

Projekt založení podniku služeb – Mateřské školy v Brodku u Prostějova

Bc. Kateřina Matoušková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Matoušková**
Osobní číslo: **M10914**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt založení podniku služeb – Mateřské školy v Brodku u Prostějova**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti založení podniku služeb a marketingového průzkumu.

II. Praktická část

- Provedte průzkum trhu v oblasti poptávky a poskytování služeb mateřských škol v místní lokalitě.
- Na základě provedených analýz zhodnoťte a formulujte výsledky pro projekt.
- Vypracujte projektové řešení pro založení mateřské školy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-2510-592-X.
SRPOVÁ, Jitka et al. Podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.
VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-38-6.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 21. června 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 12. srpna 2013

Ve Zlíně dne 21. června 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. 7. 2013

Matoušková Kateřina

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním záměrem diplomové práce je zpracování projektu k vytvoření podniku služeb v oblasti předškolního vzdělávání. Jeho vypracování je založeno na teoretických poznatcích potřebných k založení podniku a na analýze prostředí, která poslouží ke zjištění potřeb cílového segmentu. Výsledky těchto dvou částí jsou poté využity pro zpracování projektu mateřské školy v Brodku u Prostějova.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, průzkum trhu, služby, mateřská škola, dotazník, Porterův model, SWOT analýza, zakladatelský rozpočet, finanční plán.

ABSTRACT

The main focus of this diploma work is the project development of establishing the business services in the area of pre-school education. Its working out is based on theoretical findings of a business establishment and the environment analysis for the needs detection of the target segment. Results of these main parts are used to the project development of nursery school in Brodek u Prostějova.

Keywords: Business plan, Survey of the market, Services, Nursery school, Questionnaire, Porter's model, SWOT analysis, Founding budget, Financial plan.

Mé poděkování patří paní doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D., za její odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ.....	13
1.1 PODNIK	13
1.2 PODNIKÁNÍ.....	14
1.3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	14
1.3.1 Podnik jednotlivce.....	14
1.3.2 Obchodní společnosti	15
1.4 POSTUP PŘI ZALOŽENÍ S. R. O.	17
2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	19
2.1 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	21
3 ANALÝZA TRHU.....	23
3.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	23
3.1.1 Metody marketingového výzkumu	24
3.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	26
3.2.1 Porterův diamant	26
3.2.2 SWOT analýza	27
4 FINANCOVÁNÍ	28
4.1 FINANČNÍ PLÁN	28
4.2 FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	29
4.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	30
4.3.1 Vlastní zdroje financování	30
4.3.2 Cizí zdroje financování	31
4.3.3 Dlaší možnosti financování.....	32
4.4 KALKULACE.....	32
5 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V SYSTÉMU SLUŽEB.....	34
5.1 SLUŽBY	34
5.1.1 Vlastnosti služeb	34
5.2 LEGISLATIVA V OBLASTI PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
5.2.1 Podnikání dle živnostenského zákona.....	35
5.2.2 Podnikání dle školského zákona	36
5.3 DĚLENÍ MATEŘSKÝCH ŠKOL	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 PRŮZKUM TRHU.....	40
6.1 ANALÝZA TRHU ČR	40
6.1.1 Vývoj populace	40
6.1.2 Charakteristika dnešních matek	41
6.1.3 Situace v mateřských školách	43
6.2 PRŮZKUM MÍSTNÍHO TRHU	44
6.2.1 Charakteristika městyse	44
6.2.1.1 Bytová výstavba.....	45

6.2.1.2	Životní úroveň.....	45
6.2.1.3	Predikce obyvatelstva na zkoumaném trhu	46
6.2.2	Potencionální zákazník.....	46
6.2.3	Analýza konkurenčního prostředí	47
6.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	52
6.3.1	Dotazník	52
7	VYHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	58
8	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	60
8.1	CÍL PROJEKTU.....	60
8.2	STRATEGIE PODNIKU	60
8.3	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA MATEŘSKÉ ŠKOLY	61
8.4	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	63
8.5	MATERIÁLNĚ TECHNICKÁ OBLAST	65
8.5.1	Materiální zabezpečení.....	65
8.5.2	Specifika kladená na provoz	65
8.6	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	66
8.6.1	Požadavky na personál	66
8.6.2	Přehled personálního obsazení.....	67
8.6.3	Organizační struktura	69
8.7	OBLAST PROPAGACE	70
8.8	HARMONOGRAM PROJEKTU.....	72
8.9	FINANČNÍ OBLAST	75
8.9.1	Prostředky potřebné k založení, vzniku a provozu mateřské školky	75
8.9.2	Financování projektu.....	77
8.10	FINANČNÍ PLÁN	81
8.11	RIZIKOVÉ FAKTORY A JEJICH ŘEŠENÍ	83
8.12	SWOT ANALÝZA	85
9	VYHODNOCENÍ PROJEKTU	87
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Předškolní výchova má v českých zemích dlouhou a specifickou národní tradici. Její vývoj je ovlivněn mimo jiné myšlenkami J. A. Komenského ze 17. století. První mateřská škola byla založena v roce 1869 v Praze. Po druhé světové válce dochází k prudkému nárůstu zřízených mateřských škol z důvodu zvyšující se zaměstnanosti matek. Mateřská škola působí jako doplněk rodinné výchovy, ovlivňuje rozvoj i učení dítěte a jeho další životní etapy.

V současné době patří mateřské školy k nedostatkové instituci předškolního vzdělávání, kdy poptávky po této službě výrazně převyšuje nabídku. V této souvislosti se začínají rozvíjet soukromé mateřské školy. První takto zřízené školky se na našem území objevují již v roce 2001, a přestože počet živě narozených dětí se v současné době rok od roku snižuje, soukromá zařízení typu mateřská škola zažívají svůj „boom“.

Cílem diplomové práce je založit na základě teoretických poznatků a provedených analýz podnik služeb – mateřskou školu v Brodce u Prostějova. Práce je rozdělena na tři části, část teoretickou, analytickou a projektovou.

Teoretická část obsahuje informace nutné k založení podniku. V úvodu jsou objasněny základní pojmy týkající se podnikání včetně jeho právních forem. Práce dále informuje o postupu při zakládání společnosti s ručením omezeným, čemuž jsou následně věnovány kapitoly týkající se podnikatelského záměru, analýzy trhu a oblasti financování. Závěrem teoretické části je vymezen pojem služeb a objasněna legislativa v oblasti předškolního vzdělávání včetně možného členění mateřských škol.

V druhé části jsou prováděny analýzy, jejichž výsledky jsou podkladem a impulsem pro založení podniku v oblasti předškolního vzdělávání. Z důvodu posouzení situace v širším měřítku je nejdříve provedena analýza v rámci České republiky se zaměřením na vývoj populace a situaci v mateřských školách. Následuje průzkum místního trhu, který je pro vlastní založení podniku klíčový. V jeho rámci je provedena analýza městyse, je charakterizován potencionální zákazník a s využitím Porterova modelu je analyzováno konkurenční prostředí. Z důvodu zjištění zájmu o službu je rovněž provedeno dotazníkové šetření. V závěru analytické části jsou vyhodnoceny její výsledky a závěry.

Projektová část zpracovává konkrétní projekt založení podniku služeb - mateřské školy v Brodce u Prostějova. Zachycuje její cíle i strategie. Charakteristiku mateřské školy,

stránky potřebné pro její založení a provoz včetně uvedení rizikových faktorů a SWOT analýzy projektu.

Závěrem jsou shrnuty teoretické i praktické poznatky práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Žádný podnik není od svého okolí zcela izolován. Existuje v určitém prostředí, které jej obklopuje a do značné míry ovlivňuje. Formují jej především legislativní a ekonomické aspekty dané země. České podnikatelské prostředí se vyznačuje zostřujícím se konkurenčním bojem a nedostatečně pružným pracovním trhem z hlediska kvalifikace. Podnikatelé také musejí čelit neustálému zvyšování nákladů a omezenému přístupu k financování, zejména v případě vysoce inovativních projektů. Zde je pro firmu velmi nesnadné dosáhnout například na bankovní zdroje financování, pokud nemá dostatečnou historii a požadovanou velikost. Na druhou stranu však dochází ke všeobecnému zlepšování platební morálky, přístupu k získávání informací o úvěrové historii dlužníků a k rozvoji podpor pro malé a střední podnikání. (Ipodnikatel, © 2011)

1.1 Podnik

Literatura uvádí mnoho definic pojmu podnik. Například Dvořáček a Slunčík (2012) jej chápou jako subjekt, jehož činnost spočívá v nabídce zboží a služeb na trhu.

Dle obchodního zákoníku se jedná o „*soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání, ke kterému náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty patřící podnikateli a sloužící k provozování jeho podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ (1991)

Podnik jako výrobně organizační jednotka má své charakteristické znaky, díky kterým se odlišuje od ostatních jednotek. Mezi tyto znaky patří:

- **Právní subjektivita**
Způsobilost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést plnou zodpovědnost z těchto vztahů vyplývajících.
- **Majetková samostatnost**
Vlastnictví dostatečně velkého kapitálu umožňující podniku provozovat svou činnost.
- **Majetková zodpovědnost**
Právní zodpovědnost za hospodaření s majetkem vlastním či pronajatým.
- **Ekonomická samostatnost**
Podstatou je efektivní zhodnocování zdrojů za účelem dosažení optimálních výstupů.

- **Zápis do obchodního rejstříku**
Povinnost organizace registrovat se v tomto rejstříku či jiném registračním místě daným zákonem.
- **Organizační celistvost a jednotně vedená účetní evidence**
- **Jiné znaky** (Zámečník, Tučková a Novák, 2008)

1.2 Podnikání

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“. (Obchodní zákoník, 1991)

Základní rysy podnikání:

- snaha o dosažení zisku,
- zhodnocení vloženého kapitálu,
- uspokojování potřeb zákazníků,
- na začátku podnikání vkládá podnikatel do svého podniku kapitál,
- snaha o minimalizaci rizika. (Synek a Kislingerová, 2010)

1.3 Právní formy podnikání

Česká legislativa rozděluje formy podnikání na fyzické a právnické osoby, z nichž obě možnosti skýtají několik dalších variant.

1.3.1 Podnik jednotlivce

Podnikání jednotlivce upravuje Živnostenský zákon. *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* (Živnostenský zákon, 1991)

Podnik jednotlivce je označován jako podnik fyzické osoby. Výhodou tohoto typu podnikání je, že k založení stačí i menší kapitál a regulace ze stran státu je minimální. Nevýhodou je ovšem obtížný přístup ke kapitálu, omezená životnost firmy daná délkou života majitele a ručení za podnikatelské aktivity celým majetkem.

Zákon umožňuje provozovat živnost fyzické i právnické osobě, pokud splní dané podmínky. (Synek a Kislingerová, 2010)

Všeobecné podmínky provozování živnosti:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost. (Živnostenský zákon, 1991)

Zvláštními podmínkami jsou odborná nebo jiná způsobilost. Z toho hlediska živnostenský zákon rozděluje živnosti na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnost (řemeslná, vázaná, volná) je v případě splnění stanovených podmínek provozována na základě ohlášení. U koncesované živnosti je zapotřebí koncese.

K provozování živnosti může podnikatel využít i odpovědného zástupce. Jedná se o fyzickou osobu, která zodpovídá za řádný provoz živnosti a dodržování daných předpisů. K podnikateli je v pracovně právním vztahu. (Švarcová, 2008)

1.3.2 Obchodní společnosti

Obchodní společnosti jsou vytvořeny a vlastněny minimálně dvěma osobami. Označují se jako právnická osoba.

Mezi tento typ společností patří:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost.

Výše uvedené typy společností se dělí na osobní a kapitálové. Podstatou prvního typu společnosti je osobní účast společníků na jejím podnikání. Čistě osobní obchodní společností je veřejná obchodní společnost. Za osobní je považována i komanditní společnost, přestože nese prvky společnosti s ručením omezeným, což je společnost kapitálová. Podstatou kapitálové společnosti je majetková účast společníků. Za čistě kapitálovou se považuje akciová společnost.

Veřejná obchodní společnost

Je typ společnosti, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Společnost musí obsahovat označení „veřejná obchodní společnost“, které může být nahrazeno příslušnou zkratkou. K obchodnímu vedení je oprávněn každý společník v rámci zásad mezi nimi do-

hodnutých. Zisk i ztráta se dělí rovným dílem, pokud není dohodnuto jinak. (Synek a Kislingerová, 2010)

Komanditní společnost

Jedná se o obchodní společnost založenou dvěma nebo více společníky, z nichž jeden nebo více ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu (tzv. komanditisté) a jeden nebo více společníků ručí celým svým majetkem (tzv. komplementáři). Obchodní řízení přísluší pouze komplementářům, komanditisté mají pouze kontrolní pravomoc. Společnost musí nést označení „komanditní společnost“. Tento název je možné zkrátit na „kom. spol.“ či na „k. s.“ (Synek a Kislingerová, 2010)

Akciová společnost

Akciová společnost má svůj základní kapitál rozdělen na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. V případě veřejné nabídky akcií činí základní kapitál 20 mil. Kč, bez veřejné nabídky 2 mil. Kč. Společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li to právnická osoba, jinak dvěma a více zakladateli. Pokud je zakladatel jeden, je společnost založena na základě zakladatelské listiny. V opačném případě se uzavírá zakladatelská smlouva. Za své závazky ručí společnost celým svým jměním, akcionář za závazky neručí.

Společnost s ručením omezeným

Společností s ručením omezeným se rozumí společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků. Výše tohoto základního kapitálu činí minimálně 200 000 Kč, přičemž nejnižší možný vklad společníka je 20 000 Kč. Za své závazky ručí společnost celým svým majetkem, společníci ručí jen do výše svého vkladu zapsaného v OR. Na rozdíl od komanditní a veřejné obchodní společnosti může být s. r. o. založena pouze jedinou osobou. Založena je v okamžiku, kdy se všichni její společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře. Datum vzniku však určuje až její zápis do obchodního rejstříku. Firma společnosti musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“ případně danou zkratku tohoto názvu. Nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel. Působnost valné hromady spočívá především ve schvalování stanov, změnách společenské smlouvy, jmenování a odvolávání jednatelů a členů dozorčí rady. Společnost si může stanovit také dozorčí radu, která dohlíží především na činnost jednatelů, podává zprávy valné hromadě, nahlíží a kontroluje účetní knihy a jiné doklady.

1.4 Postup při založení s. r. o.

Založení společnosti s. r. o. je v současné době poměrně zdlouhavý proces, který vážně především na rychlosti odbavování na úřadech. K vlastnímu založení jmenované společnosti jsou zapotřebí následující kroky:

- uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu,
- složení základního jmění společnosti, popř. jeho části,
- získání živnostenských oprávnění,
- zápis společnosti do obchodního rejstříku,
- registrace u finančního úřadu. (Business center, © 1998 - 2013)

Uzavření společenské smlouvy

Společnost je založena sepsáním a podpisem společenské smlouvy. Tato smlouva musí být sepsána formou notářského zápisu. Pokud ji zakládá pouze jediný zakladatel, nahrazuje tuto smlouvu zakladatelská listina.

Společenská smlouva musí obsahovat:

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla PO nebo jména a bydliště FO,
- předmět podnikání,
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splacení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů dozorčí rady (pokud se zřizuje),
- určení správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník. (Obchodní zákoník, 1991)

Složení základního jmění

Po podpisu společenské smlouvy či zakladatelské listiny je nutné složit základní kapitál na účet v bance. Tento zakládá správce vkladu, který je uvedený ve společenské smlouvě. Nepeněžitý vklad musí být oceněn nezávislým znalcem, jmenovaným soudem.

Aby bylo možné podat návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku, musí být splaceno nejméně 30 % vkladu každého společníka a celková výše vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí činit alespoň 100 000 Kč. Splacení celého základního kapitálu se vyžaduje, pokud je společnost založena jen jedním zakladatelem.

Získání živnostenských oprávnění

K návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku se dokládají příslušná oprávnění k podnikání (živnostenské listy, koncese apod.).

Návrh na zápis společnosti do OR

Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku se podává do 90 dnů od založení společnosti. Tento podává jednatel společnosti u příslušného rejstříkového soudu. Jako přílohy se k návrhu předkládají:

- doklady o založení (společenská smlouva nebo zakladatelská listina),
- oprávnění k podnikatelské činnosti (živnostenské listy, atd.),
- doklady o splacení vkladu (prohlášení správce vkladu, potvrzení banky o složení vkladu na základní kapitál),
- listina osvědčující právní důvod užívání místností (tj. nájemní smlouva a výpis z katastru nemovitostí ne starší 3 měsíců, který osvědčuje vlastnické právo pronajímatele),
- výpisy z rejstříků trestů jednatelů (ne starší 3 měsíců),
- čestná prohlášení jednatele, že:
 - je plně způsobilý k právním úkonům,
 - splňuje podmínky provozování živnosti,
 - splňuje podmínky dle § 38 I Obchodního zákoníku.
- doklady o členech dozorčí rady (je-li tento orgán zřízen),
- ostatní dokumenty.

Po splnění všech zákonných podmínek je společnost zapsána do obchodního rejstříku. Tímto zápisem společnost fakticky vzniká a také jí nastává povinnost vést účetnictví. Po zápisu do obchodního rejstříku se společnost musí registrovat na finančním úřadě a do 8 dnů od nástupu zaměstnanců je také nutná registrace na správě sociálního zabezpečení. (Business center, © 1998 - 2013)

2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Existuje mnoho definic tohoto pojmu například Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 11) uvádějí, že se jedná o „*písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku*“.

Dle Fotra a Součka (2005) se jedná o dokument, který je základem vlastního řízení firmy. Jeho vytvoření je nezbytné v případech, kdy chce firma využít k podnikání cizí kapitál či se uchází o nějakou formu nenávratné podpory.

