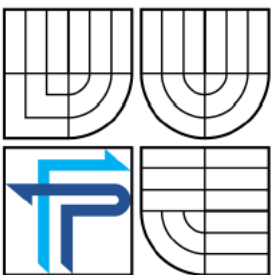


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

PROPOSAL FOR A BUSSINES STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. MARTIN LANC

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. MAREK ZINECKER, Ph.D.

BRNO 2009

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je definovat podnikatelský záměr konkrétního malého podniku a následně ho zpracovat do podoby podnikatelského plánu. Tento záměr bude sloužit jako podklad pro realizaci soukromé mateřské školy. Diplomová práce obsahuje teoretickou část, analýzu problému včetně zákonných podmínek zřízení a provozu firmy, konečně i marketingové analýzy a finanční plán. Závěr práce se věnuje celkovému shrnutí výsledků a možnostech rozvoje.

Klíčová slova

podnik, podnikatelský záměr, malá firma, předškolní péče, evropské strukturované fondy, zákonné povinnosti, normy, SWOT analýza, SLEPT analýza, strategie rozvoje, strategická analýza, marketingový mix, finanční analýza, obchodní strategie, dotace

Abstrakt

The subject diploma thesis "*Proposal for a bussines strategy*" is the formulation of a bussines plan for a concrete small-sized company. Finally this plan will be used as model for a realization of private kindergarten. This work includes a theoretical part, problems analysis with summary of issues relating to legal, constructive conditions for building and functioning, fiscal and economical aspects. Final part of this work is dedicated to overall assessment and expansions possibilities.

Keywords

business, business plan, small company, kindergarten, European structural funds, statutory rules, norms, SWOT analysis, SLEPT analysis, development strategy, strategy analysis, marketing mix, financial analysis, business strategy, dotations

Citace

LANC, M. *Návrh podnikatelského záměru*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 75 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Návrh podnikatelského záměru

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením ing. doc. Marka Zineckera, Ph.D. a uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

.....
Jméno Příjmení
Datum

Poděkování

V této části bych rád poděkoval vedoucímu semestrálního projektu doc. ing. Marku Zineckerovi, Ph.D. za ochotu přistoupit na mé vlastní zadání a pomoc při jeho formulaci. Děkuji také rozumně zvolenou míru volnosti, doplněné s dobře míněnými připomínkami, konzultacemi a nápady při řešení této práce.

© Ing. Martin Lanc, 2009.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské. Práce je chráněna autorským zákonem a její užití bez udělení oprávnění autorem je nezákonné, s výjimkou zákonem definovaných případů.

Obsah

Obsah.....	1
1 Úvod.....	3
2 Vymezení cílů diplomové práce	4
3 Teoretická východiska	5
3.1 Podnikání a osoba podnikatele	5
3.2 Právní formy malého podniku	5
3.3 Význam podnikatelského plánu.....	7
3.4 Formy podnikatelského plánu.....	8
3.4.1 Stručný podnikatelský plán.....	9
3.4.2 Exekutivní souhrn.....	9
3.4.3 Zkrácený podnikatelský plán	9
3.4.4 Internetová a e-mailová verze podnikatelského plánu.....	10
3.5 Struktura plného podnikatelského plánu.....	10
3.5.1 Titulní strana.....	11
3.5.2 Exekutivní souhrn.....	11
3.5.3 Popis podniku	11
3.5.4 Analýza trhu.....	12
3.5.5 Místo podnikání.....	14
3.5.6 Výrobní plán/obchodní plán	14
3.5.7 Marketingový plán.....	14
3.5.8 Organizační plán.....	16
3.5.9 Analýza a hodnocení rizik	16
3.5.10 Finanční plán	17
3.5.11 Harmonogram významných událostí	21
3.5.12 Přílohy podnikatelského plánu.....	21
3.6 Parametry podnikatelského plánu	21
4 Analýza předškolní výchovy v ČR	22
4.1 Historie předškolní výchovy	23
4.2 Současný stav mateřských škol.....	23
4.3 Statistické údaje související s předškolní výchovou	24
4.4 Predikce vývoje předškolní výchovy	27
5 Návrh podnikatelského plánu.....	28
5.1 Popis podniku	28
5.1.1 Zakladatelé společnosti.....	28

5.1.2	Forma a předmět podnikání	29
5.1.3	Dlouhodobá koncepce a cíle podniku	31
5.1.4	Organizační struktura podniku.....	32
5.2	Analýza trhu.....	36
5.2.1	Analýza SWOT.....	38
5.2.2	Analýza SLEPT – obecného okolí.....	39
5.2.3	Analýza a zhodnocení konkurence	41
5.3	Marketingový plán.....	43
5.3.1	Produkt - nabídka služeb.....	43
5.3.2	Prezentace - podniku a služeb.....	46
5.3.3	Price - Ceník služeb	47
5.3.4	Place - Provozovna	48
5.4	Analýza rizik.....	50
5.4.1	Klasifikace rizik.....	51
5.4.2	Opatření ke snížení rizika a jeho dopadu.....	52
5.5	Finanční plán	53
5.5.1	Výdaje.....	54
5.5.2	Příjmy	57
5.5.3	Dotační programy Ministerstva školství ČR a jiné dotace	57
5.5.4	Financování záměru úvěrem a jeho splácení	59
5.5.5	Finanční ukazatele	59
5.6	Celkové shrnutí projektu.....	65
5.6.1	Příležitosti a perspektiva projektu.....	65
5.6.2	Hrozby, omezení, vyvstalé otázky	66
6	Harmonogram vzniku a rozvoje firmy	67
7	Závěr	68
8	Literatura.....	70

1 Úvod

Podnikatelský plán jako dokument pro formulaci podnikatelského záměru a jeho představení, je nezbytnou pomůckou, návodem, souhrnem cílů a strategie pro každého začínajícího i stávajícího podnikatele. Ať už je podnikatelský plán předkládán investorům, vedení firmy, zákazníkům, či zaměstnancům, musí být napsán srozumitelně a takovou formou, která tyto lidi, či firmu, pakliže rovnou nenadchne.

Tato diplomová práce obsahuje výpis jak teoretických znalostí postupu při tvorbě podnikatelského plánu, tak samotný plán. Plán, coby reakce na zhodnocení aktuální situace na trhu, s uvědoměním si všech ekonomických, sociologických, ekologických, technologických a jiných důležitých aspektů. Stejně jako rozbor vzniku podniku, bude tato práce sledovat dlouhodobé cíle podnikatele a záměry postupného rozšíření služeb.

Problematika mateřských škol v České republice se poslední dobou dostává na popředí zájmu. Je to důsledek především zvýšené porodnosti, pro který slýcháváme spíše přejatý název z angličtiny, tzv. „babyboom“. Souvisejícím tématem je tedy otázka, zda současné kapacity mateřských škol budou dostačující v okamžiku, kdy dnes narozené děti dorostou do předškolního věku. Stejně jako můžeme sledovat nedostatek stávajících státních zařízení pro předškolní výchovu, zaznamenáváme po dlouhých letech opět vznik nových soukromých mateřských škol. Uvědomění rodičů, že dítěti je nutné se věnovat již od raného věku a dopřát mu pestrou nabídku činností a možnosti rozvoje, je důležitým faktorem pro myšlenku založení soukromé mateřské školy s nadstandardními službami. Nemalá část rodičů si totiž také uvědomuje, že investice do svého vlastního dítěte je jedna z těch, která rozhodně má smysl.

Tato diplomová práce se bude věnovat myšlence, jak zprostředkovat dítěti nadstandard a zvýšenou pozornost při sledování jeho potenciálu a důrazu na jeho rozvoj, při plné spokojenosti rodiče - zákazníka

2 Vymezení cílů diplomové práce

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh podnikatelského záměru pro založení soukromé mateřské školy spolu s mateřským centrem pro hlídání dětí. Tato soukromá škola bude zařazena do rejstříku škol, z čehož plynou zákonné podmínky pro zřízení a chod, včetně možnosti čerpání dotací od státu, kraje a obce, které budou postupně v práci zmíněny a rozebrány.

První část této práce bude věnována teorii o významech a formách podnikání a podnikatelského plánu. Budou zmíněny možné podoby plánů včetně struktury jeho plné podoby. Budou zde ujasněny všechny jeho náležitosti a potřebné údaje pro instituce, kterým bude takovýto záměr předložen (banka, investoři, členové vedení a zaměstnanci coby interní dokument firmy). Vzhledem k finanční náročnosti tohoto projektu v jeho počátku, bude coby nezbytná součást podnikatelského plánu rozepsána možnost financování pomocí bankovních úvěrů, oslovení investorů a leasingu. V praktické části pak budou zmíněny i možnosti čerpání dotací ze strukturálních fondů EU, dotace Ministerstva školství, dotace od krajů a obce. Základem pro tento teoretický úvod práce bude dostupná literatura, články a sbírka zákonů publikované na internetu.

Druhá část práce se zabývá komplexní analýzou předškolní výchovy v České republice. Tím se myslí přehled o historii, současném stavu a predikci vývoje v této oblasti. Bude zde pracováno se statistickými údaji, které vydává Český statistický úřad, dále pak s údaji dostupnými z krajských a obecních vývěsek (většinou opět ve formě webové prezentace). Práce se v této části zaměří také na demografické údaje, údaje o porodnosti, vytížení státních mateřských škol a tendence státu, krajů a obcí podporovat nově vzniklé mateřské školy.

Třetí část práce se věnuje praktické části záměru, tedy jeho konkrétnímu znění. Budou zde rozebrány veškeré aspekty založení podniku, činného v oblasti předškolní péče a dále veškeré údaje, které jsou pro podnikatelský záměr podstatné. Tedy stručný popis podniku, organizační struktura, analýza trhu, a další. Dále je zde nastíněn finanční plán, na kterém bude demonstrována jeho složitost v případě zamýšlené činnosti. Vzhledem k tomu, že na tuto činnost lze čerpat státní i evropské dotace, bude významná část práce věnována podmínkám splnění požadavků pro jejich přidělení. Shrnutím této části pak bude predikce finančního vývoje celého projektu v rámci nejbližších let.

Závěr práce bude zpracován jako orientační harmonogram významných událostí a činností, které sledují dlouhodobý plán firmy včetně jejího růstu a možnosti širšího záběru služeb pro rodinu a dítě. Dále zde budou rozvedeny reálné možnosti a překážky ve zřízení, provozu a udržitelnosti firmy formou konečné analýzy a shrnutí dosavadních zjištění.

3 Teoretická východiska

Tato část diplomové práce vysvětluje základní pojmy a pojednává o problematice podnikatelského záměru. Popisuje jeho důležitost pro vnitřní i vnější prostředí podniku, dále jeho náležitosti i strukturu.

3.1 Podnikání a osoba podnikatele

Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **malé podniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **drobní podnikatelé** vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

V našem případě půjde podle prvních plánů o typ drobného podnikání, kdy se počet zaměstnanců bude pohybovat pod deseti zaměstnanci. V případě úspěšného startu podniku a možnostech růstu je možné o zvýšení počtu přes tuto hranici uvažovat. V začátku však půjde zřetelně o kategorii **drobné podnikání** a tomu bude podnikatelský plán také přizpůsoben¹.

3.2 Právní formy malého podniku

Podnik fyzické osoby je podnikatelský subjekt vlastněný jednou osobou, který může, ale také nemusí být zapsán v obchodním rejstříku. Založení živnosti je nejčastější nejschůdnější cestou jak začít podnikat. Základní definici živnosti můžeme uvést podle § 2 živnostenského zákona.

Živnost či živnostenské podnikání lze definovat stejně jako podnikání obecně, tedy jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Rozdíl mezi podnikáním obecně a podnikáním živnostenským je v tom, že aby podnikání bylo živností, musí se řídit živnostenským zákonem. Vymezení živnostenského podnikání je tak tedy užší než vymezení podnikání obecně.

¹ Formulováno podle: [8] <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

Aby mohla dotyčná osoba provozovat živnost, je nezbytné vedle dalších náležitostí stanovených dle druhu příslušné živnosti splnit všeobecné podmínky provozování živnostenského podnikání. Mezi tyto základní podmínky patří:

- dosažení věku 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost (ta je ještě rozebrána, nikoli však v rámci této práce)

Mezi ohlašovací živnosti patří živnosti volné, řemeslné a vázané. Žadatel o vydání živnostenského listu, který splňuje předepsané podmínky, předloží příslušné doklady na živnostenském úřadu a ten, pokud žadatel podmínky skutečně splňuje, vystaví živnostenský list.

U živností volných není požadována konkrétní kvalifikace, stačí jen výpis z trestního rejstříku (těmito živnostmi jsou např. různé zprostředkovatelské činnosti, běžné obchodní činnosti apod.).

Pro založení živnosti řemeslné je třeba vyučení či jinak definované vzdělání v určitém oboru nebo šestiletá praxe v daných činnostech či povoláních (těmito živnostmi jsou např. truhlářství, kovářství, zámečnictví, zednictví, klempířství, kosmetické služby apod.).

Co se týče živností vázaných, zde kromě potřebné kvalifikace platí navíc požadavky vycházející z různých předpisů a zákonů (těmito živnostmi jsou např. vedení účetnictví, montáž, opravy a revize vybraných elektrických zařízení, výroba chemických výrobků, oční optika, masérské služby, psychologické poradenství, apod.). [10]

Mezi koncesované řadíme živnosti obchodní (koupě zboží za účelem dalšího prodeje), poskytující služby (poskytování a údržba věcí, přeprava osob a zboží, provozování CK, hostinská činnost) a výrobní.

Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost vyžadované živnostenským zákonem či jiným právním předpisem. Většinou jde o doklad o dosaženém vzdělání či o doklad o délce praxe v příslušném oboru.

Plánovaný podnik bude provozovat živnosti vázané i koncesované. Proto budeme muset vzít v úvahu následující:

Podnikatel může provozovat živnost prostřednictvím odpovědného zástupce. Odpovědným zástupcem podnikatele může být pouze osoba fyzická, která je s podnikatelem ve smluvním vztahu. Takováto osoba potom odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování příslušných právních předpisů. Odpovědný zástupce musí splňovat jak všeobecné, tak i zvláštní podmínky provozování živnosti a nesmí tuto funkci vykonávat pro více než čtyři podnikatele. [10]

Odpovědného zástupce musí mít:

- podnikatel, který je fyzickou osobou a nesplňuje zvláštní podmínky provozování živnosti,
- podnikatel, který je právnickou osobou, pro živnosti vyžadující splnění zvláštních podmínek provozování živnosti.

Hlavní rozdíl mezi podnikáním živnostníka a podnikáním společnosti spočívá především v tom, že živnostník podniká na své jméno a k založení své firmy tzv. potřebuje živnostenský list, zatímco obchodní společnost podniká jménem celé společnosti, tedy všech spoluvlastníků, a k jejímu vzniku nestačí živnostenské listy jejich zakladatelů, ale je potřebná právní smlouva mezi nimi. Společníci také musí složit základní vklad, z něhož se uhradí dluhy a další závazky společnosti v případě jejího zániku (proto ručení omezené - ručí se pouze do výše základního vkladu). Sepíše tzv. společenskou smlouvu, kde je mj. zakotvena výše vkladu jednotlivých společníků a způsob dělení jejich společného zisku. Detailněji bude výběr formy podnikání rozebrán přímo v podnikatelském plánu.

3.3 Význam podnikatelského plánu

Ve výsledné podobě by však na něm měl být podnikatel schopen představit své dlouhodobé záměry, jež jsou sledovány záměry krátkodobými. V každém okamžiku také vlastník společnosti (potažmo managementu podniku) ví, kde se jeho podnik nachází, jak postupuje ke splnění vytyčených cílů a zda se neodchyluje z nastaveného, či domluveného směru vývoje podniku. [1]

Důležité aspekty, které musí být při vytváření podnikatelského plánu zohledněny:

- Nápad
- Osobní cíle podnikatele
- Forma podnikání
- Finanční náročnost projektu pro první a následující roky
- Možnost úspěchu na trhu na základě průzkumu
- Silné a slabé stránky zamýšleného podnikání
- Organizace podniku, vedení a zaměstnanci
- Zákonné překážky

Pokud není začínající podnikatel schopen jasně formulovat a uvědomit si výše uvedené aspekty startu v podnikání, nebude moci přesvědčivě své představy o podnikání formulovat a posléze s ním oslovit investory, či společníky.

Cílem k úspěchu je podnikatelský plán vypracovaný pečlivě a především střízlivě. Není možné představit si (a posléze prezentovat) podnik v prvních jeho měsících a letech coby likvidátora konkurence a nejvíce rostoucí podnikatelský subjekt v okolí. K tomu je důležité zohlednit veškerá rizika, spojená se vstupem na trh a představit potenciálním investorům podnik jako životaschopný s potenciálem rozvoje a pozvolného upevnění pozice na trhu. Sestavení podnikatelského plánu by dále mělo pomoci podnikateli nejen si rizika uvědomit, ale především tyto hrozby eliminovat. Dobře

formulovaný podnikatelský záměr se nadále může stát jakousi orientační vnitřní směrnicí firmy, která slouží jako dokument pro ujasnění dlouhodobých cílů a záměrů firmy.
přehledně formulovat finanční analýzy a predikce vývoje podniku na trhu. [9, 11]

Podnikatel by měl být schopen po zpracování podnikatelského plánu zjistit:

- informace o firmě a její nejvhodnější formě
- informace o cílové skupině
- finanční náročnost založení podniku a jeho dalšího rozvoje
- návratnost vložených prostředků do podniku

Podnikatelský plán bude zajímat především:

- **majitele** – kterým tento dokument slouží pro ujasnění vize a plánování budoucnosti podniku. Vzhledem k tomu, že proces utváření podnikatelského plánu je neustále opakuje, bude plán provázet podnik také ve fázi jeho dalšího rozvoje.
- **vedení podniku** – jedná se o nástroj řízení podniku pro jeho management.
- **investory** – banky i ostatní investoři hodlají investovat své prostředky do podniku se ziskem, proto je bude zajímat především schopnost podniku splácet jistinu včetně úroků. Pokud je dokument připravován výhradně pro investory, je zaměřen především na situace zhodnocování kapitálu. [6]

3.4 Formy podnikatelského plánu²

Forma a obsah podnikatelského plánu není upravena či zmiňována ani v živnostenském zákonu, ani v obchodním zákoníku. Z právního hlediska není tedy sestavení podnikatelského plánu předpokladem založení firmy a podnikatelé jej tedy mohou zpracovávat podle svých představ, coby písemnou koncepci podniku. Sestavuje se při založení nebo rozšiřování podniku, především je nezbytný při jednání s investorem, bankou, věřiteli, při žádostech o dotace apod. Jeho neméně důležitou funkcí je působení na vnitřní chod a řízení podniku. Ať už jako dokument mezi společníky, či mezi managementem podniku, je tento dokument jakousi vnitřní směrnicí. Měl by sloužit jak k ujasnění dlouhodobých plánů včetně dílčích úkolů, tak ke kontrole a srovnání reálných výsledků a výsledků předpokládaných.

Podklady pro sestavení podnikatelského plánu slouží musí obsahovat informace o trhu, na který se vstupuje, výrobcích či službách a finančních nákladech. Veškeré informace musí být v nezkrácené podobě konfrontovány se zamýšleným cílem podniku a na základě

² Formulováno podle: [1] KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*.

výsledku pak vyvozen výsledek, zda realizace podniku povede v dlouhodobém časovém horizontu ke ztrátě či zisku.

3.4.1 Stručný podnikatelský plán

Takto je označován podnikatelský plán, který lze interpretovat ústně v několika větách. Jedná o výstižné a vhodně stylizované shrnutí celého podnikatelského plánu na jednoduché údaje. Tento druh plánů slouží pro krátké představení podnikatelského plánu v takové podobě, aby oslovil potenciální investory a zároveň nenabídl návod k okopírování celého nápadu. Žádoucím efektem takovéto prezentace je vyvolat hlubší zájem investora o detaily podnikatelského plánu. [9]

Ústředními body této krátké přednášky by měly být:

- Myšlenka
- Fáze příprav a postup realizace
- Na jaký trh se vstupuje, komu je služba, či produkt nabízena
- Výhoda na trhu
- Výhoda oproti konkurenci
- Plán na financování záměru, potřebné finance
- Návratnost investice pro investora
- Organizační tým, zkušenosti zaměstnanců
- Potenciální zisk pro investora

3.4.2 Exekutivní souhrn

Jedná se o výstižný a stručný výtah podstaty podnikatelského plánu. Je sestavován většinou až po vytvoření celého dokumentu a je předkládán jako forma představení celého obsahu dokumentu. Jedná se zkrácený podnikatelský plán, který má za cíl zaujmout a podnítit zvědavost k prostudování podnikatelského plánu jako celku.

