



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ SOUKROMÉ MATEŘSKÉ ŠKOLY

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF PRIVATE NURSERY SCHOOL

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Erik Šinko

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Student:	<b>Erik Šinko</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	<b>Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Podnikatelský záměr – založení soukromé mateřské školy**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského záměru založení soukromé mateřské školy. Dalším cílem je analýza trhu prostřednictvím SWOT analýzy, SLEPT analýzy a Porterového modelu; výběr právní formy a financování podniku.

### **Základní literární prameny:**

BLACKWELL, Edward. 1993. Podnikatelský plán: Business guides. Průvodce pro malé a střední podnikatele. Praha: Readers International Prague. 1993. ISBN 80-901454-1-8.

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

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press. 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.

ŠAFRÁNEK, Jiří. Podnikatelský plán: [praktická příručka pro začínající podnikatele]. Brno: Konvoj. 2007. ISBN 978-80-7302-141-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

V bakalárskej práci sa zaoberám vytvorením podnikateľského zámeru založenia súkromnej škôlky. Prvá časť práce obsahuje teoretické východiská, druhá časť je analytická a skúma podnikateľské prostredie, možnú konkurenciu a potenciálnych zákazníkov. V poslednej časti opisujem môj konkrétny návrh podnikateľského zámeru.

## **Abstract**

In the bachelor's work I deal with creating a business plan for the establishment of private kindergarten. The first part contains a theoretical basis, the second part is analytical and examines the business environment, competition and potential customers. In the last part I describe my particular draft business plan.

## **Kľúčové slová**

podnikateľský plán, materská škola, škôlka, deti, vzdelávací systém

## **Key words**

business plan, nursery school, kindergarten, children, educational system

### **Bibliografická citace**

ŠINKO, E. *Podnikatelský záměr – založení soukromé mateřské školy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 69 s. Vedoucí bakalářské práce  
Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně, dne 29. května 2017

.....

podpis studenta

## **Pod'akovanie**

Chcem pod'akovať pánovi Ing. Tomášovi Heraleckému, Ph.D., ktorý ma usmerňoval pri tvorbe bakalárskej práce, za venovaný čas a poskytnuté rady. Ďakujem priateľke za jej cenné názory a podporu. Vďaka patrí aj rodičom za ich záujem a podporu.

# OBSAH

ÚVOD .....	13
1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE .....	14
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....	15
2.1 Podnikateľ .....	15
2.2 Podnikateľský plán.....	16
2.2.1 Náplň podnikateľského plánu .....	17
2.3 Zostavenie podnikateľského plánu.....	18
2.3.1 Zrozumiteľnosť .....	18
2.3.2 Stručnosť .....	18
2.3.3 Logickosť .....	19
2.3.4 Pravdivosť.....	19
2.4 Právna forma .....	19
2.4.1 Osobné spoločnosti .....	20
2.4.2 Kapitálové spoločnosti.....	20
2.4.3 Neziskové organizácie .....	21
2.5 Analýza trhu a marketingová stratégia.....	22
2.5.1 Cieľový trh projektu .....	23
2.5.2 Zákazníci.....	23
2.5.3 Segment trhu .....	23



2.5.4	Tržná konkurencia .....	23
2.5.5	Odbor .....	24
2.5.6	Budúci vývoj dopytu.....	24
2.6	Marketingový mix.....	25
2.6.1	Služba a ich politika.....	25
2.6.2	Cena a cenová politika.....	25
2.6.3	Podpora predaja .....	25
2.6.4	Distribučné kanály .....	26
2.7	Marketingové náklady a výnosy projektu .....	26
2.8	Umiestnenie projektu .....	26
2.9	Ľudské zdroje .....	26
2.10	Organizácia a riadenie .....	27
2.11	Plán realizácie projektu .....	27
2.12	SLEPT analýza .....	28
2.13	SWOT analýza.....	29
2.14	Analýza trhu .....	29
2.15	Zdroje financovania.....	30
2.16	Analýza rizík .....	30
2.17	Zaistenie vstupov projektu .....	31
2.18	Stanovenie krátkodobých a strednodobých cieľov.....	31
2.19	Ekonomika projektu .....	31

3	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	32
3.1	SWOT analýza .....	32
3.1.1	Silné stránky .....	32
3.1.2	Slabé stránky.....	33
3.1.3	Príležitosti .....	33
3.1.4	Hrozby .....	33
3.2	SLEPT analýza.....	33
3.2.1	Sociálne faktory .....	34
3.2.2	Legislatívne faktory .....	34
3.2.3	Ekonomické faktory.....	34
3.2.4	Politické faktory.....	36
3.2.5	Technologické faktory .....	36
3.3	Porterov model.....	37
3.3.1	Konkurenti v odvetví .....	37
3.3.2	Potenciálne novo vstupujúce podniky .....	39
3.3.3	Dodávatelia .....	39
3.3.4	Zákazníci.....	39
3.3.5	Substitúty .....	40
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ.....	41
4.1	Pohľad na súčasný stav .....	41
4.2	Školský systém.....	44

4.3	Problematika .....	44
4.4	Konkrétny návrh.....	46
4.5	Cieľová skupina .....	47
4.6	Miesto.....	47
4.7	Založenie spoločnosti.....	48
4.8	Dodávateľ stravy .....	50
4.9	Zamestnanci .....	51
4.10	Podielové dane.....	52
4.11	Finančný plán .....	53
4.11.1	Financovanie podniku.....	53
4.11.2	Rozpočet .....	54
4.11.3	Finančný plán – mesačný .....	55
4.11.4	Plán – mesačne rozpísaný .....	57
4.11.5	Finančný plán – ročný.....	58
4.11.6	Bod zvratu.....	59
	ZÁVER.....	60
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	61
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....	65
	ZOZNAM GRAFOV .....	66
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	67
	ZOZNAM TABULIEK .....	68

ZOZNAM PRÍLOH.....	69
PRÍLOHY .....	i

## ÚVOD

Táto bakalárska práca sa zaoberá vypracovaním podnikateľského zámeru založenia súkromnej materskej školy. Súčasná doba rýchlo napreduje, no vzdelávací systém na školách sa doteraz netransformoval. Učitelia na školách riešia to či dieťa vie alebo nevie učiť. Nemôžu deti súdiť za to, že nevedia napr. čo sa stalo v historickom období, ak ich to nebaví, je zbytočné ich v tom nútiť. Nepodporujú schopnosti, v ktorých vynikajú. Staršia generácia učiteľov nie je adaptovaná na túto dobu, nepoznajú čo doba od ľudí vyžaduje. V skutočnosti nevedia ani zapnúť počítač a práve toto obdobie je online obdobie, preto treba deti na to pripraviť. Učitelia sa musia taktiež vzdelávať – školiť.

Preto chcem začať s týmito zmenami už v predškolskom veku, kedy sa dieťa najviac osobnostne vyvíja. Je podstatné aby sme sa k deťom nechovali ako k malým, je správne ich brať ako dospelých a rovnocenných. Vo veľa prípadoch sa dokážeme my sami od nich učiť. Deti fungujú na energii, sú aktívne, no v škôlkach sú nútené napr. v poobedných hodinách spať. Treba tvoriť pre ne hry a venovať sa im, zároveň im dať priestor pre objavovanie. Takéto hry musia tvoriť učitelia, ktorí poznajú detskú psychiku a vedia hry pretvoriť do formy z ktorej sa vedia učiť.

Ranné spomienky patria medzi najpodstatnejšie pre človeka. Hlavne emócie z detstva dokážu ovplyvniť psychický vývoj človeka. Keď dieťa prežíva emóciu, je dôležité ho rešpektovať, prejaviť pochopenie a vysvetliť mu, že je v poriadku mať takúto emóciu. Nie je v poriadku to, keď je dieťaťu zakazované a nútené potláčať emócie.

Ďalšou dôležitou vecou vo výučbe sú cudzie jazyky. V malom veku je jednoduchšie sa to naučiť. Dieťa to vie brať ako samozrejmosť a rýchlo sa učí. Je potrebné postarať sa o túto generáciu. Budúcnosť sveta je na nej postavená.

V prvej časti práce popisujem teoretické východiská, kde som čerpal informácie prevažne z knižných zdrojov. Ďalšia časť práce je analytická. Tu som sa venoval popisu prostredia, konkurencie a potenciálneho dodávateľa. Tieto analýzy sú postavené na skutočných a pravdivých informáciách. V poslednej časti prezentujem samotný návrh podnikateľského zámeru.

# 1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Hlavným cieľom je návrh podnikateľského zámeru založenia súkromnej materskej školy v hlavnom meste Slovenskej republiky – v Bratislave. Medzi najdôležitejšie považujem získanie profesionálnych lektorov pre deti, nakoľko mi záleží na zmene vyučovania doterajšieho vzdelávacieho systému. Je potrebné viesť deti spôsobom akým si to vyžaduje súčasná doba. Je potrebné aby boli deti podporované a rozvíjali sa v tom čo ich v danom momente zaujíma najviac.

Prvotným cieľom bolo vykonať analýzu trhu, tá sa skladá z nasledovných častí:

- opis plánovanej lokality,
- popis konkurencie,
- spracovanie SWOT analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl,
- nájdenie vhodného dodávateľa stravy,
- popísať moju cieľovú skupinu.

V neposlednom rade sú mojím cieľom aj podpora osôb so zdravotným postihnutím. Prispieť v lokalite Bratislava s ďalšími kapacitami pre deti v predškolskom veku. Vynaložiť úsilie viesť deti k separácii odpadu a tak prispievať aj k životnému prostrediu. Takisto spieť k zdravému životnému štýlu.

Analýzy som vypracoval zo skutočných informácií, nie vymyslených. Pri analýze trhu som popisoval príležitosti, ale aj ohrozenia. Vo SWOT analýze sú obsiahnuté interné a externé faktory, ktoré podnik môže, ale aj nedokáže ovplyvniť. Ako konkurenciu opisujem súkromnú škôlku Montessori, ktorá je na trhu viac než 20 rokov, no napriek tomu podporuje reformnú pedagogiku a s týmto statusom sa plne stotožňujem.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Podnikanie je podľa Šafránka (2007, s. 7) individuálna, cieľavedomá a plánovitá činnosť podnikateľa za účelom vytvorenia nových zdrojov, a to predovšetkým zisku tak, aby ich bolo možné použiť ako podnikateľské zdroje pre ďalšie podnikanie. Nevyhnutným predpokladom potenciálneho začínajúceho podnikateľa k podnikaniu je jeho podnikavosť.

### 2.1 Podnikateľ

Podnikateľom je podľa Šafránka (2007, s. 7) osoba, ktorá:

- má nápad, vytvára ideu, je schopná rozpoznať a využiť príležitosti k podnikaniu (Šafránek, 2007, s. 7),
- má k dispozícii zodpovedajúce podnikateľské zdroje v podobe kapitálu (Šafránek, 2007, s. 7),
- má slobodu podnikania (Šafránek, 2007, s. 7),
- je schopná kombinovať tieto zdroje a podnikateľské príležitosti tak, aby to bolo maximálne efektívne (Šafránek, 2007, s. 7),
- je schopná a ochotná niesť individuálnu a plnú zodpovednosť za svoje rozhodnutia a primerané podnikateľské riziko a je ešte schopná rozpoznať prijateľné (hraničné) riziko od neprijateľného podnikateľského rizika – hazardu (Šafránek, 2007, s. 7).

Podľa § 420 Nového občanského zákoníka je podnikateľom ten, kto samostatne, na vlastnú zodpovednosť vykonáva zárobkovú činnosť živnostenským alebo iným podobným spôsobom a to so zámerom dosahovania zisku. Pre účely ochrany spotrebiteľa sa za podnikateľa považuje taktiež osoba, ktorá uzatvára zmluvy súvisiace s vlastnou obchodnou, výrobnou alebo podobnou činnosťou, či pri samostatnom výkone svojho povolania, prípadne osoba, ktorá jedná v mene podnikateľa (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Podľa § 421 Nového občianskeho zákoníka sa za podnikateľa považuje osoba zapísaná v obchodnom registri. Podmienky, podľa ktorých sa osoby zapisujú do obchodného registru stanovuje iný zákon. Platí, že podnikateľom je osoba, ktorá má k podnikaniu živnostenské alebo iné oprávnenie podľa iného zákona (Zákon č. 89/2012 Sb.).

§ 422 Nového občianskeho zákoníka stanovuje, že podnikateľ, ktorý nemá obchodnú firmu, pri svojom podnikaní jedná právne pod vlastným menom. Zákon ďalej uvádza, že ak pripojí k svojmu menu dodatky bližšie charakterizujúce jeho osobu alebo obchodný závod, nesmú byť klamlivé (Zákon č. 89/2012 Sb.).

## **2.2 Podnikateľský plán**

Podnikateľský plán je dokument, ktorý slúži tak ako pre majiteľa firmy, tak aj pre externých investorov. Pomáha napr. pri stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteľovi vodítko pre jeho ďalšiu plánovaciu činnosť, slúži ako dôležitý nástroj pri získavaní finančných zdrojov a ku kontrole podnikateľských aktivít (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008, s. 13).

Obecne platí, že podnikateľský plán slúži ku dvom základným účelom:

- k vnútornej potrebe podniku (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008, s. 20),
- k vonkajšej potrebe, pre mimopodnikové účely (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008, s. 20).

Podnikateľský plán umožňuje porovnať plány s realitou. Ak sa líšia, identifikovať, kde sa líšia, v akej miere sa líšia a prečo. Podnikateľský plán pomáha plánovať výdaje a teda i v konečnom dôsledku získať lepšie podmienky od dodávateľov, či napr. lízingových spoločností. Pokiaľ sa podniku darí dobre, podnikateľský plán ukáže, kedy začne zvýšený predaj vyžadovať i vyšší prevádzkový kapitál. Naopak, pokiaľ sa podniku nedarí, podnikateľský plán upozorní, že je potreba situáciu neodkladne riešiť (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008, s. 13).

Potrebné je definovať poslanie, zmysel, účel a cieľ podnikania subjektu. Vlastná definícia a predbežná realizovateľnosť vychádza z odpovedí na nasledovné otázky:



- Aké sú moje vedomosti a praktické skúsenosti s predmetom podnikania, resp. v odbore predpokladaného podnikania (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Kto je súčasťou realizačného tímu a aké sú jeho znalosti, skúsenosti z praxe (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Aký trh pre uplatnenie podnikateľského plánu existuje (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Analyzoval som predbežne súčasný stav a budúci vývoj v odvetví, v ktorom chcem podnikat' (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Bol už podnikateľský plán, resp. podobná myšlienka otestovaná trhom, alebo prichádzam na trh s novým produktom/službou (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Čo je mojim podnikateľským zámerom a je tento zámer schopný rásť? (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Ako ďaleko som s mojim podnikateľským zámerom (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Prináša môj podnikateľský zámer niečo neobvyklé (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Rieši podnikateľský plán nejaký problém (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Je podnikateľský plán postavený len je jednom produkte/službe, alebo ponúka viac (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Aké potenciálne výhody na trhu má môj podnikateľský zámer v členení popis – výhoda – dôkaz (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?
- Aké výhody mám podnikateľský plán oproti konkurencii (Šafránek, 2007, s. 9 – 10)?