Struktura tohoto plánu není závazně stanovena. Jeho obsah a forma záleží především na tom, pro jaký účel je sestavován. Literatura nabízí mnoho doporučení, jak podnikatelský záměr sestavit. Fotr a Souček (2005) uvádí následující skladbu podnikatelského záměru:

- **Realizační resumé**
 - název a adresa firmy, číslo telefonu, kontaktní osoby,
 - charakteristika produktu či služby,
 - popis trhů,
 - strategické zaměření firmy na období příštích 3 – 5 let,
 - zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy,
 - finanční aspekty.
- **Charakteristiku firmy a jejích cílů**
 - historie firmy,
 - důležité charakteristiky produktů (služeb),
 - sledované cíle (strategické, specifické).
- **Organizaci řízení a manažerský tým**
 - organizační schéma,
 - charakteristika klíčových vedoucích pracovníků,
 - politika odměňování,
 - vymezení dlouhodobých záměrů a cílů,
 - stanovení klíčových řídicích pozic,
 - základní přístup k řízení firmy.
- **Přehled základních výsledků a závěrů technicko - ekonomické studie**
 - výrobního programu či poskytovaných služeb,
 - analýzy trhu a tržní konkurence,
 - marketingové strategie,

- velikosti výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovních sil,
- finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů,
- analýzy rizika projektu.
- **Shrnutí a závěry**
 - časový harmonogram projektu,
 - strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů, tak aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy,
 - zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu,
 - uvedení jedinečných rysů firmy,
 - stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu,
 - procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejich zakladatelů.
- **Přílohy**
 - výpisy z obchodního rejstříku,
 - fotogalerie,
 - výsledky průzkumů trhu,
 - výsledky propagačních akcí,
 - výkazy zisků a ztrát, rozvaha, peněžní toky,
 - výsledky analýzy citlivosti projektu a další.

Koráb (2007) dává podnikatelskému plánu následující strukturu:

- osobní cíle podnikatele,
- mise, vize, cíle podniku,
- analýza zákazníků,
- marketingová strategie,
- marketingový mix,
- marketingový plán,
- operační potřeby (finanční plán, tok hotovosti, analýza bodu zvratu, předpověď fondů).

V záměru je také nezbytné zaměřit se na vnější i vnitřní hodnocení. Vnější obsahuje výzkum trhu, okolního prostředí a SLEPT analýzu. Vnitřní hodnocení zahrnuje analýzu podniku a podnikové schopnosti.

Srpová (2011) poskytuje následující doporučení, jak při sestavení podnikatelského záměru postupovat:

- titulní list,
- obsah,
- úvod, účel a pozice dokumentu,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle firmy a vlastníků,
- potenciální trhy,
- analýza konkurence,
- marketingová a obchodní strategie,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu včetně uvedení rizik,
- přílohy.

2.1 Požadavky na podnikatelský záměr

Podnikatelský plán je často hodnocen a posuzován investory. Je to první dokument, kterým podnikatel prezentuje svůj nápad či myšlenku svému okolí. Proto je důležité, aby splňoval určité požadavky.

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl být podle Fotra (2005):

- stručný a přehledný,
- jednoduchý,
- poukazovat na výhody produktu či služby pro uživatele,
- orientovat se na budoucnost,
- být co nejméně optimistický a realistický,
- nebyť příliš optimistický, ale ani pesimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,

- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky a kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky,
- získat zpět vynaložený kapitál,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Blackwell (1993) rovněž uvádí, že podnikatelský plán či záměr, musí být:

- srozumitelný,
- stručný,
- logický,
- pravdivý.

3 ANALÝZA TRHU

Analýza trhu a konkurence je ucelený výzkum mapující možnosti a hrozby tohoto trhu. Vymezuje prostor, jaký podnikatel je či není se svým projektem schopen zaujmout nebo obsadit.

Můžeme jej rozdělit z hlediska analýzy prostředí a marketingového výzkumu. Analýza prostředí je rozdělena do následujících kroků:

- pochopení povahy prostředí,
- zkoumání vlivu prostředí,
- srovnávací prostředí,
- identifikace konkurenčního postavení. (Johnson a Scholes, 2000)

3.1 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum je systematický a objektivní proces generování informací, který napomáhá provedení marketingového rozhodnutí.“ (Chovancová, Pilík a Podaná, 2008, s. 14).

Fáze marketingového procesu:

- odhalení a definování problému,
- plánování výzkumného projektu,
- vzorkování,
- shromažďování dat,
- zpracování a analýza dat,
- interpretace výsledků.

Odhalení a definování problému

Prvním krokem je určení cíle výzkumu, proč má být prováděn, na co má být zaměřen a co se od jeho výsledků očekává. Bez jasného definování problému se stává výzkum bezcenným. V tomto stádiu se také stanovují hypotézy možného řešení problému, které poté budou na základě empirických údajů buďto potvrzeny či odmítnuty.

Plánování výzkumného projektu

Po ujasnění cíle se sestavuje projekt. Stanoví se rámec výzkumných akcí s využitím selekce výzkumných metod. Pro tyto účely jsou využívány následující techniky:

- šetření (informace se shromažďují od vzorku lidí, kteří jsou dotazováni pomocí dotazníku nebo jsou respondentům kladeny otázky v osobním interview),
- experimenty (experimenty mohou probíhat v laboratořích či v terénu),
- sekundární data (jedná se o informace, které byly shromážděny již dříve někým jiným nebo pro jiné účely),
- pozorování (využívá se k pozorování chování lidí).

Vzorkování

V rámci této fáze se uvažuje o vzorkovaném segmentu. Jak má být velký, jaký okruh zákazníků bude testován či jak budou vzorkové jednotky vybírány.

Shromažďování dat

V tomto stádiu se analyzovaná data shromažďují.

Zpracování a analýza dat

Po shromáždění údajů následuje jejich zpracování a analýza. Vlastní zpracování začíná editováním dat, při kterém se informace prověří z hlediska úplnosti a přesnosti. Analýza dat je v podstatě proces shromažďování individuálních odpovědí. Používá se zde teorie pravděpodobnosti a statistiky. V současné době se tato fáze uskutečňuje prostřednictvím softwaru, který správně připravené údaje vypočte dle našich pokynů. (Foret, 2001)

Interpretace výsledků

V rámci této fáze dochází k převedení výsledků analýzy do závěrů a doporučení, představující nejvhodnější řešení zkoumaného problému. Při interpretaci se stanoví, zda hypotézy stanovené za začátku byly potvrzeny či vyvráceny. Cílem této fáze je navrhnout správná doporučení, která povedou k dalším rozhodnutím. (Foret, 2008)

3.1.1 Metody marketingového výzkumu

Pozorování

Pozorování probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovaným a pozorovatelem. Využívá se zejména pro získávání informací, které nositel nemůže nebo nechce poskytnout. Nevýhoda této metody spočívá v tom, že neposkytují informace o názorech a motivech chování.

Experiment

Experimentální metody sledují vliv jednoho jevu (nezávisle proměnná) na druhý (závisle proměnná), a to v nově vytvořené situaci. Usiluje se o zachycení reakcí na novou situaci a objasnění důvodů tohoto chování. Může se provádět v laboratořích i v terénu. (Foret, 2008)

Dotazování

Dotazování je jednou z nejrozšířenějších metod marketingového výzkumu. Mezi základní techniky dotazování patří:

- osobní,
- písemné,
- telefonické,
- elektronické. (Kozel, 2006)

Dotazování se nejčastěji uskutečňuje formou dotazníků. Jedná se o uspořádaný soubor otázek určený pro sběr dat od respondentů. Jeho funkcí je měření jednání, postojů a charakteristik respondenta. V dotazníku se může využít otevřených a uzavřených otázek. Uzavřené obsahují všechny možné odpovědi a respondent si pouze vybírá jednu (či více) z nich. Otevřené umožňují respondentům odpovídat vlastními slovy.

Dotazník plní následující funkce:

- vytvářejí jednotnou základnu pro dotazování,
- jsou souborem otázek, které jsou pokládány všem zákazníkům ve stejném pořadí,
- zabraňují tomu, aby se při dotazování zapomnělo na některý ze znaků spokojenosti,
- umožňují strukturovaný sběr údajů a jejich následné objektivní zpracování. (Foret, 2008)

Výhody dotazníku:

- jedna z nejlevnějších metod průzkumu,
- jednoduchá na vyplnění,
- rychlost, efektivnost,
- respondenti jsou v pocitu anonymitě méně zdrženliví a více upřímnější,
- data se snadno zpracovávají a vyhodnocují.

Nevýhody dotazníku:

- obtížné získávání respondentů,
- respondenti mohou uvádět nepravdivé informace,
- chybějící dynamika osobního kontaktu. (Moudrý, 2008)

3.2 Analýza prostředí

První kapitola se zabývala prostředím, které podnik obklopuje. V souvislosti s tím existuje řada analýz, které firmě umožňují získat o těchto faktorech přehled a účinně na ně reagovat. Například analýza PEST zachycuje důležité politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy tohoto prostředí na podnik. Podrobněji však bude rozebrán Porterův pěti faktorový model, s jehož pomocí lze vydefinovat konkurenční pozici firmy oproti potenciálním i současným konkurentům. Zmíněna také bude SWOT analýza, která je jedním ze základních strategických nástrojů aplikovaných při analýze firemního prostředí.

3.2.1 Porterův diamant

Porterův model „pěti sil“ se snaží vysvětlit chování konkurence prostřednictvím vývoje situace na trhu. Tyto síly mají zásadní vliv na ziskovou přitažlivost daného trhu či tržního segmentu. Porter (1993) rozdělil tyto síly na následující:

- dohadovací schopnost dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- dohadovací schopnost kupujících,
- hrozba nových (náhradních) výrobků či služeb,
- konkurenční rivalita.

Dohadovací schopnost dodavatelů

Vyjednávací sílu dodavatele určují faktory jako dostupnost substitutů, koncentrace dodavatelů a jiné.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Čím vyšší je ziskovost daného oboru, tím vyšší je riziko vstupu nových konkurentů. Mezi nejobecnější bariéry vstupu patří preference obchodní značky, loajalita zákazníka, úspory z rozsahu, kapitálové požadavky či přístup k distribučním kanálům.

Dohadovací schopnost kupujících

Vyjednávací sílu zákazníka určují faktory jako počet zákazníků na trhu, možnosti substituce či náklady na změnu dodavatele. Pokud jsou tyto náklady a riziko spojené se změnou nízké, síla zákazníka se zvyšuje a naopak.

Hrozba nových výrobků či služeb

Tato hrozba představuje konkurenci náhražek. Je ovlivněna snadností, s jakou k ní může kupující přejít. Klíčové jsou v tomto případě náklady kupujícího spojené s přechodem.

Konkurenční rivalita

Silná konkurenční rivalita vzniká mezi podniky, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na stejném trhu. Mezi faktory určující intenzitu této rivality patří tempo růstu oboru, diferenciací produktu, vzestup či pokles poptávky a jiné.

3.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje podniku identifikovat jeho silné a slabé stránky ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. Vnitřní prostředí, které určují silné a slabé stránky organizace, jsou v její přímé kompetenci a lze je tedy poměrně snadno změnit či ovlivnit. (Johnson a Scholes, 2000).

4 FINANCOVÁNÍ

Tato kapitola pojednává o finanční stránce projektu. Stěžejní částí podnikatelského záměru je finanční plán, který konkretizuje potřebu financí na nákup nezbytně nutných strojů, zařízení či vybavení. Dále je tato kapitola věnována možným zdrojům financování konkrétních podnikových potřeb a zmíněny jsou také kalkulace, které podnikateli určí, jakou část nákladů vynaložil na daný výrobek či službu.

4.1 Finanční plán

Zpracování zakladatelského rozpočtu či finančního plánu je nezbytným krokem při zakládání podniku. Jeho smysl spočívá v kvantifikaci a specifikaci finančních zdrojů, které budou sloužit jak k úhradě administrativních kroků nutných k založení společnosti, tak k vytvoření věcných předpokladů výroby nebo poskytování služeb. Musí obsahovat veškeré aspekty spojené s financováním. (Synek, 2011).

Jeho výstupem jsou:

- plánovaná rozvaha,
- plánovaný výkaz zisků a ztráty,
- plán peněžních toků.

Plánovaná rozvaha podává podniku přehled o majetku podniku (aktiva) a zdrojích jeho krytí (pasiva) v peněžním vyjádření k určitému datu a umožňuje tak posoudit finanční pozici podniku. U rozvahy musí platit bilanční pravidlo, tj. že strana aktiv se musí rovnat straně pasiv.

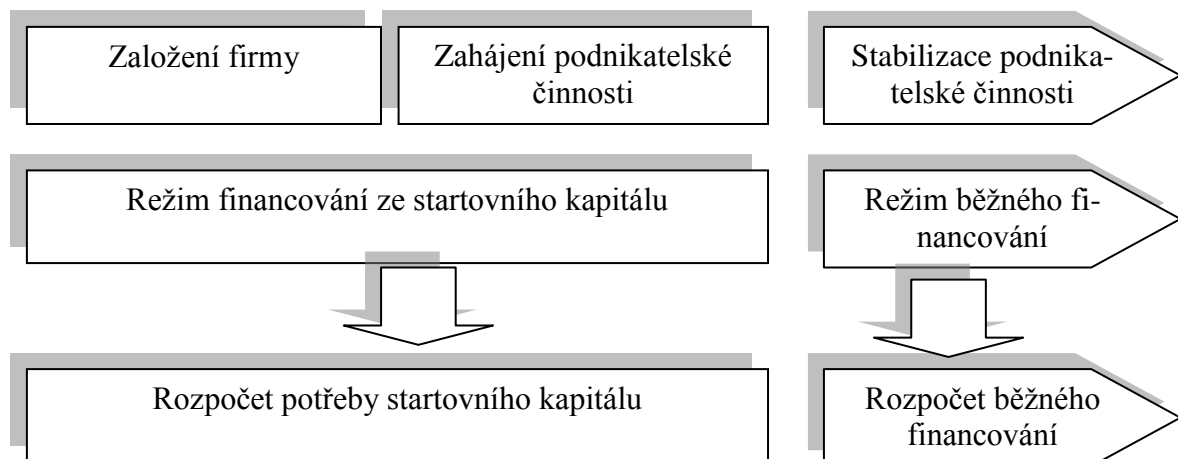
Plánový výkaz zisků a ztráty zobrazuje vztahy mezi výnosy a náklady spojenými s jejich vytvořením. U plánované výsledovky se doporučuje sestavit optimistickou i pesimistickou variantu, která by podnikateli umožnila ihned na daný problém reagovat. Tento výkaz se běžně sestavuje na období jednoho roku, záleží však na potřebě a charakteru podnikání jaká délka bude zvolena.

Plán peněžních toků bývá na začátku podnikání klíčový. Představuje výkaz příjmů a výdajů podniku v hotovosti během určitého časového období tak, jak skutečně do firmy přicházejí a odcházejí.

4.2 Financování podnikatelské činnosti

Zahájení podnikatelské činnosti může být rozděleno do několika fází:

- vlastní založení podniku,
- zahájení činnosti,
- stabilizace podnikatelské činnosti.



Obr. 1 Stádia zahájení podnikatelské činnosti, režimy financování a finanční rozpočty (Veber a Srpová, 2012, str. 93)

Při zahajování podnikatelské činnosti jsou náklady podstatně vyšší než výnosy, proto ztráta na začátku činnosti není ničím neobvyklým. Tuto ztrátu je však nutné řídit a financovat.

Finanční prostředky potřebné k zahájení podnikatelské činnosti lze rozdělit následovně:

- **Finanční prostředky potřebné k založení firmy**
Do této skupiny finančních prostředků spadá složení základního kapitálu, poplatky za výpis z rejstříku trestů, poplatky za vydání živnostenských oprávnění, ověřování listin a dokumentů, zápis do obchodního rejstříku a další. Můžeme sem zařadit také náklady vynaložené na vytvoření loga společnosti, webové stránky, informační materiály aj.
- **Prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku**
Tato položka představuje závažný krok podnikatele, neboť jeho činnost výrazně ovlivní jak v přítomnosti, tak v následujících letech. Může sem spadat pořízení pozemků, budov, technického vybavení apod.

- **Finanční prostředky na nákup zásob**
Zahrnuje prostředky na pořízení oběžného majetku.
- **Prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti**
Jedná se o financování činnosti podniku do doby, než bude zabezpečeno financování z tržeb podniku. Zahrnuje financování mezd, energie, vody, běžnou údržbu apod. (Veber a Srpová, 2012)

4.3 Zdroje financování

Potřeba kapitálu je dána zejména oborovým zaměřením firmy a objemem produkce. Finanční prostředky, které jsou potřebné na založení společnosti a její rozvoj se zpravidla člení na vlastní a cizí. Případně se mohou členit z hlediska časového na krátkodobé (se splatností do jednoho roku) a dlouhodobé (se splatností delší než jeden rok).

4.3.1 Vlastní zdroje financování

- **Vklady společníků**
Jedná se o částku, kterou společník vkládá do podnikání, za účelem nabytí nebo zvýšení účasti ve společnosti. Zákon v některých případech stanovuje povinnost vložit minimální základní kapitál při zakládání společnosti.
- **Zisk**
Při použití zisku jako zdroje financování se hovoří o samofinancování. Výhodou je, že nedochází ke vzniku nákladů na zdroje cizí, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se podstupované finanční riziko podniku. Nevýhoda však spočívá v nestabilitě tohoto zdroje, který se nejdříve musí vytvořit v dostatečném objemu a teprve poté může být použit.
- **Odpisy**
Odpis je peněžní vyjádření postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Cílem je postupný přenos ceny majetku do nákladů a tím postupně snížit jeho výši a zajistit obnovu. Velikost odpisů závisí na rozsahu investičního majetku, jeho ocenění, odpisových sazbách a metodě odepisování.

4.3.2 Cizí zdroje financování

- **Úvěry**

Úvěry jsou v současnosti nejpoužívanějšími cizími zdroji. Mohou se dělit na úvěry obchodní a finanční. Obchodní úvěr čerpá odběratel od dodavatele tím, že mu za dodávky zboží platí až po uplynutí sjednané lhůty. Finanční úvěry se dělí na krátkodobé (se splatností do 1 roku), střednědobé (se splatností do 5 let) a dlouhodobé (se splatností přesahující 5 let). Cena za poskytnutí tohoto úvěru, což je úrok a ostatní výdaje spojené se získáním kapitálu, je ovlivněna především bonitou klienta a dobou splatnosti kapitálu.

- **Dluhopisy**

Dluhopis je cenný papír, který vyjadřuje dlužnický závazek emitenta vůči oprávněnému majiteli dluhopisu. Tento majitel má nárok na splacení nominální hodnoty dluhopisu v době splatnosti a v určených termínech včetně stanovených výnosů. (Radová, 2005)

- **Dotace**

Jedná se o nenávratné financování určitého programu, projektu nebo činnosti, které je uznáno uchazeči po splnění předem stanovených podmínek. Mohou být poskytovány z veřejných rozpočtů či ze zahraničí prostřednictvím Národního fondu nebo z prostředků Evropského společenství či veřejných rozpočtů cizího státu.

