kapacita v MŠ
- Strategie: Platba školného by pro některé rodiče mohla představovat finanční zátěž. Příležitost lze nalézt v nedostatečné kapacitě ve státních mateřských školách a poukázat na kvality nabízených nadstandardních služeb a tím eliminovat slabou stránku.

Strategie Maxi-mini

- Silná stránka: pestrý denní program
- Hrozba: noví konkurenti na trhu
- Strategie: V daném městě Polička je nedostatečná kapacita mateřských škol. Proto do odvětví může vstoupit nový konkurent, který se bude snažit přilákat co nejvíce zákazníků. Mateřská škola FANTASY nabízí pestrý denní program, který bude každoročně rozšiřovat o nové nabídky, dle přání zákazníků a dojde tak k vytvoření nabídky podle jejich přání. Zákazníci mohou své požadavky zveřejňovat na facebookové a webové stránce nebo při osobním kontaktu s ředitelkou mateřské školy.

Strategie Mini-mini

- Slabá stránka: bankovní úvěr
- Hrozba: nedostatek finančních prostředků
- Strategie: Bankovní úvěr představuje pro daný podnik finanční zátěž. Nedostatek finančních prostředků může negativně ovlivnit celý chod mateřské školy FANTASY. V případě nepřiznání dotací dle výpočtu ve finančním plánu je podnik ztrátový, a proto pokud dojde k situaci, kdy majitelky neobdrží dotace, neměly by do podnikání investovat, neboť investice v této situaci je nereálná.

5.5 Obchodní plán

V této části budou popsány služby, které mateřská škola FANTASY poskytuje svým zákazníkům, dále zde budou charakterizovány jednorázoví dodavatelé a stálí dodavatelé. Plánované zahájení činnosti mateřské školy je v červenci 2016.

5.5.1 Poskytované služby

Dvojjazyčná výuka

Mateřská škola FANTASY se od konkurence vyznačuje právě především dvojjazyčnou výukou, kde výuka anglického a českého jazyka probíhá zcela přirozenou cestou. Takto malým dětem se právě vytváří jazykové centrum, a proto jsou schopny už v útlém věku učit se snadněji dalším jazykům.

V mateřské škole budou zaměstnány celkem 4 učitelky (včetně majitelky společnosti Mgr. Kladivové) a z toho dvě učitelky budou po celou dobu výuky mluvit anglickým jazykem a další dvě pouze českým jazykem.

Hlídní dětí

Hlídní dětí patří mezi hlavní náplně činnosti FANTASY. Do mateřské školy budou přijímány děti od 2 do 6 let. Mateřská škola funguje celoročně a provozní doba, po kterou bude dětem zajištěn program je od 6:30 do 17:15. Denní program budou zajišťovat čtyři kvalifikovaní pracovníci s pedagogickým vzděláním.

Denní program

Tabulka 5: Denní program dětí

6:30-8:00	<i>Příchod dětí, aktivity dle přání dětí</i>
8:00-8:30	<i>Pohybové činnosti, hudební výchova</i>
8:30-9:00	<i>Hygiena, dopolední svačinka</i>
9:00-10:30	<i>Didakticky cílené činnosti, zájmové činnosti</i>
10:30-11:45	<i>Pobyť venku</i>
11:45-12:30	<i>Hygiena, oběd</i>
12:30-13:30	<i>Spánek, klidové aktivity, relaxace</i>
13:30-15:00	<i>Didakticky cílené činnosti, zájmové činnosti</i>
15:00-15:30	<i>Hygiena, odpolední svačinka</i>
15:30-17:15	<i>Aktivity dle přání dětí, odchod dětí</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí programu jsou pohybové činnosti, které jsou pro zdravý vývoj velmi důležité. Budou prováděna cvičení na obratnost, stabilitu těla, správné držení, procvičení rovnováhy a posílení svalů. Za příznivého počasí lze do programu zahrnout aktivity na dětském hřišti na zahradě u mateřské školy.

Velmi důležité je i rozvíjet u dítěte hudební dovednosti, neboť se rozvíjí sluchové vnímání, dítě se učí dodržovat rytmiku, a proto v ranních hodinách budou

děti zpívat písničky, učit se nové říkanky či jednoduché básničky. Při zpěvu budou využívány jednoduché nástroje, jako je triangl, bubínek či paličky.

Do programu jsou zařazeny i výtvarné aktivity, kde každé dítě může ponechat volný průchod své fantazii a vlastní kreativitě. Tyto činnosti rozvíjí drobnou motoriku dítěte, upevňují jeho sebevědomí a jistotu ve vlastní schopnosti.

V programu budou zahrnuty i mimořádné aktivity, jako jsou např.: návštěva divadla, muzea, výstav či filmových představení.

Ekologická výchova

Smyslem je rozvíjet u dětí prostřednictvím různých činností kladný vztah k prostředí, ve kterém žijeme. Hlavním cílem je proto přimět děti k aktivnímu přístupu k okolí a možnostem zlepšení přírody. Děti budou mít možnost si osvojit v přirozených situacích, ale i zprostředkovaně znalosti a dovednosti potřebné k ochraně životního prostředí a mohou si tak vytvářet ekologické návyky. Mezi základní činnosti lze zařadit např.: návštěva zoo, průběžné sledování vývoje v přírodě, pozorování a krmení ptáků, pokusy prováděné ve třídách (klíčení semen, péče o květiny), adopce zvířátka a další.

Příprava pro předškoláky

Pro děti, které budou další školní rok nastupovat do základní školy, bude 2x týdně uzpůsobena speciální hodina. V těchto hodinách bude obsahem rozvoj grafomotoriky, posílení řečových dovedností, rozvoj pohybových dovedností, činnosti zaměřené na estetické vnímání. Cyklus bude organizován tak, aby komplexně obsáhl potřebné znalosti, a bude rozdělen do tematicky oddělených částí.

Vánoční besídky

Každoročně budou připravovány besídky pro rodiče. Ti budou mít tak možnost zúčastnit se denního programu svých dětí, budou moci spatřit pokroky svých dětí, co se ve školce naučily, dále si budou moci prohlédnout výtvarné díla svých dětí. Děti budou moci svým rodičům ukázat hračky ve školce, své kamarády a další.

Stravování

Stravování pro mateřskou školu FANTASY bude zajišťovat externí dodavatele Zdravá výživa s. r. o., která vaří speciálně pro mateřské školy. Při vaření dbají na vyváženost stravy a také lze zvolit bezlepkovou či vegetariánskou variantu. Součástí stravování bude celodenní balíček, který bude obsahovat dopolední svačinku,

oběd a odpolední svačinku. Cena celodenního balíčku za měsíc bude 525 Kč. Děti, které budou odcházet po obědě, budou dostávat odpolední svačinku s sebou.

Důležité je dodržování pravidelného pitného režimu, na který bude dohlížet kvalifikovaný personál mateřské školy. Děti budou mít k dispozici dostatek tekutin – čaje, ovocné šťávy, kakao, mléko, pitná voda, fresh džusy, a to v neomezeném množství.

5.5.2 Dodavatelé

Dodavatele pro lepší přehlednost jsou rozděleny na jednorázové a na stálé dodavatele, jejichž služby bude FANTASY využívat pravidelně a opakovaně.

Jednorázoví dodavatelé

ALEX nábytek – Tato firma má již dlouholeté zkušenosti s výrobou školního nábytku. FANTASY vybaví tímto nábytkem šatnu pro děti, stoly a skřínky v hrací místnosti a postýlkami ve spací místnosti. Od společnosti ALEX nábytek dojde k nákupu v celkové hodnotě 54 159 Kč. Společnost k nákupu poskytuje dodání zboží i montáž zdarma.

IKEA – Od této společnosti bude nakoupen nábytek do kanceláře, dále pak židličky do herny i do jídelny, úložné boxy a různé doplňky. Cena za vybavení nakoupené od společnosti IKEA činí 44 037 Kč.

Papírnictví – výtvarné a umělecké potřeby – Toto papírnictví sídlí přímo v městě Polička, bude zde nakoupena nástěnná magnetická tabule s fixami v celkové hodnotě 648 Kč.

Z internetového e-shopu *hriste-skluzavky.cz* budou nakoupeny prolézačky a atrakce na zahradu kolem mateřské školy. Celkový nákup vybavení bude v hodnotě 26 906 Kč. Montáž i doprava tohoto vybavení je hrazena společností.

THT Polička – od této společnosti budou nakoupeny práškové hasicí přístroje v hodnotě 798 Kč.

Z internetového obchodu *nejlevnejsipytle.cz* budou nakoupeny sedací vaky pro relaxaci a odpočinek do místnosti na hraní. Konečná cena nákupu za vybavení bude 6 450 Kč. Tyto vaky budou osobně odebrány v Brně, neboť se jedná o velké zboží a poštovné je rozpočítané na každý kus ne na zásilku.

Kuchyňské potřeby Polička poskytnou objednávku mateřské škole FANTASY na termonádoby o objemu 10 l a termosky na přenos tekutin např.: na zahradu. Celková hodnota nákupu bude 2 994 Kč.