### **2.2.1 Náplň podnikateľského plánu**

Výsledky štúdií projektov, investičný program a finančný plán poskytujú základné informácie pre spracovanie podnikateľského zámeru projektu, ktorý má podnikateľ v pláne realizovať. Tento zámer slúži spravidla dvom účelom. Po prvé je to určitý interný dokument, ktorý slúži pre riadenie podniku. Po druhé ako externé uplatnenie podnikateľského zámeru v prípade, že podnik plánuje realizovať projekt financiami z cudzieho kapitálu, prípadne sa zaujíma o nejaký druh nenávratnej podpory. V takom prípade je potrebné presvedčiť poskytovateľa kapitálu o výhodnosti projektu, na ktorý sa tento kapitál použije (totiž napr. banka, ako poskytovateľ kapitálu starostlivo zvažuje

a hodnotí projekt z hľadiska výnosnosti a existujúceho rizika). Kvalitne vypracovaný podnikateľský zámer tak môže významne podporiť získanie kapitálu potrebného pre podnik (Fotr, Souček, 2005, s. 305).

## **2.3 Zostavenie podnikateľského plánu**

Podľa Blackwella (1993, s. 4) je dôležité aby obsah podnikateľského plánu bol:

- zrozumiteľný,
- stručný,
- logický,
- pravdivý (Blackwell, 1993, s. 4).

### **2.3.1 Zrozumiteľnosť**

Blackwell (1993, s. 4) sa vyjadril, že osoba, ktorej sa podnikateľský plán dostane do rúk, posudzuje projekt podľa spôsobu, akým sa autor vyjadruje. Preto je dôležité:

- vyjadriť sa jednoducho (Blackwell, 1993, s. 4),
- nesnažiť sa vyjadriť veľa myšlienok v jednej vete (Blackwell, 1993, s. 4),
- každú vetu nechať logicky vyplývať z predchádzajúcej vety (Blackwell, 1993, s. 4),
- byť opatrný pri používaní prídavných mien (Blackwell, 1993, s. 4),
- zoradiť informácie do tabuľky tam kde je to vhodné (Blackwell, 1993, s. 4).

### **2.3.2 Stručnosť**

Neustále treba pracovať na štruktúre svojho plánu. Zlepšovať štylizáciu textu a ponechať len najdôležitejšie údaje. Keď človek dostane podnikateľský plán do rúk, musí byť jednoduché sa v ňom orientovať a bez problémov nájsť čo v danej chvíli potrebuje (Blackwell, 1993, s. 4 – 5).

### **2.3.3 Logickosť**

Blackwell (1993, s. 5) sa vyjadril, že myšlienky a nápady, ktoré sa predpokladajú, budú jednoduchšie pochopiteľné, ak budú nasledovať za sebou v logickom poradí. Je nutné aby to čo je uvedené v jednom odstavci bolo v súlade s tým čo je napísané inde.

### **2.3.4 Pravdivosť**

Za najdôležitejšie Blackwell (1993, s. 5) považuje to aby sa nezveličovala dôležitosť projektu. Podnikateľský plán si vyžaduje byť podložený reálnymi informáciami získanými prieskumom. Určite sa nemôžu informácie a čísla vymýšľať.

## **2.4 Právna forma**

Podnikanie jednotlivca, fyzickej osoby má zvyčajne formu živnosti. Jeho výhodou je nižšia regulácia zo strany štátu a potreba menšieho kapitálu. Nevýhodou je zas neobmedzené ručenie za dlhy spoločnosti. Podnikaním formou živnosti sa rozumie pravidelná samostatná zárobková činnosť pod vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť a vlastné riziko. Podmienkou živnosti je, aby osoba spĺňala náležitosti vyplývajúce zo zákona č. 455/1991 Zb. Osoba musí byť plnoletá, spôsobilá k právnym úkonom, bezúhonná a odborne spôsobilá. Z hľadiska odbornej spôsobilosti sa živnosti delia na ohlasovacie a koncesované (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 80).

Medzi ohlasovacie živnosti patria:

- voľné – odborná spôsobilosť nie je potrebná, predmetom podnikania je výroba, obchod alebo služby (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 80),
- remeselné – potrebná odborná spôsobilosť získaná vyučením v odbore (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 80),
- viazané – odborná spôsobilosť je stanovená pre každú živnosť samostatne, prevádzkovanie týchto živností vyžaduje preukaz spôsobilosti (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 80).

Koncesované živnosti sa môžu vykonávať len na základe povolenia, tzv. koncesie, ktorú udeľuje okresný úrad – odbor živnostenského podnikania. Jej udelenie vyžaduje absolvovanie špeciálnych kurzov/vzdelaní. Koncesovanou živnosťou je napr. taxislužba, pohrebné služby atď. (Synek, Kislingerová, 2015, s. 80).

Okresný úrad – odbor živnostenského podnikania, vedie tzv. živnostenský register kam zapisuje podnikateľov v jeho územnom obvode (Synek, Kislingerová, 2015, s. 81).

#### **2.4.1 Osobné spoločnosti**

Sú vytvorené a vlastnené dvomi alebo viacerými osobami. Spoločníci sa osobne zúčastňujú podnikania, z toho dôvodu je odvodený aj názov týchto spoločností. Existujú dve formy osobných spoločností, a to verejná obchodná spoločnosť a komanditná spoločnosť (Synek, Kislingerová, 2015, s. 81).

- **Verejná obchodná spoločnosť** – združenie minimálne dvoch podnikateľov, ktorí podnikajú pod spoločným menom a súčasťou tohto mena musí byť označenie „verejná obchodná spoločnosť“ (ver. obch. spol. alebo v. o. s.). Spoločnosť je právnickou osobou a zapisuje sa do obchodného registra. Za záväzky spoločnosti ručia všetkým svojim majetkom. Štatutárnym orgánom je každý zo spoločníkov, v prípade, že sa nedohodli inak (Synek, Kislingerová, 2015, s. 81 - 82).
- **Komanditná spoločnosť** (k. s.) – obchodná spoločnosť, ktorú zakladajú dvaja alebo viacerí spoločníci, z ktorých jeden alebo viac spoločníkov ručí za záväzky spoločnosti len do výšky svojho vkladu (komanditista) a jeden alebo viac spoločníkov ručí celým svojim majetkom (komplementár), (Synek, Kislingerová, 2015, s. 82).

#### **2.4.2 Kapitálové spoločnosti**

Charakteristikou je kapitálová účasť spoločníkov. Spoločníci ručia za záväzky len do výšky svojho vkladu. Formy kapitálových spoločností sú spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť (Synek, Kislingerová, 2015, s. 82).

- **Spoločnosť s ručením obmedzeným** – môže byť založená aj jednou osobou. Výška základného kapitálu musí byť aspoň 5 000 €. Spoločnosť zodpovedá za svoje záväzky všetkým svojim majetkom, spoločníci len do výšky svojho vkladu zapísaného v obchodnom registri. Obchodné meno musí obsahovať označenie „spoločnosť s ručením obmedzeným“, „spol. s r. o.“ alebo „s. r. o.“. Táto forma podnikania je veľmi obľúbená a rozšírená z dôvodu, že založenie aj správa tejto spoločnosti je omnoho jednoduchšia než pri akciovej spoločnosti (Podnikajte.sk, 2015), (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 82).
- **Akciová spoločnosť** – základné imanie je rozdelené na určitý podiel akcií s určitou nominálnou hodnotou. Základný kapitál musí dosahovať aspoň hodnotu 25 000 €. Akciová spoločnosť ručí za záväzky spoločnosti celým svojim majetkom, akcionár za záväzky spoločnosti neručí. Nevýhodou je náročnejšie založenie, prísnejšia kontrola zo strany štátu (vedenie účtovníctva, výkazy), dvojité zdanenie príjmu – najprv zdanenie zisku spoločnosti, potom zdanenie dividend akcionárov (Podnikajte.sk, 2015), (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 82 - 83).

### 2.4.3 Neziskové organizácie

Neziskové organizácie vykonávajú verejne prospešné činnosti ako je vzdelávanie, ochrana zdravia, ochrana životného prostredia alebo budovanie infraštruktúry. Medzi neziskové organizácie patria (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 86):

- **Rozpočtové organizácie** – typickými príkladmi sú školy, súdy, prokuratúra a štátne zdravotnícke zariadenia. Sú financované zo štátneho rozpočtu kam odvádzajú aj všetky svoje príjmy (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 86).
- **Príspevkové organizácie** – predstaviteľmi príspevkových organizácií sú divadlá, knižnice, galérie a múzeá. Sú financované z vlastných príjmov, ale tie obvykle nepokryjú všetky výdaje a preto je zvyšok financovaný zo štátneho rozpočtu (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 86).

- **Občianske združenia** – typickým príkladom je spolok, hnutie a klub. Vznikajú registráciou na Ministerstve vnútra. Zdrojom ich príjmov sú dary a členské príspevky (Synek, Kislingerová, 2015, s. 86).
- **Nadácie** – účelovo zakladané pre podporu obecne prospešných cieľov. Sú právnickými osobami. Finančné prostriedky poskytuje zakladateľ, alebo sú tvorené darmi a príspevkami (Synek, Kislingerová, 2015, s. 86).

## 2.5 Analýza trhu a marketingová stratégia

Cieľom každého projektu je buď využiť určité disponibilné zdroje, alebo uspokojiť existujúci či potenciálny dopyt. V oboch týchto prípadoch je pre rozhodovanie o základných parametroch projektu a aj pre finálny úspech tohto projektu kľúčovou aktivitou analýza trhu. Poznanie trhu, analýza dopytu a ujasnenie konkurenčnej situácie tvoria taktiež východiská pre vytvorenie marketingovej stratégie projektu a základných marketingových nástrojov, ktoré tvoria predovšetkým marketingový mix (Fotr, Souček, 2005, s. 34).

Tvorba marketingovej stratégie je však iba určitou časťou celkovej stratégie projektu, resp. podniku, ktorý projekt realizuje. Vytvorenie celkovej stratégie projektu, resp. podnikateľskej stratégie firmy je náročný proces, a podľa Fotra a Součka (2005, s. 34) je ho možné rozdeliť do nasledovných fáz:

- analýza a hodnotenie situácie projektu/podniku na začiatku – zdroje, výrobný program firmy, finančná a ekonomická situácia a pod. (Fotr, Souček, 2005, s. 34),
- analýza a hodnotenie podnikateľského okolia vrátane analýzy trhu (Fotr, Souček, 2005, s. 34),
- stanovenie strategických cieľov (Fotr, Souček, 2005, s. 34),
- tvorba variant stratégie na základe SWOT analýzy (Fotr, Souček, 2005, s. 34),
- zvolenie najvhodnejšej stratégie (Fotr, Souček, 2005, s. 34).

### **2.5.1 Cieľový trh projektu**

Súčasťou stanovenia cieľového trhu projektu je definícia trhu (zákazníci, regióny), charakteristika produktov, distribučných kanálov, základnej formy konkurencie (kvalitou, reklamou, cenou), kvantitatívnej charakteristiky trhu (celkový objem, miera nasýtenia, rast trhu, životný cyklus, stabilita), kvalitatívnej charakteristiky trhu (štruktúra potrieb zákazníkov, intenzita konkurencie, atď.) a cenovej úrovne (Fotr, Souček, 2005, s. 35).

### **2.5.2 Zákazníci**

Pri analýze zákazníkov by sa mala pozornosť venovať zodpovedaniu otázok ako napr.: Kto sú kupujúci? Aké sú motívy zákazníkov? Čo očakávajú? Koľko sú ochotní zaplatiť za danú službu? Kedy vyhľadávajú službu a kde? Je potrebné upozorniť na to, že rôzne trhy majú rôzne charakteristiky z hľadiska chovania zákazníkov (Fotr, Souček, 2005, s. 35).

### **2.5.3 Segment trhu**

Tak ako sa vyjadrili Fotr a Souček (2005, s. 35 – 36), trh je možné analyzovať buď ako celok, alebo podľa jednotlivých segmentov. Odporúča sa však rozdeliť trh na jednotlivé segmenty na základe odlišnosti zákazníkov. Segmentáciu trhu je možné zhrnúť do troch základných faktorov, ktoré tvorí geografické či lingvistické hľadisko (národnosť, mestská/obecná dominancia, región), sociálno-demografické kritériá jednotlivcov (pohlavie, vek, vzdelanie, profesia) či podnikov (odvetvie, veľkosť) a psychologické kritériá (osobnosť zákazníkov, a iné).

### **2.5.4 Tržná konkurencia**

Konkurenčné faktory (súčasní konkurenti, potenciálni budúci konkurenti a substitučné služby) môžu do značnej miery ovplyvňovať môj podiel na trhu, a preto je im nutné venovať dostatočnú pozornosť. Je preto potrebné špecifikovať hlavných konkurentov na jednotlivých segmentoch trhu a ich silu, poznať ciele týchto konkurentov, ich chovanie,

silné a slabé stránky. Užitočné je taktiež zvažovať možnú reakciu konkurencie na môj projekt. Takáto reakcia môže významne ovplyvniť úspech tohto projektu, možné nebezpečenstvo vstupu ďalších potenciálnych konkurentov na trh a ohrozenie plynúce z existencie či objavenia sa substitučných služieb (Fotr, Souček, 2005, s. 36).

### **2.5.5 Odbor**

Analyzovať odbor, do ktorého projekt svojim charakterom zapadá je jednou z úloh. V tejto súvislosti je potrebné predovšetkým posudzovať životný cyklus tohto odboru a určiť, v ktorej fáze životného cyklu sa tento odbor nachádza. Identifikácia fáze životného cyklu príslušného odboru je dôležitá, pretože ovplyvňuje súčasnú úroveň aj nasledujúci vývoj podielu na trhu. Okrem tejto analýzy životného cyklu odboru je vítané hodnotiť aj intenzitu konkurencie v odbore. Tá totiž ovplyvňuje mieru ziskovosti odboru (Fotr, Souček, 2005, s. 36).