- **Tiché společenství**

Tichý společník poskytuje podnikateli určitý vklad, který mu dává právo podílet se na jeho podnikání. Nikoliv však na vedení podniku. Náleží mu podíl ze zisku společnosti a obvykle zůstává vůči třetím osobám v anonymitě.

- **Rizikový kapitál**

Jedná se o soukromý kapitál určený k založení, rozvoji nebo odkupu společností s rychlým růstovým potenciálem. Kapitál může být poskytnut individuálním investorem, který se poté v příslušné firmě stává podílníkem, případně jej mohou poskytnout fondy rizikového kapitálu sdružující individuální investory a poté v roli podílníků vystupují správci těchto fondů. Rizikový kapitál zvaný též venture capital se využívá především k financování velkých projektů s vyšším rizikem, u kterých se předpokládá vyšší výnos.

- **Business Angels**

Business Angel je individuální investor, který poskytuje vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem. (Veber a Srpová, 2012)

4.3.3 Další možnosti financování

- **Leasing**

Leasing představuje další možný zdroj financování dlouhodobých potřeb podniku cizím kapitálem. Jedná se o určitou formu pronájmu, kdy pronajímatel předmět leasingu pronajímá nájemci na určitou dobu a za sjednané nájemné. Obvykle se rozlišuje finanční leasing a operativní. V prvním případě se jedná o pronájem předmětu po dobu blízkou se jeho životnosti, obvykle s možností přechodu předmětu do vlastnictví nájemce. Operativní leasing bývá obvykle uzavírán na kratší období, než je doba životnosti pronajímaného předmětu a k převodu vlastnictví nedochází. (Radová, 2005)

- **Faktoring**

Jedná se o odkup krátkodobých pohledávek před jejich splatností. Odkoupení provádí faktoringová společnost buď bez zpětného postihu komitenta při insolvenční dlužníka či se zpětným postihem, kdy riziko z nezaplacení pohledávky zůstává u komitenta. Tento způsob je však méně obvyklým.

- **Forfaiting**

Forfaiting znamená odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek před lhůtou jejich splatnosti bez zpětného postihu. Tyto pohledávky obvykle vznikají při vývozu, eventuálně dovozu na dodavatelský úvěr.

4.4 Kalkulace

Kalkulace je v podstatě jiný název pro výpočet, výpočetní postup. V podnikové praxi kalkulační znamená výpočet zaměřený speciálně na postižení nákladů, které je třeba vynaložit na vznikající výkon. (Macík, 1994).

Kalkulace se v zásadě dělí do dvou základních skupin, a to na předběžnou a výslednou. Předběžná se sestavuje před vlastním zahájením činnosti. Může vycházet z norem pracnosti či spotřeby, ze zkušeností, z odhadů nebo z rozpočtu nepřímých (režijních) nákladů. Tato kalkulační se sestavuje z důvodu posouzení, zda se vůbec výrobek či služba vyplatí, infor-

muje o nákladech připadajících na danou kalkulační jednici. Výsledná kalkulace se sestavuje po ukončení výroby či poskytované služby. Jejím cílem je informovat o skutečně vynaložených nákladech.

U kalkulace je nutné rozlišovat mezi přímými a nepřímými náklady. Přímé jsou přímo zjistitelné na kalkulační jednici. Nepřímé jsou společné pro celou výrobu či pro celý podnik. Tyto náklady obvykle nelze přímo přiřadit na kalkulační jednici, a proto se využívá různých metod jako například kalkulace dělením, přírážková kalkulace, kalkulace s poměrovými čísly aj.

Kalkulace se obvykle sestavuje ve formě kalkulačního vzorce. Obecný vzorec může mít následující podobu:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
- 5. Vlastní náklady výroby/služby**
6. Správní režie
- 7. Vlastní náklady výkonu**
8. Odbytové náklady
- 9. Úplné vlastní náklady výkonu**
10. Zisk
- 11. Cena výkonu**

Úplné náklady výkonu představují částku, kterou podnik vynaloží, případně již vynaložil na daný výrobek či službu. Společně se ziskem představují základ pro tvorbu prodejní ceny.

5 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V SYSTÉMU SLUŽEB

5.1 Služby

„Služba je akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 440)

Sektor služeb je velmi rozsáhlý, a proto je velmi obtížné tento výraz striktně definovat. Převážná většina služeb je poskytována státem, jedná se o vzdělávání, služby v oblasti zákonodárství, zdravotní služby, finanční služby, služby sociální, dopravní, obrana státu a další.

Služby mohou být poskytovány i neziskovými organizacemi. Jedná se o nevládní organizace či občanská sdružení, která jsou obecně prospěšná společnosti. Tyto organizace pracují nezávisle na státu a jejich činnost prospívá veřejnému blahu společnosti.

Třetím subjektem, který může poskytovat služby, je podnikatelský sektor. Tento však za svou činnost vyžaduje přiměřený zisk. Nejčastěji se specializuje na oblasti, jako jsou banky, pojišťovny, hotely, letecká doprava, cestovní ruch a mnoho dalších. V současnosti se také rozvíjí podnikání v oblasti předškolního vzdělávání, kterému jsou věnovány následující kapitoly. (Vašítková, 2008)

5.1.1 Vlastnosti služeb

U služeb, které mají podstatu produktu nehmotného charakteru nebo s převahou nehmotných vlastností literatura uvádí následující charakteristiky:

- **Nehmatatelnost**

Službu je obtížné uchopit, vidět, cítit či slyšet. To vyvolává u zákazníků značnou nejistotu, a proto se zaměřují na jiné aspekty jako je například kvalita, cena, reference apod.

- **Nedělitelnost**

Místo výroby služby zpravidla představuje i místo její spotřeby.

- **Proměnlivost**

Tato vlastnost je spojena s kvalitou služby, která je ovlivňována jejím poskytovatelem, časem a místem. Pro pozitivní vnímání kvality se přijímají různá opatření jako je například zavádění norem ISO, interních směrnic a jiné.

- **Pomíjivost**

Služby nelze skladovat, uchovávat ani vracet. Pokud nejsou v určitém okamžiku spotřebovány, spotřebitel o ně přichází. Pro překonání tohoto problému se využívá rezervačních systémů, které problém pomíjivosti zmírňují.

- **Nemožnost vlastnictví**

Spotřebitel má právo pouze na poskytnutí služby, nikoliv na její vlastnictví. (Hesková, 2012)

5.2 Legislativa v oblasti předškolního vzdělávání

Současná legislativa nabízí několik variant v oblasti poskytování péče o děti předškolního věku. Rodiče mohou využít jesle, mateřské školky, školky firemní, dětské skupiny, dětské koutky či denní centra.

Nejrozšířenějším typem jsou však mateřské školky, které mohou být založeny buď podle školského zákona č. 561/2004 Sb., nebo dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. V současné době, kdy nabídka služeb předškolního vzdělávání není schopna uspokojit poptávku, se výrazně rozšiřuje podnikání na základě živnostenského zákona.

5.2.1 Podnikání dle živnostenského zákona

Podnikání na základě živnostenského zákona nabízí 3 možnosti v oblasti výchovy a hlídání dětí. První dvě živnosti jsou závislé od věku dítěte. Jedná se o:

- **Péče o dítě do 3 let věku v denním režimu**

Za tuto činnost se dle živnostenského zákona považuje péče o děti do tří let věku v denním nebo celotýdenním režimu. Tato péče je zaměřena na rozvoj rozumových, řečových, pohybových, pracovních, hudebních a výtvarných schopností. Důraz je také kladen na osvojení si hygienických návyků, které jsou přiměřené věku dítěte. (Nařízení vlády, 2008)

K výkonu výše uvedené živnosti musí být splněny podmínky odborné způsobilosti k výkonu povolání všeobecné sestry, zdravotnického asistenta, ošetřovatele, porodní asistentky či záchranáře podle zákona č. 96/2004 Sb. Živnost může být také poskytnuta na základě podmínky výkonu povolání sociálního pracovníka podle zákona č. 108/2006 Sb.

- **Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti**

V případě služby péče o dítě starší tří let, je situace v oblasti získání živnosti jednodušší. Jedná se totiž o živnost volnou, u které nejsou vyžadovány žádné zvláštní podmínky.

Tato živnost zahrnuje péči a výchovu dětí starších tří let, které jsou umístěny v předškolních zařízeních. Také sem spadá výuka v soukromých školách a zařízeních určených k tomuto účelu, pokud nejsou zařazena do rejstříku škol a školských zařízení. Obsahovou náplní této živnosti je dále jiná mimoškolní výchova a vzdělávání, doučování žáků a studentů, výchovně vzdělávací činnost na dětských táborech a jiných zotavovacích akcích, výuka jazyků, znakové řeči, výuka na hudební nástroje, výtvarné umění a další činnosti. (Nařízení vlády, 2008)

- **Poskytování služeb pro rodinu a domácnost**

Tato živnost umožňuje výkon individuální péče o děti nad tři roky věku v rodinách, případně příležitostné krátkodobé hlídání dětí, včetně dětí do tří let.

Pro získání živnosti se nevyžadují žádné kvalifikační požadavky ani splnění hygienických podmínek na rozdíl od předcházejících živností.

5.2.2 Podnikání dle školského zákona

Podnikat na základě zákona č. 561/2004 Sb. mohou fyzické i právnické osoby. Zřizovatel však musí plnit přísné podmínky určené tímto zákonem a rovněž musí zažádat o zápis do školského rejstříku a s ním související nárok na finanční prostředky.

Hlavní rozdíl mezi živnostenským a školským zákonem spočívá v nutnosti poskytovat vzdělávací program určený zákonem. Tato povinnost se na živnostníky nevztahuje. Z toho důvodu je zřízení mateřské školy dle školského zákona mnohem náročnější než prosté ohlášení živnosti. Je-li však zařízení zřízeno na základě výše uvedeného zákona a spadá-li do rejstříku škol, vzniká mu nárok na dotace od státu.

Do rejstříku škol a školských zařízení je však možné se zaregistrovat i v případě mateřské školy zřízené dle živnostenského zákona, splňuje-li veškeré podmínky dané zákonem.

5.3 Dělení mateřských škol

Mateřské školy se mohou rozdělit dle zřizovatele na následující:

- veřejné (zřizuje stát, kraj, obec či svazek obcí),
- církevní (zřizované církví či náboženskou společností),
- soukromé (zakládá fyzická či právnická osoba).

Podle zaměření se mohou dělit na běžné a speciální, tzn. školky pro děti se zdravotním postižením.

Veřejné mateřské školy

Jsou regulovány školským zákonem. Financování školek ze státního rozpočtu upravuje zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, § 160. Financování školek zřizovaných krajem nebo obcí upravuje zákon 561/2004 Sb., školský zákon, §161.

Kapitálové a provozní výdaje, které nejsou přímými vzdělávacími výdaji, musí hradit jejich zřizovatelé. V opačném případě jsou hrazeny MŠMT. Tyto výdaje v sobě zpravidla zahrnují platy a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí zdravotně postižených, na učební pomůcky, na další vzdělávání pedagogických pracovníků a na činnosti přímo související s rozvojem školy a kvalitou vzdělávání.

Tyto prostředky se přidělují prostřednictvím rozpočtů krajů na základě počtu žáků a stanovených normativů. Školky mohou rovněž využít i vlastní iniciativy k získání finančních prostředků na nákup učebnic či didaktických pomůcek (sponzoři, pronájem prostor).

Obce také mohou od rodičů vybírat příspěvek na částečnou úhradu. Výše měsíční úplaty je stanovena ředitelem MŠ. Školné však nesmí přesáhnout 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů vynaložených na jedno dítě.

Církevní mateřské školy

Předmětem činnosti takto zřízené mateřské školy je poskytování vzdělávání nebo školských služeb dle školského zákona. Základním rysem je zápis do rejstříku škol a s tím související nárok na finanční podporu. Dotace jsou dostávány na základě normativů ve stejné výši jako školy veřejné a to přímo z MŠMT.

Soukromé mateřské školy

Jsou zřizovány v režimu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Takto zřízeným mateřským školám nevzniká nárok na dotace od státu. K financování své činnosti však mohou využít daných strukturálních fondů EU.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PRŮZKUM TRHU

Z důvodu zjištění současné situace v oblasti nabídky a poptávky po službách předškolního vzdělávání je nutné provést průzkum trhu. Tento je nejprve zaměřen na analýzu ČR z hlediska vývoje obyvatelstva a počtu zřízených mateřských škol. Následně je provedena analýza místního trhu, která zahrnuje následující části:

- charakteristika městyse,
- analýza konkurenčního prostředí s využitím Porterova modelu pěti sil,
- dotazníkové šetření.

6.1 Analýza trhu ČR

Cíl:

Cílem průzkumu trhu v rámci České republiky je analyzovat vývoj počtu živě narozených dětí na daném území s predikcí budoucího vývoje, provést charakteristiku dnešních matek a analyzovat situaci v mateřských školách z hlediska jejich počtu, návštěvnosti a zřizovatele.

6.1.1 Vývoj populace

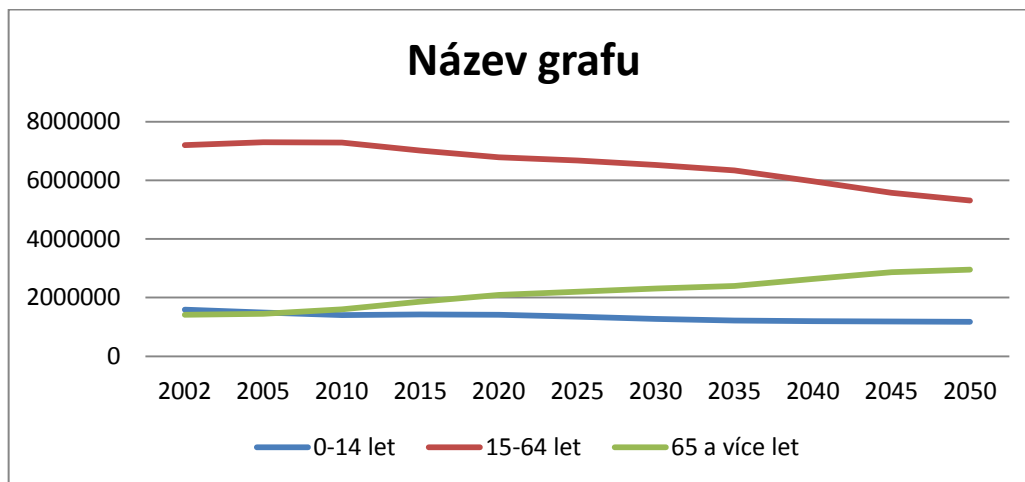
Od ledna do září roku 2012 se narodilo 81 772 dětí, což ve srovnání se stejným obdobím předcházejícího roku znamená úbytek o 1 716 dětí.

Tab. 1 Vývoj počtu živě narozených dětí v ČR. (ČSÚ, © 2013)

rok	počet živě narozených dětí
2005	102 211
2006	105 831
2007	114 632
2008	119 570
2009	118 384
2010	117 153
2011	108 673
2012	108 576

Z výše uvedené tabulky je patrné, že porodní boom, který v České republice odstartoval v předcházejících letech je zřejmě u konce. Svého vrcholu dosáhl v roce 2008, kdy přišlo

na svět 61 326 chlapců a 58 244 dívek. Nárůst novorozenců souvisel především se složením populace, kdy rodily silné ročníky, jež mateřství odkládaly. Od uvedeného roku počet dětí permanentně klesá. Rozdíl mezi lety 2008 a 2012 činí 10 994 dětí.



Obr. 2 Populační prognóza České republiky do roku 2050. (ČSÚ, © 2013)

Cílem projekce je nastínit směr budoucího populačního vývoje a ukázat na změny ve věkovém složení. Trend ve snižování počtu narozených dětí bude pravděpodobně přetrvávat. Z celkového současného počtu dětí 1 541 241 ve věku 0-14 let by mělo v roce 2050 dojít ke snížení na 1 173 000. Stejně tak dojde k poklesu ekonomicky aktivního obyvatelstva. Z celkového počtu 7 262 768 osob ve věku 15 – 64 let dojde ke snížení na předpokládanou hodnotu 5 309 000. K nejvýraznějším změnám však dojde v kategorii 65 let a více. Obyvatelé tohoto věku budou přibývat nejrychleji. Ze současného stavu 1 701 436 dojde v roce 2050 k nárůstu až na hodnotu 2 956 000 osob. (ČSÚ, © 2013)

6.1.2 Charakteristika dnešních matek

Charakteristika matek je prováděna z hlediska jejich průměrného věku, rodinného stavu a vzdělanosti.

Průměrný věk matek

Jedním z charakteristických znaků demografického vývoje v posledních letech je zvyšování průměrného věku matky (tab. 2)

Tab. 2 Průměrný věk matek. (ČSÚ, © 2013)

rok	průměrný věk matky	průměrný věk matky při porodu 1. dítěte
2005	28,6	26,6
2006	28,9	26,9
2007	29,1	27,1
2008	29,3	27,3
2009	29,4	27,4
2010	29,6	27,6
2011	29,7	27,8
2012	29,8	28,1

Zatímco v 90. letech se její věk pohyboval kolem 24,5 roku, v současnosti dosahuje průměrná matka při narození potomka téměř 30-ti let. Stejně tak stoupá věková hranice při narození prvního dítěte. Zatímco v roce 2005 měla průměrná prvorodička 26,6 let, prvorodička v roce 2012 má již 28 let a předpokládá se, že tato vzrůstající tendence bude i nadále pokračovat.

Rodinný stav matek

V průběhu 90. let se začíná měnit tradiční model rodiny. Narození dítěte mimo manželský vztah začíná být ve společnosti poměrně přijatelnou záležitostí. Zatímco oproti roku 2002 se na území České republiky narodilo 23 459 dětí mimo manželský svazek. V současnosti je to již téměř dvojnásobek. Jedním z důvodů nárůstu mimomanželských dětí může být i ekonomická situace, kdy se pro rodiče stává výhodnější žít bez uzavření sňatku (například vyšší sociální dávky pro osamocenou matku s dítětem).

Vzdělanost matek

V roce 2011 mělo téměř 67 % rodiček maturitu či vysokoškolské vzdělání, zatímco v roce 2000 to bylo pouze 50 % (tab. 3). Naopak klesá podíl matek se středním vzděláním bez maturity. Ve srovnání s rokem 2000 došlo v této oblasti v roce 2011 k poklesu o celých 10 809 rodiček. Lze předpokládat, že odkládání dětí do budoucna se týkalo především žen s vyššími profesními či studijními ambicemi.