Celková plánovaná částka použitá na hračky, doplňky, dekorace, výzdobu jednotlivých místností je 17 000 Kč. Hračky, doplňky dekorace a výzdoba místností bude nakoupena již u různých dodavatelů dle aktuální nabídky.

Součástí propagace budou tištěné letáky a plakáty, které budou zadány společností *TISK SARPET*. Celková částka za tyto služby bude 1 896 Kč. (Více je uvedeno o reklamních letácích v marketingovém plánu)

Společnost *Švanda PRIMA, s.r.o.* zajistí počáteční potřebnou rekonstrukci objektu. Odhadovaná částka na tuto rekonstrukci je 400 000 Kč. Součástí rekonstrukce je vytvoření sociálních zařízení a požadované prostorové uspořádání. Veškeré úpravy objektu jsou prováděny v souladu s vyhláškou č. 268/2009 Sb., o obecných technických požadavcích na stavby a vyhláškou č. 410/2005 Sb. Vyhláška o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. PRIMA provede i výmalbu jednotlivých místností a pokrytí podlahy.

Stálí dodavatelé

Mateřská škola FANTASY nebude disponovat kuchyní ve svých prostorách, pouze jídelnou, a proto je nutné sehnat externího dodavatele. Stravování bude zajišťovat společnost *Zdravá výživa, s. r. o.*, která se mimo jiné specializuje na stravování v mateřských školách. Důraz je kladen především na kvalitu stravování. Cena za jeden celodenní balíček měsíčně je 525 Kč.

Tlapnet Polička – Od této společnosti se sídlem v Poličce bude zřízeno internetové bezdrátové připojení, rychlostní varianta „NEČEKÁM“ za 300 Kč měsíčně.

Poskytovatelem telekomunikačních sítí bude *T-mobile*, kde bude používán měsíční tarif „S námi v sítích+“. Za tento tarif bude placena částka v hodnotě 549 Kč.

ASTRA služby – Jak je stanoveno ve vyhlášce č. 410/2005 Sb. výměna lůžkovin musí být měněna jednou za 3 dny, o tyto služby se bude právě starat úklidová firma ASTRA. Předpokládaná částka za tyto služby činí 1 500 Kč za měsíc.

Na každodenní úklid bude přijat pracovník na dohodu o provedení činnosti, který bude docházet každý den na 2 hodiny, neboť najmutí úklidové služby by bylo nákladnější. Tento zaměstnanec bude placen pevnou hodinovou mzdou 70 Kč a kvalifikační požadavky jsou určitá praxe s úklidem. Odhadovaná částka na tyto služby je 2 940 Kč za měsíc.

Účetnictví díky získaným znalostem bude provádět každý měsíc jednatelka společnosti Adéla Černíková, což bude také součástí její pracovní náplně. Nebude nutné na tuto činnost najímat externí společnost.

Pojištění rizik podnikání bude sjednáno u společnosti Kooperativa, a. s. Jako produkt je nabídnuto komplexní pojištění podnikatelů, které zahrnuje pojištění vybavení mateřské školy, pojištění odpovědnosti, pojištění pro případ odcizení i v případě nepředvídatelných událostí (živelné pohromy,...). Za pojištění byla stanovena částka 3 600 Kč za rok.

5.6 Marketingový plán

Marketingový plán bude formulován pro zahájení podnikatelských aktivit a pro jejich další rozvoj, neboť mateřská škola FANTASY se nachází na úplném začátku svých podnikatelských plánů.

Velmi důležité je správně specifikovat cílový trh, kterým je pro podnik FANTASY mikroregion Poličsko, ale pozornost je nutné věnovat i okolním vesnicím – mezi ty větší patří Kamenec a Pomezí.

Na začátku je nutné si vymezit koncového zákazníka. Potenciálními zákazníky mateřské školy jsou rodiče ve věku 25 až 35 let, kteří mají děti ve věku 2 až 6 let. Bude se jednat o rodiny, které bydlí v daném mikroregionu nebo v okolních vesnicích. Potenciálními zákazníky budou takové rodiny, jejichž měsíční příjem ve výši 30 000 až 50 000 Kč jim umožní umístit dítě do soukromé mateřské školy a nijak neohrozí do budoucna rodinný rozpočet. Mezi potenciální klienty budou také patřit rodiče, kteří dbají na osobní a individuální přístup k dítěti a na kvalitu vzdělávání (ohledně dvojjazyčné výuky).

V konkurenčním prostředí soukromé mateřské školy FANTASY se nachází 5 státních mateřských škol. Tyto školky jsou charakterizovány v kapitole 5.4.3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Hlavním odlišením od těchto mateřských škol je především ve dvojjazyčné výuce, kterou MŠ FANTASY poskytuje a také v individuálním přístupu k jednotlivým klientům, dále se kvalifikovaní zaměstnanci budou snažit v maximální míře vyhovět jednotlivým potřebám a přáním každého dítěte.

5.6.1 Marketingový mix

V rámci marketingového plánu bude představen produkt nabízený mateřskou školou, bude proveden výběr nejefektivnějšího způsobu propagace, dále stanovení ceny za poskytované služby, bude řešena otázka distribuční cesty k zákazníkovi a popsán marketingový nástroj lidí, které je nutné do marketingového mixu zařadit.

Produkt

Nově vznikající podnik FANTASY chce proniknout na trh s produktem, kterým je dvojjazyčná výuka v předškolním věku spojená s hlídáním dětí od 2 do 6 let. Výuka i hlídání dětí jsou spojeny s různými aktivitami, které rozvíjí dětské myšlení, ale i se zpříjemněním pobytu v mateřské škole.

Denní program sestavují kvalifikovaní pracovníci a je sestaven tak, aby zde každé dítě umístěné do MŠ FANTASY mělo prostor pro všestranný rozvoj své osobnosti, naučilo se spolupráci s ostatními, ale i toleranci. Již ve výše zmíněné kapitole 5.3.3. Poskytované služby je uveden denní program dětí, ostatní aktivity budou zařazeny dle situace nebo dle poptávky.

Jádrem produktu je vzdělávání dětí od 2 do 6 let. Reálným produktem je, že tyto děti získají znalosti z českého a anglického jazyka a oba jazyky se učí zcela přirozenou cestou. Rozšířeným produktem jsou pak ostatní poskytované služby mateřskou školou FANTASY.

Cena

Nedílnou součástí každého podnikání je správné stanovení ceny za poskytované služby. Velmi důležité je, aby se podnikatel pokusil najít rovnováhu mezi cenami, které nabízí konkurence, a částkou, která má pokrýt naše náklady.

Hlavní položka, která tvoří výnosy podniku FANTASY je služba hlídání dětí. Jedná se o soukromou mateřskou školu, a proto je konečná cena odvozena z nákladů, které jsou vynaloženy na hlídání jednoho dítěte na jeden den. V tabulce č. 6 je uveden výpočet ceny dle kalkulačního vzorce. Velmi důležité je určit kalkulační jednici, kterou v případě mateřské školy FANTASY je jedno dítě.

Tabulka 6: Cena za poskytované služby na jedno dítě

Kalkulační vzorec [Kč]	
1. Přímý materiál	3 600
2. Přímé mzdy	-
3. Ostatní přímé náklady	12 600
Přímé náklady	16 200
4. Výrobní provozní režie	112 344,28
Vlastní náklady výroby	128 544,28
5. Správní režie	25 500
Vlastní náklady výkonu	154 044,28
6. Odbytová režie	1 000
Nepřímé náklady	138 844,28
Úplné vlastní náklady výkonu	155 044,28

Zdroj: Vlastní zpracování

Úplné vlastní náklady výkonu jsou 155 044,28 Kč. Důležité je přepočítat tyto náklady na kalkulační jednici, kterou je jedno dítě v mateřské škole. Mezi přímý materiál řadíme administrativní materiál (barvy, pastelky, papíry,...). Přímé mzdy není třeba uvažovat, neboť jsou sjednány fixní mzdy. Ostatní přímé náklady jsou obědy za měsíc. Výrobní provozní režie obsahuje nejvíce položek, neboť zde se vyskytují položky jako mzdy zaměstnanců, pronájem, energie, odpisy, prádelní služby a poplatky za tarif a internet. Mezi položky správní režie jsou mzdy ředitelky mateřské školy a kancelářské potřeby. Odbytová režie zahrnuje položku propagaci. Náklady na jedno dítě na měsíc jsou 6 460,2 Kč. Konečná cena za služby mateřské školy FANTASY je stanovena ve výši 7 000 Kč.

Distribuce

Tento nástroj marketingového mixu nemusí mateřská škola FANTASY nějak výrazným způsobem řešit, neboť veškeré služby poskytuje svým klientům ve svých prostorech provozovny. Nabízené služby budou zajišťovat kvalifikovaní zaměstnanci.

Propagace

Pro nově vznikající subjekty na trhu je tento marketingový nástroj velmi důležitý a je důležité vybrat správné komunikační kanály propagace. Cílem je dostat se do podvědomí potenciálním zákazníkům a informovat je o nabízených službách, které jako nový subjekt na trhu nabízíme zákazníkům.