### **2.5.6 Budúci vývoj dopytu**

Predstavuje finálnu, najťažšiu a najdôležitejšiu fázu marketingového výskumu. Prvý krokom je detailný odhad skutočného celkového objemu trhu (t.j. súčasná úroveň predaja na určitom trhu) a odhad tržného potenciálu (t.j. maximálny možný dopyt celkového trhu). Nasledovným krokom je predpoklad vývoja celkového objemu trhu/segmentu. Tento predpoklad vychádza zo všetkých predchádzajúcich fázach marketingového výskumu. Odhady dosiahnuteľného podielu na trhu a jeho vývoja potom umožňujú predpokladať objem predaja/poskytovania služieb (Fotr, Souček, 2005, s. 36 – 37).

Súhrn výsledkov marketingového výskumu umožňuje identifikovať tržné príležitosti a aj tržné riziká projektu. Tie potom predstavujú základ pre zostavenie celkovej stratégie projektu, jeho marketingové stratégie a iné prvky projektu ako napr. umiestnenie, veľkosť alebo materiálové vstupy (Fotr, Souček, 2005, s. 39).



## **2.6 Marketingový mix**

Marketingový mix má dve dimenzie. Dá sa ho vnímať ako súčasť marketingovej stratégie a z krátkodobého hľadiska predstavuje operatívne nástroje k realizácii vybranej marketingovej stratégie. Marketingový mix podľa Fotra a Součka (2005, s. 39) tvorí produkt, cena, podpora predaja a distribúcia. Všetky zložky na seba vzájomne nadväzujú a pri volení ich kombinácie je potrebné sa držať charakteristík trhu a zvolenej stratégie projektu.

### **2.6.1 Služba a ich politika**

Projekt bude životaschopný len vtedy ak jeho služby nájdu na trhu uplatnenie. Je nutné špecifikovať pri spracovávaní technicko-ekonomickej štúdie výrobný sortiment projektu. Rozhodnutie je potom medzi tým, či je lepšie pracovať s jednou službou, alebo sortiment rozšíriť a ponúkať viac služieb (Fotr, Souček, 2005, s. 39).

### **2.6.2 Cena a cenová politika**

Stanovení cenovej úrovne nie je otázkou krátkodobej politiky, ale vychádza zo stratégie projektu a dlhodobej marketingovej stratégie. Pri stanovení cien je potrebné hľadiť na viacero faktorov. Predovšetkým na výšku nákladov, cenovú politiku na trhu, reakcie zákazníkov na úroveň ceny, štátnu politiku, maržu a mnoho iných (Fotr, Souček, 2005, s. 40).

### **2.6.3 Podpora predaja**

Je potrebná pri zavádzaní nového produktu na trh, no aj pri udržaní jeho tržnej pozície z dlhodobého hľadiska. Technicko-ekonomické štúdium by mala ujasniť formy podpory predaja, ktoré treba pre dosiahnutie predpokladaného predaja. Zároveň je treba stanoviť náklady na tieto opatrenia. Medzi základné formy podpory predaja patria reklama a propagácia, public relations, osobný predaj, vzorky/skúšky, a iné (Fotr, Souček, 2005, s. 40).

#### **2.6.4 Distribučné kanály**

Distribučné kanály tvoria buď sprostredkovatelia alebo a priamy predaj. Práve pri službách sú distribučné kanály zaujímavejšie. Samozrejme pre voľbu správneho distribučného kanálu, popr. ich kombináciu treba venovať dostatočnú pozornosť. Pri službách ide o otázky včasnosti, optimalizáciu dopravných faktorov, popr. prepravu zákazníkov (Fotr, Souček, 2005, s. 40).

### **2.7 Marketingové náklady a výnosy projektu**

Voľba marketingovej stratégie aj marketingového mixu, výsledky analýz a predpoklady trhu umožňujú stanoviť odhad marketingových nákladov a očakávaných výnosov. Marketingové náklady súvisia so zabezpečením všetkých marketingových aktivít projektu. Rozhodujúcou zložkou očakávaných výnosov budú tržby z predaja ponúkaných služieb (Fotr, Souček, 2005, s. 41).

### **2.8 Umiestnenie projektu**

Fotr a Souček (2005, s. 48) uvádzajú, že voľba umiestnenia jednotky býva často dvojetapový proces. V prvom rade sa vyberá vhodná lokalita. Rozumie sa tým širšia lokalita, ako napr. mestská, či prímestská časť, určitá vzdialenosť od centra, povodie rieky, atď.). Po výbere najvhodnejšej lokality, sa posudzuje varianta vlastného miesta výstavby vo zvolenej lokalite. Voľba tohto základného prvku projektu umožňuje špecifikovať určité požiadavky, ktoré by mala lokalita splňovať a umožňuje stanoviť dopady a účinky projektu na zvolenú lokalitu. Dôležitý význam majú požiadavky projektu na infraštruktúru z hľadiska kvality a kvantity.

### **2.9 Ľudské zdroje**

Pre úspešnú realizáciu a fungovanie projektu je dôležité zaistiť potrebné vyhovujúce kvalifikované pracovné sily. Technicko-ekonomické štúdium projektu by mala špecifikovať tieto kvantitatívne (počet) a kvalitatívne (kvalifikácia) požiadavky,

disponibilitu pracovných síl a určiť výšku osobných nákladov (mzdy a náklady na zdravotné a sociálne poistenie). Základné informácie pre stanovenie potreby pracovných síl tvorí zvolená veľkosť, príp. typ jednotky (Fotr, Souček, 2005, s. 56).

## **2.10 Organizácia a riadenie**

V prípade rozsiahlejšieho projektu (vybudovanie nového projektu) je potrebné riešiť v rámci spracovania technicko-ekonomickej štúdie projektu aj organizačné usporiadanie jednotky. Fotr a Souček (2005, s. 57) tým majú na mysli rozčlenenie tejto jednotky do samostatných útvarov, určenie úrovní, ich právomoci a zodpovednosť. Aspekt, ktorý súvisí s organizačným usporiadaním a je potrebné naň upozorniť sú režijné náklady. Ovplyvňujú výšku dosahovaného zisku a rentabilitu podniku.

## **2.11 Plán realizácie projektu**

Realizačná fáza nastáva hneď po rozhodnutí o prijatí projektu. Podľa Fotra a Součka (2005, s. 58) často záleží na získaní finančných zdrojov. Nasleduje spracovanie dokumentácie, uzatváranie zmlúv, vlastná investičná výstavba a samotné zahájenie prevádzky podniku. Všetky tieto uvedené fázy obsahujú čiastkové úlohy a aktivity, ktoré treba skĺbiť a skompletizovať.

Plán realizácie projektu by mal stanoviť:

- jednotlivé aktivity, ktoré je potrebné zabezpečiť (Fotr, Souček, 2005, s. 58),
- termíny, v ktorých je potrebné začať/dokončiť tieto aktivity (Fotr, Souček, 2005, s. 58),
- osoby, ktoré sú zodpovedné za jednotlivé aktivity (Fotr, Souček, 2005, s. 58),
- finančné zdroje, potrebné k realizácii aktivít (Fotr, Souček, 2005, s. 58),
- výsledky, ku ktorým majú aktivity smerovať (Fotr, Souček, 2005, s. 58),
- vzájomné vzťahy a závislosť týchto aktivít (Fotr, Souček, 2005, s. 58).

## 2.12 SLEPT analýza

Podnik sa pohybuje v tržnom prostredí, v mnohých prípadoch so silnou konkurenciou. Pri svojej činnosti musí počítať s rizikom a v maximálnej miere ho eliminovať. Je potrebné detailne popísať prostredie podnikania, ktoré ho silne ovplyvňuje. Pre tento účel sa dá efektívne použiť tzv. SLEPT analýza. Pomocou tohto nástroja sa analyzujú faktory obecného okolia v ktorom podnik pôsobí (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008, s. 23).

Ide o nasledujúce faktory:

- S – Sociálne.
- L – Legislatívne.
- E – Ekonomické.
- P – Politické.
- T – Technologické (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008, s. 23).

Často sa dá stretnúť s negatívnymi názormi na kvalitu a úroveň spracovania podnikateľského plánu. Podnikatelia často vôbec neuvažujú o tom, čo potrebuje investor, alebo banka, a zamýšľajú sa iba nad tým, čo potrebujú oni sami (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008, s. 35).

V literatúre sa uvádza veľké množstvo štruktúr podnikateľského plánu. Obsah podnikateľského plánu je pre každý podnik individuálna záležitosť, no niektoré atribúty by však mal obsahovať každý podnikateľský plán, nech je vypracovaný pre akýkoľvek podnik a akúkoľvek skupinu užívateľov (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008, s. 36).

Každý podnik začína svoju činnosť s niektorými aktívami, hmotnými i nehmotnými, ktoré tvoria stavebné kamene pre rast a výhodu medzi súčasnými a budúcimi konkurentmi. Podnikavec so silnou konkurenčnou výhodou má vysokú pravdepodobnosť získania kapitálu a vytvorenie vedúceho postavenia na trhu, zatiaľ čo pre firmu typu „ja tiež“ je nájdenie kapitálu obtiažne, ak nie nemožné. Preto by mali byť strategické a konkurenčné výhody uvedené ako prvé v opise podnikateľského zámeru (Schneider, 2002).

## 2.13 SWOT analýza

SWOT je skratkou štyroch anglických slov:

- Strengths – silné stránky.
- Weaknesses – slabé stránky.
- Opportunities – príležitosti.
- Threats – hrozby (Šafránek, 2007, s. 23).

Po vypracovaní prieskumu trhu, definícii potenciálnych zákazníkov a analýzy potenciálnej konkurencie sa dajú špecifikovať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Podľa Šafránka (2007, s. 24) sa dá konštatovať, že subjekt dosiahne strategický úspech maximalizáciou predností (S) a príležitostí (O) a elimináciou nedostatkov (W) a hrozieb (T).

Analýza silných (S) a slabých (W) stránok vychádza z vnútornej analýzy podnikateľského subjektu, porovnanie s konkurenciou a potrebami zákazníka. Silné stránky (S) je potrebné posilňovať a slabé (W) nájsť a snažiť sa ich postupne eliminovať (Šafránek, 2007, s. 24).

Analýza príležitostí (O) a hrozieb (T) vychádza z vonkajšieho skúmania segmentu trhu, je prevažne rovnaká pre všetky subjekty v danom odvetví. Príležitosti (O) treba ihneď identifikovať, preskúmať a s maximálnou efektívnosťou využiť. Hrozby (T) sa v prípade začínajúceho podnikateľa dajú ťažko ovplyvniť (Šafránek, 2007, s. 24).

## 2.14 Analýza trhu

Patrí sem hlavne analýza konkurenčného prostredia, kde sú zahrnutí všetci významní konkurenti súčasne s ich slabými a silnými stránkami a možnosťou, ako by mohli negatívne ovplyvniť tržný úspech podniku. Ďalej je tu detailná analýza odvetvia z hľadiska vývojových trendov a historických výsledkov. Rovnako vhodné je zahrnúť do tejto kapitoly prírodné faktory, politickú situáciu, legislatívne podmienky, a pod. V neposlednej rade je tu uvedená analýza zákazníkov na základe prevedenia segmentácie trhu (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008, s. 36 – 37).

## 2.15 Zdroje financovania

Podľa toho, či je kapitál podniku získaný vlastnou činnosťou alebo mimo podnik, sa rozlišujú zdroje financovania (Konečný, 2005, s. 54):

- interné zdroje – zisk po zdanení, nerozdelený zisk minulých rokov, rezervné fondy, rezervy, odpisy dlhodobého majetku a príjmy z predaja majetku (Konečný, 2005, s. 54),
- externé zdroje
  - vlastné zdroje – vklady a emisie akcií,
  - cudzie zdroje – úvery, zálohy od zákazníkov, záväzky voči zamestnancom z miezd, záväzky voči iným subjektom, obligácie, finančný lízing, faktoring, forfaiting a dotácie (Konečný, 2005, s. 54 – 55).

## 2.16 Analýza rizík

Kategorizácia rizík pomáha vedúcim osobám v podniku zvoliť správne opatrenia pre identifikáciu rizík a ich analýzu. V nasledujúcich odrážkach sú rozpísané možné kategórie rizík (Vochozka, Mulač, 2012, s. 443).

- Hmotné riziko – dá sa určitým spôsobom merať,
- nehmotné riziko – súvisí s duševnou činnosťou,
- čisté riziko – ak je realizované, tak vždy s negatívnym dopadom,
- špekulatívne riziko – zámerne podnik podstupuje s vidinou zisku a rizika,
- systematické riziko – nedá sa nijak regulovať, viaže sa k viacerým projektom,
- nesystematické riziko – viaže sa iba k jednému projektu,
- poisťiteľné a nepoisťiteľné – možné uplatniť v prípade, kde je možnosť preniesť riziko za úplatu na tretiu osobu,
- strategické riziko – nachádza sa v činnostiach strategického manažmentu a odpovedá na otázku „čo sa má urobiť“,
- operačné riziko – súčasť operačného manažmentu a jeho rozhodovania na otázku „ako sa to má urobiť“ (Vochozka, Mulač, 2012, s. 443).

## **2.17 Zaistenie vstupov projektu**

Má sa na mysli dlhodobý hmotný a nehmotný majetok, teda pozemky, nehnuteľnosti, technológie, energie atď. Je nutné popísať majetko-právne vzťahy súvisiace s realizáciou projektu. Potrebne je špecifikovať jednotlivé položky obstaranej technológie, vrátane časového harmonogramu jej obstarania, zdroje financovania a dodávateľské zaistenie. Podobne je potrebné popísať aj zaistenie energetických a podobných vstupov (Šafránek, 2007, s. 36 – 37).

## **2.18 Stanovenie krátkodobých a strednodobých cieľov**

V prípade, že sú už známe produkty, resp. služby novo zakladajúceho podnikateľského subjektu, spracovaný prieskum trhu, SWOT analýza, stanovená kapacita podniku a prípadne z týchto zistených skutočností vypracovaná kalkulácia úplných vlastných nákladov, dá sa prejsť k stanoveniu krátkodobých a strednodobých cieľov subjektu (Šafránek, 2007, s. 37).

Krátkodobé ciele sa definujú na prvých šesť mesiacov podnikania (počiatočná fáza podnikania), definujú sa ciele pre 12 mesiacov podnikania – fáza rozbehu, a ďalších dvanásť mesiacov, čo je fáza rozvoja subjektu. Definícia strednodobých cieľov podnikania sa uskutočňuje na dobu dvoch až troch rokov (Šafránek, 2007, s. 37).