Tab. 3 Vzdelanost matek. (ČSÚ, © 2013)

rok	základní vzdělání	střední bez maturity	střední s maturitou	vysokoškolské	neznámé
2000	11 190	34 209	35 741	9 770	
2005	11 779	32 632	43 272	14 528	
2009	12 538	30 482	50 371	22 917	2040
2010	12 461	26 922	48 035	25 225	4510
2011	11 571	23 400	43 278	26 163	4 261

6.1.3 Situace v mateřských školách

Mateřské školy jsou určeny pro děti ve věku 3 - 6 let. Jsou však navštěvovány i dětmi mladšími a dětmi s odkladem povinné školní docházky (starší šesti let).

Tab. 4 Situace v mateřských školách ČR. (ČSÚ, © 2013)

rok	počet škol	počet tříd	počet dětí
2006/2007	4 815	12 494	282 017
2007/2008	4808	12 698	291 194
2008/2009	4 809	13 035	301 620
2009/2010	4 826	13 452	314 008
2010/2011	4 880	13 988	328 612
2011/2012	4 931	14 481	342 521

Předškolní vzdělávání tvoří v současné době jediný segment školství, ve kterém dochází k nárůstu počtu dětí. Za tuto situaci může příznivý demografický vývoj v předcházejících letech. Mezi sledovanými roky 2006/2007 a 2011/2012 došlo k nárůstu počtu dětí o 60 504. Na tuto skutečnost reagují státní i soukromé instituce zřizováním většího počtu mateřských škol. Ve stejném období došlo k jejich navýšení o 116 (tab. 4).

Tab. 5 Počet MŠ v ČR dle zřizovatele. (ČSÚ, © 2013)

rok	MŠMT	obec	kraj	soukromé	církevní
2006/2007	8	4631	81	73	22
2007/2008	8	4617	81	77	25
2008/2009	8	4613	81	82	25
2009/2010	8	4614	80	96	28
2010/2011	8	4638	77	126	31
2011/2012	8	4 662	75	150	36

Největší procento škol představují školy zřizované obcemi (tab. 5). Na přelomu roku 2011/2012 zahrnovaly téměř 95 % z celkového počtu zřízených mateřských škol. K jejich poklesu došlo mezi lety 2006/2007 a 2008/2009, ale jejich počet se posléze začal opět navyšovat. V souvislosti s nárůstem počtu dětí dochází také k rozvoji soukromých mateřských škol. Za celé sledované období došlo k jejich navýšení o 105 %. Školky zřizované církvemi a MŠMT představují zanedbatelné hodnoty (pouze 44 školek v roce 2011/2012).

Závěr:

Z provedených analýz v rámci průzkumu trhu v ČR vyplývá následující:

- v rámci České republiky dochází k poklesu v počtu živě narozených dětí,
- průměrný věk i vzdělanost matky při porodu prvního dítěte se zvyšuje,
- předškolní vzdělávání je jediný segment školství, ve kterém dochází k nárůstu počtu dětí,
- zvyšuje se počet nově zřízených mateřských škol i tříd,
- na území ČR rovněž dochází ke zvyšujícímu se počtu soukromých mateřských škol.

6.2 Průzkum místního trhu

Cíl:

Cílem průzkumu místního trhu je charakterizovat městyse Brodek u Prostějova, analyzovat životní úroveň obyvatelstva včetně predikce budoucího vývoje v počtu živě narozených dětí, určit potenciačního zákazníka a provést analýzu konkurenčního prostředí.

6.2.1 Charakteristika městyse

Soukromá mateřská škola bude umístěna v lokalitě Brodek u Prostějova, který je od okresního města vzdálen 15 km. Městys má k dispozici veškeré základní vybavení (školu, školku, zdravotní středisko, nákupní středisko, benzínovou pumpu atd.) včetně vlastní autobusové dopravy do okolních měst a obcí. Součástí městyse je také obec Sněhotice.

Brodek u Prostějova je s průměrným věkem 37 let populačně nejmladším městysem v regionu Morava (Městys Brodek u Prostějova, © 2013), lze tedy důvodně předpokládat, že celorepublikově končící porodní boom nebude mít na tuto oblast výraznější vliv.

6.2.1.1 Bytová výstavba

Za posledních 10 let došlo k významnému rozvoji městyse v oblasti výstavby bytů a domů. Zatímco v roce 2001 se na jeho území nacházelo 398 domů a 497 bytů, v roce 2012 to bylo již 445 domů a 525 bytů tzn., že obytné prostory se zvýšily celkem o 75. (Městys Brodek u Prostějova, © 2013)

Městys se stává lokalitou, která je velmi přitažlivá pro investory. V nedávné minulosti zde také začala výstavba 57 nízkoenergetických rodinných domů. Které jsou postupně osídlovány, tudíž v následujících měsících až letech lze očekávat výrazný příliv obyvatelstva a následně také příliv počtu živě narozených dětí.

6.2.1.2 Životní úroveň

Přehled o životní situaci v analyzované oblasti poskytuje níže znázorněná tabulka (tab. 6). Průměrná hrubá měsíční mzda sice za celorepublikovým průměrem zaostává (k 31. 12. 2012 činí 24 514 Kč), nicméně měsíční náklady domácností na bydlení jsou podstatně nižší, než je průměr ČR. Zatímco náklady na bydlení, vodu, energie a paliva stojí v roce 2012 průměrnou domácnost v rámci celé republiky 5 007 Kč/měsíc. V rámci městyse Brodek u Prostějova lidé ušetří v této oblasti 1 057 Kč. Velký nárůst nezaměstnanosti v roce 2011 byl způsoben uzavíráním velkých podniků v okresním městě. V roce 2012 je však nezaměstnanost na úrovni 9 %.

Na základě zjištěných skutečností, lze tedy důvodně předpokládat, že placenou službu v oblasti péče o děti je možné na daném území vzhledem k ekonomické situaci obyvatelstva zrealizovat.

Tab. 6 Vybrané ukazatele na sledovaném území. (vlastní zpracování)

rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance v Kč	17 696	18 702	19 825	20 335	21 062	21 643	21 801
měsíční náklady domácností na bydlení, vodu, energie a paliva	3 414	3 277	3 747	3 862	3 763	4 148	3 950
míra nezaměstnanosti v %	6,17	4,21	4,68	9,87	11,07	9,81	9

6.2.1.3 Predikce obyvatelstva na zkoumaném trhu

Oddělení demografické statistiky vydalo v roce 2009 datovou sadu Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065, ze které mimo jiné vyplývá, že podíl dětské složky v populaci bude na daném území v příštích několika letech ještě stoupat a to díky většímu počtu narozených dětí v předcházejících letech. K 1. 1. 2012 činil podíl dětí na celkovém počtu obyvatel 14,8 %, v roce 2020 dosáhne podle předpokladů 15,3 %. V pozdějších letech se však už bude díky klesajícímu počtu obyvatel udržovat na úrovni 12 až 13 %.

Dále se předpokládá výrazný nárůst osob starších 65 let. Během následujících 25 let bude jednou tolik seniorů než je dětí a tento trend se bude stále více prohlubovat, což bude mít především za následek zvyšující se počet ekonomicky neaktivních obyvatel.

Projekce také uvádí, že dojde k růstu ukazatele úhrnné plodnosti (průměrný počet dětí, připadající na jednu ženu). Hodnota tohoto ukazatele se od roku 2001 postupně zvyšuje, v současnosti dosahuje výše 1,44. Následné zvyšování by mělo dosáhnout na hodnotu 1,67.

Podobně jako v celé České republice se počítá i v projekci se zvyšováním průměrného věku matky při porodu prvního dítěte a také se zvyšováním ukazatele naděje dožití při narození (průměrná délka života narozeného dítěte). Pro muže se předpokládá růst z hodnoty 74,14 v roce 2011 na 86,5 let v roce 2065. Děvčata narozená v roce 2011 by se měla dožít 80,67 let a v roce 2065 až 91,1 let. (ČSÚ, © 2013)

6.2.2 Potencionální zákazník

Mezi potencionální zákazníky lze zařadit rodiče pečující o dítě ve věku 0 – 6 let z obcí vzdálených do 7 km od Brodku u Prostějova (Otaslavice, Ondratice, Brodek u Prostějova, Kobeřice, Hradčany, Dobromilice, Želeč, Dobrochov, Podivice). Mezi lety 2006 a 2012 se v této oblasti narodilo 454 dětí (tab. 7). Stávající kapacita místních školek (206 dětí) však tuto poptávku není schopna plně uspokojit a lze předpokládat, že v budoucnu, stejně tak jako v současnosti, bude obtížné dítě do MŠ umístit.

Tab. 7 Počet živě narozených dětí na vybraném území. (vlastní zpracování)

rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
počet obyvatel	5 388	5 451	5 516	5 585	5 624	5 548	5 553
počet živě narozených dětí	56	64	71	71	77	57	58

Pozornost při specifikaci segmentu je zaměřena na děti ze středních vrstev, jejichž rodiče si mohou placenou službu dovolit a také na rodiče, kteří musejí dojíždět za prací ve směru Olomouc – Brno, a to z důvodu, že převážná většina místní populace musí za prací dojíždět do měst. Jelikož nejbližší dálniční nájezd se nachází právě v Brodce u Prostějova, představuje umístění soukromé MŠ v této lokalitě jistou konkurenční výhodu.

Zřízená mateřská škola bude poskytovat služby a rozvíjecí aktivity, o které rodiče projeví zájem a které se v místních mateřských školách příliš neobjevují. Vzhledem k tomu, že se jedná o placenou službu, bude v centru pozornosti kvalita, nadstandardní péče, vzdělané vychovatelky a příjemné prostředí.

6.2.3 Analýza konkurenčního prostředí

V rámci Olomouckého kraje stoupá počet dětí v mateřských školách. Zatímco v letech 2007/2008 navštěvovalo MŠ 19 036 dětí, v roce 2011/2012 to bylo již o 2 992 dětí více. V okrese Prostějov se nachází 72 mateřských škol, které jsou rozděleny do 165 tříd. V roce 2011/2012 je navštěvovalo celkem 3 827 dětí.

Pro analýzu konkurenčního prostředí je využit Porterův model pěti sil (kapitola 3.2.1). Pomocí tohoto modelu lze určit stav konkurence na daném trhu, hrozby vstupu nových konkurentů, možnosti substituce a sílu dodavatelů i kupujících.

Konkurenční rivalita

Na daném trhu působí 4 mateřské školy, jejichž zřizovatelem je obec. V současné době však poptávka po službách předškolního vzdělávání výrazně převyšuje nabídku kapacit v těchto školkách. Z tohoto důvodu na trhu neexistuje výrazný konkurenční boj.

Vzhledem k tomu, že nově zřízená mateřská škola bude soukromý a tudíž placený subjekt, bude v centru pozornosti především diferenciací služeb. V případě kvalitní reklamní kampaně, jež osloví klíčový segment, úspěšné diferenciaci a dostupné ceně, bude tato škola schopna na daném trhu uspět.

Za hlavní konkurenty považujeme mateřské školy v okruhu 7 km od Brodce u Prostějova. Jedná se o mateřskou školu v Otaslavicích, Brodce u Prostějova, Želči a Dobromilicích. Nejbližší soukromá zařízení specializující se na péči o děti, se nachází v okresním městě Prostějov (zařízení Má školička a centrum pro děti Medvídek). Základní charakteristiky mateřských škol a center jsou uvedeny v následujících tabulkách (tab. 8, 9).

Tab. 8 Základní charakteristiky obecních MŠ. (vlastní zpracování)

	Otaslavice	Brodek u PV	Dobomilice	Želeč
počet tříd	2	2	2	3
kapacita	50	56	40	60
skutečný stav dětí	49	56	39	60
naplněnost v %	97,5 %	100 %	97,5 %	100 %
provoz	6:30	6:30	6:30	6:30
	- 16:00	- 16:00	- 15:45	- 16:00
počet pedagogů	4	4	3 + 1 asistent	4
poplatek (poplatek nezahrnuje stravu, docházka dětí starších 6 - ti let je od poplatku osvobozena)	180 Kč/měsíc	0 Kč/měsíc	200 Kč/měsíce	0 Kč/měsíc
příjem dětí ve věku	2 – 6 let	3 – 6 let	3 – 6 let	2,5 – 6 let
nadstandardní služby	KK, L, D	TK, VK, ANJ, EKO, D, L	C, SJ, D, L	ANJ, L, PK, EKO

Tab. 9 Základní charakteristiky soukromých zařízení. (vlastní zpracování)

	Má školička	Medvídek
počet tříd	1	1
kapacita	12	10
skutečný stav dětí	12	8
naplněnost v %	100 %	80 %
provoz	7:00 – 18:00	8:00 – 16:00
stav pečovatелů	2	2
Cena		
• celodenní do 16:00	5 300 Kč/hod	5 500 Kč/měsíc
• hodinová sazby	80 Kč/hod	80 Kč/hod
příjem dětí ve věku	1 – 7 let	1 – 5 let
Nadstandardní služby	ANJ, NEJ, RRS, TK, KK, VK, SHD	SHH, TK, VK

Kritéria hodnocení

S využitím výše uvedených charakteristik byly zvoleny následující kritéria, která poslouží ke zhodnocení pozice daného konkurenta. Jedná se o subjektivní hodnocení, při kterém se využívá stupnice 1 – 5 (1 je nejlepší, 5 je nejhorší).

Tab. 10 Kritéria hodnocení. (vlastní zpracování)

Kritérium	Otaslavice	Brodek u PV	Dobomilice	Želeč	Má školička	Medvídek
cena	2	1	2	1	4	5
služby	4	2	3	3	1	3
pečovatelé (počet)	3	5	3	5	2	1
pečovatelé (kvalifikace)	3	2	3	3	3	1
interiér	3	2	3	3	1	2
exteriér	2	2	2	3	4	3
spolupráce s rodiči	3	2	2	2	3	4
provozní doba	2	2	3	2	1	4
dostupnost od městyse	2	1	3	3	5	5
Bodové ohodnocení	24	19	24	25	24	28

Z tabulky vyplývá, že největším konkurentem je mateřská škola nacházející se v Brodku u Prostějova (tab. 10). Tato poskytuje velmi kvalitní služby, zákazníka osloví její interiér i venkovní uspořádání a nachází se v centru městyse. Velkým nedostatkem, který současně poskytuje důvody pro vznik soukromého zařízení je však její kapacita. Mateřská škola je 100 % vytížena a každým rokem je nucena odmítnout 15 – 20 žádostí o přijetí dítěte.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V současné době se trh potýká s nedostatečnou nabídkou služeb předškolního vzdělávání. Riziko vstupu nového konkurenta tedy existuje. Bariéry vstupu představují především velké kapitálové investice potřebné pro vytvoření a rozjezd mateřské školy, a také řada legislativních norem a hygienických požadavků, jež jsou na provoz kladeny. Tyto bariéry jsou však překonatelné.

Riziko představují i firemní školky zakládané zaměstnavateli a rozvoj nové služby v péči o děti tzv. dětská skupina, která je jistou alternativou mateřských škol a jejíž požadavky na založení nejsou tak přísné ve srovnání s mateřskou školou.

Hrozba vzniku substitutů

Mezi substituty zřízené mateřské školy, které mohou být zákazníky využity, patří:

- hlídání dětí prarodiči,
- placená chůva,
- firemní školky,
- dětské skupiny,
- soukromá zařízení určená pro předškolní vzdělávání.

Vzhledem k prodlužování věku pro odchod do důchodu bude většina prarodičů v případě potřeby hlídání dětí patřit mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo, a proto bude mít tento substitut stále menší zastoupení.

Placená chůva není v podmínkách České republiky příliš rozšířená, její cena je však podstatně vyšší než v případě soukromé mateřské školy (v Olomouckém kraji se cena pohybuje kolem 80 – 160 Kč/hod).

Soukromá zařízení určená pro výchovu dětí se na analyzovaném trhu nenacházejí, nejbližší soukromá mateřská škola a jesle se nachází v okresním městě Prostějov.

Legislativa nahrává rozšiřování dětských skupin a firemních školek, proto tyto se jeví jako největší hrozba možných substitutů.

Klíčovou úvahou jsou také náklady kupujícího spojené s přechodem k jinému dodavateli. Začátkem roku se s rodiči podepíše smlouva o poskytování vzdělání. Tato je závazná na období jednoho roku. Její změnu či ukončení je však vždy možné uskutečnit na základě dohody a proto náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli jsou minimální.

Síla kupujících

V oblasti ceny je vyjednávací síla zákazníka minimální, neboť ta je určena náklady. V oblasti služeb je však síla zákazníka velká. Zřízená mateřská škola se bude především soustředit na potřeby a přání zákazníka a těmto bude přizpůsobovat svou nabídku. Z tohoto důvodu je zákazník schopen do určité míry provoz mateřské školy ovlivnit.

Síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je v daném odvětví poměrně malá, neboť v současné době existuje mnoho firem nabízejících potřebné vybavení (nábytek, elektronika, hračky, energie aj.), jež si vzájemně konkurují cenou.

Hlavním kritériem pro výběr dodavatele bude kvalita, cena a dodací podmínky. Na základě cenových kalkulací bude vybrána firma, jež nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům.

Analýzu vlivu dané síly na zřízený podnikatelský subjekt shrnuje následující tabulka (tab. 11). Z ní je patrné, že největší hrozbu představuje vstup nových konkurentů. Pozornost tudíž bude směřovat na poskytování vysoce kvalitních služeb odpovídajících potřebám a přáním zákazníků s důrazem na diferenciaci.

Tab. 11 Analýza konkurence v odvětví. (vlastní zpracování)

Faktor	Síla vlivu						
Konkurenční rivalita	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Hrozba vstupu nových konkurentů	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Hrozba vzniku substitutů	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Síla kupujících	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Síla dodavatelů	nízká	1	2	3	4	5	vysoká

Závěr:

Z provedených analýz v rámci průzkumu místního trhu vyplývá následující:

- vzrůstající bytová výstavba,
- stabilní životní úroveň obyvatelstva,
- nedostatečná kapacita místních mateřských škol,
- prostor pro vznik nového zařízení určeného pro předškolní vzdělávání.

6.3 Dotazníkové šetření

Cíl:

Zjistit poptávku po službě, včetně potřeb a požadavků potenciálních zákazníků.