Propagační letáky a plakáty – Tento druh propagace patří mezi nejrozšířenější a v praxi se dá považovat i za neúčinnější formu. Mateřská škola FANTASY si nechá zhotovit 5 000 ks letáků za celkovou částku 1 656 Kč od společnosti TISK SARPET, poštovné na zhotovené letáky je zdarma. TISK SARPET nabízí jednotnou cenu pro jednostranný i dvoustranný tisk. Letáky budou vytištěné na křídovém papíře a náklady na jeden leták činí 0,33 Kč. Dále budou vytištěny propagační plakáty od stejné společnosti. Plakáty budou velikosti A3 a bude jich pořízeno 10 ks za 240Kč, tudíž náklady na jeden plakát jsou 24 Kč. Celková částka vynaložena na propagační letáky a plakáty činí 1 896 Kč. Letáky budou umístěny do čekárny dětských lékařů na Poličsku, do Informačního centra, do dětského zábavného centra VANÝSEK v Poličce, na plavecký bazén, do knihovny nebo roznos formou neadresné distribuce do schránek. Roznos by zajistil brigádník, který by za provedenou službu obdržel 700 Kč.

Webové stránky – Měsíc před zahájením provozu mateřské školy FANTASY budou spuštěny webové stránky, kde si budou moci uchazeči najít veškeré potřebné informace. Bude zde také vytvořen prostor pro dotazy, na které odpoví majitelky mateřské školy. Náklady na vytvoření webových stránek budou nulové, neboť jedna z majitelek má základní znalosti tvorby webových stránek, a proto je pro společnost může sama zhotovit.

O mateřské škole FANTASY bude zmíněno i na webových stránkách města Poličky, kde můžeme najít i informace o ostatních mateřských školách ve městě.

Propagační inzerát v místním tisku – Město Polička má vlastní místní tisk s názvem Jitřenka. Tato tiskovina vychází každý měsíc a bude do ní umístěn inzerát s popisem nově vznikající mateřské školy. Také od června až do října bude v tomto tisku umístěn leták. Náklady na tuto formu propagace jsou 1 750 Kč.

Profil na facebooku – V rámci propagace bude vytvořen, jako doplněk k webovým stránkám, profil na facebooku, který by měl také informovat potenciální klienty. To samé jak platí o webových stránkách i zde budou zodpovídané dotazy. Budou zde umísťovány fotky z mimořádných akcí v MŠ i ukázka běžného denního programu. Náklady na tuto formu propagace jsou nulové.

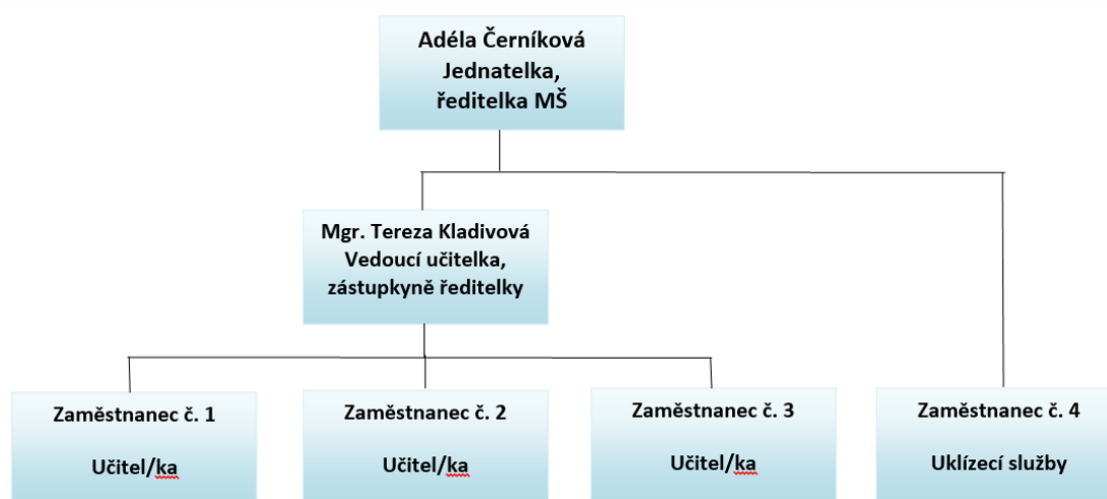
Lidé

Tento marketingový nástroj je velice důležitý pro danou oblast podnikání, neboť zaměstnanci mateřské školy FANTASY jsou i prodavači poskytovaných služeb.

Bude kladen velký důraz na upravený vzhled pedagogických zaměstnanců, tak aby vzbuzovali v rodičích potenciálních klientů dobrý pocit, aby si rodiči byli jisti, že svěřují své dítě do péče kvalitních pedagogů. Důraz bude kladen i na vyjadřování a spisovnou mluvu zaměstnanců, na vstřícné chování a zájem o děti.

5.7 Organizační plán

Součástí organizačního plánu je i organizační struktura podniku, která je pro mateřskou školu FANTASY následující:



Obrázek 8: Organizační struktura podniku (vlastní zpracování)

Pozici jednatelky společnosti a zároveň ředitelky zastává majitelka Adéla Černíková. Bude uváděna jako kontaktní osoba a bude se zabývat provozními záležitostmi a chodem podniku, dále bude náplní administrativní činnosti. Pracovní doba ředitelky bude pevně daná a to od 7:00 do 15:30, nebo v případě aktuální potřeby může být upravena. Jednatelce bude podřízen zaměstnanec č. 4, který bude najat na uklízečské služby na zkrácený úvazek.

Majitelka Mgr. Tereza Kladivová bude ve společnosti zaměstnaná díky dosaženému pedagogickému vzdělání jako vedoucí učitelka mateřské školy. Bude zaměstnána na pozici anglicky mluvící učitelky, neboť v roce 2012 obdržela mezinárodní certifikát z anglického jazyka na úrovni C1 a obdržela i pedagogické mi-

nimum z výuky anglického jazyka. Hlavní pracovní náplní je zajišťovat pedagogický dohled a zřizovat denní program pro děti. Pracovní doba bude proměnlivá, dle rozpisů směn. Mgr. Kladivová bude nadřízenou pracovnící zaměstnanců 1,2 a 3 a zároveň podřízenou vůči jednatelce Adéle Černíkové. Také bude zastávat pozici zástupkyně ředitelky mateřské školy.

Na pozici podřízených pracovníků budou přijati celkem 4 zaměstnanci – tři zaměstnanci na pozici učitele/učitelky a jeden zaměstnanec, který bude pečovat o čistotu mateřské školy. Pracovní doba zaměstnance č. 1, 2 a 3 bude taktéž proměnlivá dle rozpisů směn a všichni tito zaměstnanci budou přijati na plný úvazek. Požadavkem na tyto zaměstnance je minimálně vyšší odborné vzdělání v daném oboru s minimálně dvouletou praxí v oblasti hlídání dětí. Požadavek na zaměstnance č. 1 je mimo jiné mezinárodní certifikát z anglického jazyka na úrovni C1. Hlavní náplní těchto zaměstnanců je zřizovat denní program dětí, vedení a organizování uměleckých aktivit a pohybových činností, organizování vánočních besídek a mimořádných aktivit. Mezi důležité vlastnosti těchto pracovníků patří kreativita, komunikativnost, trpělivost, vstřícnost a velký důraz bude kladen na vztah k dětem. Zaměstnanci budou ohodnoceni fixní odměnou každý měsíc. Zaměstnanec č. 4 bude zaměstnán na dohodu o provedení činnosti na 2 hodiny denně. Náplní práce tohoto pracovníka bude úklid mateřské školy. Tento zaměstnanec bude placen pevnou hodinovou mzdou 70 Kč a kvalifikačním požadavkem je určitá praxe s úklidem.

Tabulka 7: Rozpis směn

Směna	Pracovní doba
Ranní	6:30 - 14:30
Odpolední	10:15 - 17:15

Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.1 Mzdy zaměstnanců

Zaměstnancům mateřské školy FANTASY byly stanoveny fixní mzdy vyplácené každý měsíc. Mzdy jsou odvozené na základě tabulkově dané mzdy a poupraveny dle uvážení majitelek.

Majitelky mateřské školy FANTASY si stanovily hrubou měsíční fixní mzdu ve výši 25 000 Kč. Hrubá měsíční mzda ostatních zaměstnanců byla stanovena ve výši 125 Kč/hod, tudíž jejich měsíční hrubá mzda je ve výši 21 000 Kč.

5.8 Hodnocení slabých stránek a rizik

Nedílnou součástí každého podnikatelského plánu je podnikatelské riziko. Je nutné veškeré rizika zvážit a připravit vhodnou strategii k jejich zvládnutí.

Hodnocení slabých stránek a rizik bude provedeno pomocí IFE matice a EFE matice.

Tabulka 8: IFE matice

Slabé stránky			
Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]*[SV]
Školné	0,3	4	1,2
Nový subjekt na trhu	0,3	4	1,2
Bankovní úvěr	0,2	2	0,4
Pronajaté prostory	0,2	4	0,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Slabá stránka školného spočívá především v tom, že pro některé zákazníky může představovat částku, kterou nemůžou ze svého rozpočtu vynaložit. Školné bylo stanoveno na základě nákladů i na základě průzkumu trhu na částku 6 800 Kč. Lze předpokládat, že poskytované služby budou dosahovat takové kvality, že zákazníci jsou ochotni tuto částku vynaložit.