## **2.19 Ekonomika projektu**

Spracovaním kalkulácie úplných vlastných nákladov sa dá prísť k spracovaniu štandardných ekonomických výkazov, a to daňovej evidencie pri fyzických osobách, alebo účtovníctva (rozvaha a výkaz ziskov a strát) u právnických osôb. V uvedených výkazoch je zachytený predpokladaný stav ekonomiky podnikateľského subjektu. Štandardné ekonomické výkazy sa uvádzajú ako samostatné prílohy k podnikateľskému plánu. Uvádzajú sa kalkulácie predpokladaného hospodárskeho výsledku v období zahájenia a počiatočného stavu podnikania a hospodárskeho výsledku a profitu v období rozvoja (Šafránek, 2007, s. 39).

## 3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V analytickej časti bakalárskej práce popisujem súčasný stav ekonomického prostredia a aktuálnu situáciu, v ktorej sa podnik nachádza.

Práve v tejto dobe je celoplošne v rámci celej Slovenskej republiky problém umiestniť dieťa do predškolského zariadenia. Najhoršie na tom je práve hlavné mesto Bratislava. V roku 2016 nebolo vyhovené viac než 5 600 žiadostiam. To je hlavný dôvod, prečo som sa rozhodol ísť týmto smerom a založiť súkromnú materskú školu. Ďalším dôvodom je podpora rozvoja detí v tomto veku, nakoľko tento vek je dôležitým obdobím vývoja dieťaťa. Chcem preto tým podporiť u detí budovanie vzťahov, priateľstiev, komunikáciu, spoluprácu a spoločnosť (Kováčová, 2016).

Tento problém, ktorý momentálne prevláda na území Slovenska, t. j. nedostatok škôlok, nastal z dôvodu zatvárania a rušenia škôlok začiatkom deväťdesiatych rokov, kedy prešli pod správu miest a obcí. V tom čase bolo pre samosprávy neúnosné udržať škôlky, pretože vtedajšia pôrodnosť bola nízka. K tomuto problému prispeli aj presuny rodín za prácou do iných miest (Kováčová, 2016).

### 3.1 SWOT analýza

Prostredníctvom SWOT analýzy je možné identifikovať silné (ang. strengths, S) a slabé (ang. weakness, W) stránky podniku, a jeho príležitosti (ang. opportunities, O) a hrozby (ang. threats, T). SWOT analýza je dôležitým prvkom pri strategickom myslení podniku. (S) a (W) sú interné veci, ktoré vo vnútri podniku vieme ovplyvniť. (S) majú pozitívny charakter, (W) podnik nemá dokonale dotiahnuté. (O) a (T) majú externý charakter, ktoré podnik sám nedokáže ovplyvniť. (O) môžeme v rámci vývoja trhu ešte využiť vo svoj prospech. (T) môžu nastať a spôsobiť negatívne javy.

#### 3.1.1 Silné stránky

- Kreativita,
- chuť sa rozvíjať,



- tvorivé a príjemné prostredie,
- kvalifikovaní lektori,
- zdravá a pestrá strava,
- výučba postavená na detskej psychológii,
- príprava detí na súčasnú dobu.

### **3.1.2 Slabé stránky**

- Novovzniknutý podnik,
- málo skúseností.

### **3.1.3 Príležitosti**

- Spolupráca s inými podnikmi,
- výlety – spoznávanie,
- využitie finančných dotácií,
- dotácie na lektorov,
- podpora od mesta,
- možnosť expandovania do iných krajov/miest.

### **3.1.4 Hrozby**

- Zmena legislatívy,
- rozpad EÚ,
- nedostatok kvalifikovaných lektorov.

## **3.2 SLEPT analýza**

SLEPT analýza v sebe zahŕňa sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické faktory. Je to ďalšia forma analýzy podnikateľského prostredia.

### **3.2.1 Sociálne faktory**

V lokalite prevláda nedostatok voľných miest v materských školách. Bratislava je mestom, kde je vysoká kúpna sila zákazníkov. Podnik sa bude zameriavať na rodičov, ktorých deti sú vo veku 2 – 3 rokov a nastúpia k nám od tohto veku až po šiesty rok veku dieťaťa, kedy nastúpia na základnú školu. Znamená to vzdelávať jedno dieťa od jeho nástupu až do odchodu na základnú školu. Počas tohto obdobia sa budem od začiatku snažiť udržať si ich dôveru.

Predpokladá sa, že jeden deň v roku bude spoločnosť organizovať deň otvorených dverí pre verejnosť, kde sa rodičia budú môcť prísť pozrieť na fungujúci priebeh vyučovania v škôlke. Budú môcť svoje deti nechať určitý čas medzi ostatnými a tak si to priamo vyskúšať. Budú tak vedieť sami povedať či chcú zaradiť svoje deti k nám.

### **3.2.2 Legislatívne faktory**

Ministerstvo školstva vydáva podmienky vzdelávacieho systému, podľa ktorého sa majú deti učiť. K tomu ešte udáva čo všetko deti musia vedieť pred tým, ako pôjdu do školy. Preto je potrebné tieto smernice pravidelne sledovať a upravovať podľa toho výučbu.

Materská škola bude vykonávať činnosť podľa zákona NR SR č. 279/1993 Z. z. o školských zariadeniach. Ďalej sa bude riadiť vyhláškou MŠ SR č. 353/1994 Z. z. o predškolských zariadeniach v znení zmien a doplnkov vyhlášky MŠ SR č. 81/1997 Z. z. kde je konkretizované poslanie materských škôl. Zákon SNR č. 542 z 26. novembra 1990 o štátnej správe v školstve a školskej samospráve bude takisto zasahovať do činnosti.

### **3.2.3 Ekonomické faktory**

**Nezamestnanosť** sa v Bratislavskom kraji v mesiaci december 2016 pohybovala v rozmedzí 4,51 – 4,58 %. Nezamestnanosť v celej Slovenskej republike sa pohybovala

na hranici 8,76 – 8,78 %. Čím nižšia bude nezamestnanosť v kraji, tým väčšie množstvo potenciálnych zákazníkov môže byť.

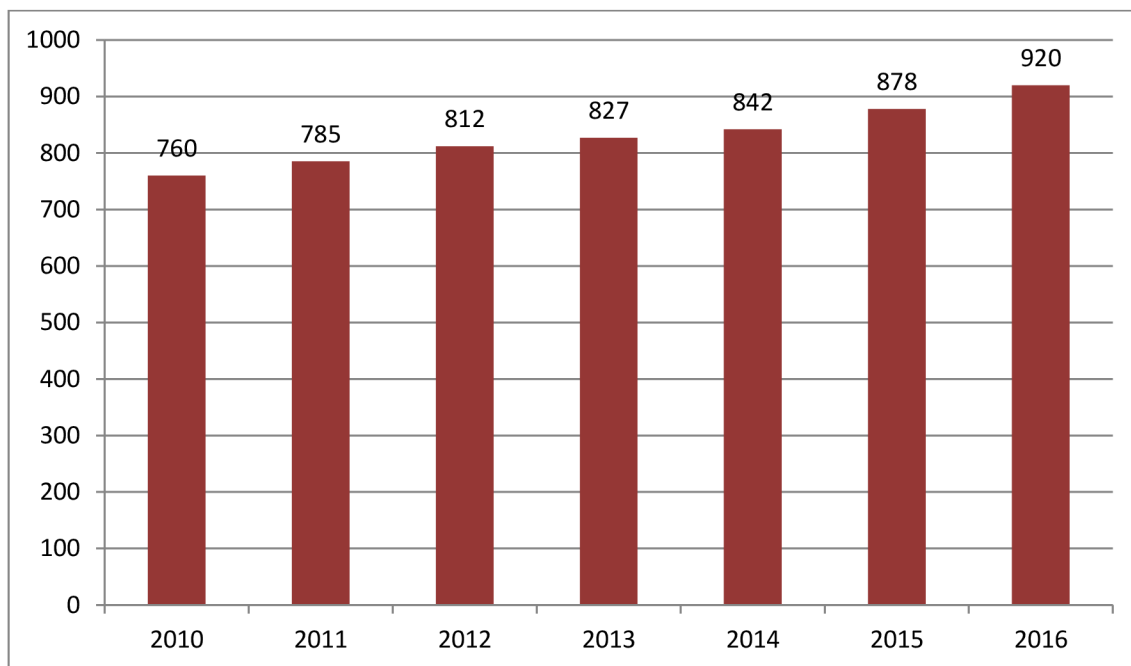


Obr. 1: Nezamestnanosť v Bratislavskom kraji v r. 2016 (Zoznam.sk, 2017)

**Minimálna mzda** je ďalší faktor spadajúci do tejto časti analýzy. Na Slovensku dosahuje hranica minimálnej mzdy v roku 2017 hodnotu 435 €. Je to čiastka uvedená v hrubom. Minimálna mzda v čistom je 374,11 €. Oproti predchádzajúcemu roku je to nárast, konkrétne pre rok 2016 to bolo len 405 € (Minimalnamzda.sk, 2017).

Priemerná hrubá mzda v Bratislavskom kraji dosahuje 1 462 €. Najhoršie zarábajúca pozícia v priemere je upratovač/-ka. Priemerná hrubá mzda činí 547 € (Platy.sk, 2017).

V nasledujúcom grafe je znázornený vývoj základnej mesačnej mzdy v rámci celej Slovenskej republiky. Je zrejme že vývoj má rastúci trend.



Graf 1: Vývoj hrubej mesačnej mzdy za posledné roky v SR (spracované podľa Profesia.sk, 2017)

### 3.2.4 Politické faktory

Európska únia umožňuje čerpať finančné dotácie na rôzne projekty, čo nevyklučujeme v neskoršej dobe na rozšírenie, prípadne na vzdelávanie zamestnancov. Je možné čerpať finančnú podporu aj v prípade vzdelávacích podujatí.

Mesto má takisto funkciu finančnej podpory materských škôl. Pri žiadosti novovzniknutej materskej školy má mesto povinnosť poskytnúť vhodnú budovu. Preto túto možnosť plánujem využiť.

### 3.2.5 Technologické faktory

V tomto období sú technológie veľmi vyspelé a preto sa ich budeme snažiť využiť. Pre zdravý spánok detí plánujem nakúpiť zdravotne nezávadné paplóny a vankúše. Detskú aktivitu chceme podporiť multifunkčnými tabuľami, ktoré sa dajú využiť na klasické písanie a kreslenie, ale aj na premietanie videoprodukcie. V izbách kde sa deti budú zdržiavať najčastejšie, chceme namontovať čističe vzduchu, ktoré sa spúšťajú keď je miestnosť prázdna. Čističe fungujú pomocou ultrafialového žiarenia a likvidujú tak

vírusy, baktérie, alergény a pohlcujú pachy. Samozrejmosťou budú smetné nádoby na separovaný odpad, k čomu budú vedené aj deti.

### **3.3 Porterov model**

Pre potreby analýzy odvetvového prostredia je vhodný Porterov model piatich konkurenčných síl. Berie do úvahy už etablované podniky, potenciálnych novo vzniknutých konkurentov, dodávateľov, zákazníkov a substitúty.

#### **3.3.1 Konkurenti v odvetví**

Podnik vstupuje na trh ako novovzniknutý. Poskytuje prípravné a vzdelávacie služby v predškolskom veku 3 – 6 rokov. Služby budú cielené v lokalite hlavného mesta – Bratislava. Nakoľko do Bratislavy cestuje denne za prácou množstvo ľudí z blízkeho okolia, budú tieto služby cielené aj na nich.

V súčasnej dobe už dlho pretrváva nedostatok kapacít materských škôl v lokalite Bratislava. Preto je v tomto odvetví ľahšie získať na trhu podiel.

Hlavným cieľom bude dostať sa do povedomia zákazníkov a s pretrvávajúcou nedostatočnou kapacitou škôlok bude jednoduché získať zákazníkov. Vzhľadom ku kvalite ponúkaných služieb si myslím, že nebude problém udržať si vernosť a dôveru získaných zákazníkov.

Za hlavného predstaviteľa konkurencie opisujem súkromnú školu Montessori. Montessori prevádzkuje základnú aj materskú školu. Na trhu pôsobí od roku 1993 z počiatku iba ako materská škola, v treťom roku otvorila 1. ročník základnej školy a postupne otvárala ďalšie ročníky. Počas svojho pôsobenia menila sídla z dôvodu potreby väčších priestorov. V súčasnosti sídli v mestskej časti Bratislava – Lamač. Ich ideou je reformná pedagogika v duchu talianskej lekárky – Marie Montessori (Montessori.sk, 2017).

Podľa Montessori deti, aby boli šťastné a spokojné musia skúmať a objavovať nové veci. Dieťa hľadá podnety pre svoj rozvoj v bezprostrednom okolí. Dôležitým rysom

Montessori pedagogiky je miešanie rôznych vekových kategórií v triede. Podľa Montessori sa deti učia rýchlejšie od svojich starších súrodencov, než deti, ktoré starších súrodencov nemajú. O tejto Montessori výchove sa hovorí ako o výchove slobodnej. V Montessori škole však deti majú slobodu s určitou štruktúrou a obmedzeniami ako sú rešpekt k osobám, vykonávanie aktivity len ak neobmedzujú právo a možnosť iného robiť to isté, atď. Toto považujem sa správne (Montessori.sk, 2017).

Táto škôlka sídli iba v jednej mestskej časti Bratislavy – v Lamači. Žiadne pobočky v iných častiach mesta nemá. Je zrejme, že táto lokalita nie je pre každého vhodná a preto sa budem snažiť zaradiť sa v inej mestskej časti. Na svojom webe MŠ neuvádza ani kapacitu ani výšku školného. Toto považujem za nedostatok. V tejto dobe je už vytvorený poradovník na nástup detí do škôlky. Na webe sú uvedené tel. kontakty a e-mailové adresy, a v prípade záujmu o bližšie informácie je nutné ich kontaktovať. Rozhodol som sa preto zistiť výšku mesačného školného. Po telefonickom rozhovore, ktorý prebehol 2. mája 2017 som zistil, že výška mesačného školného činí 387 €. Poplatok za stravu je stanovený na 3 €/deň. Ak ale majú rodičia záujem to, aby sa dieťa stravovalo zdravo, tento poplatok je až 5,50 €/deň. Toto rozdelenie stravy na drahšiu a lacnejšiu, nevidím ako vhodné riešenie v materskej škole, pretože deti to vnímajú ale nevedia prečo má niekto to iné „lepšie“ jedlo. Nevidím ani riešenie, ako postupujú pri probléme keď dieťa povie, že chce to „lepšie“ jedlo. Otváracia doba je od 07:00 hod. do 17:00 hod (Montessori.sk, 2017) (Cabanová, 2017).