Rozsah takového dokumentu činí jednu stranu A4, v přeneseném slova smyslu může jít o velice sofistikovanou vizitku začínajícího podnikatele pro potenciální investory. [9]

3.4.3 Zkrácený podnikatelský plán

Tento plán bude obsahovat všechny body plného podnikatelského plánu. Bude však mnohem povrchnější a každé části PP bude věnovat pouze jeden či dva odstavce. Má objasnit vaše záměry tak, abyste je mohli předložit například sdružení podnikatelských andělů. Může ale posloužit i tehdy, když chcete ochránit své obchodní tajemství a nechcete hned na začátku jednání vyložit všechny karty.

3.4.4 Internetová a e-mailová verze podnikatelského plánu

Tato verze podnikatelského plánu se neodlišuje obsahem, ale způsobem prezentace. Firemní internetové stránky mají za cíl představit firmu zákazníkům, popřípadě všem spolupracujícím firmám. Pokud je podnikatelský plán zpracován do webové prezentace, je možné rozsah oslovených subjektů rozšířit. Tato forma představení podnikatelského plánu může obsahovat již popsany exekutivní souhrn, zkrácený i plný podnikatelský plán.

Podstatné je na tomto způsobu představení je volba skupiny lidí, kteří jsou oprávněni takovýto dokument zhlédnout. Pokud chceme takovýto dokument poskytnout vybrané skupině lidí, je nutné je obeznámit s umístěním takového dokumentu spolu s heslem, kterým je dokument chráněn. Z pohledu zkušeného programátora webových aplikací mohu doporučit pouze chráněný přístup pomocí unikátního přístupového jména a generovaného hesla, který je po prvním použití zneplatněn. Před možností stáhnout dokument je dále uživatel povinen odsouhlasit tzv. „dohodu o neodhalení“, všeobecně známou jako non-disclosure agreement (NDA). Stejně tak je možné samotné přístupové jméno a heslo vydat jen oproti podpisu uvedené dohody.

V případě e-mailové komunikace by mělo být dodrženo pravidlo o příjemném stylu a vhodné délce textu. Ať už je text podnikatelského plánu zasílán přímo v textu, či v podobě přílohy, je nutné brát v potaz velikost (myšleno jako objem dat) takovéto zprávy. [11]

3.5 Struktura plného podnikatelského plánu

Následující kapitola popisuje ty části podnikatelského plánu, jež jsou nezbytné ke splnění minimálních požadavků na správně sepsaný podnikatelský plán. Přestože každý podnikatelský plán je individuální záležitostí, musí obsahem a strukturou dodržet jistá pravidla.

Možnosti individuálního zpracování takovýchto dokumentů nahrává těm autorům, kteří hodlají své záměry prezentovat svým osobitým stylem v přesvědčení, že z toho mohou vytěžít jistou výhodu. Jde zde o styl vytvářeného dokumentu. Stejně jako je nezbytné dodržet strukturu dokumentu, musí zde být věnována velká pozornost právě úpravě, formě a stylu. Není pravděpodobné, že by dokument dosáhl úspěchu „na první prolistování“, ale přesto se dá s jistou určitostí tvrdit, že dokument psaný špatným stylem a úpravou, si dobrou pozici po prvním přečtení nevytvoří. Tam, kde je možné použít místo sta nudných slov jeden obrázek, tam je dobré si starou poučku opravdu pomoci. Znalost trhu, či přehledy o ekonomických, geografických, a jiných údajích bude lépe dále podpořit vhodným a zasvěceným komentářem. Nakonec, pokud je možné se v dobrém odlišit od ostatních podnikatelských záměrů (stále máme na mysli styl, úpravu a formu podání), je dobré tuto možnost využít.

Struktura podnikatelského plánu pro začínající podnik se liší od plánu pro podnik, který chce realizovat pomocí plánu svůj další rozvoj. Tato práce si klade za cíl vytvořit podnikatelský plán pro

začínající podnik od jeho prvních okamžiků po vstupu na trh. Některé pasáže práce budou věnovány i povinnostem před zapsáním firmy do obchodního rejstříku pro jeho specializaci. K té je nutné obdržet povolení od Ministerstva školství ČR, po doložení všech potřebných dokumentů a splnění všech zákonných náležitostí. [1]

Příklad struktury podnikatelského plánu je následující: [6]

1. Shrnutí
2. Podnikatelský záměr
3. Formální informace o podniku, právní forma a jeho historie
4. Vedení podniku a zaměstnanci
5. Další plánované kroky rozvoje podniku
6. Analýza tržní a konkurenční situace
7. Finanční plánování
8. Přílohy

Takto navržené struktury se bude v hrubých rysech držet i tato práce.

3.5.1 Titulní strana

Stručný popis podnikatelského plánu včetně nezbytných údajů:

- název společnosti
- sídlo společnosti
- jména podnikatelů, jméno jednatele
- povaha podnikání, hlavní podnikatelská činnost

3.5.2 Exekutivní souhrn

tento pojem byl již dostatečně vysvětlen v kapitole „3.4.2 - Exekutivní souhrn“

3.5.3 Popis podniku

Jedná se o profil firmy, jejího managementu, společníků. Forma společnosti, její dlouhodobá koncepce a smysl vzniku. V případě existujícího podniku jde o stručné zhodnocení minulého vývoje firmy, jejího postavení na trhu (včetně velikosti existujícího, nebo zakládaného podniku), míra plnění dosavadních plánů. Dále popis konceptu rozvoje podniku, jeho cílů a akce vedoucí k jeho naplnění v nejbližší době.

Dalšími důležitými prvky v popisu podniku jsou:

- nabízené výrobky nebo služby

- organizační schéma podniku
- potřebné kancelářské vybavení, technické vybavení
- reference podnikatele, dřívější praxe, předpoklady pro daný druh podnikání [5]

3.5.4 Analýza trhu

Pod tímto pojmem si můžeme představit veškeré analýzy, sloužící ke zmapování současné situace na trhu. Poznání trhu tvoří východiska pro zpracování marketingové strategie, analýzu poptávky a konkurence, včetně zjištění a sepsání jejích silných a slabých stránek. Dále se může jednat o analýzu odvětví, přehled jeho historického vývoje, predikce vývoje budoucího, a jiné.

Podnikatel musí umět nastínit také právní aspekty, povědomí o zákonech dané země, musí znát také politické prostředí a situaci. Neméně podstatnou částí je také provedení analýzy zákazníků v podobě segmentace trhu, dotazníkových metod, předváděcích akcí, a mnoha jiných způsobů, jak se dozvědět více o trhu, o který se jedná.

V očích potencionálních investorů se jedná o důkaz toho, že podnikatel má jasno o trhu, na který vstupuje a s vědomím všech známých okolností. Co se týče tržní a konkurenční situace, budeme se věnovat především trhu, konkurenci, produktové (službové), cenové, komunikační a distribuční politice.

Možnost uspět existuje pro podnik pouze tehdy, pokud existuje poptávka po jeho produktu.

Trh bychom měli podrobit analýze a ptát se na tyto otázky: [1]

- Existuje poptávka po nabízené službě/produktu?
- Máme zmapovány zákazníky, dodavatele a distribuční cesty?
- Jaké jsou překážky vstupu konkurenci?
- Jakou sílu tato konkurence má?
- Jaké jsou právní aspekty tohoto podnikání?
- Má zamýšlený podnik růstový potenciál?

Segmentace trhu

Tržní situace je údaj, který lze získat po definování cílového trhu. Tímto trhem uvažujeme všechny možnosti uplatnění nabízené služby či produktu. Abychom dosáhli relevantních údajů z takového průzkumu, nesoustředíme se na celkový trh, nýbrž pouze na jeho části – segmenty.

Těmito segmenty rozumíme skupiny zákazníků, mající stejné vlastnosti, resp. znaky vůči podniku a jeho službě. Pro určení segmentů volíme taková kritéria, abychom pokryli pokud možno celkový trh, dále abychom dosáhli maximální rozdílnosti mezi segmenty (segmenty se neprolínají v důležitých parametrech a jsou heterogenní) a obsah segmentu samotného je naopak co nejvíce jednotný (homogenní).

Segmentace trhu tedy slouží k zaměření podniku na vybranou skupinu zákazníků, neboť věnovat se celému trhu není ani praktické, ani docela výhodně realizovatelné. Vybrané segmenty pak jsme schopni oslovovat jinými způsoby a volit pro ně jiný přístup. V neposlední řadě také zjišťujeme potřeby zákazníků a můžeme je do jisté míry předpovědět. [17]

Seskupovat zákazníky do segmentů můžeme různými způsoby a podle různých kritérií:

- Geografické hledisko (stát, region, město)
- Demografické hledisko (pohlaví, věk)
- Socioekonomické hledisko (vzdělání, příjem)
- Psychologické hledisko (životní styl, zájmy)

Při výběru cílového segmentu pak zohledňujeme jeho velikost, růst, kupní sílu a nákupní chování, sílu konkurence, míru shody produktu a potřeby zákazníka a dosažitelnost zákazníků.

Rozdělíme-li podle našich kritérií celkový trh na tyto segmenty a nalezneme-li mezi nimi takové segmenty, kde u zákazníků dochází k největší shodě s nabízenou službou či produktem, zjistíme náš potenciální trh. Tento potenciální trh je tedy trhem, který bude nabídkou podniku osloven a je pro podnik zajímavý. Mezi segmenty potenciálního trhu se dají nalézt segmenty s větším či menším potenciálem ziskovosti, rizika, důvěryhodnosti a jinými. Dalším členěním podle uvedených parametrů získáváme cílový trh.

3.5.4.1 Průzkum trhu

Pokud máme stanoven cílový trh, jsme na začátku procesu získávání informací o daných segmentech. Podle trhu, na který podnik vstupuje, bude rozlišována obtížnost získávání informací.

Veřejně dostupnými informacemi rozumíme data českého statistického úřadu, výroční zprávy organizací a podniků, data ministerských úřadů, zprávy výzkumných ústavů, bank a jiných institucí. Všechny ostatní informace si budeme muset zjistit sami pomocí tržních studií a průzkumů. Zkoumání vybraného trhu je proces, který má svá pravidla a průběh.

- Definování cílů – popíšeme cílové segmenty a požadavky, které jsou pro ně typické. V úvahu bereme srovnání s konkurenční nabídkou produktů a služeb.
- Primární výzkum – metoda přímého dotazování zákazníků, analýzy trhu prováděné expertními firmami

- Sekundární výzkum – jde o sběr informací veřejně dostupných, včetně možných metod odvození, grafických znázornění atd.
- Analýza získaných dat – vyhodnocení a prezentace získaných dat v původně zamýšleném kontextu (jak jsou zákazníci citliví na cenu, který segment je nejvíce bonitní, jak bude prodej ovlivněn sezónností, atd.)

3.5.5 Místo podnikání

Místem podnikání může být myšlena provozovna podniku, nebo sídlo firmy. Vzhledem k tomu, že provozovna podniku musí odpovídat spoustě požadavků, měl by jeho umístění podnikatel zvolit po zvážení následujících okolností:

- skladovací kapacita
- počet pracovníků
- dostupnost veřejnou, osobní, popřípadě nákladní dopravou (dodavatelé)
- exponovanost (podnikatel může chtít svou provozovnu jak vystavit, tak schovat)
- hygiena, hluk, a další. [7]

3.5.6 Výrobní plán/obchodní plán

Zachycení výrobního procesu, popřípadě systém poskytování služeb. Přehled dodavatelů, subdodavatelů. Systém výběru, priority při rozhodování o dodávkách od různých dodavatelů, a další.

Coby obchodní plán bude tato část obsahovat také výběr dodavatelů, stejně také systém služeb, které podnik bude poskytovat. Popis těchto služeb, jejich náročnost na čas a finance a cenu, za kterou tyto služby nabízí konkurence.

3.5.7 Marketingový plán

Zabývá se prezentací podniku, propagací služeb a výrobků. Rozebírá aspekt dodání služby či výrobku zákazníkovi a zpětné vazby od zákazníka. Dále nabízí možnost zjištění možné rentability podniku na základě odhadu objemu produkce či služeb.

Marketingové cíle

Marketingovým cílem rozumíme vytyčení jasných a měřitelných požadavků, kterým se marketingová strategie podřizuje. Marketingový cíl můžeme definovat pro každý segment na cílovém trhu.

Požadavky a cíle se mohou věnovat následujícím oblastem:

- objem prodaných výrobků za určité časové období
- navýšení prodeje, obratu, či tržního podílu za určité časové období

- získání jistých ocenění, certifikací
- budování značky (cíl dosažení daného procenta povědomí o značce, výrobku, či službě)
- expanze do dalších měst (států), vytváření nových pracovních pozic

Tyto cíle musí být konfrontovány s realitou v předem stanovenou konkrétní dobu a případné odchylky od plánu, ať už v dobrém či špatném směru musí být konzultovány a vyhodnoceny.

Produktová politika

Produktová politika slouží k vytyčení a ujasnění základních pravidlech ohledně nabízených produktů, služeb.

Hlavními aspekty jsou:

- jak široký sortiment bude nabízen
- jakou formou bude nabízen
- jaká je vhodná míra informací, které je nutné k produktu či službě dodat
- kdy a jak bude produkt či služba na trh uvedena

Cenová politika

Cena za výrobek či službu je výše zaplacené peněžní úhrady a určuje jeho hodnotu. Cena představuje dohodu mezi prodejcem a nakupujícím za produkt, který je uveden na trh. Z pohledu marketingového mixu je cena taková jeho součást, která může být nejpružněji měněna. Zároveň jde o jedinou součást, která tvoří příjem (zisk) firmy. Ostatní součásti prostředky spotřebovávají.

Cena za výrobek či službu bude sledovat zvolenou krátkodobou či dlouhodobou marketingovou strategii, kterou lze orientovat na:

- **Tvorba zisku** – stanovení takové výše ceny, která pokryje všechny náklady a navíc zaručí zisk.
- **Objem prodeje** – krátkodobé uzpůsobení ceny pro navýšení poptávky. Může být motivováno snahou vyprázdnit sklad.
- **Tržní podíl** – jedná se o útočnou strategii, kdy cena výrobku či služby jde pod úroveň ceny konkurence. Nabytý tržní podíl se pak projeví vyšším prodejem, prestiží a známostí značky a firmy.
- **Cena za kvalitu** – nabízí-li firma nadstandardní výrobek či službu, určuje cenu v takové výši, aby samotná cena vypovídala o výjimečnosti nabídky (luxusní auta, šperky). Pokud se jedná o nový výrobek či službu, cena se po nasycení trhu snižuje.

3.5.8 Organizační plán

Tato část dokumentu se zabývá popisem organizační struktury v podniku, včetně uvedení pravomocí a odpovědnosti lidí v ní zanesených. Pojednává o způsobu komunikace mezi vedením a zaměstnanci podniku, o klíčových zaměstnancích podniku a managementu.

Dále v této části uvádíme schopnosti, vzdělání a praxi vedení firmy, managementu a klíčových zaměstnanců. Může zde být uvedena odborná způsobilost, výpis atestací a certifikací, dosavadní úspěchy a osobní motivace podnikatele. Vzhledem k tomu, že se jedná o představení firemního týmu, mělo by obsahovat také zmínku o tom, zda si je podnikatel vědom možných nedostatků, či příležitostí k vylepšení. Ať už se jedná o nedostatek zkušeností, potřebu rekvalifikace a jiné.

V případě specializací je vhodné uvádět odborné požadavky na zaměstnance, jejich pracovní náplň včetně práv a povinností a systém začlenění do organizační struktury. U takovýchto pracovníků se dále předpokládá jejich průběžné vzdělávání, tedy je vhodné uvádět, jaké rekvalifikační kurzy a přezkoušení bude muset zaměstnanec absolvovat.

Pokud má podnik v plánu zaměstnávat externí pracovníky (účetní, právní poradce), budou zmíněni také, přestože se nepodílejí na přímém chodu podniku. V tomto případě také mají své umístění v organizační struktuře, zastávají určitý objem práce, a povinnosti a práva vyplývají z právního vztahu mezi nimi a podnikem. [1]

3.5.9 Analýza a hodnocení rizik

Riziko většinou vnímáme jako nejistotu výsledku, jako nebezpečí, že efekt konání bude jiný, než ten zamýšlený. Obvykle také pod slovem riziko vnímáme pouze negativní stránku nejistoty, tj. že se něco může pokazit, dopadnout hůře, než jak bylo v plánu. V této části práce je na místě ukázat povědomí o těchto možných rizicích daného podnikání. Analýza rizik počíná určením příčin a vzniků hrozeb.

Ať už se jedná o příčiny vnitřní v podobě slabého týmu, nedostatečných zkušeností, či slabého marketingu, nebo vnějších jako jsou silná konkurence, nebo velikost trhu, je vhodné připravit plány pro snížení rizika, popřípadě strategie pro vypořádání s krizovými situacemi. Jako vhodný způsob určení míry a dopadu rizika je využití některé z osvědčených metod jejich analýzy (grafické znázornění rizikových pozic). [2]

3.5.10 Finanční plán

Tvorba finančního plánu je iterační proces, který předpokládá zpracování několika variant plánu a výběr varianty, která bude směřovat k dosažení definovaných cílů. Na základě finančního plánu zjišťujeme nejen do jaké míry je podnikatelský plán realizovatelný, nýbrž můžeme si udělat obrázek o schopnostech podnikatele odhadovat a namodelovat varianty vývoje podniku v jeho prvních letech. Aby bylo možné sestavit dobrý finanční plán, jsou nutné znalosti minimálně na úrovni podnikových financí. [1]

Finanční plán je nejdůležitější faktor pro potencionální investory. Je obvykle tvořen těmito výkazy:

- plánovaný výkaz zisků a ztrát (vyčíslení nákladů, výnosů a hospodářského výsledku),
- plánovaná rozvaha (charakterizuje vývoj majetku podniku),
- plán peněžních toků (vyčíslení předpokládaných příjmů a výdajů),
- finanční ukazatele (pro posouzení plánu z hlediska rentability, likvidity atd.).

Pro finanční plán je důležité specifikovat, pro jaké období je sestavován. Stejně tak je nutné vytvořit plány jak dlouhodobé (na dobu 3 až 5 let), tak krátkodobé (plán na 1 rok). V rámci dalšího členění je možné vytvořit plány pro optimistický vývoj a pesimistický vývoj. Pesimistické vývoje zahrnují nepředvídatelné události v neprospěch podnikání, změny tržního trendu, problémy financování a podobně.

3.5.10.1 Financování

Zdroje financování podnikatelského plánu mohou mít řadu forem. Struktura financování navržená v podnikatelském plánu by měla zabezpečit dostatek finančních prostředků při optimalizaci nákladů, ale také s přihlédnutím k finanční stabilitě podniku.

Zdroje financování lze dělit podle řady kritérií, nejčastěji to je podle:

- původu zdrojů
 - interní zdroje (zisk, odpisy),
 - externí zdroje (úvěry, dluhopisy, leasing).
- vlastnického vztahu
 - vlastní zdroje (zisk, odpisy, vklady vlastníků),
 - cizí zdroje (úvěry, dluhopisy).
- časového období
 - krátkodobé (splatnost do 1 roku - např. bankovní úvěr),

- o dlouhodobé (splatnost delší než 1 rok – např. dlouhodobý úvěr, dluhopisy).

Při rozhodování o tom, které zdroje použije, by podnik měl vycházet z velikosti potřeby finančních prostředků, z podmínek získání a splácení, ale také z účelu financování.

Zakladatelský rozpočet

Sestavení reálného rozpočtu výdajů na zahájení podnikání i na financování provozu, tzv. zakladatelského rozpočtu. Účelem sestavení zakladatelského rozpočtu je minimalizovat riziko neúspěchu podnikání již v samém začátku, je třeba brát v úvahu, že podnik musí například nakoupit zboží, zaplatit zaměstnance, a to obvykle ještě před tím, než získá peníze z prodeje či služeb.

Při sestavování zakladatelského rozpočtu je třeba vycházet z: [1]

- předpokládaného objemu prodeje a z toho odvozených tržeb, výnosů nákladů a zisku
- velikosti dlouhodobého majetku nutného k zabezpečení předpokládaného objemu prodeje
- velikosti a struktury oběžného majetku potřebného k zabezpečení plynulosti výroby
- objemu potřebných zdrojů financování
- očekávaných příjmů a výdajů, tj. peněžních toků

Plán tržeb

Prognóza tržeb vychází prognózy vývoje poptávky a tržního podílu podniku. Využíváme zde tedy analýzy trhu. Odhad tržeb představuje jednu ze základních částí podnikatelského plánu, neboť tržby představují hlavní složku výnosů podniku a jsou základem existence každého podniku. Pro přehlednost můžeme tržby rozdělit na čtvrtletní období.

Plán nákladů

Na rozdíl od plánování tržeb zde pracujeme s menší nejistotou. Do tohoto plánu zahrnujeme jak náklady pro založení podniku včetně jeho majetkové výbavy, tak provozní náklady, které podnikateli zahájením činnosti vzniknou.