Mateřská škola FANTASY je zcela novým subjektem na trhu, bez jakéhokoliv jména a pověsti, a tato slabá stránka může vést k nedůvěřivosti zákazníků. Proto bude nezbytně nutné vybudovat dobré jméno na trhu spojované především s kvalitou poskytovaných služeb.

Bankovní úvěr představuje pro jakýkoliv podnik finanční zátěž. Mateřská škola FANTASY bude čerpat bankovní úvěr od Airbank ve výši 400 000 Kč.

Riziko pronajatého prostoru provozovny mateřské školy FANTASY spočívá v tom, že po vypršení lhůty na nájem sjednané ve smlouvě může dojít k situaci, kdy smlouva nebude prodloužená. Stupeň vlivu tohoto rizika je velký, neboť stěhování do nových prostorů by znamenalo, další rekonstrukci a opět by musely majitelky požádat o bankovní úvěr, což by znamenalo finanční zátěž daného podniku.

Tabulka 9: EFE matice

Hrozby			
Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]*[SV]
Konkurenti	0,4	3	1,2
Pokles porodnosti	0,2	4	0,8
Nedostatek finančních prostředků	0,5	2	1,0
Podpora státních MŠ	0,1	3	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko vstupu nového konkurenta do odvětví nelze ovlivnit a je nezbytné s tímto rizikem počítat. Důsledkem rizika vstupu nového konkurenta do odvětví by mohlo dojít k nenaplnění kapacity mateřské školy FANTASY a s tím by souvisely nízké tržby. Nutné je uvažovat i stávající konkurenty, které by mohly jakkoliv inovovat své služby. Aby došlo ke snížení tohoto rizika, bude FANTASY pracovat na svých silných stránkách a bude usilovat o silné postavení a dobré jméno na trhu spojuvané s kvalitou poskytovaných služeb.

Dalším rizikem je pokles porodnosti. Toto riziko s největší pravděpodobností neočekáváme, neboť dle prognóz porodnost na Poličsku roste, ale i tak je toto riziko důležité uvažovat. Pokles porodnosti by měl největší vliv na mateřskou školu FANTASY, protože by cenově citliví zákazníci mohli dát přednost státní mateřské škole před soukromou.

Nedostatek finančních prostředků by mohl ovlivnit celý provoz mateřské školy. Na základě průzkumu trhu lze předpokládat, že kapacita MŠ bude úplně naplněna, a to 24 dětmi. Situace, kdyby byl nedostatek finančních prostředků, by mohla nastat v případě, že by nedocházelo k pravidelným platbám školného na účet mateřské školy, nebo v případě, kdy by se objevil nečekaný výdaj. Také může nastat situace, kdy zákazníci si budou snažit vyjednat nižší cenu za služby mateřské školy FANTASY. Nedostatek finančních prostředků bývá považováno za hlavní příčinu selhání podnikatelských plánů nových subjektů na trhu.

Dále je nezbytné uvažovat riziko podpory státních MŠ. Toto riziko by mohlo mít silný dopad na mateřskou školu FANTASY, neboť v mikroregionu Poličsko se nachází nedostatek kapacity státních mateřských školek. V případě financování nové MŠ obcí by mohlo dojít k odlivu zákazníků, což by opět mělo dopad na tržby. Toto riziko není nutné uvažovat do brzké budoucnosti, neboť na základě konzulta-

ce se starostou města je výhodnější pro město přispívat na soukromou mateřskou školu FANTASY měsíčním příspěvkem, než investovat a financovat celkový provoz nově zřízené mateřské školy.

5.9 Finanční plán

Podnikatelské záměry mateřské školy FANTASY jsou číselně vyjádřené v této části podnikatelského plánu. Finanční plán může budoucí investory přesvědčit o realitě podnikatelského plánu či jeho výnosnosti.

Jako první je nutné stanovit zakladatelský rozpočet, který zobrazuje výši finančních prostředků nutných pro zahájení podnikatelské činnosti.

Částka vynaložená pro sepsání zakladatelské listiny pro založení společnosti s ručením omezeným je určena dle zákona č. 549/1991 Sb. o soudních poplatcích.

Tabulka 10: Zakladatelský rozpočet

Položka	Částka [Kč]
Prostředky nutné k zahájení podnikatelské činnosti	558 292
Výpis z trestního rejstříku	100
Sepsání zakladatelské listiny, zápis a ověření podpisů u notáře	8 200
Rekonstrukce objektu	400 000
Drobný hmotný majetek	34 871
Nábytek	115 121
Prostředky potřebné pro 1. měsíc provozu mateřské školy	191 955
Pronájem prostorů	15 000
Mzdy zaměstnanců	113 000
Energie	3 000
Mobilní tarif	549
Internet	300
Prádelní služby	1 500
Úklidové služby	2 940
Stravování	12 600
Propagace	3 646
Brigádník – roznos letáků	700
Zdravotní a sociální pojištění	38 420
Komplexní pojištění pro podnikatele	300
CELKEM	750 247

Zdroj: Vlastní zpracování

Zakladatelský rozpočet zahrnuje, jak je patrné z tabulky č. 10, prostředky nutné k zahájení podnikatelské činnosti nově vznikajícího podniku FANTASY a také pe-

něžní prostředky, které jsou potřebné pro první měsíc provozu mateřské školy FANTASY.

Celkové provozní náklady na první měsíc zahájení provozu jsou ve výši 750 247 Kč. Po konzultaci se starostou byl sjednán příspěvek na provoz mateřské školy ve výši 20 000 Kč měsíčně. Pro město je vhodnější přispívat na provoz nově vznikající soukromé mateřské škole, než investovat peněžní prostředky do nové státní mateřské školy zřízené obcí, jejíž provoz by hradila celý.

5.9.1 Plánovaná vstupní rozvaha

Z výše uvedeného zakladatelského rozpočtu vyplývá, že pro založení společnosti je nezbytné vynaložit náklady ve výši 750 247 Kč. Základní kapitál, který do společnosti majitelky vloží je ve výši 400 000 Kč. Základní kapitál ovšem nebude majitelkám stačit na pokrytí veškerých nákladů a proto jako nejvhodnější varianta vyrovnaní tohoto rozdílu se jeví bankovní úvěr ve výši 400 000 Kč.

Částka 58 053 Kč je zařazena mezi oběžná aktiva jako položka peníze na bankovním účtu.

Tabulka 11: Plánovaná rozvaha

AKTIVA	[Kč]	PASIVA	[Kč]
Dlouhodobý majetek	149 991	Vlastní kapitál	400 000
Oběžná aktiva	650 008	Cizí zdroje	400 000
Celkem	800 000	Celkem	800 000

Zdroj: Vlastní zpracování

O bankovní úvěr bude zažádáno u Airbank, která nabízí bankovní úvěr v hodnotě 400 000 Kč při úrokové sazbě 6,9 %, který bude splácen konstantními ročními platbami po dobu pěti let. V této bance bude sjednán i běžný účet.

V tabulce č. 12 je zobrazen splátkový kalendář vybraného bankovního úvěru:

Tabulka 12: Splátkový kalendář [Kč]

Rok	Roční platba	Výše úroku	Výše úmoru	Dlužná částka
0. Rok	-	-	-	400 000
1. Rok	97 296	27 600	69 696	330 304
2. Rok	97 296	22 790,9	74 505,1	255 798,9
3. Rok	97 296	17 650,1	79 645,9	176 153
4. Rok	97 296	12 154,6	85141,4	91011,6
5. Rok	97 296	6 284,4	91011,6	0
Celkem	486 480	86 480	400 000	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Podmínky pro získání daného úvěru od banky Airbank, a.s. jsou prakticky dvě. První podmínkou je založení běžného účtu u Airbank a druhou podmínkou je předložení podnikatelského plánu. Za žádost o poskytnutí bankovního úvěru se žádný poplatek neplatí.

Bankovní úvěr bude splácen konstantními ročními platbami, kde za rok bude uhrazena částka ve výši 97 296 Kč (měsíčně 8 108 Kč). Jako cenu za čerpání úvěru za 6 let zaplatí mateřská škola FANTASY na úrocích 86 480 Kč.

Do finančního plánu je nutné zařadit i odpisování dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek je tvořen nábytkem společnosti, který patří do druhé odpisové skupiny dle zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. Odpisování bude probíhat po dobu 5 let, což je předpokládaná doba životnosti. V prvním roce bude roční odpisová sazba ve výši 11 % a v dalších letech 22,25 %. Celková částka vynaložená na nábytek je 115 121 Kč. Bude zvoleno rovnoměrné odpisování a výše těchto odpisů bude zahrnuta do nákladů v následujících letech.

Tabulka 13: Odpisy [Kč]

Rok	Výše odpisů [Kč]
1. Rok	12 672
2. Rok	25 612,25
3. Rok	25 612,25
4. Rok	25 612,25
5. Rok	25 612,25
Celkem	115 121

Zdroj: Vlastní zpracování

5.9.2 Plán nákladů

V následujících tabulkách budou rozepsány náklady uvedené za měsíc, za jednotlivá čtvrtletí a za celý rok provozu mateřské školy FANTASY. Pro stanovení predikce nákladů následujících 4 let lze vycházet z nákladů za první rok provozu MŠ.