6.3.1 Dotazník

Dotazníkové šetření bylo anonymní. Cílovou skupinu tvořili rodiče, kteří mají dítě umístěné v některé z konkurenčních mateřských škol a rodiče na mateřské či rodičovské dovolené. V rámci průzkumu poptávky po službě bylo osloveno celkem 385 osob, přičemž návratnost tvořila 87 %, tzn. 336 dotazníků.

Účelem dotazování bylo zjištění, jak jsou respondenti spokojeni se současnou nabídkou předškolního vzdělávání, jaké služby by ocenili a zda by byli ochotni dát dítě do soukromého zařízení typu mateřská škola.

Dotazník, který je uveden jako příloha P I, je tvořen z 1 otevřené a 15 uzavřených otázek. Respondenti byli oslořováni formou osobního a elektronického dotazování.

Specifika jednotlivých otázek

Otázky 1 - 8 byly zaměřeny na zjištění výchozí situace. Respondenti nejčastěji uváděli jako lokalitu svého bydliště oblast do 10 km od Brodku u Prostějova, jednalo se celkem o 223 dotázaných (66 %). V samotném městysi poté bydlelo 67 respondentů (20 %).

O dítě ve věku 0 – 6 let pečuje 242 oslovených (72 %). Z tohoto počtu má dítě umístěno v předškolním zařízení 173 dotázaných (71 %), přičemž 62 respondentů (36 %) musí s dítětem do MŠ dojíždět autem či jinými prostředky. Problém s umístěním dítěte do školky mělo 24 dotázaných (14 %). Z toho 17 rodičů našlo místo pro své dítě v jiné mateřské škole. Důvodem zamítnutí žádostí byla ve všech případech nedostatečná kapacita zařízení.

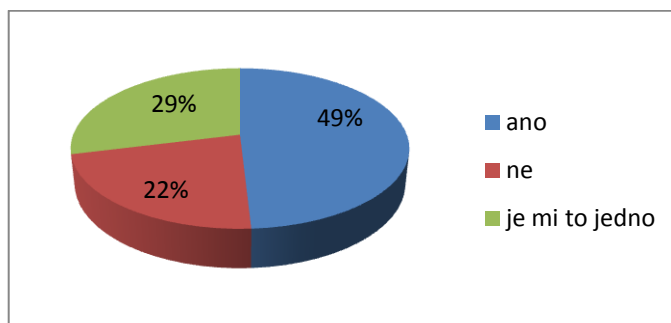
S dosavadní úrovní služeb poskytovaných v místních mateřských školách je spokojeno 52 % dotázaných a 24 % ji shledává jako nedostatečnou, zbývající respondenti se o služby v MŠ doposud nezajímali.

Z počtu 258 respondentů uvažovalo o umístění dítěte do soukromého zařízení typu jesle či mateřská škola 44 dotázaných (17 %). Finanční stránka však omezovala 29 respondentů a 15 dotázaných odpovědělo, že se v okolí žádné takové zařízení nenachází.

Velký význam měla také otevřená otázka směřující k nejčastějším problémům v provozu mateřských škol z pohledu respondentů. Na prvním místě byla kapacita, dále finance, uzavírání školek v době prázdnin, provozní doba a malý počet pedagogů.

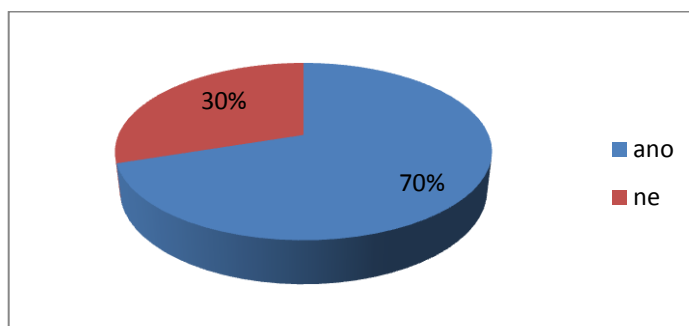
Otázky 9 - 16 byly rozhodující pro zřízení soukromé mateřské školy v Brodku u Prostějova a její služby. Odpovědi respondentů jsou podrobně rozebrány v následujících grafech.

První graf (obr. č. 3) zachycuje odpovědi na otázku, zda by respondent uvítal zřízení soukromé mateřské školy v Brodku u Prostějova. Z celkového počtu 336 respondentů jich 165 (49 %) bylo pro zřízení soukromého zařízení a 74 (22 %) proti.



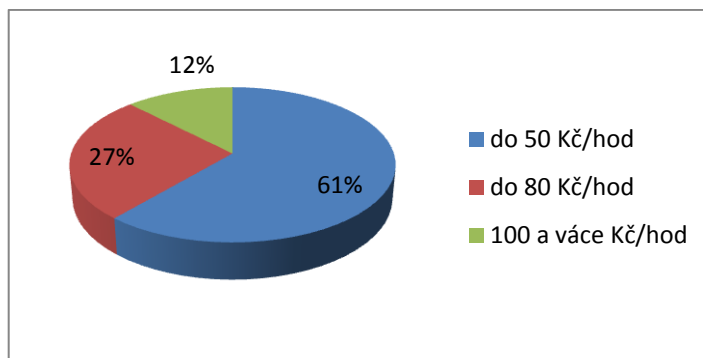
Obr. 3 Existence poptávky po soukromém zařízení. (vlastní zpracování)

Obrázek č. 4 znázorňuje ochotu respondenta platit za kvalitní mateřskou školu. Odpověď ano zvolilo 235 dotázaných (70 %) a záporně odpovědělo 101 respondentů (30 %). Otázka je důležitá z důvodu, zda by mateřská škola byla schopna získat dostatečný počet zákazníků, jež budou ochotni za službu platit.



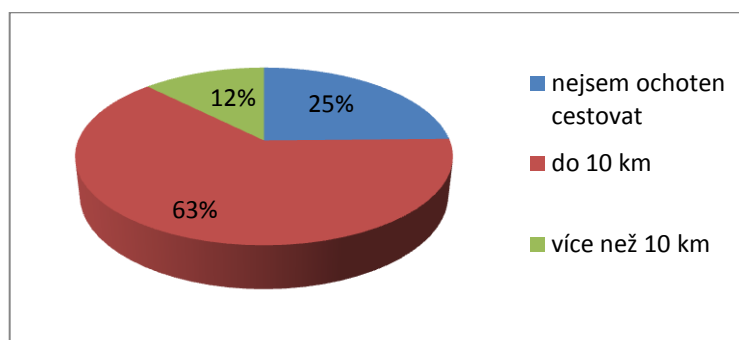
Obr. 4 Akceptace platby za soukromé zařízení. (vlastní zpracování)

Následující obrázek (obr. č. 5) ukazuje, jakou částku je potencionální zákazník ochoten za soukromou mateřskou školu zaplatit. Na otázku odpovědělo 235 dotázaných, přičemž nejvíce respondentů (61 %) je ochotno platit do 50 Kč/hod, 62 dotázaných (27 %) by akceptovalo částku 80 Kč/hod a 29 dotázaných (12 %) by bylo ochotno vydat částku přesahující 100 Kč/hod.



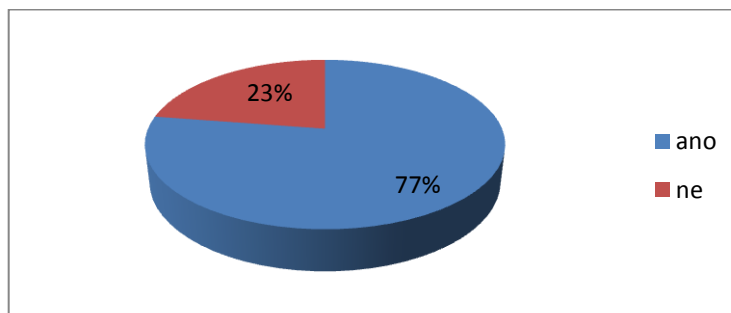
Obr. 5 Optimální cena za péči v soukromé MŠ. (vlastní zpracování)

Při rozhodování o zřízení soukromé mateřské školy jsou zohledňovány také informace, z jaké vzdálenosti by byl potencionální zákazník ochoten dojíždět. Zda bude preferovat vzdálenější obecní MŠ či soukromé zařízení nabízející veškeré služby. Tuto otázku prezentuje obrázek č. 6 tj. maximální vzdálenost, jakou by byl respondent ochoten akceptovat při dojíždění za kvalitní mateřskou školou. Z dosažených 336 odpovědí je 211 (63 %) dotázaných ochotno cestovat do vzdálenosti 10 – ti km a 83 (25 %) respondentů není ochotno cestovat vůbec.



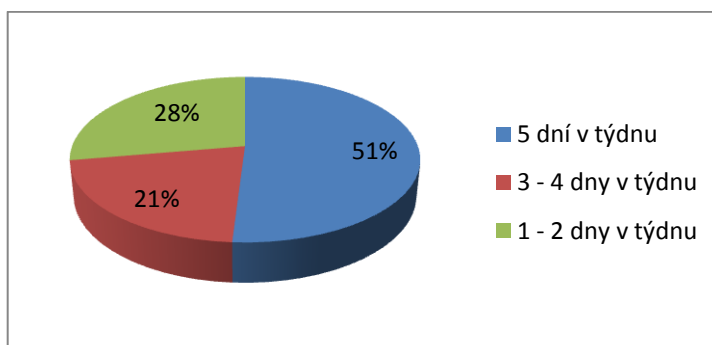
Obr. 6 Akceptovaná vzdálenost při dojíždění. (vlastní zpracování)

Dále byla zjišťována poptávka po službě hlídání dětí od 2 let (obr. č. 7). Na otázku odpovědělo 279 dotázaných, z nichž by službu uvítalo 216 (77 %). Záporně odpovědělo pouze 63 respondentů (23 %).



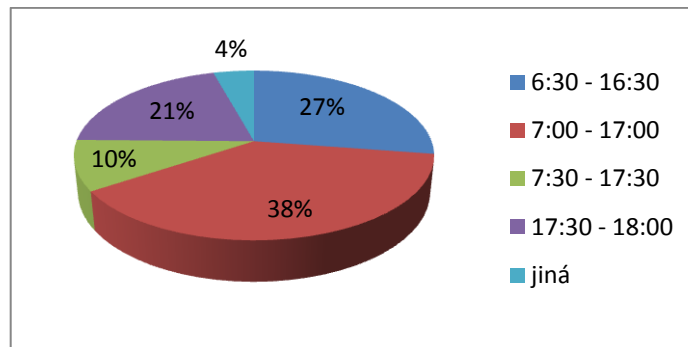
Obr. 7 Poptávka po službě hlídání dětí od 2 let. (vlastní zpracování)

Obrázek číslo 8 ukazuje, jak často by bylo soukromé zařízení pro hlídání dětí využíváno. Na tuto otázku odpovědělo 202 respondentů, z nichž 103 (51 %) by zařízení využívalo 5 dní v týdnu, 43 (21 %) by jej využívalo jen příležitostně 3 – 4 dny v týdnu a 56 (28 %) by do zřízené mateřské školy umíst'ovalo dítě na 1 – 2 dny v týdnu.



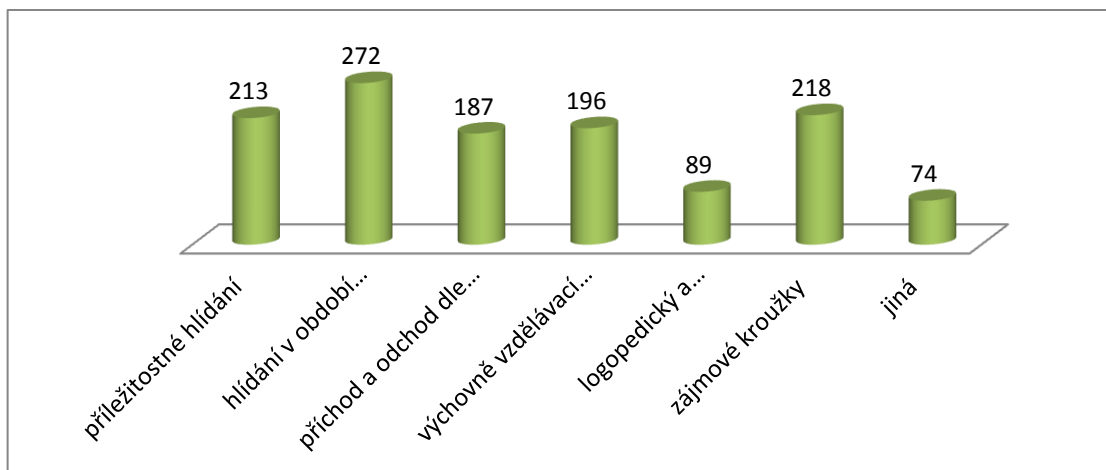
Obr. 8 Frekvence využívání soukromé mateřské školy. (vlastní zpracování)

Adekvátní provozní dobu, dle dotázaných, znázorňuje obrázek číslo 9. Největší zájem (38 %) respondenti projeví o provozní dobu mezi 7:00 a 17:00 hod. Otázky se zúčastnilo 303 dotázaných.



Obr. 9 Provozní doba mateřské školy. (vlastní zpracování)

Poslední obrázek (obr. číslo 10) prezentuje služby, o které respondenti projevili zájem. Zde měli dotazovaní na výběr z několika možností. Největší zájem byl o hlídání dětí v období prázdnin, zájmové kroužky a příležitostné hlídání.



Obr. 10 Služby poskytované v soukromé mateřské škole. (vlastní zpracování)

Závěr:

Z dotazníkového šetření vyplynulo:

- 49 % respondentů projevilo zájem o zřízení soukromé mateřské školy v Brodku u Prostějova.
- 70 % dotázaných je ochotno za službu platit, přičemž 61 % by akceptovalo částku do 50 Kč/hod.
- z průzkumu vyplynula ochota dojíždět do MŠ z obcí vzdálených do 10 km od městyse,
- 77 % respondentů projevilo zájem o službu hlídání dětí od dvou let,
- 51 % dotázaných by zařízení využívalo 5 dní v týdnu,

- neoptimálnější provozní doba by dle 38 % respondentů byla od 7:00 do 17:00 hodin,
- zájem byl projeven o provoz v období prázdnin, zájmové kroužky a příležitostné hlídání dětí.

7 VYHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Projektovému řešení v oblasti založení soukromé mateřské školy v Brodce u Prostějova předcházela řada analýz, jejichž smyslem bylo zjištění současné situace v oblasti nabídky a poptávky po službě předškolního vzdělávání.

Před samotným průzkumem místního trhu byla provedena analýza České republiky z hlediska vývoje obyvatelstva a počtu zřízených mateřských škol. Z analýzy plynou následující závěry:

- Počet živě narozených dětí na území České republiky má od roku 2008 klesající tendenci a tento trend bude pravděpodobně i nadále přetrvávat.
- Zvyšuje se vzdělanost rodiček i jejich průměrný věk, který v současné době představuje 27,8 let.
- Ačkoliv se počet dětí snižuje, předškolní vzdělávání je jediný segment školství, ve kterém dochází k jejich nárůstu. V letech 2011/2012 se jejich počet zvýšil o 51 327 ve srovnání se školním rokem 2007/2008.
- Současně se zvyšujícím se počtem dětí vznikají i nová zařízení určená pro jejich výchovu a vzdělávání.

Průzkum místního trhu se soustředil na analýzu nabídky a poptávky. V rámci analýzy poptávky bylo zjištěno následující:

- V rámci městyse Brodek u Prostějova a okolních obcí došlo v uplynulých letech (vyjímá roku 2011) k nárůstu v počtu živě narozených dětí. Což jde proti celorepublikovému trendu v jejich snižování.
- Brodek u Prostějova je nejmladším městysem v regionu Morava. Průměrný věk je zde 37 let, tudíž lze předpokládat pokračující nárůst v počtu narozených dětí.
- Městys je pro investory přitažlivou oblastí, v uplynulých letech zde byla zahájena výstavba 57 nízkoenergetických rodinných domů. V následujících měsících až letech lze tedy očekávat jeho další osídlování mladými rodinami.
- Životní úroveň v dané lokalitě umožňuje, v případě zájmu, dát dítě do soukromé mateřské školy. Měsíční náklady na bydlení, vodu, energie a paliva činí v roce 2012 částku 3 950 Kč. Tato částka je o 1 057 Kč nižší, než je celorepublikový průměr. Průměrná hrubá měsíční mzda v analyzované oblasti činí 21 801 Kč.

- Potencionálního zákazníka představuje rodič pečující o dítě ve věku 0 – 6 let z okolí vzdáleného do 7 km od Brodku u Prostějova.

Z analýzy nabídky vyplývají následující závěry:

- Na daném území poptávka po službách předškolního vzdělávání převyšuje nabídku kapacit. V letech 2008 – 2012 se v analyzované oblasti narodilo 334 dětí, zatímco kapacita stávajících mateřských škol je pouze 206 míst.
- Konkurenční rivalita je slabá.
- Za hlavního konkurenta je považována místní mateřská škola, jejímž zřizovatelem je obec. Tato však v průměru ročně odmítá 15 – 20 žádostí o přijetí dítěte.
- Stávající podmínky vytvářejí prostor pro vznik nového zařízení určeného pro předškolní vzdělávání.

Pro posouzení dané situace bylo rovněž provedeno dotazníkové šetření mezi uvažovanými potencionálními zákazníky. Z tohoto šetření vyplývají následující závěry:

- Respondenti projevili zájem o zřízení soukromého zařízení.
- Z dotazníku vyplynula ochota platit za službu a ochota dojíždět z obcí vzdálených do 10 km od mateřské školy.
- Zájem byl projeven o službu hlídání dětí v období prázdnin a příležitostné hlídání.
- Zařízení by bylo využíváno převážně 5 dní v týdnu.

Na základě výše uvedených analýz bylo rozhodnuto o zřízení soukromé mateřské školy v Brodku u Prostějova.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část založení soukromé mateřské školy vychází z analytické části, kde bylo poukázáno na nedostatečnou kapacitu místních mateřských škol. Projektová fáze představují hlavní myšlenky, v rámci kterých je popsána strategie podniku. Následně je uvedena jeho stručná charakteristika a služby, které se v mateřské škole budou poskytovat. Dále následuje zpracování oblasti materiálně technické, personální a marketingové. O jednotlivých fázích realizace poskytne obraz časový harmonogram. Ke konci projektu je posouzena jeho finanční stránka, rizikové faktory a SWOT analýza. V závěrečné fázi dojde k celkovému zhodnocení.