Co považujeme za **náklady vzniku podniku**:

- náklady na založení podniku (poradenské služby, služby právníka, kolky, registrační poplatky)
- náklady na průzkum trhu
- náklady na propagační materiály firmy k oslovení zákazníka
- náklady na pořízení majetku nutného pro zahájení činnosti

Co považujeme za **provozní náklady**, tedy náklady spojené s běžným provozem podniku:

- náklady jako spotřeba zboží
- náklady osobní
- náklady na pořizované služby
- náklady na nájem a energie
- náklady na dopravu
- náklady na prodej
- správní náklady, administrativní náklady [6]

Plán výsledku hospodaření

Tento plán obsahuje kalkulaci rozdílu mezi náklady a výnosy v jejich plánované výši. Podle tohoto plánu zjišťujeme, zda jsme schopni generovat zisk. Náklady představují hodnotově vyjádřenou spotřebu majetku podniku, který podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Výnosy jsou hodnotově vyjádřené výsledky činnosti podniku za určité období. Rozdílem výnosů a nákladů je výsledek hospodaření ze dané období, který představuje nejdůležitější finančním ukazatelem.

Výkaz zisků a ztrát má stupňovité uspořádání, kdy výnosy i náklady jsou odděleny na provozní, finanční a mimořádné. V rámci tohoto uspořádání vzniká stupňovitý výpočet výsledku hospodaření. Nejdůležitějším ukazatelem je provozní výsledek hospodaření a výsledek hospodaření po zdanění.

Postup zjištění je zobrazen v následující zjednodušené tabulce. Toto rozdělení bude sloužit především jako nástroj k plánování, proto nezohledňuje všechny kategorie vyžadované právními předpisy týkajícími se účetnictví.

	1.rok	2. rok	3. rok
Tržby			
- Náklady na prodané zboží / služby			
Obchodní marže			
Služby			
- Náklady na obchodní činnost			
Přidaná hodnota			
- Osobní náklady			
- Režijní náklady			
- Marketingové náklady			
- Ostatní náklady			
Provozní výsledek hospodaření			
- úroky			
VH za běžnou činnost před zdaněním			
- daň z příjmu			
VH za běžnou činnost po zdanění			

Tabulka č. 1 – plánování výsledku hospodaření

Plánovaná rozvaha

Rozvaha slouží k pohledu na majetek podniku (aktiva) a jeho financování (pasiva) ke dni, kdy se tato rozvaha sestavuje. Platí, že mezi aktivy a pasivy musí platit bilanční rovnost podle pravidla, že podnik nemůže vlastnit více majetku, než má zdrojů. Aktiva jsou v rozvaze uspořádána podle funkce a podle likvidnosti. Pasiva představují zdroje financování majetku, též bývají označovány jako finanční či kapitálová struktura podniku. Základní členění pasiv je na vlastní a cizí kapitál, dále pak na pasiva krátkodobá a dlouhodobá. [1]

Plán cash flow

Plánování finančních toků je důležitým doplňkem plánu rozvahy a plánu výkazu zisku a ztráty. Jedná se o přehled peněžních toků podniku. Tyto toky rozdělujeme podle toho, jaký typ pohybu peněz sledují:

- *provozní cash-flow* – sleduje pohyb peněz související s hlavní činností podniku, tj. s každodenním provozem
- *investiční cash-flow* – sleduje změny v dlouhodobém majetku, tj. výdaje na pořízení, případně příjem z prodeje nadbytečného dlouhodobého majetku.
- *finanční cash-flow* – sleduje získávání finančních zdrojů a jejich splácení, jako i výplaty podílů na hospodaření vlastníkům. [1]

3.5.10.2 Hodnocení investic a ekonomické efektivity podniku³

Doba návratnosti investic (ROI)

Touto dobou rozumíme dobu (počet let), za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici. Stanovení takové doby úhrady vychází z peněžních toků projektu, které tvoří příjmy a výdaje podniku a započítává výdaje a příjmy za jednotlivé roky projektu tak dlouho, dokud příjmy nedosáhnou výše výdajů.

Čistá současná hodnota podniku (ČSH)

Jedná se o finanční veličinu, která vyjadřuje současnou hodnotou budoucích peněžních toků a (případného) současného výdaje. Čistá současná hodnota se používá jako kritérium pro hodnocení výnosnosti investičních projektů. Hlavní výhodou tohoto kritéria je zohlednění faktoru času. Představuje rozdíl současné hodnoty všech výdajů a současné hodnoty všech příjmů investice ve stanoveném roce.

³ Formulováno podle: [3] VALACH, J. a kolektiv: Finanční řízení podniku.

3.5.11 Harmonogram významných událostí

Časový plán pro přehled vývoje podniku a orientační odhad podstatných aktivit. Slouží pro vedení podniku jako časová osa, podle které je možné konfrontovat reálný postup s původním plánem.

3.5.12 Přílohy podnikatelského plánu

Do příloh budou umístěny dokumenty, které nejsou součástí samotného podnikatelského plánu, ale jsou nutné pro celkový přehled. Může se zde objevit návrh společenské smlouvy, výpis z živnostenského úřadu, návrhy na produktový katalog, materiály pro marketingovou kampaň, smlouvy, balance, výkazy zisků a ztrát, výpisy z obchodního rejstříku a mnoho dalších.

3.6 Parametry podnikatelského plánu

Vhodnou délku podnikatelského plánu můžeme stanovit jen velice těžce. Neexistuje norma, která stanovuje rozsah dokumentu, či omezuje některé z kapitol na jistý počet strojových stran. Obecně můžeme říci, že správný podnikatelský plán lze přečíst najednou, se zaujetím a s pochopením pointy. S jistou mírou nadhledu se tedy nabízí srovnání s dobrou knihou. Stejně tak jako podnikatelský plán i ona je obohacena výstižnou grafikou, má jasnou strukturu (definovanou obsahem) a směřuje jednoznačně k cíli (v případě plánu k souhrnu o potřebných financích a návratnosti investic). Rozdíl (pakliže zůstaneme při tomto přirovnání) mezi těmito dvěma formami „vyprávění“ je tedy v závěru. Podstatou každého podnikatelského plánu je v rozumném rozsahu stran dojít k pozitivnímu cíli, či kalkulaci, udávající kladné výsledky hospodaření podniku. Tedy takové, které patřičným způsobem podněcují podnikatele k tomu, aby své plány skutečně realizoval.

Délka dokumentu tedy musí sledovat účel, pro který je určena. Pro konkrétní údaje můžeme uvést, že standardní počet stran podnikatelského plánu pro začátek podnikání je 20 až 40 stran dobře čitelného textu, obsahující výstižné diagramy, tabulky a přílohy.

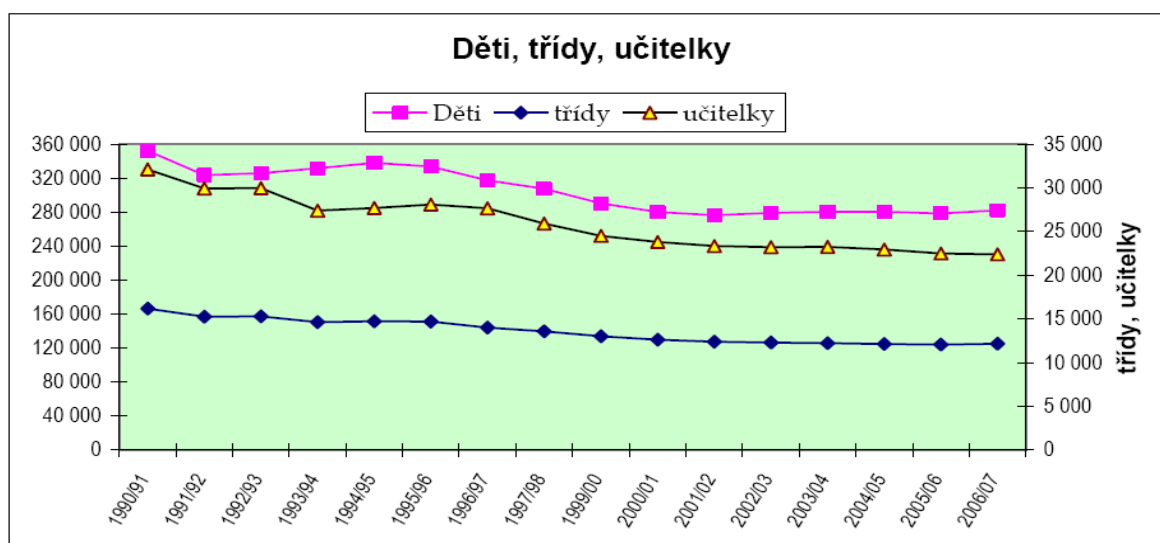
4 Analýza předškolní výchovy v ČR

Český statistický úřad poskytuje rozsáhlé informace o porodnosti i o předškolní výchově, z čehož pro úvod využijeme souhrnná čísla.

Předškolní výchova, která je v České republice zajišťována především mateřskými školami, má dlouholetou tradici spojenou s vývojem zaměstnanosti žen. Pro předškolní vzdělávání zdravotně postižených dětí jsou určeny speciální mateřské školy. Od roku 1998 jsou v rámci mateřských, základních a speciálních škol zřízeny třídy pro děti ze sociokulturně znevýhodněného prostředí. Jejich prostřednictvím je těmto dětem umožněna lepší adaptace na školní podmínky. [13]

Mateřské školy zajišťují předškolní výchovu dětí od jejich tří let do doby, kdy nastoupí povinnou školní docházku. Hlavním posláním mateřských škol je rozvíjet základní dovednosti vědomosti, řeč i myšlení dětí. Základní činnosti dětí v předškolních zařízeních je hra, pohybové, sluchové, výtvarná a pracovní cvičení. Současná doba klade mnohem vyšší nároky nejen na vyšší vzdělání, ale právě již na předškolní výchovu. Především v mateřských školách větších měst byly v posledních letech zavedeny speciální vzdělávací programy, které vedou děti k seznamování se s cizími jazyky, počítačovou komunikační technikou, nebo jsou zaměřeny na sportovní, výtvarnou či hudební průpravu.

Docházka do mateřské školy je nepovinná, její návštěvnost je však vysoká, především u pětiletých dětí. Mateřskou školu navštěvují stále ve větší míře děti šestileté a starší, tj. děti, které by již měly navštěvovat základní povinnou školní docházku. Tento stav je způsoben stále větším procentem dětí, které mají tuto školní docházku odloženou buď na doporučení lékaře či logopeda nebo rozhodnutím rodičů o nezpůsobilosti dítěte navštěvovat základní školu [13]



Graf č. 1: vývoj obsazenosti MŠ, počtu tříd a učitelek. Zdroj: ČSÚ (www.czso.cz)

4.1 Historie předškolní výchovy

Zatímco se počet mateřských škol zřizovaných státem od roku 2000 snížil o 998 zařízení, počet soukromých škol poklesl z 69 na 60. Nutno dodat, že v letech 1995/1996 byl počet soukromých mateřských škol 121 a po legislativních změnách mateřské školy „utrpěly“ veliké početní ztráty. Důvodem pro rapidní snížení státních škol můžeme do jisté míry chápat slučování malých zařízení pod jedno ředitelství a nárůst kapacit stávajících škol. Počet soukromých mateřských škol zůstává během jednotlivých let skoro nezměněn.

Školství zažívá také velký odliv pedagogických pracovníků. Dlouhodobým problémem v této otázce spočívá v nedostatečném ohodnocení a společenského uznání profese výchovného pedagoga a uznání jeho odpovědnosti, kterou na sebe při svém povolání přebírá. Pedagogové nejsou patřičně motivováni a nezdědka ke svým hlavním pracovním poměrům přibírají také vedlejší zaměstnání ke zlepšení své finanční situace. Z toho plyne jejich nedostatečné soustředění při plánování programu a jeho realizace se svěřenými dětmi.

Velice silným důvodem pro dobré plánování a zázemí projektu v této oblasti podnikání je přílišná administrativní a legislativní náročnost takovýchto projektů. Je známo, že pokud chce firma provozovat mateřskou školu bez státních dotací a profitovat pouze z příjmů svých zákazníků, je nucena poskytovat své služby za velice vysokou cenu v řádech tisíců korun měsíčně. Takto založené soukromé mateřské školy již fungují ve velkých městech (Praha, Brno, Ostrava). [13]

4.2 Současný stav mateřských škol

Rok 2006 byl prvním rokem od roku 1993, kdy hodnota přirozeného přírůstku byla kladná, přesněji přírůstek dosáhl hodnoty 1400 osob. která říkájí, že za rok 2006 bylo živě narozeno 105 800 dětí a za rok 2007 dokonce 114 632 dětí (z toho nejpočetnější porodnost eviduje námi sledovaný Moravskoslezský kraj se 13 412 živě narozenými dětmi).

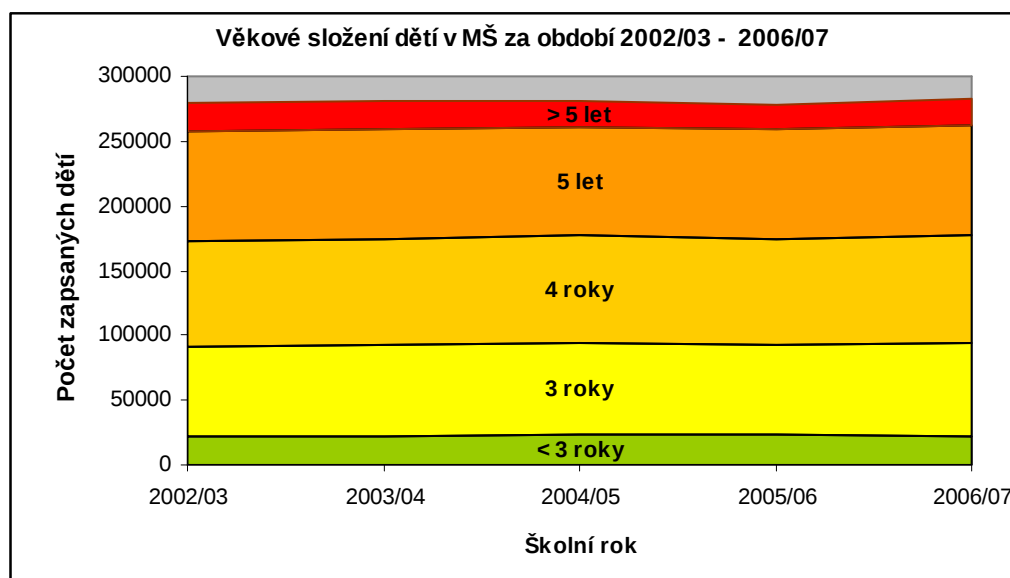
Spolu s rostoucí porodností v letech 2006 a 2007 vyvstala řada problémů, které se týkají poskytování služeb péče o dítě v předškolním věku. V roce 2008 byl v médiích prezentován problém velkého počtu neuspokojených žadatelů o umístění dítěte ve věku 3-5 let do předškolní výchovy v mateřské škole a zároveň se ozývali majitelé firem s polemikami o výhodnosti či nevýhodnosti zřizování firemních školek v rámci zlepšování přístupu k zaměstnancům. Problém umístění dítěte k hlídání v pracovní době rodičů byl a je ožehavým problémem České republiky.

Ve stejný rok tedy můžeme sledovat nárůst soukromých školek, přesněji řečeno firem, které mají zapsanu jako jednu z živností mimoškolní výchovu a vzdělávání, jejíž obsahem je výchova dětí nad tři roky věku v předškolních zařízeních. Začínající příležitosti na trhu podporuje také fakt, že i soukromá firma může na svou činnost pobírat od státu dotace (tyto budou podrobněji rozebrány v kapitole 5.4. – „Možnosti čerpání dotací“), pokud akceptuje podmínky zřízení, provozu,

personálního obsazení a povinnosti vypracovat školní vzdělávací program, který se řídí rámcovým vzdělávacím programem, jež vydává Ministerstvo školství. [13]

4.3 Statistické údaje související s předškolní výchovou

Veškeré statistické údaje byly čerpány z Českého statistického úřadu. Uvedené grafy jsou vlastním zobrazením statistik do grafické podoby.



Graf č.2 – Věkové složení dětí v MŠ za období 2002/03 – 2006/07. Zdroj: ČSÚ (www.czso.cz)

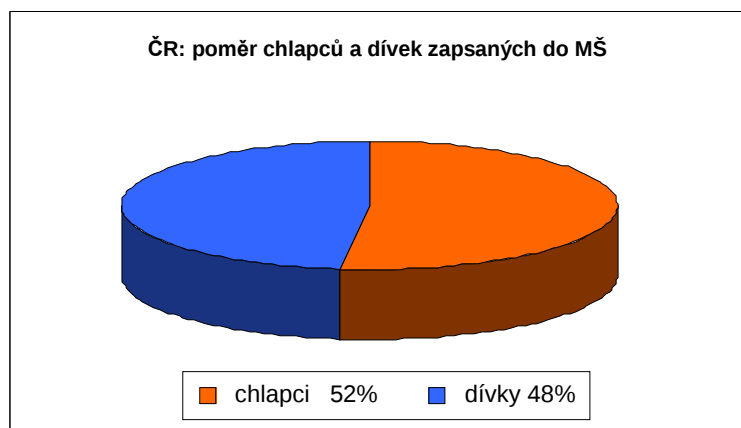
Graf č.2 potvrzuje, že nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou děti ve věku pěti let, z důvodu povinné docházky do MŠ. Druhou nejzastoupenější skupinou jsou děti čtyřleté. Počet dětí mimo věkový interval (mladší tří let a starší, než pět let) by vydal na novou třídu dětí. Reálně se tyto situace řeší začleněním dvouletých dětí mezi tříleté a šestiletých mezi pětileté.

Nárůstem dětí s odloženým nástupem k základní školní docházce dochází k situaci, kdy MŠ mají povinnost přijmout více dětí, místo toho, aby měli kapacitu na děti z klasického pořadníku. S takovýmto trendem je nutné počítat při vytváření volných míst v MŠ a nechat si větší kapacitní rezervu při vypisování pořadníku.

Do tohoto čísla nejsou započítány děti narozené v nejbližším okolí Havířova (Horní Suchá, Šenov, Bludovice, a jiné). Vzhledem ke složitější dopravě do místa školky budeme tato čísla zanedbávat i vzhledem k nutnosti realistickému pohledu na striktní výsledky statistiky.

V roce 2007 bylo narozeno v Havířově 810 dětí. Tyto děti mohou nastoupit k předškolní výchově nejdříve k 1.9.2010. [13]

Údaje o mateřských školách



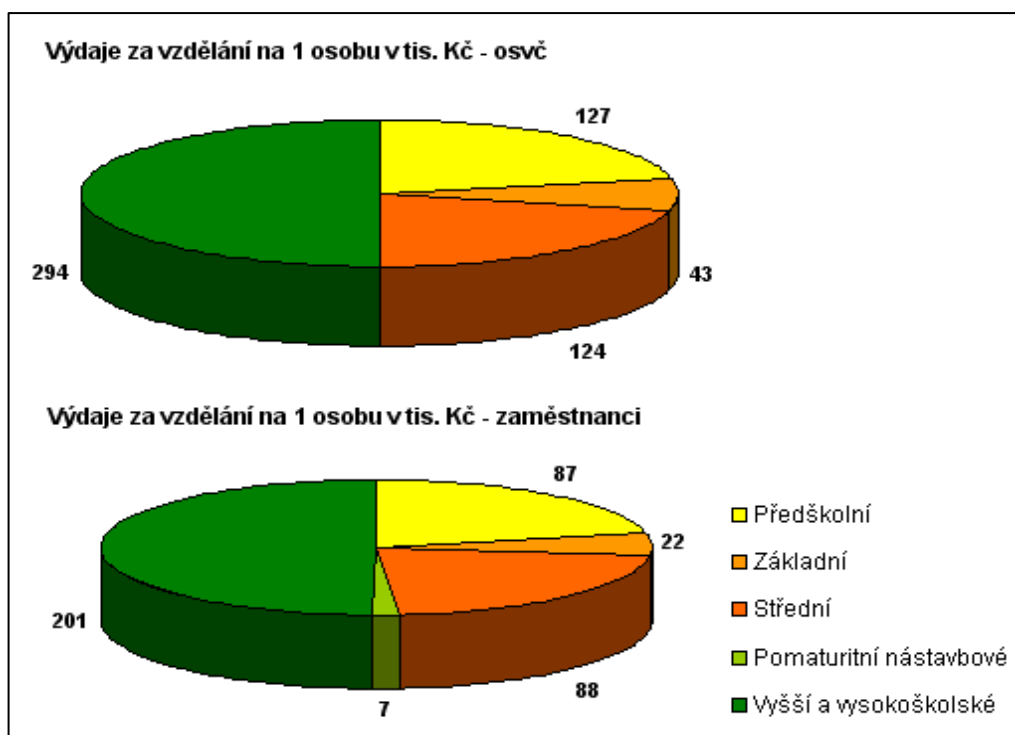
Graf č.3 – Celorepublikový poměr chlapců a dívek zapsaných do MŠ. Zdroj: ČSÚ (www.czso.cz)

Graf č.3 ukazuje na rovnováhu mezi zapsanými chlapci a děvčaty. Počítáme se stejným obsazení naší mateřské školy.