V tabulce, kde jsou zobrazeny náklady na první měsíc provozu, jsou největší zátěží mzdy zaměstnanců a nájemné, ale tyto položky nelze eliminovat, neboť jsou neoddělitelnou součástí provozu mateřské školy.

Tabulka 14: Měsíční náklady provozu MŠ [Kč]

Položka nákladů	Částka [Kč]
Pronájem prostorů	15 000
Energie	3 000
Mobilní tarif	549
Internet	300
Mzdy zaměstnanců	113 000
Stravování	12 600
Zdravotní a sociální pojištění	38 420
Prádelní služby	1 500
Úklidové služby	2 940
Pojištění	300
Úroky z úvěru	2 300
Odpisy	1 056
Celkem	190 965

Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní budou v tabulce č. 15 uvedeny náklady přepočítané na čtvrtletí a následně za první rok podnikání.

Tabulka 15: Náklady na čtvrtletí a první rok podnikání [Kč]

Položka nákladů	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	1. rok
Pronájem prostorů	45 000	45 000	45 000	45 000	180 000
Energie	9 000	9 000	9 000	9 000	36 000
Mobilní tarif	1 647	1 647	1 647	1 647	6 588
Internet	900	900	900	900	3 600
Mzdy zaměstnanců	339 000	339 000	339 000	339 000	1 356 000
Stravování	37 800	37 800	37 800	37 800	151 200
SP + ZP	115 260	115 260	115 260	115 260	461 040
Prádelní služby	4 500	4 500	4 500	4 500	18 000
Úklidové služby	8 820	8 820	8 820	8 820	35 280
Pojištění	900	900	900	900	3 600
Úroky z úvěru	6 900	6 900	6 900	6 900	27 600
Odpisy	3 168	3 168	3 168	3 168	12 672
Celkem	572 895	572 895	572 895	572 895	2 291 580

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na první rok podnikání lze předpokládat ve výši 2 291 580 Kč. Do dalších let lze předpokládat mírný nárůst nákladů ovlivněný především růstem mezd, cen služeb či růstem cen energií. Růst cen se nevztahuje na cenu nájemného, neboť jeho výše je sjednána ve smlouvě.

V následujících letech je třeba zakalkulovat i změnu výše odpisů, která je jiná pro první rok a pro druhý až pátý rok, a také je třeba zahrnout vliv inflace, která bude uvažována ve výši 1 %. Tyto změny je nezbytné do výše nákladů zahrnout.

Tabulka 16: Náklady pro prvních 5 let podnikání [Kč]

1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
2 291 580	2 314 496	2 337 641	2 361 017	2 384 627

Zdroj: Vlastní zpracování

5.9.3 Plán tržeb

Výše tržeb bude stanovena na základě dotazníku a na základě vypočítané ceny v kapitole 5.6.1 Marketingová mix, která byla stanovena na 6 460,2 Kč na jedno dítě za měsíc. Na základě průzkumu trhu bylo zjištěno, že cca 48,67 % dotazovaných by bylo ochotno zaplatit za poskytované služby mateřské školy FANTASY částku v rozmezí 6 000 až 8 000 a 3,33 % respondentů by bylo ochotno zaplatit více jak 8 000 Kč. Konečná cena za služby mateřské školy FANTASY pro první rok podnikání je stanovena ve výši 7 000 Kč. Ve druhém roce podnikání dojde k růstu ceny za služby na částku 7 300 Kč. Ve třetím a čtvrtém roce podnikání bude stanovena cena ve výši 7 700 Kč. Jelikož jsou zákazníci ochotní zaplatit, až 8 000 Kč za poskytované služby bude v pátém roce stanovena cena na úrovni 7 900 Kč za poskytované služby. Ve srovnání s podobnými školkami v jiných městech je cena nastavená na nízké úrovni. Za podobnou mateřskou školu s dvojjazyčnou výukou zaplatí rodiče školné bez stravy ve výši 9 500 Kč (mateřská škola Kinder-city).

Dle průzkumu trhu a vysoké poptávce po volném místě v mateřské škole lze očekávat naplnění celé kapacity již od prvního měsíce provozu. Tuto situaci lze uvažovat v případě realistické varianty tržeb. Do školky tedy bude přijato celkem 24 dětí na celodenní docházku. Předpokládané tržby za první rok provozu v případě naplnění kapacity již od začátku provozu mateřské školky budou ve výši 2 016 000Kč.

Tabulka 17: Tržby [Kč]

Za měsíc	Za čtvrtletí	Za rok
168 000	504 000	2 016 000

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 18 je znázorněn vývoj tržeb během následujících pěti let podnikání.

Tabulka 18: Vývoj tržeb pro pět let podnikání [Kč]

1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
2 016 000	2 102 400	2 217 600	2 217 600	2 275 200

Zdroj: Vlastní zpracování

5.9.4 Očekávané výnosy

Výnosy mateřské školy FANTASY je třeba rozlišit na 3 varianty – optimistickou, realistickou a pesimistickou. Pro výpočet očekávaných výnosů bude nadále počítáno s tržbami z tabulky č. 17.

Optimistická varianta nastane v případě, že mateřská škola požádá o dotační program, který bude schválen ve výši 650 000 Kč a zároveň každý měsíc obdrží příspěvek od města na provoz ve výši 20 000 Kč. Kapacita dětí v mateřské škole bude zcela naplněna. Celkové výnosy za rok v případě optimistické varianty jsou ve výši 2 906 000 Kč. Celkové náklady za první rok podnikání jsou ve výši 2 291 580 Kč. Po jednoduchém výpočtu zjistíme, že v případě optimistické varianty bude FANTASY hned v prvním roce tvořit zisk ve výši 614 420 Kč.

Tabulka 19: Výnosy - optimistická varianta pro první rok podnikání [Kč]

Položka	Za měsíc	Za rok
Školné	168 000	2 016 000
Dotace	54 166,67	650 000
Příspěvek od města	20 000	240 000
Celkem	188 00	2 906 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Další varianta je varianta realistická. S touto situací lze počítat, neboť z průzkumu trhu vyšlo, že o mateřskou školu FANTASY je zájem a dojde k naplnění celkové kapacity 24 dětí. V této variantě bude obdržen měsíční příspěvek na provoz od města. O dotaci od Evropského fondu bude požádáno, ale majitelky doposud neví, zda jim bude dotace přiznána, a proto ji zatím nekalkulují. Při uvažování realistické varianty v prvním roce podnikání budou výnosy ve výši 2 256 000 Kč. Po jednoduchém výpočtu lze zjistit, že v tomto roce bude podnik ztrátový ve výši 35 580 Kč.

Tabulka 20: Výnosy - realistická varianta pro první rok podnikání [Kč]

Položka	Za měsíc	Za rok
Školné	168 000	2 016 000
Příspěvek od města	20 000	240 000
Celkem	188 00	2 256 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední situací je pesimistická varianta výnosů, kdy nebudou poskytnuty žádné příspěvky od města a dotace, o kterou bude požádáno, bude zamítnuta. Celkové

výnosy za rok budou ve výši 2 016 000Kč a ztráta za první rok podnikání bude ve výši 275 580 Kč. V dalších letech nelze uvažovat růst ceny za poskytované služby.

Tabulka 21: Výnosy - pesimistická varianta pro první rok podnikání [Kč]

Položka	Za měsíc	Za rok [Kč]
Školné	168 000	2 016 000
Celkem	168 000	2 016 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro stanovení predikce výnosů pro následujících pět let podnikání je počítáno s tržbami z tabulky č. 18 a jednotlivé varianty uvedené výše.

Tabulka 22: Predikce výnosů na 5 let podnikání [Kč]

Rok	Varianta výnosů [Kč]		
	Optimistická	Realistická	Pesimistická
1. rok	2 906 000	2 256 000	2 016 000
2. rok	2 342 400	2 342 400	2 102 400
3. rok	2 457 600	2 457 600	2 217 600
4. rok	2 457 600	2 457 600	2 217 600
5. rok	2 515 200	2 515 200	2 275 200

Zdroj: Vlastní zpracování

5.9.5 Výsledek hospodaření

V předchozích kapitolách byly vypočítány náklady a výnosy pro 5 let podnikání. Tyto výpočty budou nadále sloužit pro výpočet výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT). Dále bude odečtena daň 19 %, a tak bude vypočítán výsledek hospodaření po zdanění (EAT). Pro výpočet hospodářského výsledku před zdaněním budou použity náklady z tabulky č. 16 a výnosy realistické varianty z tabulky č. 22.

V případě záporného výsledku hospodaření se, dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, daň neplatí.

Tabulka 23: Výsledek hospodaření realistické varianty [Kč]

Rok	EBIT	Daň (19 %)	EAT
1. rok	-35 580	0	-35 580
2. rok	27 904	5 302	22 602
3. rok	119 959	22 792	97 167
4. rok	96 583	18 351	78 232
5. rok	130 573	24 809	105 764

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky č. 23, první rok podnikání nebude mateřská škola FANTASY tvořit zisk. Od druhého roku lze již pozorovat ziskovost.