Kapitola 2. teoretické části pojednává o uspořádání podnikatelského záměru z pohledu různých autorů. Projekt však vychází z vlastního členění, které je považováno pro tyto účely za vhodnější.

8.1 Cíl projektu

Cílem projektu je založit podnik služeb v oblasti předškolního vzdělávání – mateřskou školu. V rámci všech projektů musejí být splněny příslušné požadavky a to ve stanovené lhůtě a v rámci stanovených nákladů. Projekt založení soukromé mateřské školy v Brodku u Prostějova je tedy zpracován v souladu s:

- zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- časovým harmonogramem, uvedeným v kapitole 8. 8,
- rozpočtovanými náklady, viz kapitola 8.9.

8.2 Strategie podniku

Posláním mateřské školy Žabička s. r. o. je rozvíjet samostatné a zdravě sebevědomé děti prostřednictvím komplexního sortimentu služeb, a tím je připravit pro školu, život a další vzdělávání s přihlédnutím na jedinečnost každého dítěte.

Cílem společnosti je spokojený zákazník. Toho bude dosaženo prostřednictvím poskytování vysoce kvalitních služeb, které bude zajišťovat odborný a motivovaný personál.

Strategickým cílem společnosti je stát se jednou z nejvyhledávanějších mateřských škol v regionu. Časový horizont pro dosažení tohoto cíle je stanoven na 6 let, přičemž jeho naplnění je rozděleno do dvou fází. První fáze zahrnuje období tří let od zahájení činnosti společnosti, během této doby se očekává plné využití kapacity mateřské školy.

V následujících letech se předpokládá zájem o nabízené služby v počtu 60 žádostí za rok. Přičemž uspokojení každé poptávky bude posuzováno individuálně vzhledem k maximální kapacitě zařízení.

K dosažení strategického cíle budou vyžity následující kroky:

- Zkvalitňování v oblasti řízení školky z hlediska aspektů organizačních, personálních, ekonomických a materiálně technických. Pro naplnění tohoto dílčího cíle se mateřská škola soustředí na následující oblasti:
 - průběžné analyzování vnitřních předpisů a dokumentací školky,
 - získání a udržení kvalitních a loajálních zaměstnanců,
 - zvýšení iniciativy zaměstnanců (meziroční růst mezd o 5 %),
 - vzdělávání výchovného personálu (počet školení za rok 10 x),
 - získání kladného provozního cash flow,
 - dosahování zisku a jeho maximalizace,
 - usilování o modernizaci objektu a jeho vybavení.
- Zkvalitňování spolupráce s rodiči a veřejností. Tohoto bude dosaženo prostřednictvím:
 - pravidelných schůzek s rodiči (1x měsíčně),
 - spolupráce s rodiči při organizování aktivit dětí, jejich kulturního a sportovního rozvoje (počet plánovaných akcí za rok 8),
 - zajišťováním trvalého a plynulého přenosu informací prostřednictvím webových stránek a informačních schůzek (plánovaná měsíční návštěvnost webových stránek 400 hostů),
 - propagace školky v tisku,
 - vytváření žádoucí image školky.

Výstupem podniku služeb bude dítě, které je plně připravené na přechod z mateřské školy do školy základní. Je komunikativní, schopné spolupráce s ostatními, má ponětí o společenských pravidlech a návycích, má vytvořen vztah k životnímu prostředí, je schopno adaptability na změny, zná základy cizího jazyka a projevuje se jako samostatná osobnost.

8.3 Základní charakteristika mateřské školy

Soukromá mateřská škola je založena jako společnost s ručením omezeným, pod názvem Žabička, s. r. o.

Zakladateli jsou:

- Ing. Kristýna Matoušková
- Bc. Lucie Kapláňková

Jednatel společnosti je paní Ing. Kristýna Matoušková, která je současně i správcem vkladu.

Základní kapitál společnosti je 200 000 Kč. Tento je tvořen v následující skladbě:

- Ing. Kristýna Matoušková
 - peněžitý vklad ve výši 150 000 Kč. Obchodní podíl činí 75 %.
- Bc. Lucie Kapláňková
 - peněžitý vklad ve výši 50 000 Kč. Obchodní podíl činí 25 %.

Firma a sídlo společnosti:

- Mateřská škola Žabička, s. r. o., Říční 113 a, Brodek u Prostějova 798 07.

Předmět podnikání:

- provozování mateřské školky,
- výchova a vzdělávání předškolních dětí.

K provozování výše uvedeného předmětu podnikání mateřskou školu opravňují následující živnosti:

- péče o dítě do tří let věku v denním režimu (vázaná živnost),
- mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti (volná živnost).

Podmínky odborné způsobilosti k provozování vázané živnosti (kapitola 5.2.1) splňuje paní Bc. Lucie Kapláňková jako všeobecná zdravotní sestra.

Kapacita mateřské školky je 24 dětí v celodenním režimu rozdělených do dvou tříd:

- 1. třídu Rosniček navštěvují děti ve věku 2 – 4 roky. Děti jsou pod dozorem dvou zdravotních sester.
- 2. třídu Vodníčků navštěvují děti ve věku 5 – 6 let. Děti jsou pod dozorem 2 pedagogických pracovníků.

Součástí charakteristiky mateřské školy je i uvedení denního harmonogramu, který je součástí přílohy P II. Tento je navržen tak, aby poskytoval dostatek prostoru pro volnočasové aktivity dětí i pro aktivity vycházející ze stanoveného programu.

8.4 Poskytované služby

Žabička, s. r. o. nabízí péči a program o děti ve věku 2 – 6 let. Hlavní důraz je kladen na spolupráci s rodinou. Aby měli rodiče vždy přehled o svých dětech, MŠ organizuje:

- individuální schůzky s rodiči,
- zasílání aktuálních informací e-mailem,
- otevřené dny školky,
- individuální návštěvní dny,
- aktuální informace na webových stránkách a vývěsce školky,
- tvůrčí dílny a oslavy.

Mezi služby poskytované mateřskou školou patří:

- péče o dítě (celodenní i hodinová),
- vzdělávání dětí,
- stravování dětí,
- lékařský dohled
- aktivity, zájmové kroužky, příležitostné akce.

Celodenní péče o dítě

Tato služba zahrnuje péči o dítě 5 dní v týdnu od 7:00 do 17:00 hod. Odchod a příchod dítěte je možné upravit na základě dohody s rodičem.

Hodinová péče o dítě

Služba je určena rodičům, kteří chtějí dávat dítě do školky jen příležitostně na několik hodin v týdnu či měsíci. Dítě je zapojeno do běžného denního programu, péči o ně zajišťuje stávající personál.

Děti jsou přijímáni jen za předpokladu nevyužití kapacity školky tj. 24 dětí a maximálně do počtu 30. Tato služba je rodičům poskytována po předchozí domluvě.

Vzdělávání dětí

Velký důraz je kladen na předškolní vzdělávání. Toto je uskutečňováno hravou formou. Děti získají základy čtení, psaní, počítání, ale také základy cizího jazyka, hudební nauky, sportovních aktivit a výtvarného zaměření. Smyslem této služby je nenásilný přechod z mateřské školky do školy základní.

Stravování

Dětem je v případě zájmu zajištěno celodenní stravování, které zahrnuje dopolední a odpolední svačinku včetně oběda a pitného režimu. Svačinky jsou připravovány v prostorách mateřské školy. Pro tyto účely byl vybudován kuchyňský kout, který je vybaven veškerým potřebným zařízením. Obědy jsou zajištěny dodavatelky v rámci místní základní školy. Jídla jsou připravovány dle vyhlášky o školním stravování č. 463/2011 Sb. Cena stravného je 35 Kč/den.

Lékařský dohled

Tato služba je zajišťována na základě dohody se zvolenými odborníky v oblasti logopedie, ortopedie a zubního lékařství. Tito v pravidelných termínech navštěvují mateřskou školu a dohlíží na správný vývoj dětí. Zdravotnický dohled rovněž zabezpečují 2 všeobecné zdravotní sestry.

Aktivity, zájmové kroužky, příležitostné akce

Aktivity, které mateřská škola nabízí, jsou zaměřeny na rozvoj pohybových a komunikačních dovedností. Pomáhají dětem poznat sama sebe a své vlastní zájmy. Každý den je pro dítě připravena jiná činnost v závislosti na jeho věku a třídním zařazení. Výčet aktivit je uveden v příloze P III.

Jedenkrát měsíčně se konají exkurze na nedaleký statek za účelem hipoterapie a získání vztahu k přírodě a zvířátkům. V měsíčních intervalech do mateřské školy dochází cvičitelka psů za účelem canisterapie. Samozřejmostí je návštěva divadel, zoo, Dinoparku a jiných kulturních akcí.

Mimo svůj denní program mateřská škola nabízí i příležitostné akce určené pro rodiče s dětmi, některých akcí se může zúčastnit i široká veřejnost. Tyto akce jsou uvedeny v příloze P IV.

8.5 Materiálně technická oblast

Mateřská škola je situována v prostorách barokního zámku v Brodku u Prostějova. Pro její potřeby prošla budova částečnou rekonstrukcí:

- výstavba příček,
- rozvody ÚT¹ a ZTI²,
- částečné předělání elektroinstalace,
- výměna podlahových krytin,
- výstavba hygienického zázemí.

8.5.1 Materiální zabezpečení

Prostory mateřské školy Žabička, s. r. o. jsou rozděleny následovně:

- šatna,
- kancelář,
- denní místnost,
- ložnice,
- sociální zařízení,
- kuchyňský kout,
- úklidová místnost.

Denní místnost je rozdělena na část hrací, která je opatřena zátěžovým kobercem a část výtvarnou, kde jsou umístěny stoly a židličky. Tyto prostory současně slouží i jako jídelna. Interiér školky je zařízen tak, aby nenásilně podporovat smysl dětí pro krásu, citlivost a vnímavost. Materiálové zabezpečení výše uvedených prostor je součástí přílohy P V.

8.5.2 Specifika kladená na provoz

Aby bylo možné poskytovat péči o děti na základě výše uvedených živností, musejí být splněny podmínky vyhlášky č. 343/2009 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Tyto jsou uvedeny jako příloha P VI.

¹ Ústřední topení

² Zdravotně technická instalace – voda, odpady

Mateřská škola požadavkům daným vyhláškou plně vyhovuje:

- Plocha vnitřní zástavby je 200 m².
- Areál zámku, v kterém bude mateřská škola provozovat činnost je plně oplocen.
- Plocha zahrady je 1 ha.
- Rostliny a dřeviny vysázené na pozemku nesnižují parametry denního světla a jsou řádně udržovány.
- Podlahové krytiny jsou matné, světlé a snadno čistitelné,
- Záchody a umývárna jsou přístupné ze šatny i denní místnosti dětí, jsou řádně osvětleny a větrány.
- Součástí komplexu je šatna o rozměru 16 m².
- Sociální zařízení je opatřeno dětskou vaničkou, přebalovacím pultem, nočníky, a sprchovým koutem. Dále je zde umístěno 6 dětských mís a 6 dětských umyvadel, z nichž 3 jsou zasazená do výše 43 cm nad podlahou a další 3 do výše 50 cm nad podlahou.
- Nábytek plně zohledňuje rozdílnou tělesnou výšku dětí a podporuje správné držení těla.
- Prostory jsou řádně osvětleny a přímo větrány. Objekt je také vybaven vzducho-technickým zařízením.
- Průměrná teplota v prostorách je 21 °C.
- Zásobování pitnou vodou je zajištěno prostřednictvím místních zdrojů.

8.6 Personální zajištění

Kapitola personálního zajištění popisuje vytvořené pracovní pozice, jejich kvalifikační požadavky a stanovení jednotlivých odpovědností.

8.6.1 Požadavky na personál

Všeobecné požadavky na personál jsou následující:

- bezúhonnost,
- zdravotní způsobilost,
- způsobilost k právním úkonům,
- znalost českého jazyka,
- odborná kvalifikace.

Požadavky na odbornou kvalifikaci jsou následující:

Zdravotní sestra

- všeobecná zdravotní sestra s praxí a registrací, výhodou je vystudovaný speciální vzdělávací program Ošetrovatelská péče v pediatrii obor dětská sestra,
- znalost práce na PC,
- praxe v oboru min. 2 roky.

Pedagogický pracovník

- minimální stupeň vzdělání SPŠ³,
- znalost anglického či německého jazyka,
- praxe v oboru min. 2 roky,
- znalost práce na PC.

Pomocný personál

- nejsou vyžadovány žádné zvláštní pracovní požadavky.

U pedagogických pracovníků je posuzována nejenom kvalifikace a praxe, ale také jejich schopnost zvládat stresové situace. Vzhledem k velkému množství aktivit, které mateřská škola nabízí je také důležitá jejich orientace v oblasti hudby, výtvarné výchovy či jiných manuálních dovednostech. Při výběru zdravotní sestry je také posuzován zjevný zájem o práci s dětmi a dosavadní školení v oblasti pedagogicko - psychologické.

8.6.2 Přehled personálního obsazení

Jednatelkou společnosti je paní Ing. Kristýna Matoušková, která je zaměstnána jako **výkonná ředitelka**. Vystudovala vysokou ekonomickou školu a v oblasti vedení finančních záležitostí podniku má 5 let praxe. Ve společnosti Žabička, s. r. o. je zodpovědná za následující činnosti:

- řízení finančních záležitostí podniku,
- propagace,
- zastupování společnosti navenek,
- pravidelné aktualizace webových stránek,

³ Střední pedagogická škola

- zajištění provozu společnosti,
- výběr a spolupráce s externími spolupracovníky,
- personální obsazování.

Hlavní vychovatelka je Bc. Lucie Kapláňková, která je rovněž zakladatelkou společnosti. Vystudovala lékařskou fakultu obor všeobecná sestra. Je kvalifikovanou a atestovanou zdravotní sestrou, 5 let působila ve Fakultní olomoucké nemocnici. V rámci mateřské školy je zodpovědná za následující:

- přijímání dětí,
- dohled nad personálem,
- odborný dozor dětí ve věku 2 – 4 roky,
- zajištění stanovených aktivit.

Zdravotní sestra je přijatá na základě výběrového řízení na ukrácený úvazek, na dobu určitou s možností jejího prodloužení. Najatá pracovnice vystudovala střední zdravotnickou školu obor všeobecná zdravotní sestra a zúčastnila se vzdělávacího programu Ošetřovatelská péče v pediatrii. Délka dosavadní praxe je 3 roky v oboru. V mateřské škole bude zodpovědná za následující:

- odborný dozor dětí ve věku 2 – 4 roky,
- zajištění stanovených aktivit provozovaných MŠ.

Pedagogický pracovník

V rámci výběrového řízení jsou zaměstnání 2 pedagogičtí pracovníci na plný úvazek, na dobu určitou s možností prodloužení. Oba pracovníci mají vystudovanou střední pedagogickou školu a minimálně 2 roky praxe v oboru. Tito pracovníci jsou zodpovědní za následující:

- odborný dozor dětí ve věku 5 – 6 let,
- zajištění stanovených aktivit provozovaných MŠ.

Pomocná síla

Na zkrácený úvazek je zaměstnána pomocná síla, která plní funkci uklízečky a pomocnice. Také má na starosti výdej obědů a svačinek pro děti.

Tab. 12 Přehled pracovních pozic a jejich odměna. (vlastní zpracování)

pracovní pozice	druh pracovního poměru	hrubá mzda
výkonná ředitelka	HPP	19 000
hlavní vychovatelka	HPP	17 000
zdravotní sestra	zkrácený úvazek	10 000
pedagogický pracovník	HPP	16 000
pomocná síla	zkrácený úvazek	8 000

Pracovní doba pedagogického personálu funguje na principu dvousměnného provozu. Začátek ranní směny je v 7:00 hod a konec v 15:00 hod. Odpolední směna začíná v 9:00 a končí v 17:00 hodin.

Pracovní doba personálu najatého na zkrácený úvazek je 5 hodin denně 5 x týdně od 9:00 do 14:00 hodin.

Mezi pečovateli o děti (zdravotní sestry, pedagogický personál) platí plná zastupitelnost. U dětí mladších tří let je nezbytná přítomnost alespoň jednoho zdravotního pracovníka.

Mateřská škola Žabička s. r. o. také spolupracuje s externími subjekty (ortoped, logoped, zubní lékař, pracovnice v rámci canisterapie), kteří ji navštěvují v pravidelných intervalech. Spolupráce se uskutečňuje na základě smlouvy o poskytování služeb.

8.6.3 Organizační struktura



Obr. 11 Schéma organizační struktury společnosti. (vlastní zpracování)

8.7 Oblast propagace

K tomu, aby se mateřská škola Žabička, s. r. o. dostala do širokého povědomí veřejnosti, je zapotřebí kvalitní a promyšlená propagace.

Efektivní formy oslovení cílových skupin jsou:

- prezentace na webových stránkách,
- inzerce v tisku,
- reklama v rádiu,
- informační letáky,
- potisk osobního automobilu,
- účet na sociální síti.

Prezentace na webových stránkách

Prezentace firmy prostřednictvím webových stránek je již rutinní záležitostí. Vzhledem k tomu, že potenciální klienti nejdříve získávají informace o společnosti prostřednictvím internetu, je na tento způsob propagace kladen velký důraz. Internetová stránka obsahuje:

- informace o společnosti,
- popis služeb včetně cen,
- denní harmonogram,
- konané akce,
- fotogalerii,
- sekci pro rodiče.

Za tvorbu a pravidelnou aktualizaci webových stránek je zodpovědná jednatelka společnosti Ing. Kristýna Matoušková.

Tab. 13 Ceník webových stránek. (vlastní zpracování)

položka	Kč/jednotku	počet jednotek	celkem
balíček webových stránek	5 000		5 000
hosting webových stránek	167	12 měsíců	2 004
celkem			7 004

Inzerce v tisku

O nově zřízené službě bude veřejnost informovaná také prostřednictvím inzerátu v Prostějovském deníku. Tento je uveřejněn každé pondělí během měsíce června a července. Inzerát obsahuje 10 řádků. Cena jednoho řádku je 50 Kč.

Tab. 14 Ceník inzerátu v novinách. (vlastní zpracování)

položka	Kč/jednotku	počet jednotek	celkem
řádková inzerce	500	9	4 500
celkem			4 500

Reklama v rádiu

Rozhlasová reklama je velmi efektivní pro rychlé budování povědomí o nově zřízené mateřské škole. Dále je výhodná zejména díky relativně nízké ceně a regionálnímu výběru rozhlasových stanic.