Statistiky o kapacitách a vytíženosti mateřských škol v ČR	
Ukazatel	Počet
Průměrný počet tříd připadající na jednu MŠ	2,5
Průměrný počet zapsaných dětí připadající na jednu MŠ	58,7
Průměrný počet zapsaných dětí připadající na jednu třídu v MŠ	23,1
Průměrný počet zapsaných dětí připadající na jednu učitelku v MŠ	12,2

Tabulka č.2: Statistiky o kapacitách a vytíženosti MŠ

Výdaje domácností na vzdělávání



Graf č.4 – Výdaje domácností na vzdělávání na 1 osobu v tis.. Zdroj: ČSÚ (www.czso.cz)

Z grafu č.4 je možno vysledovat výši nákladů na vzdělání u různých příjmových skupin. Mezi zaměstnanci a podnikateli je vidět jasný rozdíl. U grafu pro zaměstnance jsou hodnoty průměrovány z hodnot pro osoby s nižším vzděláním a vyšším vzděláním. Osoby s vyšším vzděláním se náklady na vzdělání blíží nákladům podnikatelů.

Vidíme, že podnikatelé vydají za předškolní výchovu svých dětí 127 000. Pokud se jedná o věk dítěte mezi 3-5 lety, tedy 3 roky docházky, vyjde nám náklad na výchovu za 1 rok cca na 42 000. Při deseti měsících docházky tak dostáváme náklad ve výši přes **4000 na měsíc**.

U zaměstnanců se stejným výpočtem můžeme dostat na částku 29 000 za rok výchovy, tedy částkou kolem **2900 za měsíc**.

Tato částka zahrnuje náklady na výchovu dítěte, stravné a doplňkové služby (kulturní a společenské akce, které si MŠ nechávají proplácet zvlášť). [13,14]

4.4 Predikce vývoje předškolní výchovy

Považujeme-li za relevantní údaje o očekávaném vývoji plodnosti v jeho střední variantě, pak zjišťujeme, že do roku 2020 očekávaná úhrnná plodnost matek (číslo udávající průměrný počet narozených dětí na jednu ženu během celého jejího života) vzroste z aktuálních 1,27 na 1,4.

V příštích pěti letech je prognózováno ustálení porodnosti a v dalších pěti mírný pokles. Důležitým údajem z pohledu našeho projektu je však to, zda je současná kapacita mateřských škol připravena na tento vývoj. Nyní můžeme konstatovat, že nikoliv a tato situace bude zřejmě ještě horší, neboť podle Evropské unie by měly členské státy do roku 2010 poskytovat pro 90% dětí ve věku tří let až věku nástupu do základní školy mateřské školy.

Jako poslední údaj o porodnosti je uvedena citace ze serveru Českého statistického úřadu:

“V roce 2008 se počet obyvatel České republiky zvýšil o 86,4 tisíce na 10 467,5 tisíce. I když byl přirozený přírůstek ještě vyšší než v roce 2007, převážnou část celkového růstu počtu obyvatel tvořil opět přírůstek zahraniční migrací (71,8 tisíce). **Dětí se v loňském roce (2008) narodilo 119,6 tisíce,** což bylo o 4,9 tisíce více než v roce předchozím. Průměrný počet dětí narozených jedné ženě tak vzrostl na 1.

5 Návrh podnikatelského plánu

Při sestavování podnikatelského plánu pro oblast výchovy a péče o děti je nutné uvědomit si všechny požadavky takového projektu. V takovémto druhu podniku se každá chyba v provozu, či přípravě, projeví velice brzy a její dopad může být velice tvrdý. Plán tedy bude zaměřen i na analýzu rizika a způsoby jeho snížení. Větší část plánu bude také věnována výběru pracovníků, kteří musí fungovat jako vysoce kvalifikovaní a zkušení vychovatelé a splňovat pro své zaměstnání patřičnou kvalifikaci. Cílem firmy je zde vybudovat bezpečné a příjemné zázemí pro výchovu, vzdělání a všestranný rozvoj dítěte ve skupině pod dohledem příjemných a kvalifikovaných pedagogů.

Další část této práce se tedy věnuje zpracování všech dostupných údajů za účelem strukturovaného a uceleného podnikatelského plánu.

5.1 Popis podniku

5.1.1 Zakladatelé společnosti

Zakládajícími společníky jsou Ing. Martin Lanc a Lenka Kateřinová, kteří vstupují do společného podnikání se stejnou majetkovou účastí. Žádný z výše uvedených nemá žádnou relevantní podnikatelskou historii.

1. Společník

Jméno: Ing. Martin Lanc

Dosažené vzdělání: Vysoké učení technické v Brně, fakulta informačních technologií, diplomová práce z oblasti burzy, zakončeno státní zkouškou

Praxe: Tvorba webových a projekčních prezentací (6 let), vedoucí role při tvorbě programu pro děti a mládež (10 let).

Funkce ve firmě: Jednatel, správce IT

Ing. Martin Lanc, narozen v roce 1983 přináší do podnikání dlouholeté zkušenosti v práci s dětmi a mládeží, stejně s řízením týmu a plánováním. Ve své funkci jednatele firmy bude komunikovat s dodavateli a úřady. Je vystudován v oblasti informačních technologií, není mu neznámá oblast databází, grafiky a síťových aplikací. Těchto hodlá využít v oblasti prezentace firmy ve formě vizitek, plakátů, návrhů firemních dokumentů. Tvůrčím způsobem hodlá zasahovat do návrhů grafického představení firmy v podobě loga, sloganů, hesel a článků. Další prostor pro jeho realizaci spočívá v zajištění technologií, potřebných k provozu firmy. Zde se jedná o počítače, zabezpečení areálu a

správu podnikových aplikací. Vzhledem k jeho praxi s tvorbou internetových stránek vybuduje a povede také tuto formu prezentace firmy. Zkušenosti s vedením skupiny lidí využije při tvorbě organizační struktury, stanovení práv a povinností zaměstnanců, stejně jako vybudování systému jejich motivace. Své zkušenosti z podnikatelské fakulty v Brně v podobě kontroly financí, kontroly kvality dodavatelských služeb, výpočtu ekonomických ukazatelů, analýzy rizik, vedení marketingových kampaní a dalších. V případě rozšíření nabídky služeb je schopen připravit, či zařídit pořadatelské soutěže, výstav, či vést prezentace a setkání s rodiči.

2. Společník

Jméno: Lenka Kateřinová

Dosažené vzdělání: Střední odborné vzdělání ekonomické

Praxe: Vedoucí oddělení administrativních záležitostí a účetnictví (15 let)

Funkce ve firmě: Hospodář

Lenka Kateřinová, narozena v roce 1971 bude představovat koordinátora prací zaměstnanců a spojení se stávajícími zákazníky. Její dlouholetá praxe, spočívající v komunikaci v prostředí městského úřadu jí předurčuje k roli prostředníka mezi firmou a zákazníky (rodiči svěřených dětí) a bude vystupovat v roli programové ředitelky mateřské školy. Zároveň zaujme pozici člověka upevňujícího vztahy mezi zaměstnanci a vedením a sbíráním důležitých informací od zaměstnanců, včetně podnětů ke zlepšení služeb a motivace personálu. Jejími bezespornými klady jsou dobré komunikační schopnosti, příjemný vzhled, vystupování a vnímavost v citlivé otázce svěřením dítěte do péče cizí osobě, stejně jako přijetí tohoto druhu odpovědnosti. Úloha matky dvou dětí, z nichž jedno právě dochází do zařízení mateřské školy, jí soustavně dává podněty pro uvědomění si nedostatků stávajících mateřských škol.

5.1.2 Forma a předmět podnikání

Údaje o společnosti

Název firmy:	Veselý dvůr – mateřská škola, s.r.o.
Forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Sídlo firmy:	Podélná 1052/11b, Havířov-Město 736 01
Jednatel společnosti:	Ing. Martin Lanc
Hlavní činnost:	Mimoškolní výchova a vzdělávání

Jako právní forma nově vzniklé obchodní společnosti byla dohodnuta společnost s ručením omezením. Tato společnost bude mít dva zakladatele, společníky a její základní vklad činí 800.000.

Společník	Majetkový podíl	Rozhodování	Působení
Ing. Martin Lanc	51%	51%	Finance, Obchod, Marketing
Lenka Kateřinová	49%	49%	Zaměstnanci, Zákazníci

Tabulka č. 3 – Vlastnické podíly a odpovědnosti ve společnosti Veselý dvůr – mateřská škola, s.r.o.

Hlavní činnost

Zakládaná společnost má za cíl nabídnout nadstandardní péči o dítě ve věku 3-6 formou mateřské školy. Hodlá nabízet nadstandardní péči o dítě, aby bylo jedno z mála zařízení tohoto typu v Havířově a jeho blízkém okolí, kde je nabídka takovýchto služeb výrazně pod úrovní poptávky.

Společníci zvolili název společnosti takový, který může z dlouhodobého hlediska vyjádřit zájem společnosti o výchovu a péči o dítě, včetně doplňkových služeb, které se této oblasti služeb týkají. Neopomenutelným aspektem výběru názvu firmy jsou kromě volných názvů v obchodním rejstříku také volné domény druhého řádu „.cz“. Po zvážení vypsání podmínek byl vybrán pracovní název společnosti jako „Veselý dvůr, s. r. o.“, který koresponduje s adresou internetové prezentace www.velky-dvur.cz.

Jako hlavní činnost lze tedy považovat zajištění předškolní výchovy a hlídání dítěte s velkým důrazem na podporu jeho tělesného, psychického a sociálního vývoje. Vytváření optimálních podmínek pro utváření osobnosti dítěte, jeho začlenění do kolektivu a zajištění výchovně vzdělávacích i kulturních činností v podobě kurzů, seminářů, zájmových kroužků a dalších. Zajištění stravování dítěte a personálu, včetně možnosti praní a žehlení prádla.

Předmět podnikání

Společnost po svém založení a v nejbližších letech po něm hodlá provozovat následující činnosti:

- Provoz mateřské školy a standardních služeb s tím spojených
- Nabídka jednorázového hlídání dítěte v místě provozovny mateřské školy
- Provoz internetových stránek s prostorem pro rozšíření o internetový obchod a možnost prohlížení záznamů webkamer, umístěných v prostorách provozovny
- Převoz zákazníka z místa jeho bydliště k místu provozovny mateřské školy

Uvedené živnosti budou vykonávány v souladu se zněním zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, jako živnosti volné. Jedná se o tyto živnosti:

- Mimoškolní výchova a vzdělávání
- Poskytování služeb pro rodinu a domácnost
- Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
- Poskytování služeb pro rodinu a domácnost
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené v oblasti...
- Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny

Činnost převozu zákazníka bude vykonávána v souladu se zněním zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, jako živnosti koncesované. Jedná se o živnost:

- Silniční motorová doprava - vnitrostátní příležitostná osobní

Povolení pro provozování takovéto živnosti je uděleno pouze po složení zkoušek odborné způsobilosti k provozování silniční dopravy pro cizí potřeby. [12,13]

5.1.3 Dlouhodobá koncepce a cíle podniku

Dlouhodobým plánem a cílem zakládané firmy je:

- provozovat mateřskou školu s všeobecně známou dobrou pověstí
- spolu s mateřskou školou provozovat dětské centrum – hlídání dětí
- vybudovat značku firmy, která bude spojena s kvalitními službami a zbožím pro děti
- vybudovat si pověst bezpečné mateřské školky, pomocí významných bezpečnostních opatření
- platit za mateřskou školkou s přátelským kolektivem a dobrým prostředím pro vývoj dítěte
- dlouhodobě poskytovat nadstandardní služby v péči o dítě
- založit a provozovat úspěšnou agenturu v oblasti hlídání dětí na základě dobrého jména mateřské školy
- vybudovat úspěšný internetový obchod se zbožím, určeným pro děti a mládež

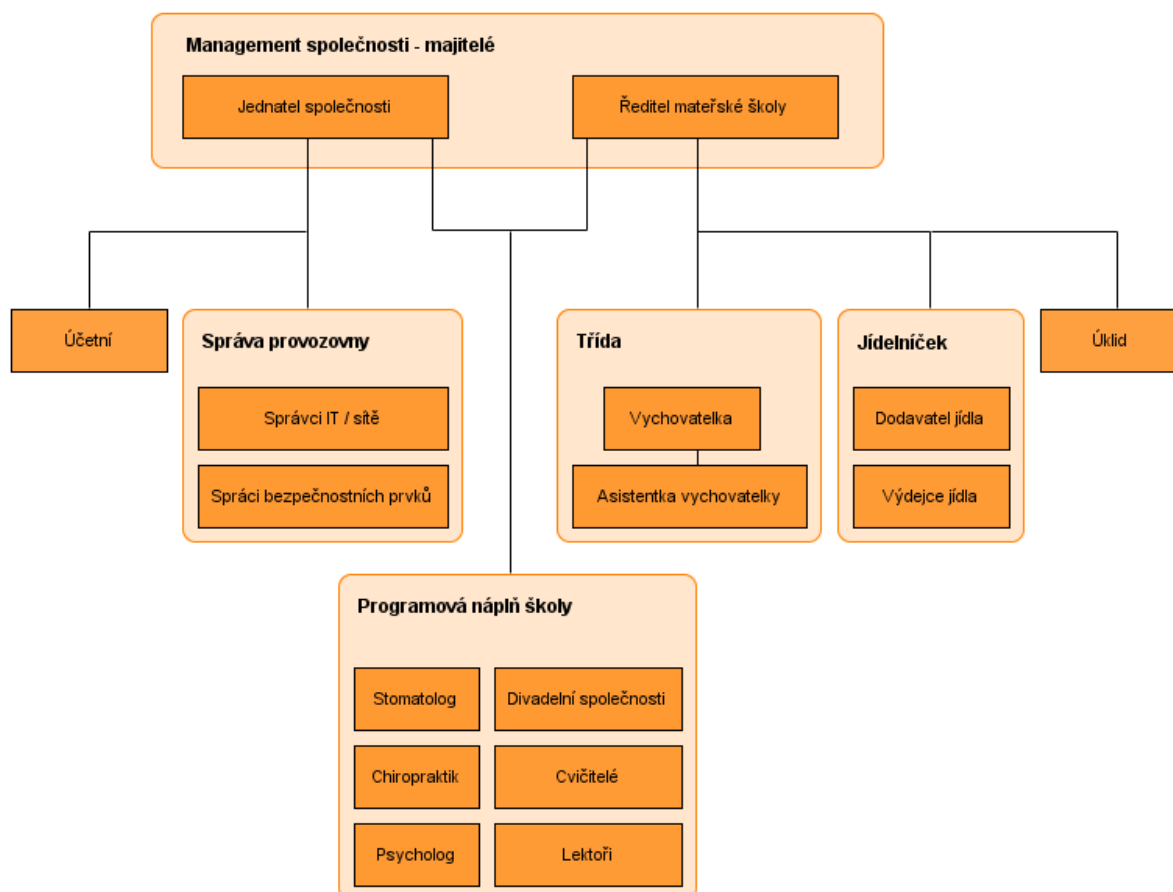
Aby bylo možné na takovéto cíle pomýšlet, bude nutné dlouhodobé plány respektovat v podobě plánů a cílů krátkodobých. Mezi tyto se řadí:

- oslovit cílovou skupinu zákazníků a zapsat se do jejich povědomí
- dbát na kvalitu poskytovaných služeb
- dbát na jednotě a transparentnosti prezentace firmy
- najít a správně motivovat zaměstnance s velkým potenciálem v oblasti výchovy dětí
- neustále hledat zkušené a spolehlivé dodavatele služeb a produktů
- rozvíjet své znalosti o dítěti, jeho pohledu na svět a potřebám v kolektivu

- jít svým chováním a jednáním se zaměstnanci výchovným příkladem

5.1.4 Organizační struktura podniku

Společníci jsou si vědomi toho, že klíčové bude zvládnutí vedení celé školy. Tato musí fungovat jako ucelený útvar a velice dobře působit jak navenek, tak i dovnitř firmy. K tomu je důležité jasně rozdělit úkoly a pravomoce společníků, kteří zároveň budou plnit roli manažerů firmy. Jejich profesní zkušenosti a dosažená vzdělání jsou uvedeny v kapitole 5.1.1. – „Zakladatelé společnosti“.



Obr. 1 – Organizační struktura podniku

Na obrázku 1 byla naznačena organizační struktura podniku. Pro jednodušší orientaci byly osoby, spadající do jedné významové oblasti sloučeny. Níže jsou rozepsány detaily, odkazující na schéma.

5.1.4.1 Odpovědnost a náplň práce vedení

Jednatel společnosti

Jednatel má na starosti především finanční záležitosti podniku. Tato odpovědnost je jasně dána výlučnou komunikací s firemní účetní, která své služby bude poskytovat externě. Zároveň na sebe bere odpovědnost za vyplácení mezd zaměstnancům a dodavatelům. Dále je zodpovědný za veškeré technické, bezpečnostní a hygienické náležitosti provozovny mateřské školy, které je ve schématu zobrazeno jako „*Správa provozovny*“.

Spolu s programovým ředitelem mateřské školy má na starosti obohacování programové náplně školy, zobrazenou ve schématu jako „*Programová náplň školy*“. Obecně je tento pojem znám jako „*Školní vzdělávací program*“. Komunikuje se stomatologem, chiropraktikem, psychologem, divadelními společnostmi a dalšími externisty, kteří budou součástí denního programu. Objednává kulturní akce a zajišťuje převoz dětí z místa na místo. Oblast programu se bude časem nepochybně rozšiřovat a dojde k rozdělení pravomocí mezi ředitelku a jednatele, kdy jednatel bude mít na starosti zajištění zdravotní péče a ředitelka programovou část.

Další úkoly a odpovědnosti jednatele:

- Svolávání a řízení pracovních schůzek vedení firmy
- Svolávání a řízení pracovních schůzek vedení se zaměstnanci firmy
- Správa prezentačních materiálů společnosti (vizitky, plakáty, inzeráty, internetové stránky, vizuální styl formulářů a dokumentů)
- Udržování kancelářské techniky, včetně softwarových aplikací na všech PC v provozovně a kanceláři
- Práce na dobrém jménu společnosti a hledání cest jak ji prezentovat (akce, soutěže, aj.)
- Aktivní vyhledávání nových příležitostí rozvoje a strategie společnosti
- Aktivní vyhledávání a komunikace s dodavateli
- Přijímání nových zaměstnanců, uzavírání pracovních smluv a dohod o provedení práce
- Uzavírání smluv s dodavateli
- Komunikace s úřady
- Pravidelná kontrola účetních operací a předávání informací externímu účetnímu

Hospodář mateřské školy

Funkce hospodáře je stavěna jako práce nepedagogického zaměstnance, na jehož činnost lze pobírat od státu dotace. Náplní této funkce je odpovědnost za chod mateřské školy po materiálové a programové stránce.

Další úkoly a odpovědnosti hospodáře školy:

- Komunikace s jednatelem společnosti
- Vytvoření zpětné vazby se zaměstnanci, komunikace stanovisek vedení společnosti
- Aktivní vyhledávání možností kulturního obohacení programu školy
- Průběžné zjišťování případných nedostatků vybavení prostor školy (hračky, učebnice, dekorace, vybavení k programu) a místnosti pro vychovatelky včetně jejich vyřešení

5.1.4.2 Odpovědnost a náplň práce zaměstnanců

Ředitel mateřské školy

Odpovědnosti a povinnosti ředitele jsou jasně stanoveny zákonem č.561/2004 Sb. Ředitel sestavuje školní vzdělávací program, který odpovídá rámcovému výchovnému programu, stanovenému Ministerstvem školství ČR.

Části programu, které jsou věnovány volnočasovým aktivitám jsou prostorem pro kreativní využití času dětí. Tento program bude konzultován mezi ředitelem mateřské školy a jednatelem společnosti. Jednatel společnosti tak bude mít možnost domlouvat s ředitelem finanční možnosti školy na kulturní, sociální a sportovní vyžití dětí. Tím je nastíněna ochota společníků na tvůrčím vytváření programu (kostra programu je vytvořena odborníky pro výchovu a vývoj dítěte, prostor pro obohacování je předem určen). Úkolem ředitele je takto sestavený program komunikovat se zaměstnanci a vytvořit ucelenou programovou náplň s přihlédnutím na připomínky a návrhy vychovatelek.

Vazba mezi ředitelem a vychovatelkami je dále znázorněna ve vazbě s objektem „*Třída*“. Tímto je vyjádřena odpovědnost za komunikaci mezi ředitelem, vychovatelkami a asistentkami vychovatelek. Dále má na starosti personální otázky co do evidence čerpání dovolených, nemocenských, zpětnou vazbu v podobě připomínek a návrhů zaměstnanců pracujících s dětmi. Do tohoto vztahu jednatel společnosti nikterak nezasahuje.