Rád by som cielil na lokalitu Bratislava – Karlova Ves. Táto mestská časť má sama o sebe viac než 30 tisíc obyvateľov a denne cez ňu prechádzajú obyvatelia iných mestských častí. V tejto lokalite sa už nachádzajú súkromné materské školy.

Súkromná MŠ Pikolino je jediné súkromné zariadenie v tejto mestskej časti. Jej zameranie je literárno-dramatické s nadštandardnou ponukou anglického jazyka. Na trhu pôsobia už 7 rokov. Otváracia doba je od 07:00 hod. do 17:00 hod. Výška mesačného školného činí 350 €. Za stravu je poplatok 3 € za každý deň. Po telefonickom rozhovore som zistil, že výška stravného je 3,50 € za každý deň, ale stravné sa dá platiť aj paušálne vo výške 50 € (Picolino.sk, 2017) (Gunárová, 2017).

MŠ Kolískova 14 – zriaďovateľ mestská časť Bratislava – Karlova Ves

MŠ Ladislava Sáru – zriaďovateľ mestská časť Bratislava – Karlova Ves

MŠ Suchohradská 3 – zriaďovateľ mestská časť Bratislava – Karlova Ves

MŠ Borská 4 – zriaďovateľ mestská časť Bratislava – Karlova Ves

Všetky školy, ktorých zriaďovateľom je mesto majú stanovený mesačný príspevok na úhradu nákladov vo výške 18,10 €.

### **3.3.2 Potenciálne novo vstupujúce podniky**

Momentálne je možné očakávať príchod nových konkurentov na trh, keďže v tejto oblasti je prebytok dopytu nad ponukou vzdelávacích služieb v predškolskom veku. Naš podnik sa bude snažiť ponúknuť kvalitné služby, pravidelne školených odborníkov a významné doplnkové služby. Keďže v roku 2016 bolo viac než 5 000 žiadostiam v Bratislave nevyhovené, nebojím sa vstupu nového konkurenta na trh.

### **3.3.3 Dodávatelia**

Ďalšou úlohou je nájsť vhodného potenciálneho dodávateľa zdravej stravy pre deti. Bratislava ponúka množstvo školských stravovacích zariadení alebo súkromných dodávateľov stravy, s ktorými budem môcť spolupracovať. Do úvahy prichádza jedine pravidelný odber obedov. Nakoľko neplánujem zriaďovať svoju kuchyňu. Bolo by to v počiatkoch finančne náročné a pre mňa neefektívne. Takto podporím lokálny trh, spoluprácou s dodávateľskou firmou. Záleží mi na čerstvosti potravín a pestrosti stravy.

### **3.3.4 Zákazníci**

Pre náš podnik je dôležité vzdelávať dieťa od jeho nástupu, t.j. vek 3 roky až po dobu, pokiaľ nastúpi na základnú školu. Je možné, že zákazníci k nám budú chcieť prejsť z inej materskej školy, no bude pre nás vhodnejšie uprednostniť deti, ktoré nastúpia od začiatku. Takto sa im budú môcť venovať špecializovaný lektori po celú dobu

predškolského veku. Budeme preto cieľiť na zákazníkov, ktorých požiadavky sa zhodujú s našou víziou. Budeme ponúkať vyššiu kvalitu a rozmanitosť služieb, preto nepredpokladáme odchod detí ku konkurenčným materským školám.

### **3.3.5 Substitúty**

Pri tomto odvetví ako substitúty môžem brať také prípady, kedy rodičia uprednostnia súkromného lektora, ktorý sa venuje dieťaťu v domácom prostredí. Do úvahy je možné vziať napr. aj opatrovatelky alebo domáce asistentky.



## 4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ

V súčasnosti je nepomer počtu detí a kapacít škôlok. Prevláda nedostatok voľných miest v materských školách. To je jedna z vecí, prečo chcem prispieť v tomto odbore mojou súkromnou škôlkou. Z druhého uhľa pohľadu sa mi nepáči ako sú vedené deti v predškolskom veku, teda vo veku, kedy zbierajú najviac informácií a formujú svoje osobnosti. Chcem preto dopomôcť k zlepšeniu aj v tomto smere. Myslím si, že deti nie sú vedené správnym spôsobom, nie sú dostatočne podporované za ich tvorbu a činnosti, ktoré cez deň robia. Majú málo priestoru na sebarealizáciu a sú nútené k činnostiam, ktoré nie všetky deti zaujímajú. Je potrebné deti brať ako samostatné jedince, nie ako skupiny detí. Každé dieťa sa vyníma niečím iným. Niektorí sú dobrí v cudzích jazykoch, niekomu ide lepšie matematika, iní sa zas vynímajú napr. v športe. Je preto vhodné venovať sa im samostatne a podporovať ich v tom čo ich baví. Nenútiť ich v činnostiach, ktoré sa im nepáčia. Vedia čo majú radi, veď predsa to aj automaticky robia. Všetci by sme boli rovnakí, o čom by svet bol? Každý je predsa iný a to nás robí výnimočnými.

### 4.1 Pohľad na súčasný stav

Albert Einstein raz povedal, že každý je dokonalý, ale ak súdiš rybu podľa jej schopností liezť na strom, celý život bude žiť v domnienke, že je hlúpa a neschopná. Dnešné školstvo nielenže núti ryby liezť na stromy, núti ich aj zliezať a behať 10 kilometrov. Sme pyšní na veci, ktoré školstvo dokázalo? Príde nám zábavné meniť milióny ľudí na robotov? Viete si predstaviť koľko ľudí si o sebe myslí, že je tá ryba? Plávajú po prúde s celou triedou, nikdy neobjavia svoje nadanie. Myslia si, že sú hlúpi, sú presvedčení, že sú nanič. Školstvo zabíja kreativitu, jedinečnosť, potláča intelekt. Je zastaranou inštitúciou, ktorej účel je už prežitý (Youtube.com, 2016).

„Každý je dokonalý, ale ak súdiš rybu podľa jej schopností liezť na strom,  
celý život bude žiť v domnienke, že je hlúpa a neschopná.“

Albert Einstein

Každý vie, ako vyzerá mobilný telefón teraz. Každý si vie predstaviť aj to ako vyzeral telefón pred 120 rokmi. Je to veľký rozdiel. Ako teraz vyzerajú moderné autá a ako vyzerali pred 120 rokmi. Takisto obrovský rozdiel. Keď sa pozrieme na dnešnú triedu v škole a na triedu pred 120 rokmi. Je to smutné. Za viac než storočie sa nič nezmenilo. Napriek tomu vedenie školstva tvrdí, že študentov pripravuje na budúcnosť. Môžeme si položiť otázku – Pripravuje študentov na budúcnosť, alebo na minulosť? Po pravde školstvo vzniklo preto, aby ľudí učili, ako majú pracovať v továrňach. Čo vysvetľuje aj to, prečo študentov usádzajú do rady pekne usporiadane podľa zasadacieho poriadku a nech ticho sedia. Nech zdvihnú ruku, keď chcú prehovoriť. Dáva sa im krátka prestávka na jedlo, a niekoľko hodín denne sa im hovorí, čo si majú myslieť. A samozrejme nech súťažia aby dostali jednotku. Číslo, ktoré ako keby označovalo kvalitu produktu. Napríklad mäso triedy A. Chápem to, v minulosti boli iné časy. Ale dnes už nemusíme vyrábať robotov. Svet sa posunul. Teraz už potrebujeme ľudí, čo vedia premýšľať. Vedia premýšľať pokrokovu, kreatívne, inovatívne, kriticky a nezávisle. Ľudí so schopnosťou spájať sa. Každý vedec totiž povie, že žiadne dva mozgy nie sú rovnaké. A každý rodič s dvomi a viac deťmi to potvrdí. Tak je nepochopiteľné prečo sa školstvo k študentom chová ako k veciam. Tvrdí im, že jedna vec je vhodná pre všetkých a podobné nezmysly. Predsa ak by doktor predpísal úplne rovnakú liečbu všetkým pacientom, nebolo by to ani vtedy správne. Veľa ľudí by z toho ochorelo ešte viac. Čo sa týka školy, presne toto isté sa deje. Táto nesprávna „liečba“ vo vzdelávaní, kedy jeden učiteľ stojí pred dvadsiatimi deťmi, z ktorých každé má iné prednosti, iné potreby, iné nadanie, iné sny. A školstvo všetkých učí to isté, tým istým spôsobom. Učitelia majú predsa jedno z najdôležitejších povolání na svete, napriek tomu nie sú zaplatení. Na rovinu povedané, učitelia by mali dostávať rovnaký plat ako doktori. Pretože doktor môže srdce operovať a zachrániť tým dieťaťu život. Ale dobrý učiteľ sa toho srdca môže dotknúť a umožniť tak dieťaťu skutočne žiť (Youtube.com, 2016).

Prácu učiteľov často vykonáva človek, ktorého vášňou je úplne iná činnosť. Bohužiaľ stalo sa to tým, že aj oni boli obeťou iných učiteľov a tak nevedeli nájsť tú svoju pravú životnú vášň a preto ostali pri niečom, čo ich v skutočnosti vôbec nebaví. Takto tvoria kolobeh a sú zlou inšpiráciou pre ďalšie a ďalšie generácie. Navrhujem preškoliť súčasných učiteľov kvalitnými odbornými psychológmi, ktorých psychológia je takisto

životným poslaním, tak aby učitelia pochopili zmýšľanie detí a spôsob práce s deťmi. Tak by v sebe aj mohli nájsť vášeň učiteľstva. Ak by predsa len po ponúknuť šanci preškoliť sa, v sebe vášeň k tejto práci nenašli, tak by psychológovia s nimi komunikovali spôsobom, aby našli svoje iné nadanie a tak by mohli skončiť s pedagogikou. Druhý návrh je nájsť tých učiteľov, ktorí sú skutočne srdcom pedagógovia, ale vyhýbajú sa tomu pretože v štátnych školách nie sú správne finančne ohodnotení.

Učitelia sú často záporní hrdinovia, ale napriek tomu, že pracujú v zle nastavenom školskom systéme, môžu subjektívne pozmeniť výučbu na zaujímavejší spôsob, ktorý deti zaujme. Chybou je aj to, že osnovy a interné predpisy vyučovania vytvárajú ľudia, ktorých väčšina z nich za celý život nevyučovala ani deň. Sú len posadnutí štandardizovanými testami. Myslia si, že tipovanie medzi možnosťami A až E zaručí v budúcnosti úspech. Sám Frederick J. Kelly, ktorý vymyslel štandardizované testovanie povedal: „Tieto testy sú príliš strohé na to, aby boli používané.“ ...“a mali by byť zakázané.“ (Youtube.com, 2016).

Ak sa bude týmto spôsobom pokračovať, následky budú zdruvujúce. A ak môžeme upravovať zdravotnú starostlivosť, technológie či stránky na Facebooku; je našou povinnosťou upraviť aj vzdelávanie. Zlepšiť ho. Zmeniť ho. Odstrániť školského ducha, pretože ten je nanič, ak nemienime vyzdvihnúť ducha každého jedného dieťaťa. To by malo byť cieľom všetkých. Žiadny spoločný študijný základ. Namiesto toho je treba spoznať, aké je od základu každé dieťa v každej triede. Samozrejme, že matematika je dôležitá, ale nie je dôležitejšia než umenie či tanec. Dajme každému nadaniu rovnakú šancu na rozvoj. Krajiny ako Fínsko dokázali úžasné veci. Školské dni sú kratšie. Učitelia majú dobrý plat. Domáce úlohy neexistujú a ľudia sa sústreďujú na spoluprácu. Nie na súperenie. Ich systém vzdelávania je lepší, než v akejkoľvek inej krajine na svete. Kým deti tvoria možno 20% populácie, tvoria 100% budúcnosti (Youtube.com, 2016).

## 4.2 Školský systém

Začnem opisom školských systémov dvoch najvyhrotenejších reprezentantov. Sú to štáty Južná Kórea a Fínsko. Kórejský systém produkuje dokonalých robotov. Typickými znakmi sú dlhý čas trávený v školách, veľa domácich úloh, dôraz na výkon a testovanie, silný tlak zo strany učiteľov aj rodičov a prísne hodnotenie. Výstupom takéhoto systému sú potom ľudia, ktorí akceptujú dlhú pracovnú dobu, sú schopní vykonávať monotónnu prácu pod silným tlakom zamestnávateľov. O opakom tohto systému je fínske školstvo. Typickými znakmi tohto školstva sú deti, ktoré nastupujú do školy v neskoršom veku, v školách trávajú menej času, nemajú domáce úlohy. Žiaci nie sú v školách známkovaní prvých 6 rokov. Žiadny nátlak na žiakov neexistuje. Dôraz sa kladie na vzťahy medzi učiteľmi a žiakmi a na záujmy. Výstupom tohto systému sú výsledky medzinárodných porovnávacích testov, kde Fíni dlhodobo vykazujú najlepšie vzdelávacie výsledky. Slovensko jasne ukazuje, že jeho vzdelávací systém sa podobá systému v Južnej Kórei (Štesko, 2015).

## 4.3 Problematika

Poznáme zo skúseností, že rodičia deti od malička nútili, nepodporovali, alebo karhali za veci, ktoré sú pre deti typické. No doba sa v posledných rokoch rapídne zmenila a niektorí rodičia si už uvedomili podstatu výchovy. Začali sa k svojim deťom správať láskavo, podporujúco, ochotne a bez negatívnych činov. Vytvárajú im pocit bezpečia, lásky, podpory. No keď takéto správne vychovávané dieťa nastúpi do bežnej škôlky, kde stále prevláda starý spôsob, nastane veľký šok. Pocíti zrazu všetky tie negatívne javy a to v ňom zanechá následky. Chcem preto v mojej škôlke dať pocítiť dieťaťu ten pocit, ktorý zažíva doma so svojou matkou.