Jako inzertní je vybráno rádio Haná, jehož frekvence zasahuje na analyzovaném území a současně patří k nejpopulárnějším rádiím v okrese Prostějov (47 000 posluchačů/den).

Vysílání reklamního spotu probíhá v době mezi 9:00 a 12:00 hodinou, 5 dní na konci června, 5 dní na začátku července a 5 dní na začátku srpna.

Tab. 15 Ceník rozhlasové reklamy. (vlastní zpracování)

položka	Kč/jednotku	počet jednotek	celkem
vytvoření reklamního spotu	2 500		2 500
vysílání	600	15 dnů	9 000
celkem			11 500

Informační letáky

Mateřská škola bude o své existenci a nabízených službách informovat také prostřednictvím letáčků. Tyto jsou, po předcházející domluvě, umístěny v místních mateřských školách, v ordinacích dětských lékařů a také na vývěsních tabulích v okolních obcích.

Letáčky obsahují kontaktní údaje (adresa, telefon, e-mail, internetové stránky) a informace o nabízených službách. Potencionální klienty vybízejí k návštěvě školky prostřednictvím dne otevřených dětí.

Informační letáčky jsou tištěny na barevném papíře o rozměru A 5. Za grafickou podobu jsou zodpovědné majitelky společnosti.

Tab. 16 Ceník letákové reklamy. (vlastní zpracování)

položka	Kč/jednotku	počet jednotek	celkem
tisk letáčků	8	300	2 400
celkem			2 400

Potisk osobního automobilu

Pro účely propagace jsou také využity osobní automobily Ing. Kristýny Matouškové a Bc. Lucie Kaplánkové. Potisk obsahuje údaje o názvu společnosti, telefonním čísle a internetových stránkách mateřské školy Žabička, s. r. o. Potisk je umístěn na levé přední dveře a zadní část vozu.

Tab. 17 Ceník potisku na auto. (vlastní zpracování)

položka	Kč/jednotku	počet jednotek	celkem
výroba potisku	850	2	1 700
nalepení	200	2	400
celkem			2 100

Vytvoření účtu na sociální síti

Společnost má také vytvořenou stránku na sociální síti. V České republice je nejpoužívanější facebook.com. Registrace tohoto účtu je zdarma.

8.8 Harmonogram projektu

Projekt založení mateřské školy Žabička, s. r. o. je rozdělen do několika etap (tab. 18). Začátkem ledna probíhá jednání s majitelem místního zámku, týkající se pronajmutí části budovy pro účely založení školky. Výsledkem tohoto jednání je podpis nájemní smlouvy.

Následující 3 měsíce probíhají úkony potřebné k založení spol. s r. o.

V druhé polovině března společnost získá úvěr, o který zažádala. Následně probíhá jednání s dodavatelem v oblasti stavebních úprav objektu. Pro posouzení kritérií cena x čas x kvalita jsou vybráni dodavatelé, kteří plně odpovídají stanoveným požadavkům. V první polovině dubna je sepsána smlouva o dílo. V této době je také dohodnuta dovážka obědů z kuchyně

místní základní školy. Samotná rekonstrukce pronajatého objektu začíná v druhé polovině dubna, koncem května jsou práce dokončeny a objekt je zkolaudován.

Koncem května a začátkem června probíhá vybavování mateřské školky potřebným zařízením.

Výběrové řízení na zdravotní sestru, pedagogický dozor a pomocnou sílu probíhá od druhé poloviny června. Volné pracovní pozice se nahlásí na úřadu práce a vyvěsí na příslušných webových stránkách. Uzávěrka pro zasílání životopisů je stanovena na 5. července 2013. Nejvhodnější uchazeči jsou poté pozváni k osobnímu pohovoru, který bude probíhat 12. července 2013. O výsledku jsou zájemci informováni do 7 dnů od výběrového řízení. S vybranými uchazeči je sepsána pracovní smlouva (25. července 2013) na dobu určitou (1 rok) s možností jejího prodloužení (zkušební lhůta je stanovena na 3 měsíce). Do 8 dnů od podpisu pracovní smlouvy jsou zaměstnanci nahlášeni u příslušných zdravotních pojišťoven a na správu sociálního zabezpečení.

V tomto období rovněž probíhá jednání s externími pracovníky o poskytování služeb, které končí podpisem smlouvy.

Propagace mateřské školy probíhá v období červen – srpen 2013 (viz kapitola 8.7).

Mateřská škola Žabička, s. r. o. začíná svou činnost k 1. září roku 2013.

Tab. 18 Harmonogram realizace. (vlastní zpracování)

úkon	termín	lhůta
Jednání s majitelem objektu, podpis nájemní smlouvy	1. ½ ledna 2013	15 dní
Založení společnosti s ručením omezeným		
<ul style="list-style-type: none"> • Příprava dokumentace 	2. ½ ledna 2013	5 dní
<ul style="list-style-type: none"> • Sepsání společenské smlouvy u notáře, ověřování podpisů a listin 	2. ½ ledna 2013	1 den
<ul style="list-style-type: none"> • Složení základního kapitálu 	2. ½ ledna 2013	10 dnů
<ul style="list-style-type: none"> • Obstarání dokumentů 	1. ½ února 2013	10 dnů
<ul style="list-style-type: none"> • Ohlášení živností 	1. ½ února 2013	5 dnů
<ul style="list-style-type: none"> • Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku, doručení usnesení, vzdání se práva odvolání, pořízení výpisu 	2. ½ února 2013 - 1. ½ března 2013	30 dnů
<ul style="list-style-type: none"> • Uvolnění účtu v bance 	1. ½ března 2013	1 den
<ul style="list-style-type: none"> • Registrace na finančním úřadě 	1. ½ března 2013	5 dnů
<ul style="list-style-type: none"> • Pořízení nového výpisu z živnostenského rejstříku 	2. ½ března 2013	10 dnů
Registrace u ZP a OSSZ	2. ½ března 2013	1 den
Získání úvěru	2. ½ března 2013	1 den
Jednání s dodavateli, podpisy smluv	2. ½ března 2013 - 1. ½ dubna 2013	30 dnů
Rekonstrukce objektu a následná kolaudace	2. ½ dubna 2013 - 2. ½ května 2013	45 dnů
Zajištění majetkového vybavení	2. ½ května 2013 - 1. ½ června 2013	30 dnů
Zajištění personálního zabezpečení	2. ½ června 2013 - 2. ½ července 2013	45 dnů
Registrace zaměstnanců u ZP a OSSZ	2. ½ července 2013	1 den
Propagace mateřské školy Žabička, s. r. o.	červen 2013 - srpen 2013	90 dnů
Zahájení činnosti	1. září 2013	

8.9 Finanční oblast

K založení a provozu společnosti Žabička, s. r. o. je zapotřebí disponovat určitým kapitálem. O jeho výši a zdrojích financování informuje následující kapitola.

8.9.1 Prostředky potřebné k založení, vzniku a provozu mateřské školky

Z jednotlivých kroků vedoucích k založení společnosti s ručením omezeným, vyplývá potřeba níže uvedených finančních prostředků (tab. 19). Současně je do této skupiny zahrnuta i finanční stránka propagace mateřské školy, popsána v kapitole 8.7.

Tab. 19 Finanční prostředky potřebné k založení společnosti. (vlastní zpracování)

úkon	cena v Kč
Sepsání společenské smlouvy u notáře	4 000
Ověřování listin a podpisů	2 500
Výpisy z rejstříků trestů	200
Výpis z katastru nemovitostí	100
Ohlášení živností	1 500
Bankovní poplatky za založení účtu	500
Návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku	6 000
Výpis z obchodního rejstříku	100
Výpis z živnostenského rejstříku	100
Základní jmění společnosti	200 000
Propagace	27 504
CELKEM	242 504

Celková částka potřebná k založení a vzniku společnosti je 242 504 Kč. Před zahájením provozu je však nutné provést stavební úpravy objektu a jeho vybavení. Tyto položky jsou kalkulovány v následujících tabulkách (tab. 20 a 21).

Tab. 20 Stavební úpravy objektu. (vlastní zpracování)

úkon	cena v Kč
Přestavba příček	51 704
Rozvody ÚT ⁴ a ZTI ⁵	106 022
Částečné předělání elektroinstalace	9 388
Malířské práce	18 908
Výměna podlahových krytin (dlažba, PVC)	77 077
Revize	6 700
Kolaudace	500
CELKEM	270 299

V rámci stavebních úprav představují největší položku rozvody ústředního topení a zdravotně technické instalace. V této oblasti mateřská škola investuje částku 106 022 Kč. Vzhledem k přistavování příček je nutné objekt zkolaudovat. Za tímto účelem je provedena revize plynu, komínu, tlaková zkouška topení, kanalizace a vodoinstalace, elektrické instalace, hromosvodu a hasicího přístroje. Částka související s revizemi a následnou kolaudací stojí společnost 7 200 Kč. Soupis jednotlivých položek v oblasti stavebních úprav je součástí přílohy P VII.

K vybavení mateřské školy Žabička, s. r. o. je potřebný kapitál ve výši 485 917 Kč (tab. 21). Do této částky je zahrnut dlouhodobý majetek v hodnotě 85 000 Kč. Zbývající položky mají spotřební charakter, a proto jsou zahrnuty ve výkazu zisku a ztráty v rámci položky spotřeba materiálu. Kromě výše uvedeného mateřská škola disponuje zásobami v celkové hodnotě 10 000 Kč. Tyto v sobě zahrnují čistící a kancelářské prostředky.

⁴ Ústřední topení

⁵ Zdravotně technická instalace

Tab. 21 Vybavení jednotlivých prostor. (vlastní zpracování)

položka	cena v Kč
Šatna	45 980
Kancelář	60 575
Denní místnost	80 419
Ložnice	51 749
Dětské hřiště	28 720
Sociální zařízení	34 008
Kuchyňský kout	44 606
Úklidová místnost	7 600
Doplňkové vybavení	132 260
Celkem	485 917

Pro zabezpečení provozu mateřské školky je třeba vynaložit měsíční částku v hodnotě 140 400 (tab. 22). Největší položku představují mzdové náklady zaměstnavatele. Tyto v sobě zahrnují mzdu výkonné ředitelky, hlavní vychovatelky, dvou pedagogických pracovníků, zdravotní sestry a pomocné síly (tab. 12).

Tab. 22 Náklady na měsíc provozu. (vlastní zpracování)

úkon	cena v Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele	115 240
Energie	9 000
Nájemné	1 500
Služby	1 400
Splátka úvěru	11 295
telefon	1 300
Ostatní provozní náklady	265
Celkem	140 400

8.9.2 Financování projektu

Za péči v mateřské škole Žabička, s. r. o. se platí měsíční poplatek tzv. školné, jeho výše je stanovena na základě níže uvedených propočtů (tab. 23). Pro zjištění ceny na jednotku výkonu byl použit typový kalkulační vzorec, který zobrazuje jednotlivé nákladové položky včetně připočteného zisku plynoucího ze služby. Dále se vychází z prosté kalkulace děle-

ním. Cena výkonu v sobě zahrnuje veškeré provozní náklady společnosti včetně jejího zisku.

Tab. 23 Měsíční kalkulace školného – celodenní péče o dítě. (vlastní zpracování)

položka	částka
Přímý materiál	65
Přímé mzdy	2 792
Ostatní přímé náklady	1 035
Provozní režie	437
VLASTNÍ NÁKLADY PROVOZU	4 329
Správní režie	1 165
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	5 494
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	5 494
Zisk	306
CENA VÝKONU	5 800
CENA PO ZAOKROUHLENÍ	5 800

Součástí měsíčního školného je také úhrada celodenního stravování (tab. 24). Stravné v sobě zahrnuje oběd, dopolední a odpolední svačinku včetně zajištění pitného režimu ve formě čajů, džusů a pitné vody.

Tab. 24 Celodenní stravování. (vlastní zpracování)

dopolední svačinka	8 Kč/den
oběd	20 Kč/den
Odpolední svačinka	7 Kč/den

Mimo celodenní péče, poskytuje společnost Žabička, s. r. o. také služby hodinového hlídání. Jednotlivé položky nákladů této služby včetně zisku jsou zobrazeny v následující tabulce (tab. 25).

Tab. 25 Měsíční kalkulace školného – hodinová péče o dítě. (vlastní zpracování)

položka	částka
Přímý materiál	0,65
Přímé mzdy	27,92
Ostatní přímé náklady	10,35
Provozní režie	4,37
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	43,29
Správní režie	11,65
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	54,94
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	54,94
Zisk	10,06
CENA VÝKONU	65
CENA PO ZAOKROUHLĚNÍ	65

Stanovení hodinové ceny za hlídání dětí vychází z kalkulace měsíčního školného. Vzhledem ke složitosti na přípravu a harmonogram takto přijímaných dětí, došlo k navýšení v oblasti zisku.

- **Plán tržeb**

Z provedeného průzkumu trhu můžeme odvodit předpokládaný zájem o službu a tedy i vývoj tržeb v následujících letech. Plán tržeb je stanoven na období tří let a mimo pravidelné docházky do něj byla zahrnuta i služba hodinového hlídání dětí.

Tab. 26 Plánované tržby v následujících třech letech. (vlastní zpracování)

rok		Pravidelná docházka	Hodinové hlídání	celkem
Rok 2013/2014	Děti celkem	19	7	26
	Školné	1 322 400	458 640	1 781 040
Rok 2014/2015	Děti celkem	21	8	29
	Školné	1 461 600	522 080	1 983 680
Rok 2015/2016	Děti celkem	24	6	30
	Školné	1 670 400	394 680	2 065 080

Provoz mateřské školy je zajištěn během celého roku. Pro výpočet tržeb je tedy bráno v úvahu období 12 - ti měsíců. Maximální možná kapacita školky vzhledem k personálnímu zajištění a hygienických požadavků je 30. Přičemž maximální počet dětí navštěvující školku pravidelně je 24.

U služby hodinové hlídání je předpokládána návštěvnost 4 hodiny denně a 252 dní v prvním roce, 251 dní v druhém roce a 253 dní v třetím roce.

Faktury k úhradě školného jsou vystavovány 20. dne v měsíci. Jejich splatnost je stanovena do 14 dnů.

- **Americká hypotéka**

Vzhledem k nulové účetní historii společnost prakticky nemá šance na získání investičního úvěru. Proto využije možnosti Americké hypotéky, což je neúčelový úvěr zajištěný zástavním právem k nemovitosti. Potřebnou částku 800 000 Kč mateřská škola získá prostřednictvím společnosti Česká spořitelna při úrokové sazbě 7,3 %. Částka úvěru je jištěna bytem, který je ve vlastnictví jednatelky Kristýny Matouškové. Rozpis splátek je uveden v následující tabulce (tab. 27).

Tab. 27 Přehled splátek úvěru. (vlastní zpracování)

Rok	Anuita	Úrok	Úmor	Závazek
0				800 000
1	135 536	58 400	77 136	722 864
2	135 536	52 769	82 767	640 097
3	135 536	46 727	88 809	551 288
4	135 536	40 244	95 292	455 996
5	135 536	33 288	102 248	353 748
6	135 536	25 824	109 712	244 036
7	135 536	17 815	117 721	126 315
8	135 536	9 221	126 315	0

- **Tržby plynoucí z konaných akcí MŠ**

Mateřská škola organizuje různé akce pro rodiče s dětmi, ale i pro širokou veřejnost (viz příloha PV). Příjmy plynoucí z těchto činností však budou použity na pokrytí výdajů s danou akcí souvisejících.

8.10 Finanční plán

Finanční plán konkretizuje potřebu financí na realizaci podnikatelského záměru a zároveň slouží k potvrzení, zda bude mateřská škola schopna svým podnikáním pokrýt náklady a dosahovat zisku. Teoretické poznatky z této oblasti poskytuje 4. kapitola.

Hospodářský rok je vymezen obdobím od 1. září roku 2013 do 31. srpna roku 2014. Ke dni zápisu do obchodního rejstříku tj. vzniku mateřské školy Žabička, s. r. o., je sestavena zahajovací rozvaha (tab. 28).

Tab. 28 Zahajovací rozvaha společnosti. (vlastní zpracování)

AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva	85 000	Vlastní kapitál	200 000
DHM	85 000	Základní kapitál	200 000
DNM	0	Kapitálové fondy	0
DFM	0	Fondy tvořené ze zisku	0
		Výsledek hospodaření minulých let	0
		Výsledek hospodaření běžného účetního období	0
Oběžná aktiva	915 000	Cizí zdroje	800 000
Zásoby	10 000	Rezervy	0
Dlouhodobé pohledávky	0	Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé pohledávky	0	Krátkodobé závazky	0
Finanční majetek	905 000	Bankovní úvěry a výpomoci	800 000
Ostatní aktiva	0	Ostatní pasiva	0
AKTIVA CELKEM	1 000 000	PASIVA CELKEM	1 000 000

Plánované výkazy (plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaná rozvaha, plán peněžních toků) jsou výstupem finančního plánování společnosti Žabička, s. r. o. a jsou součástí přílohy P VIII. Tyto výkazy zobrazují předpokládané hospodaření firmy v následujících třech letech.

V prvním roce podnikání společnost zakoupila DHM v hodnotě 85 000 Kč. Ve 3. roce je formou úvěru pořízen osobní automobil v částce 200 000 Kč (tab. 29).

Tab. 29 Přehled splátek úvěru na pořízení automobilu. (vlastní zpracování)

Rok	Anuita	Úrok	Úmor	Závazek
0				200 000
1	41 313,7	13 000	28 313,7	171 686,3
2	41 313,7	11 159,6	30 154,1	141 532,2
3	41 313,7	9 199,6	32 114,1	109 418,1
4	41 313,7	7 112,2	34 201,5	75 216,6
5	41 313,7	4 889,1	36 424,6	38 792
6	41 313,7	2 521,5	38 792,2	

Přehled o vývoji hospodářského výsledku společnosti Žabička, s. r. o. poskytuje následující tabulka (tab. 30). V prvním roce dosahuje společnost ztráty, jež je způsobena velkými investicemi potřebnými k zařízení a provozu mateřské školy. V následujícím roce se však díky rostoucímu zájmu o službu a nižším nákladům v oblasti spotřeby materiálu předpokládá zisk přesahující 200 000 Kč. Ve třetím roce dochází (ve srovnání s rokem druhým) k poklesu výsledku hospodaření o 51 077 Kč. Na tomto snížení se podílí především zvýšení osobních nákladů, jež je způsobeno převedením zdravotní sestry z částečného úvazku na HPP. Současně v oblasti osobních nákladů dochází k ročnímu nárůstu o 5 %.