Ředitel se účastní pedagogické činnosti v týdenním rozsahu maximálně 13 hodin.

Další úkoly a odpovědnosti ředitele školy:

- Komunikace s rodiči ohledně přijetí dítěte do školy, dohodnutí vhodného cenového tarifu
- Evidence dětí a všech náležitostí s tím spojených
- Tvorba jídelníčku a pitného režimu

Vychovatelka dětí

Základním úkolem vychovatelek v zakládané mateřské škole je vytváření klidného prostředí pro výchovu, vzdělávání, zájmovou činnost a odpočinek dětí. Pokud je vychovatelek v rámci třídy více,

mají za úkol se doplňovat tak, aby v každém okamžiku byly děti pod dohledem a dodržovaly stanovený program.

Vychovatelka se dále podílí na udržování kontaktu s ředitelkou mateřské školy a podílí se na programu připomínkováním a návrhy. Podle možností sleduje nedostatky ve vybavení provozovny a pomáhá řediteli s návrhy na vybavování školy vzhledem k plánovanému programu. Veškerá programové, zdravotní a hygienické záležitosti řeší s ředitelkou školy.

Další úkoly vychovatelky:

- Všímá si zdravotního stavu žáků, dbá na dodržování hygienických návyků, sleduje chování žáků. Problematické případy neprodleně konzultuje s ředitelem školy
- Při úrazu vychovatelka poskytuje dítěti první pomoc, v případě potřeby zajistí lékařskou pomoc. Úraz zapíše do knihy úrazů.
- Je odpovědná za situaci ve svěřené třídě (programová náplň, chování dětí, a další)
- Dbá na bezpečnost žáků, připomíná jim zásady bezpečného chování, zejména pak při pobytu venku, na zahradě a mimo areál školy
- Po skončení provozu odpovídá za zajištění pracoviště z hlediska bezpečnosti – okna, voda, osvětlení apod.
- Přebírá dítě do školy na začátku doby hlídání, předává jej na jejím konci pověřené osobě

Asistentka vychovatelky

Majitelé zvolili tuto formu výpomoci ve škole, aby bylo možné dodržet celodenní režim hlídání dětí. Při vhodném rozložení pracovní doby mezi všechny vychovatelky je možné méně početnou skupinu dětí, kteří zůstávají až do konce pracovní doby, ohlídat v menším počtu vychovatelek s jejich asistentkami. Asistentka má stejné úkoly jako vychovatelka, přičemž na ní neleží taková míra odpovědnosti. Na obsazení této pozice budou vybrány vychovatelky s patřičným vzděláním na zkrácený úvazek.

Zajištění úklidu

Osoba, zajišťující úklid provozovny poprvé během polední pauzy a na konci dne, bude odpovědná za připravenost provozovny na další den. Jedná se o čistotu podlah, toalet, umývárén a kontrolu ložního prádla. Další detaily pracovní náplně budou stanoveny v pracovní smlouvě.

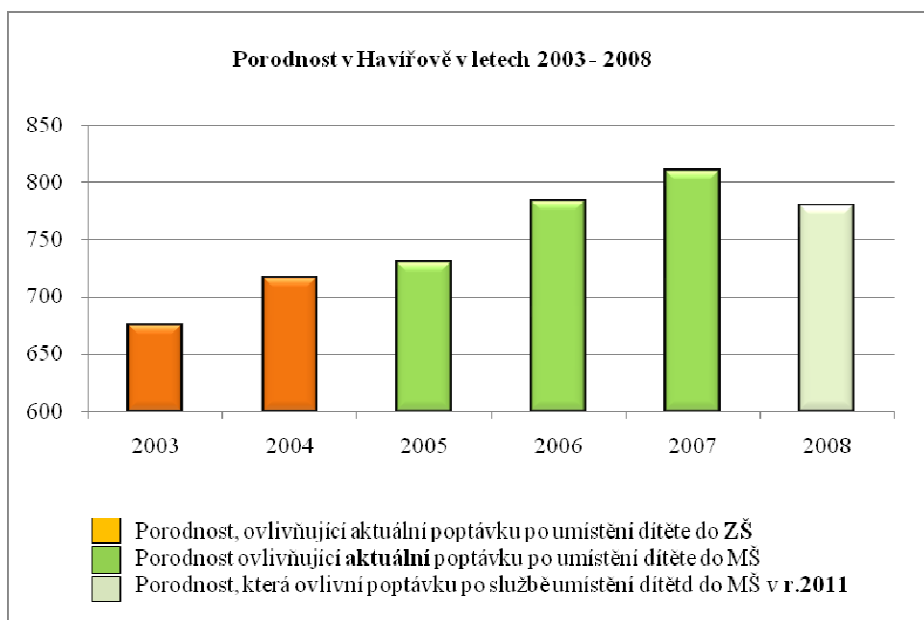
Zajištění vydání stravy

Osoba, starající se o vydání stravy všem přítomným dětem i personálu má v popisu práce připravit obědy a svačiny podle připraveného rozpisu. Stará se také o pitný režim dětí, přesněji o naplnění

nádob na čaj, či jiných nápojů. Spolu s tímto se také stará o čistotu a připravenost výdejny jídla, nádobí, stolů a příborů. Ve volném čase mezi výdejem svačin a oběda dle svého uvážení a na prosbu vychovatelek pomáhá s vypravováním dětí k odchodu do venkovních prostor, či přijímám děti z venku zpět do budovy (oblékání, zavazování tkaniček, kontrola dětí). Podle potřeby pomáhá vychovatelkám a napomáhá k příjemnému prostředí ve škole.

5.2 Analýza trhu

Děti, které čeká v příštím roce základní povinná docházka, mají povinnost nastoupit do mateřské školy, přičemž rodiči je tato služba poskytnuta bezplatně. Na tyto děti je mateřským školám poskytnuta od státu zvýšená dotace a na tyto dotace mají nárok i mateřské školy soukromé.



Graf č.5 : Počet narozených dětí v Havířově v letech 2003 – 2007. Znázorněno dle: ČSÚ (www.czso.cz)

Z grafu č.5 je patrné, že trend počtu narozených dětí má v této oblasti rostoucí trend. Stejný trend můžeme sledovat v ostatních regionech s výjimkou větších měst, kde můžeme zaznamenat jisté odchylky, které však náš záměr neovlivňují. V letech 2005-2006 se v Havířově se narodilo celkem 1514 dětí. Jedná se o počet dětí, které k 1.9.2009 budou ve věku, kdy mohou nastoupit k předškolní výchově. Dalších 1393 dětí bylo narozeno v letech 2003-2004. Tyto děti dle zákona musí nastoupit předškolní výchovu do mateřské školy, neboť se jedná o jejich poslední rok před nastoupením do základní školy.

Mimoškolní výchova, kterou bude škola zajišťovat, se vztahuje na děti od 3 let věku, až do doby dovršení 6 let, pokud není rozhodnuto zákonným zástupcem o pozdějším nástupu dítěte do základní školy. Pro sledování statistických údajů je tedy směrodatný rok narození dítěte. Máme-li vzít

v úvahu zmíněný věkový rozsah, budou nás zajímat děti narozené v letech 2003 až 2006. Pokud bychom se chtěli naprosto přesně držet dne narození, půjde o interval narození mezi 2.9.2003 až 1.9.2006, kdy k datu otevření mateřské školy budou tyto děti staré přesně od minimálně tří do maximálně pěti let věku.

V případě, že je dítě mladší 3 let věku přijato rozhodnutím ředitele mateřské školy k předškolnímu vzdělávání, stává se dítětem mateřské školy se všemi právy a povinnostmi s tím souvisejícími, právnická osoba vykonávající činnosti mateřské školy se pak při poskytování předškolního vzdělávání tomuto dítěti řídí školskými právními předpisy.

Z toho tedy vyplývá, že do statistiky můžeme zahrnout děti narozené v období celého roku 2003 až 2006. Započítáváme tedy děti, které buď nedosáhly věku 3 let, ale mohou být přijaty ředitelem mateřské školy, nebo již dovršily věk 6 let a mají odložen nástup do základní školy. Stejně jako pro aktuální rok otevření školy, musíme sledovat pozdější ročníky narození. Ty se nás bezprostředně týkají také. Výsledky jsou uvedeny v grafech.

Počet a kapacita mateřských škol v Havířově pro rok 2008

Mateřské školy v Moravskoslezském kraji tvořily ve školním roce 2005/06 11,2% celkového počtu MŠ, ale v posledním školním roce 2006/07 jen 9,7%. Současně v tomto kraji došlo k nejvyššímu nárůstu počtu dětí na 1 mateřskou školu. Ve školním roce 1990/00 připadlo v průměru na tuto jednu MŠ téměř 55 dětí, ale ve školním roce 2006/07 téměř 74 dětí; tj. nárůst o 34,5%. Velký skok v nárůstu průměrných počtů dětí na jednu mateřskou školu se objevil mezi školními lety 2002/03 a 2003/04 a do konce sledovaného období má mírně vzrůstající tendenci. Díky úpravám v legislativě, uděleným výjimkám a vzhledem ke tlaku z pohledu nárůstu příslušné věkové populace školy mají možnost zvyšovat svou kapacitu až na maximum. Nové školy vznikají velmi pomalu, nejsou budovy (budovy dříve zrušených mateřských škol slouží jiným účelům, či byly rozprodány) a obce nemají prostředky na zřizování nových škol.

5.2.1 Analýza SWOT

V této analýze podle svého nejlepšího vědomí zhodnocujeme své silné i slabé stránky, coby interní faktory. Dále zvažujeme své příležitosti a uvědomujeme si hrozby, které záleží na faktorech externích.



Silné stránky

- Profesionální zaměstnanci, schopný, přátelský a kreativní kolektiv
- Nadstandardní nabídka služeb (pracovní doba, dohled lékaře, webkamera)
- Obraz vysokého standartu v péči o dítě a důraz na jeho bezpečí
- Slabá konkurence v okolí
- Možnost růstu (agentura na hlídání dětí, obchod s dětskými potřebami)
- Znalost postupů při uplatňování nároku na dotace
- Letní provoz



Slabé stránky

- Nezkušenost s vedením lidí u jednoho ze společníků
- Nejisté zdroje financování
- Malé zkušenosti s marketingem



Příležitosti

- Chybějící služba na trhu
- Velký počet neuspokojených žadatelů o umístění dítěte do MŠ v roce 2008
- Velké možnosti v čerpání dotací
- Nulová konkurence v oblasti hlídání dítěte přes svátky a léto



Hrozby

- Nepřijetí cenové politiky zákazníky
- Spousta zákonných povinností a požadavků
- Velká náročnost na chod provozovny
- Legislativní náročnost projektu
- Závislost na dotačních programech

5.2.2 Analýza SLEPT – obecného okolí

Tuto analýza bude vypracována ke zkoumání a identifikaci externích faktorů. Řešíme oblast sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou.

Sociální oblast

Tato oblast ovlivňuje jak poptávku po službě, tak míru přizpůsobování se zákaznickým potřebám. Služba předškolní výchovy je v popisované oblasti ovlivňována těmito faktory:

- Nezaměstnanost v kraji – kvůli malému uplatnění vysokoškolsky vzdělaných lidí ve městě Havířov jsou lidé nuceni za prací dojíždět (Ostrava), nebo se za ní odstěhovat. Tento fakt nezní pro plánovaný příliš příznivě. Zaznamenáváme úbytek potenciálních zakladatelů nových rodin a zároveň velký potenciál prarodičů a penzistů, schopných vypomoci rodinám s hlídáním dítěte.
- Dojezd za prací do větších měst (Ostrava, 25km) – tento aspekt výrazně ovlivňuje dobu strávenou mimo domov, která je prodloužena o samotný dojezd do a ze zaměstnání. Aktuální podíl aktivního obyvatelstva vyjíždějícího za prací z obcí bydliště je kolem 45%. V případě, že oba rodiče musí za prací dojíždět, jedná se v případě jednosměrné cesty autem o 20 minut a v případě dojezdu autobusem nebo vlakem o 50 minut času. V druhém případě je nutné započítat potřebu dostavit se na místo odjezdu. Návrat těchto lidí z práce domů bývá zřídkakdy do 17h odpoledních. Situaci hlídání dítěte před touto hodinou můžou řešit využitím pomoci prarodičů, či MŠ s prodlouženou pracovní dobou.
- Demografie struktura – typickými zákazníky firmy jsou rodiny (pakliže neuvažujeme o zákazníkovi jako o ženě – matce, ale rodině jako celku) s vyšším příjmem, kde jeden z rodičů podniká a své práci věnuje nadprůměrný čas. Mluvíme-li o zákaznících jako o ženách, které jako jediné plní roli pečovatele o dítě do 3 let věku, jako potenciálního zákazníka vnímáme ženy ve věku od 28 do 40 let, vysokoškolsky vzdělané a s dobře placeným zaměstnáním či vlastním podnikem, kterému věnují od 10 hodin denně. Jedná se o ženy s potenciálem kariérového růstu, nebo se zaměstnáním, kde si nechtějí dovolit delší absenci. S tímto faktem se dále pojí i větší čas strávený v zaměstnání a potřeba využít komplexní služby v oblasti péče o svěřené dítě.
- Porodnost v kraji – trend porodnosti v kraji se za poslední 4 roky upevnil ve svém růstu a poslední sledovaný rok podle Českého statistického úřadu ještě zesílil nadprůměrnou porodností. Moravskoslezský kraj je navíc jedním z krajů s nejvyšším koeficientem porodnosti 9,49 (číslo, udávající počet narozených dětí na 1000 obyvatel).
- Životní styl obyvatelstva – vzhledem k rostoucí životní úrovni obyvatelstva je stále více služeb orientována na výjimečnost a poskytovaný nadstandard za patřičnou cenu.

Důležité informace pro firmu v této oblasti je znalost potřeb zákazníka, vzhledem k jeho situaci v rodině a zaměstnání včetně příjmové skupiny, do které spadá. Jsme-li schopni oslovit zákazníka, oceňujícího dlouhou pracovní dobu včetně nadstandardních služeb, později také s možností odvozu dítěte do místa bydliště.

Co se týče zaměstnanců, firma bude průběžně mapovat situaci na pracovním trhu a vyhledávat kvalifikované pracovníky pro možnost externí spolupráce pro navázání kontaktu s možnými budoucími stálými zaměstnanci, nebo pracovníky v založené agentuře na hlídání dětí.

Legislativní oblast

Firma, působící v oblasti předškolní výchovy dítěte se musí řídit existující legislativou a právními předpisy. Oblast zákonných povinností a standardů v předškolní výchově je nutno říci velice obsáhlá a pro jedince dost náročná. Soukromá mateřská škola může využít mnoho z dotací, které stát a město poskytuje, druhou stranou mince je však spousta podmínek, které je nutné dodržet.

- Podmínky pro udělení licence od Ministerstva školství ČR – po založení firmy bude nutné poslat registrační formulář na úřad ministerstva, které rozhodne o udělení, či neudělení licence pro vykonávání této činnosti. Od data udělení licence se odvíjí veškerá administrativa, spojená s žádostmi o dotace (viz kapitola „5.4 - Možnosti čerpání dotací“)
- Náležitosti provozovny a hygiena – vzhledem k povaze činnosti musí být dodržovány předpisy, týkající se prostor, ve kterých se pohybují děti. Jak náležitosti vnitřních, tak venkovních prostor mají své normy. Příkladem budiž podmínka venkovního prostoru (zahrada) 30m² na jedno dítě.
- Náležitosti zaměstnanců – zaměstnanci jsou povinni splňovat požadovanou úroveň vzdělání. Výjimku tvoří zaměstnanci, kteří absolvují vyšší odbornou školu, jejíž úspěšným ukončením zaměstnanec dosáhne patřičné úrovně vzdělání.
- Podmínky udělení dotací – pro udělování dotací platí předepsaná pravidla. Ministerstvo školství má pro žadatele vystaveny formuláře na internetových stránkách. Tyto je nutné přesně vyplnit a odeslat. Ministerstvo rozhoduje o poskytované dotaci, stejně jako o její výši. Další dotace je možné čerpat z města, či kraje. Tyto dotace jsou účelové a většinou mají charakter podpory rozvoje programu, nebo vybavení školy.

Ekonomická oblast

- Ekonomická krize a její dopad na půjčky firmám – důležitým faktem, signifikantním pro celé období let 2008 a 2009 bude očekávání dopadu ekonomické krize. Z pohledu začínající firmy jde o snížení úrokových sazeb u půjček pro firmy a domácnosti, stejně jako neochota obyvatelstva utrácet tolik, jako v předešlých letech.
- Dotace – dotační programy se liší podle toho, kým jsou udělovány a komu. V případě, že mateřskou školu provozuje právnická osoba, vztahuje se na ni přesto mnoho dotačních

programů ze státního, krajského i obecního fondu. Firmy navíc mohou využít externí služby v podobě zprostředkování žádostí o dotace ze strukturálních fondů Evropské unie. Nutno říci, že dotace tvoří velkou část příjmových položek firmy.

Politická oblast

- Stabilita poměrů – v Havířově je od roku 1989 patrná velká podpora mateřských školám přes časté změny vedení magistrátu a lokální politika je službě péče o dítě dlouhodobě příznivá.

Technologická oblast

Technologický faktor není pro firmu stěžejní. Technologie bude nezbytná v podobě nezbytného vybavení kanceláře, spojení s vnějším světem, alarmu a hlásiče požáru.

- Podpora internetu – lidé využívají internet jak v zaměstnání, tak v domácnosti. Prostřednictvím webové prezentace tak je možné vylepšit svou službu a dosáhnout tak její větší komplexnosti. Technologie přenosu obrazu webkamery na internetové stránky je dostupná a lehce realizovatelná jak z pohledu serveru, poskytujícího obraz, tak z pohledu klienta, který nepotřebuje pro shlédnutí „streamovaného“ videa příliš výkonný počítač. Mimo jiné je možné využít internet jako komunikátor, využitím technologie Voice over Internet (VoIP).
- Technologie bezpečnostních opatření – zabezpečení objektu je jedním s hlavních potřeb firmy. V rámci image důrazu na bezpečí svěřených dětí hodlá předvést rodičům svůj bezpečnostní systém coby nabízený nadstandard a ve skutečnosti jej také precizně dodržet. Tuto technologii budou obsluhovat jak zaměstnanci, tak vedení firmy.
- Technologie hlásičů požáru – firma hodlá instalovat klasické bezpečnostní prvky tohoto typu. Zaměstnanci budou poučeni o požární bezpečnosti a manipulaci s hasícími přístroji.

Není nezbytně nutné, aby firma sledovala nejnovější trendy v oblasti technologií. Pravidelné revize uvedených zařízení považuje firma za dostatečné. Kancelářské vybavení a software bude předmětem zvýšené pozornosti a bude aktualizováno průběžně.

5.2.3 Analýza a zhodnocení konkurence

5.2.3.1 Konkurence ve městě

Státní mateřské školy

20 mateřských škol, zřizovaných městem Havířov. Z dostupných informací, které školky uvádějí na svých internetových stránkách, můžeme zjistit jejich programovou náplň a výchovný program. Nutno říci, že státní školky ve městě Havířov poskytují velice slušné služby v ohledu programu a kulturního

vyžití dětí. Dodržují předepsaný stravovací režim a mohou dětem nabídnout venkovní prostory (asi polovina mateřských škol). Vybavení škol je na dobré úrovni. Tyto školy jsou dotovány městem a veškeré vybavení i náklady za pronájem prostor jsou tímto pokryty. Níže jsou uvedeny standardní služby státních mateřských škol.

- hlídání svěřených dětí 5 dní v týdnu od 6:00 do 16:00
- nabídka aktivit jako plavání, procházek v přírodě, základů gymnastiky, a jiné
- nabídka kroužků jako flétna, zpěv, práce na PC, keramika, drobné rukodělné práce
- kulturní vyžití dětí formou občasné uspořádaných divadelních představení
- stravování v podobě oběda a svačiny
- cca 20% mateřských škol má svou internetovou prezentaci s měsíčními aktualizacemi
- cenové rozpětí: 500 – 1200 za měsíc.

Soukromé mateřské školy

- **Mateřská škola MATEŘINKA s.r.o.**

Tato mateřská škola působí krátce a z konkurenčního pohledu je zajímavá její otevírací doba a cena docházky, která činí 750Kč + stravné. Nabízí slušnou programovou nabídku včetně vlastní sauny.

- **Mateřská škola Sadová s.r.o.**

Mateřská škola s dlouhou tradicí, která však podle osobních zkušeností již dlouhou dobu nevyvíjí žádnou aktivitu pro obměnu, či zlepšení podmínek pro výchovu dítěte. Během roku 2008 měla školka několikrát (!) problémy s vytápěním, takže bylo nutné narychlo řešit přesun dětí jinam. Tato škola nemá důvěru rodičů. Je zajímavá kapacitou, cenou a vstřícným jednáním ředitelky. Také je situována do centra města a disponuje možností výletu do přilehlého parku.