Pro optimistickou a pesimistickou variantu je výsledek hospodaření (EAT) znázorněn v tabulce č. 24 a 25. Výsledek hospodaření optimistické varianty výnosu je kladný již od prvního roku podnikání. V případě pesimistické varianty výnosů je po celé sledované období výsledek hospodaření mateřské školy FANTASY záporný.

Tabulka 24: Výsledek hospodaření optimistické varianty [Kč]

Varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
EBIT	614 420	27 904	119 959	96 583	130 573
EAT	497 680	22 602	97 167	78 232	105 764

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25: Výsledek hospodaření pesimistické varianty [Kč]

Varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
EBIT	-275 580	-212 096	-120 041	-143 417	-109 427
EAT	-275 580	-212 096	-120 041	-143 417	-109 427

Zdroj: Vlastní zpracování

5.9.6 Cash flow

Plán peněžních toků vychází z hodnot **realistické varianty výsledku hospodaření**, které jsou uvedené v tabulce č. 23.

V položce změna stavu dlouhodobého majetku je zahrnuta výše dlouhodobého majetku a výše peněžních prostředků na rekonstrukci.

Tabulka 26: Cash flow realistické varianty

Rok	EAT	Změna stavu dl. majetku	(+) roční odpisy	Změna stavu bankovního úvěru	Změn stavu vlastního kapitálu	Čistý peněžní tok
1.	-35 580	-549 991	12 672	330 304	400 000	157 405
2.	22 602	0	25 612,25	-74 505,1	0	-26 290,85
3.	97 167	0	25 612,25	-79 645,9	0	43 133,35
4.	78 232	0	25 612,25	-85 141,4	0	18 702,85
5.	105 764	0	25 612,25	-91 011,6	0	40 364,65

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 27 jsou znázorněny peněžní toky optimistické varianty do pátého roku podnikání. V prvním a ve třetím roce podnikání mateřská škola FANTASY obdrží dotaci.

Tabulka 27: Cash flow - optimistická varianta [Kč]

1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
690665	-26290.85	43132.35	18702.85	40363.65

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro pesimistickou variantu je čistý peněžní tok uveden v tabulce č. 28. Jak lze z tabulky vyzorovat ani v jednom roce nebude čistý peněžní tok nabývat kladné hodnoty.

Tabulka 28: Cash flow - pesimistická varianta [Kč]

1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
-82 595	-260 989	-174 074	-202 946	-174 827

Zdroj: Vlastní zpracování

5.9.7 Zhodnocení efektivity investice

V této kapitole bude provedeno zhodnocení efektivity investice v rámci realistické varianty. Budou zde vypočítány ukazatele rentability, doba návratnosti investice, čistá současná hodnota a index rentability.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou vhodné k porovnávání s hodnotami podniků s obdobnou podnikatelskou činností. Jednotlivé ukazatele (ROE, ROS a ROA) jsou porovnávány s odvětvovým průměrem – s hodnotou INFA, která je pravidelně zveřejňována ministerstvem průmyslu a obchodu.

Tabulka 29: Ukazatele rentability [%]

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	INFA
ROE	-8,89	5,65	24,30	19,56	26,44	20,54
ROS	-1,76	1,07	4,37	3,35	4,32	18,46
ROA	-4,45	3,49	14,99	12,07	16,32	12,79

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Jak je patrné z tabulky č. 29 v prvním roce podnikání připadá 8,9 % ztráty na jednu korunu vlastního kapitálu, který byl do podniku vložen. Od druhého roku pak na jednu korunu vlastního kapitálu připadne 5,65 % zisku. V prvním roce podnikání se FANTASY nachází hluboko pod odvětvovým průměrem, ale v dalších letech dochází k odbourání tohoto nedostatku a výsledky se pohybují okolo daného ukazatele.

Dalším ukazatelem je ukazatel rentability tržeb (ROS). V prvním roce podnikání je také tento ukazatel záporný, díky zápornému výsledku hospodaření. Tento ukazatel lze interpretovat, že 1,76% ztráty připadne na jednu korunu tržeb. V druhém roce podnikání připadá na 1 Kč tržeb 1,07 % zdaněného zisku. Tento ukazatel je po celou dobu sledovaného období pod úrovní odvětvového průměru.

Posledním ukazatelem je ukazatel aktiv podniku neboli celkového kapitálu podniku. Kladná hodnota je zaznamenána od druhého roku podnikání. Čím je tato hodnota ukazatele vyšší, tím je to pro podnik lepší. K úrovni odvětvového průměru se tento ukazatel přiblíží ve třetím roce podnikání.

V případě uvažování optimistické varianty se tyto ukazatele nacházejí v kladných hodnotách po celé sledované období.

Diskontovaná úroková míra

V případě určení diskontní úrokové míry je možné vycházet z průměrných nákladů na kapitál pro určení této míry je použit vzorec dle Martinovičové (2014):

$$WACC = r_D * (1 - T) * D/V + r_E * E/V, \text{ kde je:}$$

WACC – průměrný náklad na kapitál

r_D – běžné úroky cizího kapitálu

r_E – úroková míra vlastního kapitálu

V – výše celkového kapitálu

T – míra zdanění příjmů

D – výše cizího kapitálu

E – výše vlastního kapitálu

$$WACC = 0,069 * (1-0,19) * 400\,000/800\,000 + 0,096 * 400\,000/800\,000$$

$$WACC = 0,07295 \sim 7,295\%$$

Hodnotu WACC lze dohledat na ministerstvu průmyslu a obchodu, jako průměrnou hodnotu v odvětví, která je na úrovni 7,4 %. V dalších výpočtech bude použita vypočítaná diskontovaná úroková míra. Hodnota 9,6 % je náklad na vlastní kapitál (r_E) tato hodnota je odvětvovým průměrem z ministerstva průmyslu a obchodu.

Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice je taková doba, za kterou majitelkám společnosti cash flow přinese hodnotu a bude se rovnat původním nákladům na investici.

Tabulka 30: Doba návratnosti investice realistická varianta [Kč]

Období (n)	odúročitel	CF	Současná hodnota CF	Kumulovaná současná hodnota CF
0. rok				-400 000
1. rok	$1/(1+0,07295)^1$	157 405	146 703	-253 297
2. rok	$1/(1+0,07295)^2$	-26 290,85	-22 837	-276 134
3. rok	$1/(1+0,07295)^3$	43 133,35	34 920	-241 214
4. rok	$1/(1+0,07295)^4$	18 702,85	14 112	-227 102
5. rok	$1/(1+0,07295)^5$	40 364,65	29 562	-197 540

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě realistické varianty výnosů během pěti let nedojde k návratnosti investice, proto lze danou investici považovat za nevýhodnou.

V případě přiznání dotací v optimistické variantě dojde k návratnosti investice v prvním roce podnikání. Za tuto dobu dojde k splacení investice i navrácení hodnoty vlastního kapitálu majitelkám, který vložily do podniku FANTASY.

Majitelkám proto lze doporučit vyčkat na rozhodnutí dotací a na základě toho se rozhodnout, zda podnikatelskou činnost zahájit nebo se rozhodnout soukromou mateřskou školku nezřizovat.

Metoda čisté současné hodnoty

Metoda je založená na budoucí cash flow a zohledňuje faktor času. V případě realistické varianty investice do soukromé mateřské školy vyšla hodnota této metody záporná, a proto lze konstatovat, že daný investiční projekt nezajišťuje požadovanou míru výnosu, a proto jej nelze považovat za výhodný či reálný.

$$\begin{aligned}
 \check{C}SH &= \sum \frac{CF}{(1+i)^t} - KV \\
 &= \left[\frac{157\,405}{(1+0,07295)^1} + \frac{-26\,290.85}{(1+0,07295)^2} + \frac{43\,133.35}{(1+0,07295)^3} \right. \\
 &\quad \left. + \frac{18\,702.85}{(1+0,07295)^4} + \frac{40\,364.65}{(1+0,07295)^5} \right] - 400\,000 \\
 &= -197\,540
 \end{aligned}$$

V případě uvažování optimistické varianty by čistá současná hodnota vyšla 299 462,2 Kč. V situaci, kdy by mateřská škola FANTASY obdržela dotace, lze daný investiční projekt považovat za výhodný.

Index rentability

Jedná se o doplňkový ukazatel metody čisté současné hodnoty daného investičního projektu. Výpočet indexu výnosnosti pro realistickou variantu je následující:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\frac{157\,405}{(1+0,07295)^1} + \frac{-26\,290.85}{(1+0,07295)^2} + \frac{43\,133.35}{(1+0,07295)^3} + \frac{43\,133.35}{(1+0,07295)^4} + \frac{40\,364.65}{(1+0,07295)^5}}{400\,000} \\
 &= 0,5062
 \end{aligned}$$

Index rentability pro realistickou variantu je menší jak 1, a proto tento investiční projekt založení soukromé mateřské školy lze považovat za nepřijatelný. V případě optimistické varianty vyšel index rentability 1,75 což je větší jak 1, a proto lze v dané situaci považovat investiční projekt za přijatelný a reálný.