Považujem za nevyhnutné učiť deti, aby boli v kontakte so svojimi emóciami. To je veľmi dôležité. Neodmietajme emócie detí, aj keď sa nám ich prejavy práve nepáčia. Deti nesmú svoje emócie potláčať. Stačí, ak ich v danej chvíli pomenujeme, povieme: teraz si nahnevaný, smutný, šťastný. Deti sa takýmto spôsobom učia svoje emócie spoznávať. Ďalej treba učiť deti aj o demokracii. Už od škôlky. Keď majú s učiteľkou deti sedenie v kruhu a zhovárajú sa, môžu sa vyjadriť všetky. Aj tie, ktoré ešte nevedia

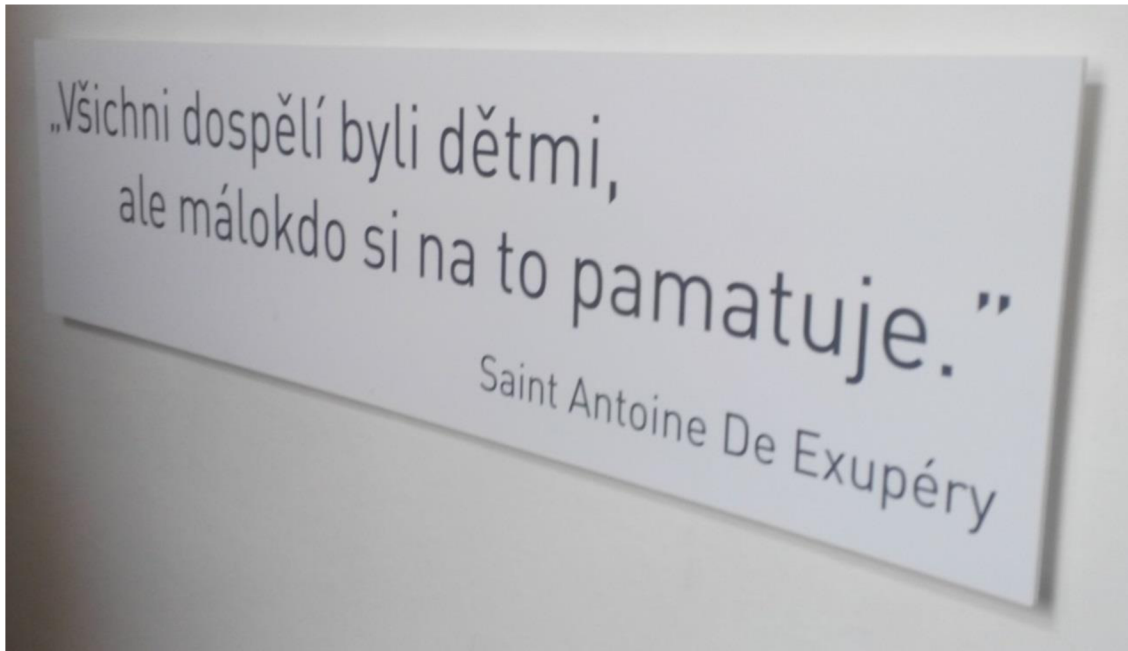
rozprávať. Dôležité je, aby vedeli, že majú priestor, kde sa môžu nejako prejaviť. Musí sa dbať aj o to, aby sa poskytla možnosť vyjadriť sa k spoločným problémom či plánom rovnocenne všetkým zúčastneným v diskusii, a takisto to treba prevádzkovať aj priamo v rodine. Rodičia a učitelia by mali deti najmä povzbudzovať. (Litváková, 2015)

„Dobrý terapeut je etický a nemal by sa podieľať na tom, aby sa klient stal od neho závislým. Dobrý terapeut by mal pracovať tak, aby sa – zveličene povedané – **zbavil toho klienta a poslal ho do sveta**. Rovnako ako by malo byť úlohou dobrého rodiča, aby pripravil deti do života tak, aby mohli fungovať samostatne a neboli viac závislí od rodičov. Ani emočne ani finančne.“ (Litváková, 2015)

Týmto terapeutom myslím prácu učiteľky. Práve ona sa v škôlke má chovať ako terapeut a dopomôcť dieťaťu byť samostatným.

V Japonsku sa ľudia boja chodiť za psychológom, pretože by sa tým pred ostatnými ponížili a myslia si, že pred spoločnosťou by stratili svoju tvár. Na Slovensku je to podobné, myslia si, že psychológa vyhľadávajú len ľudia duševne chorý. No nie je to pravda, psychológ práve dopomáha pri duševnom zdraví a usmerňuje osobnosť.

Nikdy v živote už dieťa nebude tak mimoriadne citlivé, otvorené a vnímavé ako práve vo veku do 6 rokov. Základnou potrebou malých detí je totiž pocit bezpečia a lásky. Tým ozajstným základným zdrojom pocitu bezpečia a lásky je dôverný vzťah. Jeho pravzorom je väzba medzi matkou a dieťaťom. Ten najdôležitejší fakt je, že do veku 6 rokov dieťať sa vytvára až 85% osobnosti človeka (Herman, 2008, s. 88).



Obr. 2: Výrok Saint Antoine De Exupéry (Vidiečanová, 2014)

Vytvorit' zmysluplnú škôlku znamená pochopiť psychológiu detí. Je povinnosťou ľudstva sa zamerať na vývoj detí v tomto období, preto považujem založenie materskej školy za správne rozhodnutie.

#### **4.4 Konkrétny návrh**

Som si vedomý osobnosti dieťaťa v skorom veku, kedy je dôležité tento psychický vývin podporiť. Oproti iným škôlkam preto považujem za najdôležitejšie plne sa mu venovať do tých 6-tich rokov dieťaťa. V konkurenčných škôlkach majú stanovený prísny systém a kritické pravidlá. Takýto spôsob je absolútne zlý.

Mojím cieľom je vytvorit' škôlku s kapacitou pre 20 detí. Tento počet je ideálny pre otvorenie jednej triedy.

Otváracia doba od 7:00 hod. do 17:00 hod.

Prvé čo bolo potrebné bol prieskum trhu. Chcel som vedieť ako fungujú lokálne škôlky a čo ponúkajú, aká je ich otváracia doba, výška školného. Súčasne som rozmýšľal nad

názvom mojej súkromnej školy a tým pádom aj loga. Hľadal som vhodný font a v podstate nejakú predstavu som už v hlave mal. Cieľom bolo vytvoriť milé, farebné logo a zároveň aby font, ktorým to je písané zapadal dizajnovu do súčasnej doby. Zvolil som farby dúhy, ale tak aby neboli v rovnakom poradí ako v skutočnosti. Toto prehodené poradie farieb má predstavovať tú skutočnosť, že sa líšime od konkurencie. Zvolil som názov JEDNIČKA. Obchodný názov teda je JEDNIČKA, s. r. o..

#### **4.5 Cieľová skupina**

Mojou cieľovou skupinou sú rodičia žijúci a ekonomicky činní v Bratislave a blízkom okolí. Záleží im na budúcnosti svojich detí. Sú to ľudia buď samostatne podnikajúci, ale aj zamestnanci, ktorých hrubá mesačná mzda je vyššia než priemerná. Tá v súčasnosti činí v Bratislavskom kraji 1 462 €. Ich vek je od 26 do 40 rokov. Sú buď vysokoškolsky vzdelaní, alebo majú aspoň všeobecné povedomie a radi sa sami vzdelávajú, čítajú. Majú záujem o zdravý životný štýl a harmonický život. Veria v budúce generácie a v ich harmonického napĺňania spoločenských potrieb. To znamená, že veria v slovenské školstvo kde deti budú navzájom spolupracovať a nie medzi sebou súperiť (Platy.sk, 2017).

Sú to rodičia, ktorí majú dieťa vo veku 3 až 6 rokov a chcú toto dieťa zaradiť iba do jedného zariadenia – škôlky počas celého obdobia 3 rokov. Uvažujem tak preto, lebo je jednoduchšie vziať jedno dieťa vo veku 3 rokov a venovať sa mu celé 3 roky, t. j. spoznať ho, nájsť v ňom čo ho baví, rozvíjať jeho osobnosť a v prípade nedostatkov, tieto nedostatky vyriešiť. Je to jednoduchšie, než aby sa dieťa zaradilo do mojej škôlky iba na 1 rok, pretože za toto obdobie sa mu nedokážeme venovať tak ako počas 3 rokov a v konečnom dôsledku je to neefektívne pre obe strany.

#### **4.6 Miesto**

Čo sa týka voľby lokality, budem podriadený mestu/správcovi budov mesta, nakoľko mesto má povinnosť vyčleniť vhodné miesto, pokiaľ sa jedná o vzdelávacie činnosti. Bude sa jednať buď o celú budovu, alebo miestnosti v budove – nevyužívané triedy vo

fungujúcich školách. Lokalitu Bratislava – Lamač z možností vyradujem, nakoľko sa tam nachádza škôlka Montessori. Rád by som cielil na lokalitu Bratislava – Karlova Ves. Táto mestská časť sa mi osobne veľmi páči, je to pekné prostredie a takisto husto obývané. Navyše cez túto oblasť prechádza denne množstvo potenciálnych zákazníkov, napriek tomu, že Karlova Ves má sama o sebe množstvo obyvateľov, konkrétne až 32 879. Páči sa mi, že cez túto časť prichádzajú do centra mesta ľudia z časti Bratislava – Devín, pretože ju obývajú ľudia s nadpriemerným príjmom, prevažne podnikajúci. Preto aj v tejto lokalite vidím množstvo potenciálnych zákazníkov. (Bratislava.sk, 2017)

Poskytnutie budovy sa rieši formou nájomnej zmluvy medzi prenajímateľom – mestom a nájomcom. V tomto prípade, čiže vzdelávacie služby, býva zvykom suma nájmu symbolické 1 €.

#### **4.7 Založenie spoločnosti**

Rozhodol som sa pre založenie spoločnosti s ručením obmedzeným, nakoľko iná právna forma kapitálovej spoločnosti nie je pre mňa vhodná. Živnosť v tejto situácii takisto nepripadá do úvahy. Spoločnosť budem zakladať sám prostredníctvom zakladateľskej listiny. Pravosť podpisov na zakladateľskej listine musí byť notársky overená. Ďalšou podmienkou je splatenie upísaných vkladov do základného imania. Minimálna výška základného imania v roku 2017 činí 5 000 €. Povinnosťou právnickej osoby je aj mať založený podnikateľský účet v banke. Spoločnosť sa do obchodného registra môže zapísať len pod podmienkou, ak je v plnej výške splatené jej základné imanie. V zakladateľskej listine musí byť uvedený správca vkladu, tým budem ja. Správca, teda ja, som povinný vydať písomné vyhlásenie o splatení vkladu. Vyhlásenie o splatení vkladu prikladám k návrhu na zápis do obchodného registra. Ďalej ja ako zakladateľ som povinný požiadať daňový úrad o vydanie písomného súhlasu so zápisom do obchodného registra. Robí sa to preto, lebo sa posudzuje úhrn daňových nedoplatkov a nedoplatkov na cle. Ak táto suma nepresiahne hranicu 170 €, prihliada sa, akoby táto osoba nedoplatky nemala. S. r. o. nemôže založiť osoba, ktorá má daňový nedoplatok, alebo nedoplatok na cle. Ak zakladateľ tieto nedoplatky nemá, daňový úrad vydá súhlas do 5 pracovných dní od podania žiadosti. O súhlas sa žiada miestne príslušný daňový



úrad. Vyhotovenie tohto písomného súhlasu nepodlieha žiadnemu správne poplatku (Podnikajte.sk, 2016).

Podanie žiadosti o zápis s. r. o. do obchodného registra je možné uskutočniť písomne v listinnej podobe (poštou alebo osobne) alebo elektronicky. Využijem možnosť podať túto žiadosť elektronicky, nakoľko disponujem možnosťou ZEP (zaručený elektronický podpis). V opačnom prípade, t. j. ak by som nemal zaručený elektronický podpis, musel by som do 5 pracovných dní doručiť podanie v listinnej podobe.

Keďže sa jedná o spol. s r. o. ktorá bude vykonávať podnikateľskú činnosť musí požiadať miestne príslušný okresný úrad – odbor živnostenského podnikania o vydanie osvedčenia o živnostenskom oprávnení. Prílohou ohlásenia živnosti musí byť už spomínaná zakladateľská listina. Pre vydanie živnostenského listu musia byť splnené všeobecné podmienky – dosiahnutý vek 18 rokov, bezúhonnosť a spôsobilosť na právne úkony. Tieto podmienky musí spĺňať štatutárny orgán spoločnosti – konateľ, čiže ja. O vydanie živnostenského listu znova využijem možnosť ohlásenia elektronicky (online prostredníctvom portálu Slovensko.sk). Keďže využijem možnosť ohlásenia elektronicky, žiadne správne poplatky sa neplatia. V opačnom prípade, to znamená v listinnej podobe doručením papierových dokumentov okresnému úradu by som za každý jeden predmet podnikania, ktorý spadá medzi voľné živnosti, platil 5 € (Podnikajte.sk, 2016).

### **Živnosti, ktoré ohlásim:**

- Prevádzkovanie jaslí.
- Vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti.
- Vykonávanie vzdelávacích programov v oblasti sociálnych služieb zameraných na vykonávanie vybraných pracovných činností a na ďalšie vzdelávanie.
- Poskytovanie sociálnych služieb.
- Organizovanie športových, kultúrnych a iných spoločenských podujatí.
- Verejné obstarávanie.
- Reklamné a marketingové služby, prieskum trhu a verejnej mienky.
- Poskytovanie obslužných služieb pri kultúrnych a iných spoločenských podujatiach.

- Čistiace a upratovacie služby.
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb, výroby.
- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod).
- Činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov.
- Administratívne služby.
- Vedenie účtovníctva.
- Prenájom hnutel'ných vecí.
- Uskutočňovanie stavieb a ich zmien.
- Prípravné práce k realizácii stavby.
- Dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov.

Okresný úrad vydá osvedčenie do 3 pracovných dní od doručenia ohlásenia živnosti a výpisu z registra trestov. Živnostenské oprávnenie s. r. o. vzniká až zápisom do obchodného registra. Založená s. r. o. nesmie vykonávať podnikateľskú činnosť pokiaľ nie je zapísaná v obchodnom registri. V procese získavania oprávnenia bude spoločnosti pridelené aj IČO. Súčasne je možné sa už zaregistrovať k dani z príjmov a dať okresnému úradu pokyn k ďalším krokom k zápisu do obchodného registra. Návrh na zápis do OR musím podať do 90 dní od založenia. Súdny poplatok za zápis do OR činí pri elektronickom podaní 150 €. V prípade, že by som nevyužil elektronickú formu, platil by som dvojnásobok (Podnikajte.sk, 2016).