Soukromé mateřské školy nemají ve městě svou prezentaci ani v tisku, ani kdekoli jinde. Podle ohlasů usuzujeme, že tuto formu prezentace nemají zapotřebí a jejich kapacita je i bez toho naplněna dostatečně. Níže jsou uvedeny služby, které tyto školy poskytují.

- internetová prezentace s průběžnou aktualizací (Mateřinka s.r.o.)
- vstřícný postoj k rodičům, zvýšená péče o zákazníka
- Rozmanitý program pro děti včetně kroužků (Mateřinka s.r.o., Sadová s.r.o.)
- pravidelná návštěva lékaře a logopeda v prostorách školy (Mateřinka s.r.o.)

Srovnání s konkurencí ve městě	
Veselý dvůr – mateřská škola, s.r.o.	Státní mateřské školy Havířov
Provozní doba do 19:00 (včetně sobot a svátků)	Provozní doba 6:00 – 16:00 (pracovní dny)
Cenová hladina 1000 – 2500 měsíčně	Cenová hladina 500 – 1500 měsíčně
Pravidelné zdravotní prohlídky v místě MŠ	Občasné návštěvy logopeda
Rozmanitá nabídka kroužků pro všeobecný rozvoj	Rozmanitá nabídka kroužků pro všeobecný rozvoj
Osobního deník dítěte, fotoalbum, sledování vývoje dítěte	Občasné fotografie prezentované na internetu
Profesionální vychovatelé	Profesionální vychovatelé
Nejisté první roky působnosti, obezřetnost rodičů	Zajištěné zázemí, důvěra, financováno městem

Tabulka č. 4 – tabulkové srovnání nabídky mateřských škol v Havířově

5.3 Marketingový plán

5.3.1 Produkt - nabídka služeb

Společnost Veselý dvůr hodlá nabízet služby, zaměřující se péči o dítě a jeho hlídání. Samotná služba je poskytována dítěti, zákazníkem je rodič dítěte. Můžeme rozlišovat mezi uspokojením zákazníka – rodiče a uživatele služby – dítěte.

Předškolní vzdělávání dětí nad 3 roky věku v prostorách mateřské školy

Povaha zmiňovaného podnikání vychází jednak podle definice podnikatele z vidiny zisku, stejně tak z touhy vytvořit podmínky pro výchovu dětí takovým způsobem, který je podle společníků aktuálně nedostupný v městě zřízení (Havířov). Bezpečí, zdravá výživa, správné hygienické návyky, rozvoj motorických schopností, umění spolupracovat a komunikovat v kolektivu, kultura a všeobecný přehled. To jsou oblasti vývoje a vývinu dítěte, které má za cíl firma Veselý dvůr v dětech rozvíjet na jednom místě, v rámci jedné služby – hlídání dítěte v prostorách mateřské školy.

Chceme-li svěřeným dětem poskytnout takovou péči, je pro nás úkolem vytvořit pro to patřičné podmínky. Minimálně je nutné dodržet všechny zákony ČR a krajská nařízení, která jasně specifikují jak hygienické, tak bezpečnostní požadavky na provozovnu. Dále je na majiteli, aby vhodně zkombinoval vysoké nároky rodičů, stejně jako nároky dětí a dodržel viditelný nadstandard ve výbavě provozovny a přístupu zaměstnanců oproti jiným mateřským školám.

Nárazové hlídání dítěte v prostorách dětského centra (budova mateřské školy)

Tato služba je nabízena rodičům, kteří potřebují na pár hodin opustit dítě a svěřit jej ke hlídání. Dětské centrum bude vybaveno k tomu, aby zde dítě našlo vše ke svému zabavení během dne. O jednoduchý program se zde stará asistentka pedagoga, která může zasahovat do programu podle potřeb dítěte, nebo aktuálnímu dění v dětském centru. Dodržuje se zde pitný režim a pokud dítě dostane s sebou svačinu, je asistentem podána v naplánovaný čas.

Převoz zákazníka z místa bydliště na místo provozovny

Tato služba je v mateřských školách rozšířena především ve velkých městech. V Moravskoslezském kraji, potažmo v Havířově, tuto službu nenabízí žádná z existujících mateřských škol. Tato služba bude sloužit pro svoz dětí z místa jejich bydliště do místa mateřské školy. Do budoucna je počítáno s rozšířením této služby na možnost zavezt dítě na místo jeho dalších aktivit. Rodiči je tak ušetřena cesta autem do školy pro dítě a jeho následný odvoz k jeho dalším aktivitám. Společníci si uvědomují nutnost ošetření takovýchto služeb právní cestou v podobě možnosti předat odpovědnost na jinou osobu bez účasti rodiče.

Poptávku po této službě v tomto kraji bude nutné vysledovat v průběhu prvních měsíců provozu od stávajících zákazníků. Vzhledem k oslovené cílové skupině se majitelé domnívají, že tato cesta může zvýšit prestiž celé firmy.

Zprostředkování služby hlídání dítěte

Během prvního roku činnosti firmy hodlají majitelé vytvořit zázemí pro vznik agentury na hlídání dětí. S dobrým jménem školy a nabízenými službami je možné oslovit velkou skupinu rodičů, kteří budou mít zájem o hlídání dítěte i mimo provozní dobu školy. Je nutné zajistit zaměstnance z řad studentů a žen v domácnosti, pro možnost sjednávat dohody o hlídání a na druhé straně oslovit dostatečný objem zakázek. Se zavedením této služby se počítá pro maximálně třetí rok provozu mateřské školy.

Prodloužená provozní doba

Pro splnění jednoho z dlouhodobých cílů o nadstandardních službách, chceme nabídnout možnost svěřit dítě do mateřské školy operativně kdykoliv během dne a možnost vyzvednout si jej až po skončení zaměstnání. Vzhledem k tomu, že naše nabídka bude poskytnuta především státním úředníkům, úředníkům v bankách a podnikatelům, nabídneme možnost dlouhého provozu.

Provoz během školního roku	Od	Do	Program a umístění
Pondělí - Pátek	6:00	17:00	Mateřská škola
	15:00	19:00	Dětské centrum
Sobota	8:00	14:00	Dětské centrum
<i>Výuka během pracovních dnů přes školní rok</i>			

Tabulka č. 5 – Rozpis provozu MŠ během školního roku

Provoz během státních svátků	Od	Do	Program a umístění
Pondělí - Sobota	6:00	17:00	Mateřská škola
Pondělí - Sobota	15:00	19:00	Dětské centrum
<i>Výuka během státních svátků</i>			

Tabulka č. 6 – Rozpis provozu MŠ během státních svátků

Provoz červenec - srpen	Od	Do	Program a umístění
Pondělí - Sobota	7:00	19:00	Dětské centrum
<i>Hlídní dětí během prázdnin</i>			

Tabulka č. 7 – Rozpis provozu MŠ během letních prázdnin

Během státních svátků a svátků vánočních v roce 2008 jsme měli možnost sledovat veliký nedostatek otevřených mateřských škol, které by pokryly potřebu pracujících rodičů umístění dětí. Situace byla vyhrcoená do takové míry, že vedení města muselo nařídít některým státním mateřským školám ve městě Havířov jejich otevření. V takovýchto dnech je možné se jasně profilovat jako spolehlivá firma, která rozumí potřebám svých zákazníků a vyjít jim vstříc nepřerušným provozem v podobě otevřeného Mateřského centra. Včasným zajištěním personálu můžeme nabídnout několikadenní hlídání dětí z jiných mateřských škol za standardně stanovenou sazbu. Průběžným sledováním poptávky na hlídání dětí přes svátky a prázdniny můžeme také zajistit vhodné složení personálu.

Rozšířená nabídka sledování programu a průběhu hlídání dítěte

Hodláme nabízet službu „Malé okénko do našeho světa“. Pomocí 2 webkamer, nastavené na snímání vnitřních prostor školky a také zahrady, umožníme rodičům sledovat přímo program a aktivity, které děti absolvují. S tím je spojená rozšířená služba na webových stránkách, kde bude možnost přihlášení pro rodiče svěřených dětí. Po bezpečném přihlášení bude možné shlédnout obraz kamer.

Sledování vývoje dítěte, možnost rodičů zúčastnit se programu školky

Nezbytnou součástí programu bude zapojování rodičů do programu a aktivit dětí. V rámci vypracovaného školního vzdělávacího programu budou rodiče zapojováni pravidelně jak do práce s dětmi, tak do konzultací o kvalitě školy, pozměňovacím návrhům a možnostech obohacení celého chodu školy.

Výchovný program konzultovaný s dětským psychologem , lékařský dohled

O všestranný rozvoj dítěte v mateřské škole se bude starat skupina zkušených pedagogů se zaměřením na speciální pedagogiku. Jako externisté budou využiti učitelé angličtiny, stomatolog se zaměřením na ortodoncii a doktor se specializací na ortopedii. Tito budou pravidelně docházet do mateřské školy a podávat rodičům stručné zprávy a zdravotní stavu dítěte s možností dalších konzultací v místě jejich ordinací. Tyto služby budou zahrnuty ve standardní ceně za hlídání dítěte.

Služby navíc, které hodlá společnost Veselý dvůr prezentovat jako svůj standart:

- dohled profesionálních pedagogů
- rozšířená pracovní doba od 6:00 – 19:00 díky zařízenému dětskému centru
- oslavy narozenin dítěte
- sledování vývoje dítěte včetně tvorby osobního fotoalba a zápisníku
- nabídka zábavných programů pro děti v době svátků
- pravidelné kontroly poskytované chiropraktikem, psychologem a stomatologem
- pravidelné cvičební programy pro tělesný rozvoj dítěte
- zábavné programy pro utváření kolektivu a rozvoj sociálních schopností dítěte
- možnost rodičů kontrolovat průběh dohledu nad dítětem pomocí několika webkamer, umístěných v budově školy

5.3.2 Prezentace - podniku a služeb

Prezentace firmy v podobě loga a firemních barev

Prezentace podniku bude konzultována s externí firmou, které bude uložena zakázka na vytvoření loga firmy, vzhledu webových stránek, tiskopisů, vizitek a návrh na nálepky na automobil.

Prezentace firmy na akcích pro děti

Firma hodlá pořádat dětské akce s programem pro věkové kategorie od 3 do 7 let. Bude se jednat o sportovní akce, divadelní představení, zábavně-vzdělávací akce a mnohé jiné. Tyto akce bude firma sponzorovat z vlastních zdrojů, případně se pokusí na tyto aktivity získat dotace.

5.3.3 Price - Ceník služeb

Při tvorbě cenových tarifů musíme vycházet také ze znalostí zákona a potřeb rodičů. Kupříkladu pravidelné programy jsou připraveny přesně pro potřeby těch rodičů, kteří nechtějí přijít o rodičovský příspěvek, který by jim volbou delšího rozmezí docházky dítěte do mateřské školy zanikl. Další tarify by měly sledovat přání zákazníka o možnost kdykoliv se svým dítětem do MŠ přijít i s ním odejít. Pro potřeby rodiče, který chce své dítě umístit k hlídání jen na krátkou dobu, je připraveno dětské centrum od 15:00 každý pracovní den. Od tohoto centra si slibujeme zajímavý vedlejší příjem, kdy rodiče využijí delší dobu hlídání a mohou nám svěřit i dítě, které jinak navštěvuje denní program v jiné mateřské škole. Po založení dětského centra bude poptávka po službě monitorována a podle toho bude nabídka upravena podle potřeb zákazníků.

Školné - Měsíční paušály	od	do	Cena (Kč)	Za
Celodenní pobyt	6:00	17:00	2500	měsíc
Zkrácený pobyt	6:00	15:00	2000	měsíc
Půldenní pobyt	6:00	13:00	1500	měsíc
Každodenní (celotýdenní) program, výběr nahlášen a zaplacen měsíc dopředu				

Tabulka č. 8 - Tabulkový přehled měsíčních paušálů

Školné - Pravidelné programy	od	do	Cena (Kč)	Jednotka
Celodenní pobyt	6:00	17:00	110	den
Zkrácený pobyt	6:00	15:00	90	den
Půldenní pobyt	6:00	13:00	80	den
Pravidelný program 2-4 dny v týdnu, který je nahlášen a zaplacen měsíc dopředu				

Tabulka č. 9 - Tabulkový přehled pravidelných programů

Mateřské centrum	Cena (Kč)	Za
1 hodina	70	hodina
Každá další započatá hodina	50	hodina
V případě napočaté 2. a 4. hodiny hlídání je v ceně nabídnuta svačina (ovoce, jogurt)		

Tabulka č. 10 - Tabulkový přehled programů a jejich ceník

Stravné	Cena (Kč)	Za	Zahrnuje
Celodenní pobyt	700	měsíc	Oběd + 3x svačina
Zkrácený pobyt	600	měsíc	Oběd + 2x svačina
Půldenní pobyt	490	měsíc	Oběd + 1x svačina
Stravné se automaticky přiděluje k vybranému programu docházky do školy			

Tabulka č. 11 - Tabulkový přehled cen stravného

Vydaný ceník služeb je orientační a kalkulované ceny byly vypočítány jak podle možností provozovny a cen dodavatelů, tak podle ceny konkurence. Z letného pohledu na ceník je zřejmé, že budou upřednostňovány a patřičně zvýhodňovány paušální platby předem za dítě, jehož rodič má podanou přihlášku do mateřské školy do 31.ledna předcházejícího roku do každodenního programu (toto datum je směrodatné při žádosti o dotaci, jejíž výše se určuje podle přihlášených dětí k 31.lednu předcházejícímu novému školnímu roku).

5.3.4 Place - Provozovna

Provozovnou podniku se rozumí budova, ve které jsou jednotlivé místnosti uzpůsobeny hlídání a výchově dětí, ve skupinách odpovídajících počtu vychovatelů. Při zakládání podniku není adresa provozovny známa a proces hledání vhodné budovy započne v momentě, kdy společníci budou moci vystupovat jako právnická osoba.

Seznam vybavených místností mateřské školy při jakémkoliv počtu svěřených dětí:

- Technická místnost, sklad nářadí a vybavení
- Šatny (společné)
- Výdejna jídla
- WC a sprchy chlapci
- WC a sprchy dívky
- WC personál
- Místnost vychovatelek
- Vstupní hala (přechod mezi venkovním a vnitřním prostorem)
- Společenská místnost, herna
- Třídy dle počtu dětí

Hygienické požadavky na provozovnu podniku

Co se týče hygienických požadavků, je nutné vzít v úvahu vyhlášku číslo 410/2005 Sb., která stanovuje hygienické požadavky na prostory pro výchovu a vzdělávání dětí. Také zahrnuje požadavky

na vnitřní prostory a uspořádání školky, vybavení nábytkem, osvětlení, větrání, zásobování vodou, provozní podmínky, úklid, výměnu lůžkovin, požadavky na hygienická zařízení a šatny či požadavky na velikost školní jídelny.

Například školním stravováním se více zabývá vyhláška č.107/2005 Sb., o školním stravování, jejíž přílohy stanoví výživové normy pro školní stravování a finanční limity na nákup potravin.

Z pohledu zákazníka je vhodné situovat budovu MŠ podle následujících požadavků:

- místo je poblíž zastávky MHD, nebo je dostupné vozidlem a v místě je možné zaparkovat
- budova je vzdálena zdroji hluku, nebo znečištění ovzduší

Z pohledu vychovatele jsou požadavky na provozovnu následující:

- z místa je možné bez velkých problémů vycházet s dětmi na procházky do okolí
- místo není blízko jinému ústavu s velkým počtem zaměstnanců (provoz v okolí)

Z pohledu majitele firmy jsou požadavky na provozovnu následující:

- splňuje požadavky zákazníka
- v místě je možné parkování a město je ochotné vystavit parkovací místa „reserve“
- budova patří městu, které poskytuje dotace na její udržování a provoz
- okolí budovy je příjemné a bezhlučné
- budova je prodávána/pronajímána za výhodnou cenu a je
- budova je v dobrém technickém stavu
- budova je do jisté míry „na očích“ a není v oblasti se zvýšenou kriminalitou (okraje měst)
- v budově je možné provádět variabilní úpravy
- budova je uzpůsobena vydávání stravy

Vlastní, či pronajatá budova

Rozhodnout se, zda si pořídit vlastní nemovitost, nebo nemovitost pronajmout, není snadné. A neexistuje také žádná jednoznačná odpověď.

V případě vlastní budovy jsou výhody zřejmé. Podnikatel může v budově provádět libovolné stavební úpravy a provozovnu spravovat efektivně. Nedrží jej tolik omezení. Investice probíhají do vlastního majetku a při prodeji budovy po několika letech je prodej zpravidla ziskový. Z budovy také podnikatel nemůže dostat výpověď, tedy má v budově jistotu užívání.

Pronajatá budova významně snižuje počáteční investici a navíc není tak svázaný jedním místem, které by bylo vázáno hypotékou. V případě pronájmu budovy od města je zde možné na

veškeré prvotní i následné úpravy čerpat nemalé dotace. Navíc odpadá platba daně z nemovitosti, stejně jako zadlužení plynoucí z financování vlastní nemovitosti úvěrem.

Zakládaná firma má jako prioritu mít v **pronájmu budovu patřící městu Havířov**, kterému chce nabídnout vytvoření nových pracovních pozic a vybudování nové mateřské školy s kapacitou minimálně 40 dětí. V případě neúspěchu se bude snažit o pronájem v Městské realitní agentuře Havířov.

5.4 Analýza rizik

Pojem riziko objasňuje velké množství konkrétních definic. Podle nás je v tomto případě namísto jediné definice lepší uvést rozsáhlejší pojednání. Riziko většinou vnímáme jako nejistotu výsledku, či jako nebezpečí, že efekt konání bude jiný, než ten zamýšlený. Obvykle také pod slovem riziko vnímáme pouze negativní stránku nejistoty, tj. že se něco může pokazit, dopadnout hůře, než jak bylo v plánu.

Jakým druhům rizika můžeme čelit v našem případě [1]:

- Majetková rizika (krádeže, obchodní podvody, přírodní katastrofy, požár)
- Zákaznická rizika (dlouhodobé závazky, odpovědnost za škody, nedobytné pohledávky, odpovědnost za zdraví)
- Personální rizika (nepoctivost zaměstnanců, ztráta klíčových zaměstnanců, konkurence dřívějších pracovníků)

Abychom znázornili výsledný význam rizika pro firmu, budeme postupovat následujícím způsobem: identifikujeme všechna možná rizika, určíme odhadem jejich pravděpodobnost výskytu (pro kvantifikaci volíme stupnici „nízká“, „střední“, „vysoká“) a význam důsledků výskytu rizika pro firmu (stupnice „zanedbatelná“, „vyšší“, „značná“, „existenční“, „totální“). Následně tyto výsledky zakreslíme do jednoduchého grafu s osami pro pravděpodobnost výskytu a významu dopadu rizika.

Touto metodou identifikujeme rizika, ke kterým je třeba najít vhodný způsob eliminace či zmírnění následků, či pro ně vytvořit krizový scénář.

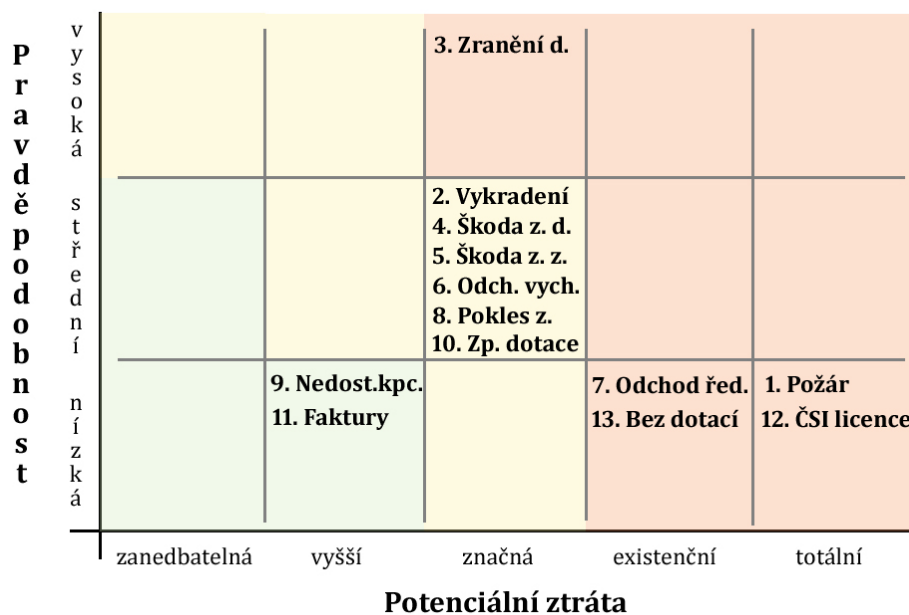
5.4.1 Klasifikace rizik

V následující tabulce uvádíme přehled rizik včetně pravděpodobnosti výskytu a významu důsledků.