6 Shrnutí poznatků a závěr

Ze získaných poznatků z finančního plánu není návrh podnikatelského plánu založení soukromé mateřské školy v případě realistické varianty dostatečně rentabilní, což znamená, že v případě, kdy majitelky požádají o dotační program, který jim nebude přidělen, je tento investiční program nereálný a nepřinese výnosnost. Na druhé straně v případě, že dotaci majitelky získají (jak je tomu v optimistické variantě), je tato investice reálná a lze ji doporučit. S pesimistickou variantou majitelky nemusí počítat, neboť jim příspěvek od města Poličky byl již přislíben. Majitelkám proto lze doporučit vyčkat na rozhodnutí o přidělení dotací a na základě toho se rozhodnout, zda podnikatelskou činnost zahájí, nebo mateřskou školu nezřizovat.

Doporučení o realizaci, respektive nerealizaci mateřské školy FANTASY je obsaženo ve finančním plánu v oblasti nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, peněžních toků nebo některým ukazatelem hodnocení efektivnosti. V případě optimistické varianty doba návratnosti investice je hned v prvním roce podnikání.

Na základě průzkumu trhu lze očekávat naplnění kapacity již od prvního měsíce, neboť v daném městě je nedostatečná kapacita mateřských škol. Školné je hlavním výnosem mateřské školy FANTASY. Dále bude mateřská škola dostávat měsíční příspěvek a provoz od města Poličky ve výši 20 000 Kč a bude požádáno o dotační program od Evropského fondu pro regionální rozvoj.

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout podnikatelský plán pro nový subjekt na trhu, kterým je mateřská škola FANTASY a zhodnotit danou investici. Jedná se o mateřskou školu se zaměřením na dvojjazyčnou výuku a poskytování služeb v oblasti péče o dítě a jeho výchovy. Podnik bude založen jako společnost s ručením omezeným s místem podnikání ve městě Polička. Tento podnikatelský plán bude sloužit i jako podklad pro žádost o získání bankovního úvěru od bankovního subjektu Airbank.

V praktické části práce byla provedena analýza trhu, bylo vymezeno okolí daného podniku a stanoven tržní potenciál. Následně tyto informace byly shrnuty v PESTE analýze. Dále byla provedena Portrova analýza pěti konkurenčních sil, kde byla vymezena konkurence v daném odvětví a model „7S“ McKinsey. Dále byla provedena SWOT analýza a navrhnuty 4 strategie pro daný podnik. Ze slabých stránek a hrozeb ze SWOT analýzy bylo provedeno hodnocení slabých stránek a hrozeb pomocí IFE-EFE matice. Největší hrozbu představuje nedostatek finančních prostředků, který by mohl mít až katastrofický vliv na podnik. Jelikož se jedná o nový subjekt na trhu, nedostatek finančních prostředků bývá jednou z příčin krachu nových podniků na trhu.

Majitelky podniku vložili základní kapitál v hodnotě 400 000 Kč a byly nuceny požádat o bankovní úvěr, neboť vložené prostředky do podnikání nestačily k pokrytí počátečních nákladů. Nejvhodnější variantou se jevil bankovní úvěr s fixní úrokovou sazbou 6,9 % od Airbank. V rámci finančního plánu byly vypočítány náklady, výnosy, tržby a jejich predikce na následující pětileté období podnikání. Poté došlo k výpočtu výsledku hospodaření před zdaněním i za běžné účetní období a také cash flow. V prvním roce podnikání byl výsledek hospodaření po zdanění (EAT) záporný a od druhého roku lze pozorovat rostoucí tendenci. Cash flow nabývá kladných hodnot až od třetího roku podnikání. V případě, že majitelky požádají o dotační program, a tato žádost jim bude schválena, bude výsledek hospodaření i cash flow nabývat kladných hodnot. Na závěr finančního plánu bylo provedeno hodnocení efektivnosti dané investice.

7 Literatura

Literární zdroje:

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, viii, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. Finanční management. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-052-2.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. ISBN 80-251-0592-x.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. Praha: GradaPublishing, a.s., 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

PRŮCHA, Jan. Dětská řeč a komunikace: poznatky vývojové psycholingvistiky. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3603-7.

- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VÍTEK, Bohumil a Bohumila SALACHOVÁ. Právní prostředí podnikatele. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2014, 222 s. ISBN 978-80-7418-210-5.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán: pro úspěšný start. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

- Airbank: i banku můžete mít rádi. Bankovní úvěr [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/cs/pujcka/proc-si-pujcit-unas/>
- ALEX nábytek. Vzdělávací nábytek: školka [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.alexnabytek.cz/skolka>

- Český statistický úřad. Nejnovější ekonomické údaje [online]. [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>
- Demografická ročenka: Okresu svitavy [online]. Český statistický úřad [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20548937/1300561548.pdf/5e1141ff-5804-4bf4-b667-49bb963880f8?version=1.0>
- Dětské hřiště a skluzavky. Dětské hřiště [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.hriste-skluzavky.cz/detska-hriste/>
- Etržby: mam dáti, dal. O projektu [online]. [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.e-trzby.cz/cs/o-projektu>
- Evropská unie: Evropský fond pro regionální rozvoj integrovaný regionální operační program. VÝZVA Č. 14 INFRASTRUKTURA PRO PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/IROP/Vyzvy/Vyzva-c-14-Infrastruktura-pro-predskolni-vzdelavani>
- IKEA. Dětská IKEA [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/childrens_ikea/
- IKEA. Pracovny [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/workspaces/>
- Kinder-City, s. r. o. Ceník [online]. [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.kinder-city.cz/cenik/>
- Mateřská škola Čtyřlístek: "Děti se potřebují bavit. Potřebují si hrát a co je nejdůležitější, potřebují se smát.". Školka [online]. 2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.msctyrlistek.unet.cz/?A=D>
- Mateřská škola Luční Polička. Úvod [online]. 2013 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.mslucnipolicka.cz/>

Mateřská škola Palackého náměstí. Informace o firmě [online]. 2015 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/1973837-ms-policka-palackeho-namesti-policka-mesto.html>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO [online]. [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

Nejlevnějšípytle.cz: český výrobce sedacích vaků. Sedací vaky [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.nejlevnejsipytel.cz/kategorie-produktu/sedaci-vaky/>

TISK SARPET: nejlevnější ceny na trhu.. Tiskoviny: letáky a plakáty [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.sarpet.cz/letakyaplakaty>

Tlapnet: internet. Bezdrátové připojení: nečekám [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.tlapnet.cz/sluzby/internet/>

T-mobile. Volání: přehled tarifů [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/tarify>

Legislativní zdroje:

Vyhláška č. 214/2012 Sb., o předškolním vzdělávání

Vyhláška č. 268/2009 Sb., o obecných technických požadavcích na stavby

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

Zákon č.89/2012 Sb., nový občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu

Přílohy

A Vybavení

Tabulka 31: Vybavení šatny [Kč]

Položka	Počet ks	Cena za ks	Cena celkem
Šatní skříň 6-ti místná PLUTO	4	3 460	13 840
Odkladač na deštníky	1	299	299
Hasící přístroj práškový	1	399	399
Ostatní – dekorace, výzdoba,...	-	-	500
Celkem			15 038

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 32: Vybavení herny [Kč]

Položka	Počet ks	Cena za ks	Cena celkem
Dětská židlička MAMMUT	24	299	7 176
Dětský stůl – pohádkový stůl	5	840	4 200
Skříň na hračky	1	2 660	2 660
Skříňka na hračky	2	1 170	3 540
Úložný box s víkem	3	115	345
Korpus pro úložné boxy	1	1 390	1 390
Koberec s hravým motivem	2	349	698
Nástěnná magnetická tabule (fixy)	1	648	648
Sedací vaky	5	1 290	6 450
Ostatní – hračky, knihy, dekorace..	-	-	8 000
Celkem			35 107

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33: Vybavení místnosti na spaní [Kč]

Položka	Počet ks	Cena za ks	Cena celkem
Dětské lehátko vč. Matrace DONALD	24	960	23 040
Povlečení + prostěradlo	48	248	11 904
Knihovna	1	1 120	1 120
Pracovní stůl	1	1 299	1 299
Pracovní židle	2	699	1 398
Ostatní – doplňky, dekorace,...	-	-	3 000
Celkem			41 761

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 34: Vybavení kanceláře [Kč]

Položka	Počet ks	Cena za ks [Kč]	Cena celkem [Kč]
Pracovní stůl	1	2 990	2 990
Židle	3	499	1 497
Křeslo	2	999	1 998
Konferenční stůl	1	499	499
Notebook + tiskárna		Již ve vlastnictví	
Police	2	249	498
Hasicí přístroj	1	399	399
Odpadkový koš	1	29	29
Ostatní – dekorace,...	-	-	500
Celkem			8 410

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35: Vybavení jídelny [Kč]

Položka	Počet ks	Cena za ks	Cena celkem
Plastový hrnek	48	19	912
Jídelní sada	24	149	3 576
Příbory	24	19	456
Termonádoba	3	699	2 097
Termosky	3	299	897
Džbán na vodu	4	49	196
Dětské židle	24	299	7 176
Dětský stůl	5	840	4 200
Celkem			19 510

Zdroj: Vlastí zpracování

Tabulka 36: Vybavení zahrady [Kč]