#### **4.8 Dodávateľ stravy**

V tomto prípade som sa rozhodol pre dodávateľskú spoločnosť I.E.G. stravovacie služby. Výhodou tejto spoločnosti je dovoz čerstvo navarenej stravy v špeciálnych termoboxoch. Preto nie je potrebné dodatočne tepelne upravovať toto jedlo. Dovoz je už zahrnutý v cene jedla. Spoločnosť I.E.G. stravovacie služby má v dennej ponuke výber z dvoch druhov polievok – vždy z čerstvých surovín. Výber zo 6 druhov jedál – z toho 2 vegetariánske, 2 mäsité, múčne a jedno príležitostné – napr. sezónne. Súčasťou je aj teplý alebo studený nápoj a šalát z čerstvej zeleniny (Vasestravovanie.sk, 2017).

Ceny týchto jedál sa pohybujú od 2,65 € - 4 € bez DPH za porciu. Predpokladám, že v mojom prípade bude cena najnižšia, nakoľko budeme odoberať detské porcie a počte približne 25 ks. Počítam preto s cenou 3,20 € s DPH za porciu (Vasestravovanie.sk, 2017).

## 4.9 Zamestnanci

V prípade mojej škôlky plánujem zabezpečiť nasledovné pracovné pozície:

- Riaditeľ – vykonáva riadiacu funkciu celej škôlky a má na starosti všetky projekty, vedie účtovníctvo; menovaný je len 1 riaditeľ, túto funkciu budem vykonávať ja. Mzdové náklady budú činiť 2 700 €.
- Zástupca (ZŤP) – pripravuje zmluvy – pre úrady, zamestnancov, dovolenky, vedie administratívu prijímania detí do zariadenia, schvaľuje zmeny v pracovnom denníku a rozvrhu práce učiteľiek, vykonáva pomocné účtovníctvo. Mzdové náklady budú činiť 1 420 €.
- Osoba, ktorá bude mať na starosti stravu (ZŤP) – povinnosťou bude preukaz z hygieny pre manipuláciu so stravou. Bude pripravovať desiatu a olovrant, obedy budú dovážané, takže sa bude starať o ich výdaj. Mzdové náklady budú činiť 1 200 €.
- Upratovačka (ZŤP). Mzdové náklady budú činiť 950 €.
- 3 učiteľky (2 profesionálne pracovníčky, 1 ZŤP) – budú sa striedať tak aby boli pri výučbe vždy 2, budú mať flexibilnú pracovnú zmluvu, čo znamená, že si svoj pracovný denník a rozvrh práce vypracovávajú samé, ale tak aby mali dodržaný potrebný počet odpracovaných hodín. Pracovný denník a rozvrh práce predkladajú zástupcovi. Mzdové náklady budú činiť 2 x 1 900 €. Pri ZŤP 1 600 €.

Služby psychológa, logopéda alebo sociálneho pracovníka budem riešiť externe.

Pre potrebu získania vhodných zamestnancov využijem výberové konanie na ÚPSVaR, takéto výberové konanie vykonáva úrad zadarmo. Požiadavky kladiem ja a výberové riadenie takisto vediem ja za asistencie pracovníkov úradu. Do úvahy pripadá aj

možnosť spolupráce s pedagogickou fakultou v Bratislave formou stáží študentov. Samozrejme po predošlom odbornom skonzultovaní a vybraní vhodných uchádzačov (Kokavcová, 2017).

V prípade zamestnávania ZŤP osoby nad 70%, **mzdu ÚPSVaR štvrťročne refunduje** do výšky 1 497,31 €. Za celý rok to činí sumu 5 989,25 €, ktorou úrad mzdové náklady takto refunduje (Zákon č. 5/2004 Z. z.).

Mojím cieľom je vytvoriť chránené pracovisko. Podmienkou získania tohto štatútu je zamestnávanie ZŤP zamestnancov v počte minimálne 50 % zo všetkých zamestnancov. Túto podmienku budem spĺňať. Preto mi bude prislúchať nárok na príspevok do max. výšky **5 749,68 €**, ktorého účelom je **zriadenie pracovného miesta pre občana so zdravotným postihnutím**. Tento príspevok je možné čerpať na každé pracovné miesto pre občana ZŤP. Úrad tento príspevok refunduje až spätne. Je preto potrebné vopred uhradiť nákup prostriedkov, ktoré bude zamestnanec využívať pri svojej činnosti, a až následne budú tieto náklady refundované (Zákon č. 5/2004 Z. z.).

#### 4.10 Podielové dane

Ďalším cieľom bude **zaradiť** túto škôlku **do siete škôl a školských zariadení Slovenskej republiky**. Žiadosť sa predkladá na MŠVVaŠ SR. Je potrebné doložiť súhlas od mesta, dohodu o prenájme budovy, osvedčenie o požiarnej technike, BOZP, projekt a zakladateľskú zmluvu. MŠVVaŠ SR rozhodne, či škôlku zaradí do siete. Podmienkou je mať do 15. septembra žiaka zapísaného do škôlky, tzv. EDU zber.

Výhodou zaradenia do siete škôl a školských zariadení SR sú **podielové dane**. Ak je škôlka zaradená do tejto siete tak pripadá na jedného žiaka určitá čiastka z podielových daní. Počíta sa to nasledovným vzorcom (Mfsr.sk, 2017):

*40 % x podiel obcí na výnose dane SR z príjmov fyzických osôb / prepočítaný počet detí a žiakov k 15.9. predchádzajúceho roka pre SR*

$$0,40 \times 1\,764\,524\,000 \text{ €} / 8\,948\,638,6 = 78,87 \text{ €}$$

Vypočítaná suma 78,87 € sa ďalej násobí koeficientom 33,8. Výsledok nám dá ročný príspevok na 1 dieťa v škôlke, teda **2 665,81 €**. Na 20 detí pripadá teda čiastka 53 316,12 € ročne. Koeficient 33,8 je v prípade škôlky kde je 16 až 20 detí. V iných prípadoch sa koeficient líši. Podielové dane sú vyplácané mesačne (Minedu.sk, 2017).

	<b>Mesačne</b>	<b>Ročne</b>
<b>Na 1 dieťa</b>	222,15 €	2 665,81 €
<b>Na 20 detí</b>	4 443,01 €	53 316,12 €

Tab. 1: Prepočet podielových daní

## 4.11 Finančný plán

Vo finančnom pláne popisujem predpokladané vynaložené počiatočné náklady, ktoré sú rozpísané do jednotlivých položiek. Uvádzam aj plánované náklady a výnosy v rámci mesačného a ročného obdobia. Oboznamujem aj o zdrojoch krytia tohto projektu. Prostredníctvom finančného plánu sa dá ľahšie pochopiť ekonomická vízia podniku. Preto premietam pomocou tabuliek plánované vynaložené a dosiahnuté finančné prostriedky.

### 4.11.1 Financovanie podniku

Podľa § 49 zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov mám ako začínajúci podnikateľ nárok na **príspevok pre začínajúceho podnikateľa**. Avšak musím splniť určité podmienky, a to:

- vedený v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej 3 mesiace,
- prevádzkovať živnosť a riadne doložiť živnostenským listom,
- túto činnosť udržať najmenej tri roky.

Samozrejme tieto podmienky dodržím. Môžem vtedy podať žiadosť o tento príspevok. Maximálna výška tohto príspevku činí v Bratislavskom kraji v roku 2017 sumu **2 994,62 €**.

Zo svojich **osobných zdrojov** budem podnik financovať sumou **6 000 €**. Je to čiastka, ktorú zložím ako základný kapitál podniku.

Založenie súkromnej materskej školy budem financovať z časti z príspevku a z časti zo svojich finančných prostriedkov.

V prípade, že by nastala situácia, kde by bol potrebný väčší rozpočet, mám možnosť čerpať úver od rodinného príslušníka dlhodobo žijúceho v zahraničí. Ten prejavil záujem zúročiť voľné peňažné prostriedky.

V čase, keď už bude škôlka zaradená do siete škôl a školských zariadení SR, budem môcť požiadať granty na rôzne vzdelávacie projekty. MŠVVaŠ SR vypisuje výzvy, o ktoré je možné zažiadať. Vidím to ako jednu z perspektív do budúcnosti.

#### 4.11.2 Rozpočet

##### Zdroje

Príspevok	2 994,62 €
Vlastné zdroje	6 000 €
<b>Spolu</b>	<b>8 994,62 €</b>

Tab. 2: Zdroje

##### Plánované zriaďovacie náklady

Položka	Počet (ks)	Cena spolu (€)
Založenie s. r. o.		150
Právne služby		50
Doména		15
Web stránka		200
Ochranná známka	1	165,50
Matrace	20	800
Paplóny a vankúše	20	250
Interaktívna tabuľa	1	700
Detské stoly a stoličky	20	900
Detské skrinky		300
Detské hračky, písacie potreby		400
Čistič vzduchu	1	800
Biolampa	1	30

Nádoba na separovaný odpad	1	60
Kuchynský riad		200
Chladnička	1	150
Mikrovlnná rúra	1	50
Koberec	1	120
Stôl a stolička pre učiteľov	1	110
Kancelársky stôl a stolička	1	110
Počítač	1	500
Tlačiareň	1	70
Stavebné úpravy		400
Ostatná réžia		469,50
<b>Zriaďovacie náklady spolu</b>		<b>7 000 €</b>

Tab. 3: Plánované zriaďovacie náklady

Väčšinu hračiek pre deti a iných hracích/vzdelávacích potrieb plánujem vybrať formou verejnej zbierky. Samozrejme nevyhnutnú položky nakúpim nové, ale je potrebné hľadiť aj na to koľko nevyužitých vecí máme každý v domácnosti. Veľa ľudí ich má doma prebytok. Je zbytočné kupovať nové, pretože to nie je v ekologicko-ekonomickom súlade. Produkuje sa tým veľa odpadu.

Po zakúpení interaktívnej tabule, stolu a stoličky pre učiteľov, kancelárskeho stolu a stoličky, počítača a tlačiarne budú náklady **refundované** už spomínaným príspevkom na zriadenie pracovného miesta pre ZŤP. Predpokladaná suma refundácie bude činiť v súčte **1 490 €**.

To znamená, že po vynaložení plánovaných nákladov 7 000 € bude spätne refundované 1 490 €. Rozdiel teda činiť **5 510 €**. To je suma, ktorá predstavuje zriaďovacie náklady po refundácii, teda **čisté zriaďovacie náklady**.

#### 4.11.3 Finančný plán – mesačný

##### Plánované mesačné náklady

Položka	Suma (€)
Energie	570
Internet	20
Spotrebné veci pre deti	50
Kancelárske a hygienické potreby	50

Strava	2 200
Mzdy	11 670
Výlety	200
POHODA účtovný software	25
VIS program na normovanie jedla	6,70
<b>Mesačné náklady spolu</b>	<b>14 791,70 €</b>

Tab. 4: Plánované mesačné náklady

Energie sú na dohode medzi mnou a prevádzkovateľom budovy, čiže mestom. Počítam ale radšej so situáciou, kedy by som energie hradil ja. V určitých prípadoch sa stáva, že mesto hradí všetky výdavky za energie, niekedy vyžaduje doplácať iba prípadné nedoplatky, inokedy vyžaduje od nájomcu hradiť všetky energie. Pri položke strava som vychádzal z predpokladu 25 obedov denne 22 dní v mesiaci. Počítal som so sumou 3,20 € za porciu. Celkovo ale suma za stravné, ktoré bude vyberané od rodičov bude 4 €. Rozdiel 0,80 € bude slúžiť na kúpu surovín k príprave stravy mimo obeda, teda desiata a olovrant. Sumu 200 € pri položke výlety počítam z prenájmu dvoch mikrobusev, kde prenájom na 1 deň činí 60 €. Suma 200 € je teda za prenájom 2 mikrobusev a kúpu pohonných hmôt. Čiastka za výlety je nadhodnotená, pretože edukatívne vyžiť sa dá aj inou formou, napr. návštevou knižníc v rámci knižných období, návštevou divadiel a múzeí, exkurzie, atď. (9miest.sk, 2017).

### Plánované mesačné výnosy

V nasledujúcej tabuľke uvádzam výšku plánovaných výnosov v priebehu každého mesiaca. Výšku **školného** som stanovil na **350 €**. Úrad mzdy refunduje každé tri mesiace, ale pre jednoduchšie vysvetlenie som to prepočítal na mesiace. Po prepočte vychádza refundácia mzdy na jedného zamestnanca 499,10 € mesačne.

Položka	Suma (€)
Školné	7 000
Refundácia miezd	1 996,40
Stravné	1 760
Podielové dane	4 443,01
<b>Mesačné výnosy spolu</b>	<b>15 199,41 €</b>

Tab. 5: Plánované mesačné výnosy



Do úvahy prichádza aj organizovanie spoločenských akcií, alebo kurzov po otváracíj dobe škôlky. Môžu to byť kurzy pre mamičky, alebo kurzy zdravej stravy. Výnosy z týchto činností by boli pre podnik prosperujúce.

#### 4.11.4 Plán – mesačne rozpísaný

Zdroje podniku činia v súčte 8 994,62 €. Po odpočítaní zriaďovacích nákladov (7 000 €) zostatok činí 1 994,62€. V prvom mesiaci je očakávaná refundácia 1 490 €. Finančný zostatok teda dosahuje hodnotu 3 484,62 €.

$$6\,000 + 2\,994,62 = 8\,994,62 \text{ € (zdroje)}$$

$$8\,994,62 - 7\,000 \text{ (zriaďovacie náklady)} = 1\,994,62 \text{ €}$$

$$1\,994,62 + 1\,490 \text{ (refundácia)} = 3\,484,62 \text{ €}$$

Mesačné náklady	14 791,70
Mesačné výnosy	13 203,01
Výsledok 1. mesiac (strata)	-1 588,69
Aplikácia finančného zostatku	+3 484,62
Zostatok po 1. mesiaci	<b>1 895,93 €</b>

Tab. 6: Finančné hospodárenie 1. mesiac

Mesačné náklady	14 791,70
Mesačné výnosy	13 203,01
Výsledok 2. mesiac (strata)	-1 588,69
Aplikácia finančného zostatku	+1 895,93
Zostatok po 2. mesiaci	<b>307,24 €</b>

Tab. 7: Finančné hospodárenie 2. mesiac

Mesačné náklady	14 791,70
Mesačné výnosy	19 192,21
Výsledok 3. mesiac ( <b>zisk</b> )	+4 400,51
Aplikácia finančného zostatku	+307,24
Zostatok po 3. mesiaci	<b>4 707,75 €</b>

Tab. 8: Finančné hospodárenie 3. mesiac

Ako je zrejmé z predchádzajúcich troch tabuliek, činnosť podniku je zisková. V prípade, ak by som ale nemal základný kapitál tak vysoký, ale mal by som iba 5 000 €, boli by potrebné ešte iné zdroje, pretože podnik by sa dostal do platovej neschopnosti z dôvodu vysokých mzdových nákladov. Stalo by sa to hneď v 2. mesiaci, kde by sa nemohla použiť aplikácia finančného zostatku 1 895,93 €, ale o 1 000 € menšia, teda len 895,93 €. Vznikla by tak medzera platovej neschopnosti v hodnote 692,76 €. Čo je rozdiel výsledku 1. mesiaca (-1 588,69 €) a finančného zostatku (895,93 €). Je to spôsobené aj tým, že refundácia miezd je raz štvrťročne, nie každý mesiac. Ukazuje to tabuľka pre 3. mesiac, kde je do výnosov zahrnutá štvrťročná refundácia. V nasledujúcich mesiacoch už nemôže nastať platobná neschopnosť, pretože už podnik bude mať dostatok finančných prostriedkov.