Č.	Riziko	Pravděp.	Ztráta
1	Požár	nízké	totální
2	Vykradení	střední	značná
3	Zranění dítěte	vysoké	značná
4	Škoda způsobená dítětem	střední	značná
5	Škoda způsobená zaměstnancem	střední	značná
6	Odchod klíčového vychovatele	střední	značná
7	Odchod ředitele školy	nízká	existenční
8	Pokles zájmu o službu	střední	značná
9	Nedostatečná kapacita provozovny	nízká	vyšší
10	Zdržení vyplácení státních dotací	střední	značná
11	Nevymáhatelné faktury	nízká	vyšší
12	Neudělení licence ČŠI	nízká	totální
13	Nepřiznání dotací od státu	nízká	existenční

Tabulka č. 12 – přehled rizik včetně pravděpodobnosti a míry důsledků

Podle tabulky můžeme sestavit graf. Z grafu je tak patrné, která rizika pro podnik představují největší hrozbu. Takovým rizikům je nutné se během provozu podniku věnovat a snižovat jak jeho pravděpodobnost, tak možný dopad.



Graf č. 6 – klasifikace rizika vyobrazená na grafu

Z grafu 6 je patrné, že v kategorii obzvláště nebezpečných rizik se profiluje celkem pět z nich. Šest rizik je středně vážných a dvě rizika považujeme za málo nebezpečná.

5.4.2 Opatření ke snížení rizika a jeho dopadu

Naším cílem je minimalizovat obzvláště nebezpečná rizika a rizika střední. Níže uvádíme návrhy na snížení a dopad. Rizika jsou tříděna podle nebezpečnosti.

Požár

V provozovně se nenachází spotřebiče pro vaření, ani jiné stroje. Nebezpečí požáru tedy hrozí především od elektrických spotřebičů (mikrovlnná trouba, televize, pračka, počítač) a rozvodové skříně. Na patřičných místech budou zavěšeny hasicí přístroje a personál bude poučen o jeho používání. V provozovně bude dále umístěn ozvučený hlásič požáru, citlivý na zplodiny a teplotu.

Náklady na opatření:

- hasicí přístroje 3x 900
- kouřový detektor 3x 500

Režie:

- pravidelné proškolení personálu a vedení o chování v případě požáru
- pravidelné kontroly hasicích přístrojů a kouřového detektoru.

Zranění dítěte

Nábytek (stoly, židle skříně, vybavení záchodů a koupelen) budou řešeny tak, aby se snížilo riziko nárazu do ostré hrany. Skříně s nářadím, či ostrými předměty, určenými pro kontrolovanou činnost budou opatřeny zámkem. Podlaha či koberec herny bude z protiskluzového materiálu. Na oknech budou umístěny bezpečnostní prvky proti otevření dítětem.

Náklady na opatření:

- zámkové na skříních a oknech
- protiskluzový povrch herny

Negativní výsledek kontroly České školní inspekce

Vzhledem k fatálním důsledkům tohoto rizika musí být veškeré procesy v mateřské škole podřízeny požadavkům Ministerstva školství ČR. Tyto předpisy jsou nejvíce kontrolovány především v oblasti hygieny, proto této oblasti bude věnována největší pozornost (výdej jídla, počet záchodů, sprch, použité materiály vybavení). Nezanedbatelným prvkem hodnocení je také chod školy, jakožto programu a samozřejmě kvalita zpráv ředitele školy a jeho vedení.

Náklady:

- pravidelné rekvalifikační kurzy pedagogických zaměstnanců firmy cca 30 000 ročně (možnost uplatnit nárok na dotaci)

Režie:

- pravidelná kontrola a údržba sociálního zařízení
- pravidelná kontrola prostor pro výdej jídla a všeho nádobí

Odchod ředitele školy

Aby nebylo nutné řešit akutní problém chodu školy bez ředitele, bude vedení pracovat na dobrém vztahu s ředitelem a pokud ředitel uzná, že dále nechce setrvat v pracovním vztahu, oznámí svůj záměr dříve, než tři měsíce předem. Dále budou zaměstnanci díky pravidelným školením připravováni, aby byli schopni v případě potřeby funkci ředitele zastat (postup na pozici ředitele bude možný pouze v případě splněných zkušeností a let praxe).

Nepřiznání dotací na dítě umístěné v mateřské škole

Provoz plánované mateřské školy by byl bez uznání nároku na státní dotace v plné výši možný pouze v případě razantního zvýšení školného, čemuž se chce vedení co nejvíce vyhnout. Přiznání dotací, nebo její výše je také vázáno na výsledek České školní inspekce, tyto rizika jsou tedy vázaná. Jedná se však o samostatné riziko, neboť pravidla pro udělení dotací se vztahují na ostatní aspekty provozu školy.

Režie:

- sledování podmínek pro udělení dotací
- pravidelná aktualizace zákoníku a jeho studium

5.5 Finanční plán

V této kapitole bude rozebráno sestavení finančního plánu pro Veselý dvůr, spol. s.r.o. U tohoto typu podniku je důležité předeslat, že oproti jiným subjektům bude pobírat značné státní, krajské i obecní dotace. Finanční plán je v této práci připravován na 5 a více let. Prvotním cílem firmy je tvořit zisk. Dalším cílem je také neustále obnovovat a vybavovat provozovnu mateřské školy do takové podoby, aby se maximálně přizpůsobila dítěti a jeho potřebám.

Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završením tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku, případně jeho managementu a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti. [1]

5.5.1 Výdaje

5.5.1.1 Výdaje na rekonstrukci, vybavení a provoz budovy

Náklady na rekonstrukci budovy byly vyčísleny firmou Martines – interiéry na 320 000,-.

Jelikož se jedná o budovu bývalé mateřské školy, jedná se o položení nové podlahy, vymalování všech místností, zavedení všech sociálních zařízení, instalace oken, montáž webkamer a jiné práce, spojené s bezpečností provozu.

5.5.1.2 Osobní náklady

Plat zaměstnanců školy se řídí metodickým pokynem k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování podle 16-ti třídního katalogu prací. K tomuto platu je možné zaměstnanci podle uvážení ředitele přidat tzv. nenárokovou složku platu, která funguje jako prémie za práci odvedenou nad rámec svých povinností. Zjednodušeně můžeme tento termín vnímat jako „prémii za dobrou práci“. Na tuto prémii je také možné čerpat státní dotaci.

Učitel mateřské školy

Vedení společnosti má jasno v personálním obsazení a na jednotlivé posty si klade tyto podmínky na své zaměstnance, co do vzdělání a praxe. Podle výše uvedeného metodického pokynu toho budou tito zaměstnanci ohodnoceni. K tomuto výměru jim bude přidána nenároková složka platu a další případné nadstandardní ohodnocení ze strany vedení firmy.

V případě určování platové třídy pedagogických pracovníků školy se firma řídí metodickým pokynem k odměňování:

8. platová třída

Vzdělávací a výchovná činnost směřující k získávání vědomostí, dovedností a návyků dětí v mateřské škole podle vzdělávacího programu.

Učitelky, kterým není zaměstnavatelem uložena tvorba vzdělávacího programu.

9. platová třída

Tvorba vzdělávacího programu třídy mateřské školy. Aplikace vzdělávacích a výchovných metod včetně případné individuální práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami.

10. platová třída

Tvorba a koordinace školního vzdělávacího programu mateřské školy nebo tvorba vzdělávacích programů pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a individuálních vzdělávacích plánů.

Ředitelky-ředitelé, kteří tvoří a koordinují ŠVP nebo kteří tvoří vzdělávací programy pro speciální vzdělávání a individuální vzdělávací plány. Vyžaduje-li zaměstnavatel (ředitel MŠ) vykonávání výše uvedených činností po učitelce MŠ, zařadí ji do 10. platové třídy.

11. platová třída

Stanovování koncepce rozvoje školních vzdělávacích programů mateřských škol včetně jejich koordinace v regionu.

Učitel-metodik vytvářející koncepci vzdělávání MŠ v daném regionu nebo v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků akreditovaných MŠMT. Jde o činnosti přesahující rámec jedné MŠ a záleží na zřizovateli (popř. na zaměstnavateli), koho pověří vykonáváním těchto náročnějších činností.

Co se týče nepedagogických pracovníků, bude zde uveden pouze název funkce a platové ohodnocení. Firma má následující představu o personálním složení mateřské školy pro kapacitu 40 dětí (4 třídy):

Pracovní pozice	Pozic	Úvazek	Vzdělání a způsobilost	Praxe	Platová třída	Platový stupeň	Plat (Kč)
Kuchař, výdej jídla	1	Plný	ZŠ + vyučení	7	2	5	8500
Uklízečka	1	Poloviční	ZŠ	5	2	4	8500
Vychovatelka	4	Plný	VŠ v oboru	10	9	6	14600
Asistent pedagoga	2	Poloviční	VŠ v oboru	4	9	3	6530
Ředitelka	1	Plný	VŠ v oboru	15	10	7	16450
Referent majetkové správy	1	Plný	SŠ v oboru	5	8	2	11590
Správce IT	1	Plný	VŠ v oboru	2	11	2	14820

Tabulka č. 13 – tabulka personálního obsazení mateřské školy pro 40 dětí (4 třídy)

5.5.1.3 Celkové výdaje spojené s provozem mateřské školy

Odhadované výdajové položky					
Náklady na:	Výše	Interval platby	Počet plateb	Násobeno lidí, událostí	Celkem za rok
zaměstnanci – ředitel mš	22100	měsíčně	12	1	265 200
zaměstnanci - vychovatelka	14600	měsíčně	12	4	700 800
zaměstnanci – asistent pedagoga	8000	měsíčně	12	2	192 000
zaměstnanci - účetní	5000	měsíčně	12	1	60 000
zaměstnanci - výdej jídla	8580	měsíčně	12	1	102 960
zaměstnanci - úklid - plný	8910	měsíčně	12	1	106 920
zaměstnanci - úklid - poloviční	4455	měsíčně	12	1	53 460
zaměstnanci - externisté	3000	měsíčně	12	1	36 000
zaměstnanci - referent	14600	měsíčně	12	1	175 200
zaměstnanci - správce IT	16000	měsíčně	12	1	192 000
služba dovoz stravného	18000	měsíčně	10	1	180 000
nákup svačin	12000	měsíčně	10	1	120 000
pojistka	2500	měsíčně	12	1	30 000
nájem provozovny	20000	měsíčně	12	1	240 000
energie, teplo	15000	měsíčně	12	1	180 000
kancelářská technika, síť	2000	měsíčně	12	1	24 000
údržba provozovny	2000	měsíčně	12	1	24 000
údržba provozovny - práce, servis	5000	měsíčně	12	1	60 000
výbava pro program	5000	měsíčně	12	1	60 000
úprava a velebení venkovních prostor	50000	ročně	1	1	50 000
splátka dluhu bance	120000	ročně	1	1	120 000
Suma ročních výdajů na provoz					3 132 540

Tabulka č. 14 – Rozpis odhadovaných výdajů spojených s provozem mš

5.5.1.4 Výdaje před zahájením činnosti

Tento rozpočet byl připraven přesně pro potřeby společníků. Ti do společnosti vkládají finanční kapitál v hodnotě 800 000Kč. Největší investice budou směřovány k rekonstrukci a vybavení provozovny (kancelář, herna, sociální zařízení).

Rozpočet výdajů před zahájením činnosti	
Sepsání společenské smlouvy	5 000
Zápis do obchodního rejstříku	5 000
Získání živnostenských listů	1 000
Rekonstrukce provozovny	250 000

Vybavení provozovny	150 000
Nákup výpočetní a kancelářské techniky	25 000
Nájem provozovny	12 000
Vytvoření prezentačních materiálů	20 000
Celková potřeba před začátkem podnikání	468 000

Tabulka č. 15 – Rozpočet výdajů spojených se založením společnosti a zařízením provozovny

5.5.2 Příjmy

Příjmové položky z hlavní a doplňkové činnosti (odhad)					
Příjem za:	platba	Interval platby	Počet (měsíců, dnů)	Násobeno (dětí)	Celkem za rok
hlídání dítěte - celodenní	2500	měsíčně	10	30	750 000
hlídání dítěte - polodenní	1600	měsíčně	10	10	160 000
stravování dítěte	600	měsíčně	10	40	240 000
hlídání dítěte mezi 17-19h	100	denně	250	10	250 000
hlídání dítěte o svátcích	200	měsíčně	8	15	24 000
kroužky	100	měsíčně	10	20	20 000
služba sobotní hlídání	200	týdně	40	10	40 000
Roční příjmy z hlavní činnosti celkem					1 484 000

Tabulka č. 16 – Rozpis ročních příjmů firmy z hlavní činnosti

5.5.3 Dotační programy Ministerstva školství ČR a jiné dotace

Pokud firma dostojí všem povinnostem a je zapsána do rejstříku škol, může nárokovat stejnou výši dotace na personál a dítě jako školní zařízení zřízené Ministerstvem školství, krajem, či obcí.

Čerpání dotací od Ministerstva školství České republiky je dáno normativy neinvestičních výdajů pro daný školní rok. Normativ pro rok 2008 stanovují výši dotace na jedno dítě umístěné v MŠ takto:

NIV na 1 žáka, studenta, dítě... atd	NIV celkem	MP	Odvody	ONIV
V MŠ s celodenním provozem do 15 dětí včetně	36 911	26 787	9 911	213
V MŠ s celodenním provozem do 16 do 50 dětí	30 053	21 781	8 059	213

V MŠ s celodenním provozem do 51 do 75 dětí	29 423	21 321	7 889	213
V MŠ s celodenním provozem nad 75 dětí	29 025	21 031	7 780	213
V MŠ s polodenním provozem do 15 dětí včetně	18 454	13 393	4 955	106
V MŠ s polodenním provozem do 16 do 50 dětí	15 027	10 891	4 030	106
V MŠ s polodenním provozem do 51 do 75 dětí	14 712	10 661	3 945	106
V MŠ s polodenním provozem nad 75 dětí	14 513	10 516	3 891	106

Tabulka č.17 – Normativ pro neinvestiční výdaje pro rok 2008. Zdroj: ČSÚ (www.czso.cz)

Pro naše plánované kapacity budeme počítat s hodnotou dotace na neinvestiční výdaje v hodnotě 30 053 na jedno dítě. S touto hodnotou dále vypočítáváme i celkové dotace při plánovaném počtu umístěných dětí.

Přehled čerpaných dotací								
Normativ pro 40 dětí	Výše	Int.	x	Lidí	Z toho			
					Suma	Mzdové	Odvody	Ostatní
na dítě - celodenní	30053	ročně	1	30	901590	653430	241770	6390
na dítě - polodenní	15027	ročně	1	10	150270	108909	40296	1065
na dítě - obecní	2500	ročně	12	40	100000	0	0	100000
neped. zam. (úklid)	4455	měs.	12	1	53460	38745	14336	379
neped. zam. (jídlo)	8580	měs.	12	1	102960	74621	27610	730
neped. zam. (referent)	14600	měs.	12	1	175200	126977	46982	1242
neped. zam. (IT)	16000	měs.	12	1	192000	139153	51487	1361
dotace na pojištění	10000	ročně	1	1	10000			10000
						1 564 825		121 166
						Dotace na mzdy		Ostatní

Tabulka č. 18 – Přehled čerpaných dotací na dítě a na nepedagogické zaměstnance školy

V tabulce č.18 jsou rozepsány jednotlivé dotace. Hodnoty dotací i jejich možnost přiznání byla konzultována s Krajským úřadem Ostrava.

Další možné dosažitelné dotace na zaměstnance

Vzhledem k povaze podnikání, je možné čerpat i dotace na další činnosti, které uvádíme pouze jako jejich výčet. Může se tedy jednat o:

- dotace na rekvalifikační kurzy
- dotace na nenárokové složky platu
- dotace na údržbu provozovny
- dotace na vybavení školy studijními pomůckami

- dotace na stravné (převážně mléčné výrobky)
- dotace na pojištění

5.5.4 Financování záměru úvěrem a jeho splácení

Jak je vidět z tabulky č.13 „Rozpis ročních příjmů firmy z hlavní činnosti“, firma počítá s úvěrem na 500 000. Tento úvěr byl po úvaze vybrán od společnosti Česká spořitelna, a.s. a to konkrétní produkt s názvem „Provozní úvěr 5 PLUS“, kde nás oslovila fixace úrokové sazby při pětiletém splácení na 7,5% p.a.

Splátka úvěru 500 000 po dobu 5 let				
Rok splátky	Anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek ke splacení
0				500 000
1	123 582	37 500	86 082	413 918
2	123 582	31 043,85	92 538,15	321 379,85
3	123 582	24 103,49	99 478,51	221 901,34
4	123 582	16 642,60	106 939,40	114 961,94
5	123 584	8 622,15	114 961,85	0

Tabulka č. 19 – Tabulka splácení úvěru

5.5.5 Finanční ukazatele

5.5.5.1 Zahajovací rozvaha a cashflow pro rok 2010

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva		Vlastní zdroje	
Dl. nehmotný majetek	6000	Základní kapitál	800 000
Dl. hmotný majetek		Fondy kapitálové	
		Fondy ze zisku	
		Hospodářský výsledek	
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby		Rezervy	
Bankovní účty	794 000	Obchodní závazky	
Pohledávky		Bankovní úvěry	
Aktiva celkem	800 000	Pasiva celkem	800 000

Tabulka č. 20 – Tabulka zahajovací rozvahy

Tabulka č.20 zachycuje zahajovací rozvahu pro rok 2010. Následuje predikce cashflow pro tentýž rok.

Příjmy	Zač. podnikání	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Suma za rok
Předpokl. počet dětí - celodenní		0	30	30	30	30	30	10	10	30	30	30	30	
Předpokl. počet dětí - polodenní		0	10	10	10	15	15	20	20	10	10	10	10	
Počet pedagog.zam. + asistentů		0	6	6	6	6	6	4	4	6	6	6	6	
Počet pracovních dní v měsíci		20	20	23	21	21	22	20	22	21	20	21	22	
Počet sobot		5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	
Svátků v měsíci během prac. týdne		1	0	0	1	0	0	2	0	1	1	1	1	
Předpokládané prům. využití MC		0	5	7	7	8	8	0	0	10	10	10	2	
Školné - celodenní		0	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	25 000	25 000	75 000	75 000	75 000	75 000	725 000
Školné - polodenní		0	15 000	15 000	15 000	22 500	22 500	30 000	30 000	15 000	15 000	15 000	15 000	210 000
Sobotní hlídání		0	12 000	12 000	12 000	16 875	13 500	11 250	9 000	12 000	15 000	12 000	12 000	137 625
Sváteční hlídání		0	0	0	6 000	0	0	9 000	0	6 000	6 000	6 000	6 000	39 000
Stravné		0	24 000	24 000	24 000	27 000	27 000	18 000	18 000	24 000	24 000	24 000	24 000	258 000
Služby mateřského centra		0	10 000	16 100	14 700	16 800	17 600	0	0	21 000	20 000	21 000	4 400	141 600
Kroužky		0	2 000	2 000	2 000	2 250	2 250	1 500	1 500	2 000	2 000	2 000	2 000	21 500
Obecní dotace		0	0	0	0	0	0	0	0	100 000	0	0	0	100 000
Státní dotace (60%)		0	0	263 822	0	0	263 822	0	0	263 822	0	0	263 822	1 055 288
Základní vklad do firmy	800 000													0
Úvěr		500 000												500 000
	800 000	500 000	138 000	407 922	148 700	160 425	421 672	94 750	83 500	518 822	157 000	155 000	402 222	3 188 013
Výdaje	T0	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Suma za rok
Zápis do obchodního rejstříku	5 000													5 000
Získání živnostenských listů	1 000													1 000
Náklady před začátkem provozu		468 000												468 000
Platy - pedagogičtí zaměstnanci		0	88 500	88 500	88 500	88 500	88 500	67 300	67 300	88 500	88 500	88 500	88 500	931 100
Platy - nepedagogičtí zaměstnanci		0	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	567 985
Zdravotní a sociální pojištění		0	49 047	49 047	49 047	49 047	49 047	41 627	41 627	49 047	49 047	49 047	49 047	524 680
Služba dovoz stravného		0	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	15 000	15 000	18 000	18 000	18 000	18 000	192 000
Nákup svačin		0	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	8 000	8 000	12 000	12 000	12 000	12 000	124 000
Pojištění	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000
Nájem provozovny	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000
Údržba provozovny	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Energie	17 000	17 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	17 000	17 000	17 000	190 000
Kancelářská technika	0	30 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	50 000
Prezentace (www, tiskoviny)	0	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	22 000
Materiální zajištění programu školy	0	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	60 000
Splátka úvěru	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	123 582
Vyrovnání DPH	-7 980	5 510	12 369	13 243	15 471	14 982	4 323	2 185	14 440	14 440	14 060	9 956		112 998
	6 000	514 819	316 491	293 350	294 224	296 452	295 962	249 683	247 546	295 421	297 421	297 041	297 937	3 702 345
Hrubý výsledek	794 000	-20 819	-178 491	114 572	-145 524	-136 027	125 710	-154 933	-164 046	223 401	-140 421	-142 041	104 285	-514 332
Stav konta	794 000	773 182	594 691	709 263	563 739	427 713	553 423	398 489	234 444	457 845	317 424	175 383	279 669	

Tabulka č.21 – Cashflow pro rok 2010

V tabulce č.21 je detailně zachycen peněžní tok firmy v prvním roce podnikání (2010), včetně uvedených parametrů, se kterými se pro první rok počítá (počet dětí, zaměstnanců, a jiné). Na první pohled je jasné, že v prvním roce, kdy je škole přiznána státní dotace ve výši 60%, je provoz ještě ztrátový. Z toho vyplývá značná míra závislosti na státní dotaci, kdy příchodem čtvrtletní dotace dojde k prudkému nárůstu volných prostředků na účtu. S ohledem na tuto skutečnost je nutné plánovat veškeré velké investice dopředu, minimálně v průběhu prvních dvou let provozu.