Položka	Počet ks	Cena za ks	Cena celkem
Pískoviště	1	3 999	3 999
Prolézačka se skulzavkou	1	7 510	7 510
Dvoj-houpačka	2	3 500	7 000
Houpačka	2	999	1 998
Trampolína	1	3 399	3 399
Ostatní – hračky,...	-	-	5 000
Celkem			28 906

Zdroj: Vlastní zpracování

B Rozmístění konkurence



1. MŠ Palackého náměstí
2. MŠ Rozmarýnek
3. MŠ Luční
4. MŠ Čtyřlístek
5. MŠ Hegerova
6. MŠ FANTASY

C Dotazník

DOTAZNÍK – Založení česko-anglické MŠ v Poličce

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věk

- Méně než 18
- 19 – 25
- 26 – 35
- 36 – 40
- Více než 41

3. Zaměstnání

- Student
- Zaměstnaný
- OSVČ
- Nezaměstnaný
- Na rodičovské dovolené

4. Je podle vašeho uvážení nabídka MŠ na trhu v oblasti Poličska dostatečná?

- ANO
- NE

5. Máte zájem o dvojjazyčnou výuku vašeho dítěte? O česko-anglickou školku?

- ANO
- NE

6. Jaké faktory vás ovlivňují při rozhodování o umístění vašeho dítěte do soukromé MŠ?

- Celoroční provoz

- Individuální přístup k dětem
- Kvalitní stravování
- Výše školného
- Prodloužená otevírací doba
- Nepřijetí dítěte do státní MŠ
- Kvalifikace pedagogů v MŠ
- Doporučení a dobrá pověst MŠ

7. Je dle vašeho mínění pro Poličku nová mateřská školka přínosem?

- ANO
- NE

8. Jaká je dle vašeho názoru přijatelná výše školného v česko-anglické školce? (uvedené částky jsou za měsíc)

- Méně než 3 000 Kč
- 3 000 – 5 000 Kč
- 5 000 – 7 000 Kč
- Více než 7 000 Kč

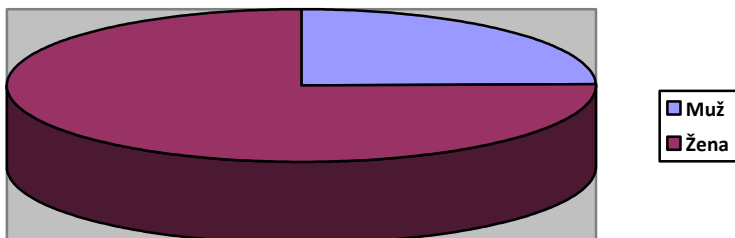
9. Jaký je celkový měsíční příjem vaší rodiny?

- Méně než 10 000 Kč
- 10 000 – 20 000 Kč
- 20 000 – 30 000 Kč
- 30 000 – 40 000 Kč
- 40 000 – 50 000 Kč

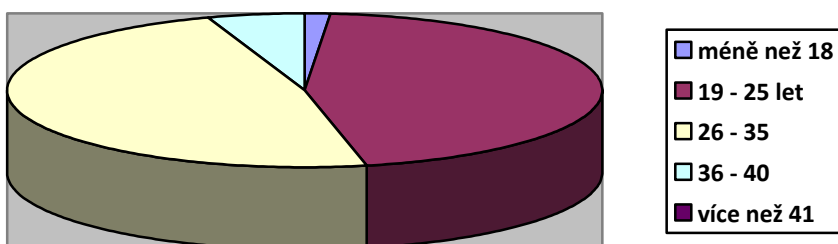
Více než 50 000 Kč

Vyhodnocení:

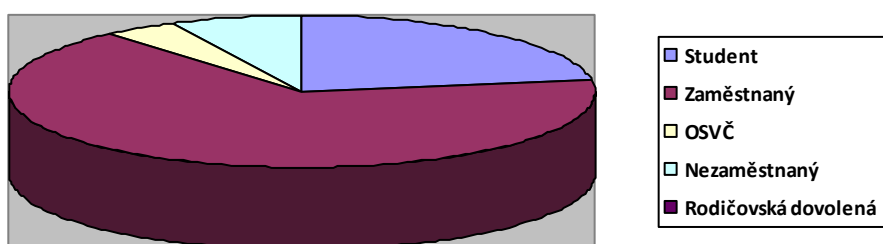
1. Otázka: Pohlaví respondentů



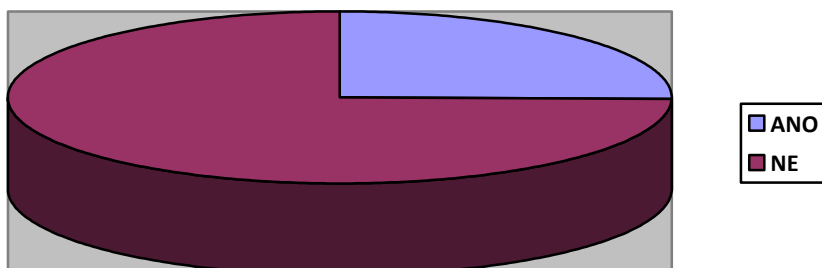
2. Otázka: Věk respondentů



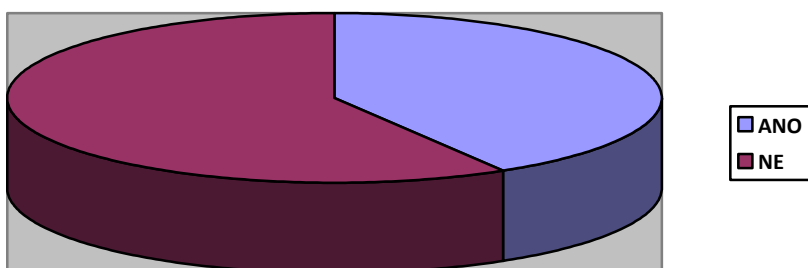
3. Otázka: Zaměstnání respondentů



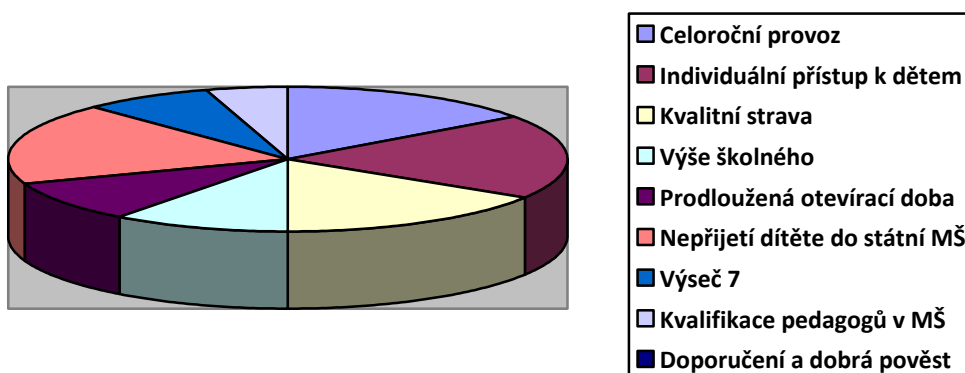
4. Otázka: Je podle vašeho uvážení nabídka MŠ na trhu v oblasti Poličska dostatečná?



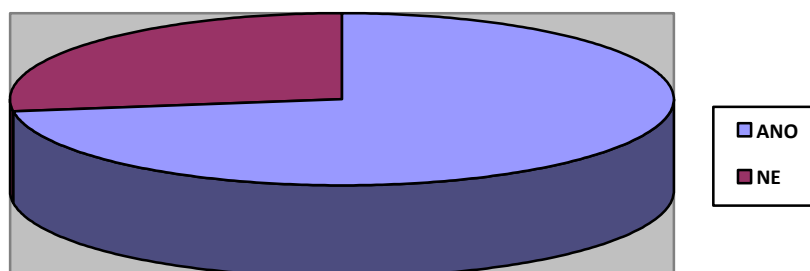
5. Otázka: Máte zájem o dvojjazyčnou výuku vašeho dítěte? O česko-anglickou školku?



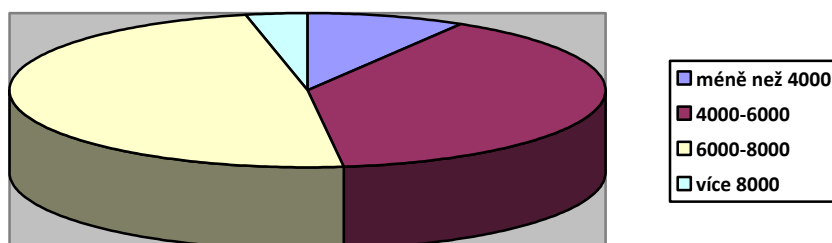
6. Otázky: Jaké faktory vás ovlivňují při rozhodování o umístění vašeho dítěte do soukromé MŠ?



7. Otázka: Je dle vašeho mínění pro Poličku nová mateřská školka přínosem?



8. Otázka: Jaká je dle vašeho názoru přijatelná výše školného v česko-anglické školce? (uvedené částky jsou za měsíc)



9. Otázka: Jaký je celkový měsíční příjem vaší rodiny?