#### 4.11.5 Finančný plán – ročný

##### Celkové plánované náklady na prvý rok prevádzky

Položka	Suma (€)
Energie	6840
Internet	240
Spotrebné veci pre deti	600
Kancelárske a hygienické potreby	600
Strava	26 400
Mzdy	140 040
Výlety	2 400
POHODA účtovný software	300
VIS program na normovanie jedla	80
<b>Ročné náklady spolu</b>	<b>177 500 €</b>

Tab. 9: Celkové plánované náklady na prvý rok prevádzky

##### Celkové plánované výnosy za prvý rok prevádzky

Položka	Suma (€)
Školné	84 000
Refundácia miezd	23 957
Stravné	21 120
Podielové dane	53 316,12
<b>Ročné výnosy spolu</b>	<b>182 393,12 €</b>

Tab. 10: Celkové plánované výnosy za prvý rok prevádzky

## Zhodnotenie plánovaného ročného výsledku hospodárenia

Plánované ročné náklady	177 500 €
Plánované ročné výnosy	182 393,12 €
Plánovaný výsledok hospodárenia	<b>4 893,12 €</b>

Tab. 11: Plánovaný výsledok hospodárenia

Po prepočte rozdielu ročných výnosov a nákladov činí plánovaný výsledok hospodárenia 4 893,12 €. Pri zohľadnení vloženého kapitálu 6 000 € je rozdiel s mínusovým znamienkom v hodnote 1 106,88 €. Napriek tomuto zápornému výsledku v prvom roku, som ja ako zakladateľ uspokojený, pretože mi to prinesie čistú mzdu 1 460 € mesačne. V období, keď už bude materská škola fungovať a bude zapísaná do siete škôl a školských zariadení SR plánujem reagovať na výzvy MŠVVaŠ SR. Môžu priniesť ďalšie finančné príspevky na rozvoj podniku, alebo na projekty škôlky.

### 4.11.6 Bod zvratu

Vypočítaním bodu zvratu zistím koľko detí potrebujem aby som bol ziskový. Výpočet sa prevádza nasledujúcim vzorcom.

$$\text{fixné náklady} / (\text{cena} - \text{variabilné náklady})$$

Cena a variabilné náklady musia byť prepočítané na jedno dieťa. Ako fixné náklady som zvolil energie, internet a softvéry. Suma fixných nákladov v súčte činí 7 460 €. V položke cena je zahrnuté školné a dotácie z podielových daní. Po prepočte na jedno dieťa hodnota činí 6 865,81 €. Do variabilných nákladov sú započítané mzdy, výlety, strava, spotrebné náklady a náklady na kancelárske a hygienické potreby. Zohľadnil som tam výnosy za stravné a refundáciu miezd. Po prepočítaní je hodnota variabilných nákladov na jedno dieťa 6 248,15 €.

$$7\,460 / (6\,865,81 - 6\,248,15) = 12,08$$

Znamená to, že podnik potrebuje 13 detí aby bol ziskový.

## ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bolo vypracovať podnikateľský zámer pre založenie súkromnej materskej školy. Každým desaťročím sa všetky veci menia. Mení sa doprava, spôsoby bývania, strava, móda, technológie, ale vzdelávací systém je stále taký istý ako pred 50-timi rokmi. Je potrebné aby sa vzdelávanie detí prispôbovalo dobe. Táto materská škola bude vedená spôsobom, ako si to súčasná doba vyžaduje. Deti budú vedené učiteľmi – profesionálmi, ktorí sú skúsení v rôznych oblastiach. Ku každému dieťaťu sa bude pristupovať ako k jedinečnej osobe, nie ako k skupine ľudí.

Jedinečnosť v tomto zmysle opisujem ako nerozdeľovanie chlapcov a dievčat. Ako príklad opíšem to čo Ján Řežáb (2016) uviedol na jednej prednáške, a to že už v skorom veku sa deti dokážu naučiť čokoľvek, dokonca kódovať. Niektorí z obecnstva sa s prekvapením opýtal, či naozaj. Áno je to tak, bez ohľadu na vek, pohlavie, či sociálne pomery. Preto považujem za dôležité aby sme sa k deťom správali individuálne, ale zároveň ich nedelili podľa pohlavia, veku atď.

Skupinou opisujem doterajší stav, keď učitelia viedli deti ako skupiny. Všetci museli robiť tú istú vec v rovnakom časovom rozhraní. Treba brať ohľad na to, že v rovnakom čase môže zaujímať jedno dieťa určitá vec a druhé dieťa nemusí. Už aj v pracovnej sfére vznikajú firmy, kde je voľná pracovná doba. Ľudia si uvedomujú, že je zbytočné sedieť v kancelárii a snažiť sa niečo tvoriť, ak nemajú tvorivú chvíľu. V školstve si to totiž stále učitelia neuvedomujú. Je potrebné aby sa aj oni vzdelávali a boli pripravení tieto veci prijať.

Cieľom je aj dopomôcť osobám ZŤP vrátiť sa do spoločenského života. Ponúknuť im miesto, kde sa budú môcť aktívne činiť, kreatívne tvoriť a vytvárať si spoločenské vzťahy. ZŤP osoba nemusí byť len osoba s ťažkým fyzickým postihnutím, ale môže to byť človek, ktorý prekonal anorexiu alebo to môže byť diabetik. Sú to ľudia plnohodnotní, chtiví pracovať a ja im môžem ponúknuť pracovné miesto a tak začnú opäť žiť plnohodnotný život.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

AEMIT. Prenájom minibusov, mikrobusev, dodáviiek, minivanov. *9miest.sk* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.9miest.sk/>

AGLO SOLUTIONS. Financovanie ZUŠ, MŠ, JŠ a školských zariadení prostredníctvom podielových daní. *Minedu.sk* [online]. [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: <https://www.minedu.sk/financovanie-zus-ms-js-a-skolskych-zariadeni-prostrednictvom-podielovych-dani/>

BALÁŽOVÁ, Daniela. Školy riešia akých hodín sa vzdajú. *Pravda* [online]. 18.02.2015 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://spravy.pravda.sk/domace/clanok/345998-skoly-riesia-akych-hodin-sa-vzdaju/>

BLACKWELL, Edward., 1993. *Podnikateľský plán: Business guides. Průvodce pro malé a střední podnikatele*. Přeložil Jiří TOLMAN. Praha: Readers International Prague. ISBN 8090145418.

CABANOVÁ, G. *Telefonický rozhovor*. Súkromná základná škola s materskou školou Borinská 23, 841 03 Bratislava. 02. 05. 2017

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK., 2005. *Podnikateľský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 8024709392.

GOOGLE. Google Maps. *Google.sk/maps* [online]. ©2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <https://www.google.sk/maps/@58.957546,5.7297244,3a,75y,303.12h,101.45t/data=!3m6!1e1!3m4!1stZ5IJgjEXON9fjzJqOkXYQ!2e0!7i13312!8i6656>

GUNÁROVÁ, P. *Telefonický rozhovor*. Detské centrum Pikolino, s. r. o. Karloveská 32, 841 04 Bratislava. 04. 05. 2017

HERMAN, Marek., 2008. *Najděte si svého marťana ...co jste vždycky chtěli vědět o psychologii, ale ve škole vám to neřekli*. 3. vydání. Olomouc: Hanex. ISBN 978-80-260-6070-3

HLAVNÉ MESTO SR BRATISLAVA. Karlova Ves. *Bratislava.sk* [online]. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.bratislava.sk/karlova-ves/d-75049/p1=11074284>

IEG STRAVOVACIE SLUŽBY. Varíme pre Vás stravovacie služby. *Vasestravovanie.sk* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://vasestravovanie.sk/>

I JUST SUED THE SCHOOL SYSTEM !!! In: *Youtube.com* [online]. 26.09.2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=dqTTojTija8>. Kanál užívateľa Prince Ea.

KOKAVCOVÁ, L. *Rozhovor*. Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny, M. M. Hodžu 30, Liptovský Mikuláš. 22. 05. 2017.

KONEČNÝ, Miloš, 2005. *Finance podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3034-6.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA., 2008. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.

KOVÁČOVÁ, Katarína. Škôlok je stále málo, zmeniť sa to má o rok. *Pravda* [online]. 16.05.2016 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/domace/clanok/393208-skolok-je-stale-malo-zmenit-sa-to-ma-o-rok/>

LITVÁKOVÁ, Erika. Psychológ: Byť dobrým človekom je náročné. *Sme* [online]. 29.05.2015 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://domov.sme.sk/c/7829973/psycholog-byt-dobrym-clovekom-je-narocne.html>

MILLENNIUM. Východiskové štatistické údaje a rozpočtované podiely obcí a VÚC na výnose z dani z príjmu FO pre rok 2017. *Mfsr.sk* [online]. [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: <http://www.mfsr.sk/Default.aspx?CatID=11272>

NIC. Pikolino. *Pikolino.sk* [online]. [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://www.pikolino.sk/>

PROFESIA. Ako sa vyvíjali platy zamestnancov na Slovensku v roku 2016. *Profesia.sk* [online]. ©1997 – 2017. 23. 01. 2017. [cit. 2017-05-28]. Dostupné z: <http://firma.profesia.sk/sa-vyvijali-platy-zamestnancov-slovensku-roku-2016/>

PROFESIA. Rozloženie platov v Bratislavskom kraji. *Platy.sk* [online]. ©1997 – 2017. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.platy.sk/partner/region/bratislavsky-kraj>

ŘEŽÁB, J. *30 pod 30* (prednáška). Bratislava: Stará tržnica, 22. 03. 2016.

SCHNEIDER, Judith E. The way to a powerful business plan. *Drug Discovery Today* [online]. Elsevier Ltd, 2002, 7(6), 342-345 [cit. 2016-11-08]. DOI: 10.1016/S1359-6446(01)02154-7. ISSN 1359-6446.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. : grafy. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠAFRÁNEK, Jiří., 2007. *Podnikatelský plán: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. Brno: Konvoj. ISBN 978-80-7302-141-2.

ŠTESKO, Aleš. Sloboda v školách. *Denník N* [online]. 06.05.2015 [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://dennikn.sk/blog/sloboda-v-skolach/>

VIDIEČANOVÁ, Soňa. *Fotka – výrok Saint Antoine De Exupéry*. Designblog, Praha. 10.10.2014.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

WEB & MORE. Súkromná základná škola s materskou školou. *Montessori.sk* [online]. ©2011 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.montessori.sk/>

WEBYGROUP. Ako založiť s. r. o. v roku 2017. *Podnikajte.sk* [online]. Ján Benko, 30.12.2016 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/3021/category/sro/article/ako-zalozit-sro-2017.xhtml>

WEBYGROUP. Základné imanie od 1.1.2016. *Podnikajte.sk* [online]. Norbert Seneši, 13.11.2015 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2363/category/sro/article/zakladne-imanie-1-1-2016.xhtml>

WORDPRESS. Arranging Classroom Furniture: An Unobtrusive Glimpse into How Teachers Teach. *Larrycuban.wordpress.com* [online]. Larry Cuban, 19.03.2014 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://larrycuban.wordpress.com/2014/03/19/arranging-classroom-furniture-an-unobtrusive-glimpse-into-how-teachers-teach/>

Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších právnych predpisov.

Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník ze dne 3. února 2012.

ZOZNAM.SK. Nezamestnanosť – Bratislavský kraj. *Dlznik.sk* [online]. ©2009 – 2017 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://dlznik.zoznam.sk/nezamestnanost/bratislavsky-kraj>

4HOME. Minimálna mzda. *Minimalnamzda.sk* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.minimalnamzda.sk/>



## ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
IČO	identifikačné číslo organizácie
k. s.	komanditná spoločnosť
MŠ	materská škola
MŠVVaŠ SR	Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky
NR SR	Národná rada Slovenskej republiky
(O)	opportunities (anglicky) - príležitosti
OR	Obchodný register
(S)	strengths (anglicky) – silné stránky
s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
spol. s r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
SR	Slovenská republika
(T)	threats (anglicky) - hrozby
ÚPSVaR	Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny
v. o. s.	verejná obchodná spoločnosť
ver. obch. spol.	verejná obchodná spoločnosť
(W)	weaknesses (anglicky) – slabé stránky
ZEP	zaručený elektronický podpis
ZŤP	zdravotne ťažko postihnutý

## **ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1: Vývoj hrubej mesačnej mzdy za posledné roky v SR.....	36
---	----

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 2: Nezamestnanosť v Bratislavskom kraji v r. 2016 .....	35
Obr. 3: Výrok Saint Antoine De Exupéry.....	46

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1: Prepočet podielových daní .....	53
Tab. 2: Zdroje .....	54
Tab. 3: Plánované zriaďovacie náklady .....	55
Tab. 4: Plánované mesačné náklady .....	56
Tab. 5: Plánované mesačné výnosy .....	56
Tab. 6: Finančné hospodárenie 1. mesiac .....	57
Tab. 7: Finančné hospodárenie 2. mesiac .....	57
Tab. 8: Finančné hospodárenie 3. mesiac .....	57
Tab. 9: Celkové plánované náklady na prvý rok prevádzky .....	58
Tab. 10: Celkové plánované výnosy za prvý rok prevádzky .....	58
Tab. 11: Plánovaný výsledok hospodárenia .....	59

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Vysnívaný vzhľad škôlky

Príloha 2: Logo škôlky

Príloha 3: Ako vyzerala školská trieda v minulosti

Príloha 4: Ako vyzerá školská trieda v súčasnosti

## PRÍLOHY

Príloha 1: Vysnívaný vzhľad škôlky (Google Maps, 2016)



Príloha 2: Logo škôlky (vlastná tvorba)

JEDNIČKA

Príloha 3: Ako vyzerala školská trieda v minulosti (Cuban, 2014)



Príloha 4: Ako vyzerá školská trieda v súčasnosti (Balážová, 2015)



Pravda