5.5.5.2 Rozpočet pro rok 2010

Roční výnosy a náklady 2010	
Výnosy za hlídání dětí	1 369 625
Výnosy z činnosti mateřského centra	141 600
Výnosy z dětských kroužků	21 500
Ostatní výnosy (dotace)	1 155 288
Celkové výnosy	2 688 013
Mzdové náklady	2 023 765
Finanční náklady	37 500
Nájem provozovny	240 000
Pojištění	30 000
Ostatní náklady	1 078 000
Celkové náklady	3 409 265
Hospodářský výsledek před zdaněním	-721 252
Daň z příjmu právnických osob	0
Hospodářský výsledek po zdanění	-721 252

Tabulka č.22 – Výnosy a náklady pro rok 2010

Tabulka s výnosy a náklady pro první rok podnikání potvrzuje závislost na státních i obecních dotacích. Tyto tvoří přes 50% výnosu mateřské školy.

5.5.5.3 Cashflow pro rok 2011

Na následující stránce je vypracována tabulka cashflow pro rok 2011. Pro další rok podnikání plánuje vedení firmy navýšit počet přijímaných dětí a zároveň rozšířit činnost mateřského centra, které se má v budoucnu stát základem pro vznik agentury pro hlídání dětí. V tomto roce je také firmě přiznána dotace ve výši 100% z normative pro neinvestiční investiční výdaje, což se projeví i na výsledku hospodaření firmy.

Příjmy		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Suma za rok
Předpokl. počet dětí - celodenní		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	35	
Předpokl. počet dětí - polodenní		15	15	15	15	15	15	30	30	15	15	15	15	
Počet pedagog.zam. + asistentů		7	7	7	7	7	7	5	5	7	7	7	7	
Počet pracovních dní v měsíci		20	20	23	21	21	22	20	22	21	20	21	22	
Počet sobot		5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	
Svátků v měsíci během prac. týdne		1	0	0	1	0	0	2	0	1	1	1	1	
Předpokládané prům. využití MC		12	10	14	14	16	16	0	0	20	20	20	5	
Školné - celodenní		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	87 500	1 187 500
Školné - polodenní		22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	45 000	45 000	22 500	22 500	22 500	22 500	315 000
Sobotní hlídání		20 625	16 500	16 500	16 500	20 625	16 500	26 250	21 000	16 500	20 625	16 500	15 000	223 125
Sváteční hlídání		6 875	0	0	6 875	0	0	17 500	0	6 875	6 875	6 875	6 250	58 125
Stravné		33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	42 000	42 000	33 000	33 000	33 000	30 000	411 000
Služby mateřského centra		24 000	20 000	32 200	29 400	33 600	35 200	0	0	42 000	40 000	42 000	11 000	309 400
Kroužky		2 750	2 750	2 750	2 750	2 750	2 750	3 500	3 500	2 750	2 750	2 750	2 500	34 250
Obecní dotace		0	0	0	0	0	0	50 000	50 000	137 500	0	0	0	237 500
Státní dotace (100%)		0	0	589 516	0	0	589 516	0	0	589 516	0	0	589 516	2 358 064
Výdaje celkem		209 750	194 750	796 466	211 025	212 475	799 466	284 250	261 500	950 641	225 750	223 625	764 266	5 133 964

Výdaje		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Suma za rok
Rekonstrukce a opravy provozovny								50 000	50 000					100 000
Rekonstrukce a opravy zahrady								25 000	25 000					50 000
Platy - pedagogičtí zaměstnanci		120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	1 440 000
Platy - nepedagogičtí zaměstnanci		51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	51 635	619 620
Zdravotní a sociální pojištění		60 072	60 072	60 072	60 072	60 072	60 072	60 072	60 072	60 072	60 072	60 072	60 072	720 867
Služba dovoz stravného		20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000
Nákup svačin		17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	204 000
Pojištění		2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000
Nájem provozovny		20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000
Údržba provozovny		5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Energie		17 000	17 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	17 000	17 000	17 000	190 000
Kancelářská technika		30 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	52 000
Prezentace (www, tiskoviny)		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Materiální zajištění programu školy		10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Splátka úvěru		10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	10 299	123 582
Vyrovnaní DPH		16 863	19 333	22 031	22 805	23 080	22 601	12 968	8 645	25 199	25 223	24 819	15 533	239 096
Výdaje celkem		382 368	356 838	357 536	358 311	358 586	358 106	348 473	344 151	360 705	362 728	362 325	353 038	4 453 165

		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Suma za rok
Hrubý výsledek		-172 618	-162 088	438 930	-147 286	-146 111	441 360	-64 223	-82 651	589 937	-136 978	-138 700	411 228	830 799
Stav konta	279 669	107 050	-55 038	383 892	236 606	90 495	531 855	467 632	384 981	974 918	837 939	699 240	1 110 468	

Tabulka č.23 – Cashflow pro rok 2011

5.5.5.4 Rozpočet pro rok 2011

Roční výnosy a náklady 2011	
Výnosy za hlídání dětí	2 194 750
Výnosy z činnosti mateřského centra	309 400
Výnosy z dětských kroužků	34 250
Ostatní výnosy (dotace)	2 595 564
Celkové výnosy	5 133 964
Mzdové náklady	2 780 487
Finanční náklady	31 043
Nájem provozovny	240 000
Pojištění	30 000
Ostatní náklady	1 160 000
Celkové náklady	4 241 530
Hospodářský výsledek před zdaněním	892 434
Daň z příjmu právnických osob	178 487
Hospodářský výsledek po zdanění	713 947

Tabulka č.24 – Výnosy a náklady pro rok 2011

Tabulka č.24 ukazuje, že je zde značný rozdíl mezi přidělenou výší dotace v roce první a roce druhém. Firma tento rok dotací plně pokryje náklady na zaměstnance (tedy přesně za účelem dotace) a vytvoří zisk za službu hlídání dítěte. Tento zisk hodlá z většiny reinvestovat zpět do firmy v podobě rekonstrukcí zahrady a jejího vybavení. Dále majitelé plánují v dalším roce pořídit na splátky firemní automobil pro 9 osob, kterým by bylo možné svážet děti z místa bydliště k místu školy, stejně jako na výlety do blízkého okolí a kulturní akce. Dojde tím k rozšíření nabídky služeb a zvýraznění jména firmy ve městě.

Co se týče dalšího fungování firmy, majitelé počítají s podobnou výší tržeb za hlídání dítěte v průběhu pravidelné docházky dítěte do mateřské školy. Vzhledem k naplnění kapacity školy a snahy nezvyšovat cenu za službu hlídání, se bude většímu zájmu těšit mateřské centrum, kde si majitelé slibují vytvoření dobrého prostředí pro založení agentury na hlídání dětí. Jediným rozdílem ve výsledku firmy může způsobit nečekaná rekonstrukce, či opravy, nebo zmiňovaná činnost mateřského centra. Toto centrum bude ze zisku firmy neustále rozšiřováno a upravováno pro potřeby dětí i rodičů.

5.5.5.5 Rentabilita investice

Pro určení návratnosti investic použijeme ukazatel, zmiňovaný v teoretické části práce. Jedná se o ROI (Return Of Investments), tedy návratnost investice. Pro tento výpočet počítáme s časovým horizontem 3 let.

ROI			
2010	2011	2012	2013
-0,55	0,35	0,61	1,67

Tabulka č.25 – Výpočet ROI – Return Of Investments

Z tabulky č.25 je patrné, že investice je návratná v časovém horizontu tří let, můžeme ji tedy považovat za výhodnou. Pro tento výpočet byly použity hodnoty z uvedených přehledů výnosů a nákladů a predikované hodnoty pro léta 2012 a 2013, jejichž okolnosti byly nastíněny v předchozí kapitole.

5.6 Celkové shrnutí projektu

Na konci této práce je na místě zopakovat některá důležitá fakta a zhodnotit plánované výsledky hospodaření firmy. V této kapitole je tedy uvedeno celkové shrnutí myšlenky projektu a možnosti jeho dalšího pokračování.

5.6.1 Příležitosti a perspektiva projektu



Poptávka po službě – V Havířově je nyní evidováno přes 200 nevyřízených žádostí o umístění dítěte do mateřské školy. Z dostupných informací je nám známo, že stávající kapacity státních škol jsou naplněny, nezděná přes limit. Na přijetí dítěte do školy jsou vypsány dlouhé pořadníky.

Babyboom a jeho neslábnuící trend – tento efekt je nepopíratelný a v teoretické přípravě prokázán mnohými údaji. Vzhledem k tomu, že Moravskoslezský kraj patří ke krajům s největší porodností, je v následujících letech předpokládán ještě větší tlak na umístění dítěte do mateřské školy, než je tomu nyní.

První nadstandartní mateřská škola – Veselý dvůr, s.r.o. se stane první mateřskou školou v okolí, která nabídne rozšířenou nabídku služeb v rámci předškolní výchovy dítěte, včetně prodloužené pracovní doby a provozu během svátků, která je v tomto kraji velice žádaná (úředníky, bankovními pracovníky, lidmi pracujícími v Ostravě)

Snaha státu o podporu těchto zařízení – Ministerstvo školství České republiky si uvědomuje problém nedostatku předškolní výchovy a vytváří podmínky pro vznik nových, či rozvoj stávajících předškolních zařízení. Ať už jde o přidělené dotace, či vypisování nových dotačních programů.

Pozitivní reakce obce na myšlenku založení mateřské školy – Jedním z mnoha impulzů k sestavení plánu byla také pozitivní reakce na náš nápad založení mateřské školy. Město je v případě realizace ochotno diskutovat o pronájmu městské budovy (značné snížení nákladů za pronájem) k provozu školy a poskytnutí dotace k její rekonstrukci včetně základního vybavení.

Hospodářský výsledek s přijatelnou mírou rizika snížení poptávky po službě – jak je patrné z nastíněných hospodářských výsledků, je možné považovat projekt mateřské školy za perspektivní v časovém horizontu 3 a více let. Predikce porodnosti je pro další roky příznivá a není důvod se obávat prudké snížení poptávky po službě.



5.6.2 Hrozby, omezení, vyvstálé otázky

Legislativní náročnost projektu – největší překážkou jak založení, tak provozu mateřské školy, je nepochybně nutnost vyznat se ve všech zákonných podmínkách, které jsou s tímto podnikáním spjaty. Při nesplnění jedné z většiny vyhlášek hrozí firmě reálné nebezpečí ztráty plné výše dotace a pokles její výše na 60% (rozdíl patrný z hospodářských výsledků dvou po sobě následujících let).

Silná závislost na dotačních programech v prvních 3 letech projektu – Několikrát byla v této práci zmiňovaná vysoká závislost na dotacích. Bylo by příliš optimistické tento fakt přehlížet. Jakkoliv jsou všechny obecné rady k podnikání v otázkách závislosti na dotacích velice negativní a výrazně tuto závislost nedoporučují, při absenci opravdu vysokého počátečního kapitálu a snahy nabídnout jistý nadstandart za přiměřenou cenu, je nutné s dotacemi počítat a výrazně si o ně „říci“ jak dobrou přípravou, tak následným provozem.

Nutnost rychle reagovat na připravované legislativní změny a obecní vyhlášky – zde je vhodné připomenout aktuální situaci, kdy ministr práce a sociálních věcí Petr Nečas přichází koncem roku 2008 s návrhem umožnit osobě, která hlídá své dítě v rámci mateřské dovolené, hlídání dalších 3 svěřených dětí za domluvenou úplatu. Jistě není třeba dále rozebírat, jak neporovnatelné případy hlídání doma a hlídání v prostorách školy tyto možnosti jsou (povinnost dodržet hygienu, zázemí, pedagogické zázemí, atd.). Nelze ani opomenout, že takto stavěné návrhy zákonů mohou v konečném důsledku zhatit i takto ambiciózní plány na soukromou mateřskou školu. Tento a mnoho dalších změn či úprav zákona jsou důvodem k „legislativní obezřetnosti“.

Rizika spojená s hlídáním dítěte – Jak už bylo zmíněno v předešlých kapitolách, firmě je svěřen „nejcennější uzlíček štěstí“. Rodičům – zákazníkům je nutné vycházet vstříc příjemným jednáním, navíc škola musí působit dojmem velké spokojené rodiny. Společníci si uvědomují, že přesně takto k otázce svěření vlastního dítěte do cizích rukou rodiče přistupují. Dobrá pověst, budovaná léta se tak v případě prvního nedostatku, problému, či úrazu, stává bezcennou nálepkou, kterou bude nutné budovat znovu.

6 Harmonogram vzniku a rozvoje firmy

Harmonogram významných událostí	
2009	
červenec	Založení firmy "Veselý dvůr - mateřská škola, spol. s.r.o."
	Zápis společnosti do obchodního rejstříku
září	Získání povolení k provozu mateřské školy a licence od MŠ ČR
říjen	Přípravné práce, administrativa, reklama
	Rekonstrukce a vybavení prostor školy
prosinec	Dny otevřených dveří, promo akce školy
2010	
leden -	Zahájení ukázkového provozu
únor	Zahájení plného provozu školy s přiznanou 60% výší státní dotace
září	Přiznání plné dotace mateřské škole na základě výsledků kontroly ČSI
2011	
	Rozšiřování služeb mateřského centra a investice do objektu školy
	Nákup automobilu pro 9 osob a a dětských sedaček
2013	Založení agentury na hlídání dětí

Tabulka č.26 – Harmonogram významných událostí v činnosti a vývoji firmy

Jak bylo nastíněno, firma bude většinu zisku reinvestovat zpět do vybavení školy včetně zkvalitňování služeb mateřského centra. Tyto investice budou později vyšší, v roce 2011 se počítá s nákupem velkého automobilu, přičemž v následujícím roce není vyloučeno, že bude koupen osobní automobil pro jednoho ze společníků. Firma má za cíl vybudovat pevnou a spolehlivou značku péče o dítě jak v prostorách své mateřské školy, tak prostřednictvím pečovatelek a vychovatelek, zajištěných přes agenturu. V případě dobrých hospodářských podmínek je dosti možné, že bude firma usilovat o své vlastní zázemí v podobě koupení budovy bývalé školy v nejbližším okolí, za účelem vybudování nové školy, či přestěhování stávající školy do vlastních prostor.

V nejbližší době je prioritou získání patřičných oprávnění k provozu školského zařízení a dále nejlepší možný výsledek při návštěvě České školní inspekce. V tomto případě jde o klíčovou událost rozjezdu školy.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat návrh podnikatelského záměru pro založení soukromé mateřské školy spolu s mateřským centrem pro hlídání dětí. Zároveň se autor v teoretickém rozboru snažil nastínit problematiku zakládání nových mateřských škol a trend vývoje těchto zařízení v posledních letech.

Výsledný podnikatelský plán splňuje všechny požadavky, které na něj byly kladeny v teoretické části. Byla objasněna forma zakládané společnosti, zakladatelé, organizační struktura, podrobný popis myšlenky projektu, podpořený analýzou trhu a nástinem finančního plánu pro první roky činnosti firmy. Důležitým faktem je, že v této práci nemohly zaznít všechny legislativní podmínky založení a provozu mateřské školy. Z nedostatku prostoru se těmito aspekty autor věnuje zvlášť a v práci v přeformulované formě zmiňuje pouze taková znění zákonů, která mají největší smysl pro čtenáře podnikatelského plánu.

Z pohledu analýz byla plán podroben především SWOT analýze a SLEPT analýze. V první ze zmiňovaných zjišťujeme, že nastávající firma cítí důvěru ve své zaměstnance, potažmo ve své vedení i v sílu vytvořené image důvěryhodné firmy. V kombinaci se slabou konkurencí a promyšleným plánem provozu jde jistě o zajímavé zjištění. Naproti tomu sledujeme uvědomění o slabých stránkách v podobě nejistého zdroje financování a nevyváženou schopností společníků v práci managementu. Hrozbou je několikrát zmíněná legislativní náročnost a závislost na státních i obecních dotacích. Otázkou zůstává, zda je možné v plánovaném místě provozu oslovit cenou za služby odpovídající počet zákazníků. SLEPT analýza se vyjadřuje k záměru kladně, ve všech aspektech nacházíme dobré hodnocení situace i předpoklady pro následující období.

Finanční plán obsahuje přehled finančních toků pro první roky činnosti firmy. Autor by na těchto přehledech rád ukázal velkou finanční náročnost v počátcích podnikání. Zároveň tak poskytuje náповědu na jednu z otázek, které si kladl již před sepsáním podnikatelského plánu. Pro připomenutí jde o otázku, proč se nevyvíjí kapacita mateřských škol v ČR (ať už rozšířením stávajících škol, nebo vznikem nových) v podobném trendu, jaký můžeme sledovat u porodnosti za poslední léta? Zjišťujeme, že při takových počátečních investicích a takové potřebě znalostí zákonů a vyhlášek, je pro mnohé velkou překážkou o takovémto druhu podnikání vůbec uvažovat.

Podnikatelský plán podrobně popisuje dlouhodobé cíle firmy jak na poli zákaznické důvěry ve školu, tak ve formě pozice firmy na trhu a tyto cíle dále člení cíle dílčí. V práci je patrný nádech opatrnosti a nutnosti rozvažovat mnoho kroků, které mají činnost školy posouvat kupředu. Stejně tak, jako v mnoha jiných plánech, je zde snaha uzříti po mnohaleté práci vytváření zázemí silnou mateřskou školu, jejíž fungování již nepotřebuje takovou dávku manažerské práce a úsilí, jako při jejím začátku. Tímto společníci chtějí dosáhnout svého dalšího dlouholetého plánu, založení agentury na hlídání dětí, která postaví svou reklamu na pověsti úspěšně provozované mateřské školy.

Posledním slovem by autor rád zopakoval svůj záměr tento plán realizovat. Vzhledem k nastíněným okolnostem v této práci tak nemusí být nutně podle uvedeného orientačního harmonogramu. Jako svůj dílčí úspěch autor spatřuje úspěšné studium všech souvisejících zákonů, vyhlášek, nařízení a jejich srozumitelná formulace do uceleného podnikatelského plánu, který se může stát cenným podkladem pro založení a chod nově vzniklé společnosti.

8 Literatura

- [1] KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno, Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1.
- [2] RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. Brno, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [3] VALACH, J. a kolektiv: *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : Ekopress, 2003. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [4] VEBER, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [5] WUPPERFELD, U.: *Podnikatelský plán a investiční financování*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- [6] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Management Press. Praha, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9
- [7] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada publishing, 1995. ISBN 80-85623-20-X
- [8] *Definice malého a středního podnikatele* [online]. 2007. 2003 , 12.3.2009 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>.
- [9] *Co obsahuje podnikatelský plán - elevator pitch* [online]. 20.02.2006. Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, 2003 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelsky-plan/co-obsahuje-podnikatelsky-plan-elev-pitc/1001521/38527/>>.
- [10] *Živnosti* [online]. BusinessInfo.cz, 2003 , 23.10.2008 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/zivnosti-opu/1000818/46123/>>.
- [11] *Co je podnikatelský plán* [online]. 01.02.2006. 2003 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelsky-plan/co-je-podnikatelsky-plan/1001521/38517/>>.
- [12] *Obsahová náplň živnosti volné podle jednotlivých činností* [online]. 01.12.2008. 2008 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zivnostenske-podnikani/obsahova-napln-zivnosti-volne-1/1000574/50589/>>.
- [13] *Obecná problematika MŠ. Dlouhodobý vývoj předškolního vzdělávání v České republice* [online]. 19.2. 2008 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf)>.

- [14] Ekonomický pohled na MŠ. *Dlouhodobý vývoj předškolního vzdělávání v České republice* [online]. 19.2. 2008 [cit. 2009-03-25]. Dostupný z WWW:
<[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F3004A64D9/\\$File/331008a03.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F3004A64D9/$File/331008a03.pdf)>.

Další použité zdroje:

ZÁKON č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám

ZÁKON č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákona č. 562/2004 Sb.

ZÁKON č. 383/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 109/2002 Sb.

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

VYHLÁŠKA č.107/2005 Sb., o školním stravování