Tab. 30 Plán hospodářských výsledků. (vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
VH provozní	- 178 737	321 880	265 780
VH finanční	- 57 400	-51 769	-58 727
VH mimořádný	0	0	0
VH za účetní období	- 236 137	218 790	167 713

O vývoji peněžních toků pojednává tabulka č. 31. V prvním roce podnikání vykazuje společnost záporný zůstatek v oblasti provozního cash flow. V následujícím období se však mateřská školka dostává do kladných hodnot. Investiční akce v 1. a 3. roce zahrnují pořízení dlouhodobého hmotného majetku v hodnotě 85 000 Kč a osobního automobilu

v hodnotě 200 000 Kč. V celkovém plánovaném horizontu tří let společnost v této oblasti dosahuje pozitivních hodnot.

Tab. 31 Plán peněžních toků. (vlastní zpracování)

	1. rok	2. rok	3. rok
CF provozní	-290 347	248 346	224 322
CF investiční	-85 000	0	-200 000
CF finanční	922 864	-82 767	82 877
Konečný stav peněžních prostředků	547 517	165 579	107 199

8.11 Rizikové faktory a jejich řešení

Důležitým krokem v rámci zpracovávání projektu je identifikovat jeho rizikové faktory. To umožní podnikateli okamžitě na případné hrozby reagovat a udělat příslušná opatření k jejich odstranění či alespoň snížení dopadů na podnik samotný.

Tab. 32 Rizikové faktory (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Míra rizika
Hrozba konkurence	vysoká	vysoká
Změna legislativy	střední	střední
Změny na straně poptávky po službě	nízká	vysoká
Nedostatek finančních prostředků	nízká	vysoká
Zvýšení nájemného, energií	střední	střední
Poškození či ztráta majetku	nízká	vysoká

Hrozba konkurenta

Významným rizikem je riziko konkurence a to jak stávající tak nově vzniklé. Pro příchod konkurenta jsou vytvořeny podmínky v podobě výrazného převisu poptávky nad nabídkou po službách předškolního vzdělávání.

Tomuto riziku se však dá předejít poskytováním vysoce kvalitních a jedinečných služeb, odpovídajících potřebám a přáním zákazníků s ohledem na jejich platební schopnost.

Změna legislativy

Pro zřízení mateřské školy platí přísná legislativa zejména v oblasti hygienických požadavků. V souvislosti se vstupem do Evropské se český trh musí neustále přizpůsobovat daným kritériím a standardům. Pokud by došlo ke změně v oblasti těchto požadavků, znamenalo by to pro školu investice do stávajících prostor a tudíž odliv finančních prostředků. V případě výraznějších zásahů by mohlo dojít až k ohrožení existence stávajícího podnikání. Mezi rizika související se změnou legislativy se řadí také změny v oblasti daní. Rizika související se změnou legislativy však podnikatel ovlivnit nemůže.

Změny na straně poptávky po službě

V současné době se výše uvedené riziko jeví jako méně významné. V případě nenadálého a výrazného snížení porodnosti by však firma byla nucena na něj okamžitě reagovat. V opačném případě by mohlo dojít k ohrožení existence mateřské školy způsobené nevyužitím její kapacity.

Důležitým krokem k eliminaci tohoto rizika je neustálé monitorování trhu, vytvoření si dobrého jména mezi ostatními školkami a pružná reakce na jakoukoliv změnu ze stran zákazníků.

Nedostatek finančních prostředků

Přestože pravděpodobnost výskytu tohoto rizika není nikterak významná. V případě nedostatků finančních prostředků by byla ohrožena existence celého projektu.

Možnou eliminací rizika je neustálé monitorování trhu v oblasti poskytovaných dotací soukromým mateřským školám případně přizvání dalšího společníka.

Zvýšení nájemného, energií

Riziko zvýšení nájemného a energií patří mezi rizika významná. V případě výrazného zvýšení těchto položek by se společnost mohla dostat do existenčních potíží. Na zvýšení nákladů by musela reagovat zvýšením ceny za službu a to by pravděpodobně znamenalo odliv zákazníků.

Proti tomuto riziku se mateřská škola pojistí kvalitní nájemní smlouvou. Pro eliminaci rizika v oblasti zvyšování energií bude mateřská škola pravidelně provádět kalkulace, případně je ve vhodné výši upravovat.

Poškození či ztráta majetku

Pravděpodobnost výskytu tohoto typu rizika je sice malá, nicméně jeho míra závažnosti je vysoká. Proto je vhodné eliminovat riziko vhodným pojištěním.

8.12 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k odhalení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti. Vnitřní faktory pomáhají odhalit silné a slabé stránky mateřské školy, vnější zase poukazují na příležitosti, které současný stav skýtá a na hrozby, kterým je nutno čelit.

Silné stránky:

- **Poloha**

Škola je snadno dostupná, umístěná v klidné lokalitě uprostřed lesoparku s velkou zahradou a parkovací plochou. Silnou stránkou je také dálniční nájezd, který se v obci nachází, tudíž je školka přístupná pro rodiče dojíždějící za prací do měst.

- **Služby**

Mateřská škola nabízí širokou škálu služeb, odpovídajících nejnovějším trendům a požadavkům. Tyto služby zajišťuje vysoce kvalifikovaný a odborný personál, který se zaměřuje na individuální přístup k dětem.

- **Interiér**

Silnou stránkou je rovněž nově zrekonstruovaný interiér mateřské školy odpovídající nejpřísnějším hygienickým požadavkům. Prostředí je přizpůsobeno tak, aby podporovalo rozvoj osobnosti dítěte. Prostory jsou vybaveny moderním a bezpečným nábytkem.

- **Kapacita**

Na jednoho učitele připadá 6 dětí. V podmínkách Olomouckého kraje přesahuje počet dětí na jednoho učitele 20.

- **Atmosféra**

Silnou stránkou je příjemné, přátelské až rodinné prostředí posilující odpovědnost dítěte, vztahy k druhému a k prostředí.

Slabé stránky:

- **Nově vstupující firma**

Mateřská škola Žabička, s. r. o. je nově zakládaný podnik bez nulové historie, jména a tradice.

- **Pronajaté prostory**

Příležitosti:

- **Kapacita**

Jako příležitost se jeví nedostatečná kapacita v místních mateřských školách.

- **Rozvoj městyse**

Příležitostí je také rozvoj městyse a příliv mladých rodin, kteří se mohou stát zákazníky zřízené MŠ.

- **Akce**

Příležitostí pro školku jsou pořádané akce, v rámci kterých reprezentují svou činnost a mohou oslovit nové zákazníky.

- **Spolupráce s jinými subjekty**

Logoped, ortoped, místní statek, místní mateřské školky i školy, městys Brodek u Prostějova a široká veřejnost.

Hrozby (viz kapitola 8.11)

- **Nedostatek finančních prostředků**
- **Vstup nových konkurentů**
- **Vypovězení nájemní smlouvy**
- **Změna legislativy**
- **Přirozený úbytek dětí předškolního věku**

9 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Z projektové části vycházejí níže uvedené závěry:

Podnik služeb je založen jako společnost s ručením omezeným pod názvem Žabička, s. r. o. Ke své činnosti společnost získala živnostenská oprávnění:

- péče o dítě do tří let věku v denním režimu (vázaná živnost),
- mimoškolní výchova a vzdělávání (volná živnost).

Mateřská škola nabízí službu hodinového i celodenního hlídání dětí, zajišťuje dopolední i odpolední stravování a pravidelné lékařské prohlídky. Důraz je kladen na vzdělávání (anglický jazyk, hudební a výtvarná výchova, pohybové aktivity, matematika, čeština, přírodověda, zeměpis) to vše formou aktivních her. V rámci mateřské školy jsou pořádány různé společenské akce pro rodiče s dětmi i pro širokou veřejnost.

Prostory určené pro činnost mateřské školy jsou podrobeny rekonstrukci v hodnotě 270 299 Kč.

Péče o děti je zajištěna 2 pedagogickými pracovníky a 2 vychovatelkami se vzděláním zdravotní sestry, přičemž jedna je zaměstnána na částečný úvazek. Tento je však ve třetím roce podnikání ukončen a pracovnice je zaměstnána na HPP. Péči o provoz dále zajišťuje ředitelka a pomocná pracovnice. Výkonná ředitelka a hlavní vychovatelka jsou současně zakladatelky společnosti Žabička, s. r. o.

Propagace mateřské školy je provedena prostřednictvím webových stránek společnosti, inzerce v tisku, reklamy v rádiu, informačních letáčků, potiskem osobního automobilu a účtu na sociální síti facebook.com. Celková částka vynaložená na propagaci mateřské školy činí 27 504 Kč.

Kroky nutné k založení společnosti Žabička, s. r. o. jsou zahájeny jednáními s majitelem objektu 1. ½ ledna 2013 a končí zahájením činnosti 1. září 2013.

Finanční prostředky, které jsou potřebné k založení společnosti, činí 242 504 Kč. Tato částka zahrnuje propagaci, základní kapitál a zřizovací výdaje.

K vybavení mateřské školy Žabička, s. r. o. je potřebný kapitál ve výši 485 917 Kč. Celková hodnota dlouhodobého majetku činí 85 000 Kč. Zbývající majetek je zařazen v rámci položky spotřeba materiálu. Ve 3. roce podnikání společnost pořídí formou úvěru osobní automobil za 200 000 Kč a dochází k navýšení v oblasti aktiv společnosti.

Měsíční náklady, které společnost vynakládá k zajištění provozu, činí 140 400 Kč. Tyto v sobě zahrnují mzdové náklady, energii, nájem, služby, splátku úvěru a ostatní náklady jako jsou televizní a rozhlasové poplatky, odpad apod.

Kalkulace školného na měsíc činí 5 800 Kč/dítě. Položku zisku tvoří 306 Kč. U hodinové kalkulace na dítě se vychází ze stejných propočtů, vzhledem k náročnosti na harmonogram a přípravu takto přijímaných dětí je navýšena položka zisku. Služba hodinového hlídání tak zákazníka přijde na 65 Kč/hod.

Očekávané tržby v prvním roce podnikání činí 1 781 040 Kč. Z toho 1 322 400 Kč tvoří tržby za pravidelnou docházku. V následujících letech se očekává nárůst počtu klientů a tudíž i tržeb. Ve druhém roce se očekávají tržby ve výši 1 983 680 Kč a ve třetím roce podnikání společnost vykáže tržby v hodnotě 2 065 080 Kč.

K financování své činnosti mateřská škola Žabička, s. r. o. využije americkou hypotéku v částce 800 000 Kč. Tuto bude splácet po dobu 8 let. Roční anuita činí 135 536 Kč.

Společnost v prvním roce podnikání vykáže vzhledem k vysokým investicím ztrátu v hodnotě 236 137 Kč. V druhém roce podnikání však již vytvoří zisk, který pokryje téměř celou ztrátu z předcházejícího roku. Tento zisk činí 218 790 Kč. Ve třetím roce podnikání dosáhne společnost kladného hospodářského výsledku v hodnotě 167 713 Kč. V tomto roce dochází ke koupi automobilu a převedení částečného úvazku na HPP.

Mezi hlavní rizika projektu vzhledem k neuspokojené poptávce a stávajícím mateřským školám patří riziko konkurence. Jako méně významná rizika s ohledem na jejich výskyt se jeví změna na straně poptávky v důsledku přirozeného úbytku, nedostatek finančních prostředků a poškození či ztráta majetku. Přesto pokud by se tato rizika vyskytla, jejich důsledky by mohly mít pro společnost fatální důsledky.

ZÁVĚR

V současnosti se trh potýká s nedostatečnými kapacitami v oblasti nabídky předškolní výchovy. Důsledkem je velké množství zamítnutých žádostí o umístění dětí do mateřských škol. Zde se však vytváří prostor pro jinou formu péče o děti, než jsou tradiční obecní mateřinky. Diplomová práce pojednává o úskalích, která podnikatel musí řešit při zakládání soukromé mateřské školy.

Cílem diplomové práce bylo zpracování projektu pro založení podniku služeb v oblasti předškolního vzdělávání. Projektovému řešení předcházely průzkum trhu a řada analýz, jejichž výsledky se staly motivem a podmětem pro zřízení tohoto podniku služeb.

Práce vychází z teoretických poznatků v oblasti založení podniku, marketingového průzkumu a řady analýz. Z důvodu posouzení situace v širším měřítku byl průzkum trhu zaměřen nejdříve na situaci v České republice z hlediska vývoje populace a počtu zřízených mateřských škol. Průzkum místního trhu poté analyzuje nabídku a poptávku po službách předškolního vzdělávání, životní úroveň obyvatelstva a konkurenci s využitím Porterova modelu pěti sil. Pro posouzení dané situace bylo také provedeno dotazníkové šetření mezi uvažovanými potenciálními klienty.

V projektu je řešeno vlastní založení společnosti včetně jejich cílů, strategií a poskytovaných služeb. Je zde řešena oblast materiálně technická, personální a propagační. Následně je zpracován harmonogram realizace činnosti společnosti včetně zakladatelského rozpočtu a finančního plánování. Ke konci projektu jsou identifikovány jeho rizikové faktory a také je zpracována SWOT analýza.

Realizací projektu dojde k uspokojení poptávky po službě předškolního vzdělávání, kterou v současné době není možné z důvodů nedostatečných kapacit ve stávajících mateřských školách uspokojit.

Z výše uvedeného vyplývá, že cíle vytyčeného v úvodu diplomové práce bylo dosaženo. Při správné implementaci může zřízení soukromé mateřské školy v Brodce u Prostějova přinést mnoho pozitiv a to nejen pro podnikatele, ale především pro širokou veřejnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ABRAMS, Rhonda a Julie VALLONE, 2007. *Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle!*. Praha: Pragma. ISBN 978-80-7349-052-2.
- [2] BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a Dagmar PARMOVÁ, 2003. *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta. ISBN 80-7040-625-9.
- [3] BLACKWELL, David, 1993. *Podnikatelský plán: Business Guides. Průvodce pro střední a malé podnikatele*. Prague: Readers International. ISBN 8090145418.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] FORET, Miroslav, 2001. *Marketing: základy a postupy*. Praha: Computer Press. ISBN: 807226558X.
- [6] FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [7] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.
- [8] HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-25-5.
- [9] CHOVANCOVÁ Miloslava, Michal PILÍK a Michaela PODANÁ, 2008. *Marketing II*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-764-4.
- [10] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLE, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-220-3.
- [11] KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 802470966X.
- [14] MACÍK, Karel, 1994. *Jak kalkulovat podnikové náklady?*. Ostrava: Montanex. ISBN 808578016X.

- [15] MOUDRÝ, Marek, 2008. *Marketing: základy marketingu: [učebnice učitele]*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-002-5.
- [16] PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605120.
- [17] RADOVÁ, Jarmila et al., 2005. *Finanční matematika pro každého*. Vyd. 5. Praha: Grada. ISBN 802471230X.
- [18] SRPOVÁ, Jitka et al., 2007. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1263-1.
- [19] SPROVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [20] STROUHAL, Jiří, 2012. *Ekonomika podniku*. Praha: Institut certifikace účetních. ISBN 978-80-86716-83-1.
- [21] SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 5. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [22] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. Vyd. 5. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [23] ŠVARCOVÁ, Jena, 2008. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED. ISBN 978-80-903433-7-5.
- [24] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [25] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 3. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [26] ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Petr NOVÁK, 2008. *Podniková ekonomika I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-701-9.

Internetové zdroje:

- [27] Business center: *Informační centrum pro firmy a podnikatele* [online]. 1998 - 2013 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://business.center.cz/>.
- [28] ČSÚ: *Český statistický úřad* [online]. 2013, 7. 5. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

- [29] IPODNIKATEL: *Podnikatelské prostředí aneb klima pro podnikání v ČR* [online]. 2011 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>.
- [30] Městys Brodek u Prostějova [online]. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.brodek.cz/>

Ostatní zdroje:

- [31] ČESKO. Vláda. Nařízení vlády České republiky ze dne 23. července 2008 č. 278 o obsahových náplních jednotlivých živností. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 94, s. 4282.
- [32] ČESKO. Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87, s. 2122. ISSN 1213 – 1792.
- [33] ČESKO. Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 obchodního zákoníku. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 98, s. 2474.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ANJ	Anglický jazyk.
C	Canisterapie.
ČR	Česká republika.
D	Divadlo.
EKO	Ekologie.
FO	Fyzická osoba.
KK	Keramický kroužek.
L	Logopedie.
MŠ	Mateřská škola.
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.
NEJ	Německý jazyk.
PK	Plavecký kurz.
PR	Právnícká osoba.
RRS	Rozvoj rozumových schopností.
SHD	Služba hlídání dětí.
SJ	Solná jeskyně.
TK	Taneční kroužek.
ÚT	Ústřední topení.
VK	Výtvarný kroužek.
ZTI	Zdravotně technická instalace.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Stádia zahájení podnikatelské činnosti, režimy financování a finanční rozpočty.....	29
Obr. 2 Populační prognóza České republiky do roku 2050.....	41
Obr. 3 Existence poptávky po soukromém zařízení.....	53
Obr. 4 Akceptace platby za soukromé zařízení.....	53
Obr. 5 Optimální cena za péči v soukromé MŠ.....	54
Obr. 6 Akceptovaná vzdálenost při dojíždění.....	54
Obr. 7 Poptávka po službě hlídání dětí od 2 let.....	55
Obr. 8 Frekvence využívání soukromé mateřské školy.....	55
Obr. 9 Provozní doba mateřské školy.....	56
Obr. 10 Služby poskytované v soukromé mateřské škole.....	56
Obr. 11 Schéma organizační struktury společnosti.....	69

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj počtu živě narozených dětí v ČR.....	40
Tab. 2 Průměrný věk matek.....	42
Tab. 3 Vzdelanost matek.....	43
Tab. 4 Situace v mateřských školách ČR.....	43
Tab. 5 Počet MŠ v ČR dle zřizovatele.....	43
Tab. 6 Vybrané ukazatele na sledovaném území.....	45
Tab. 7 Počet živě narozených dětí na vybraném území.....	46
Tab. 8 Základní charakteristiky obecních MŠ.....	48
Tab. 9 Základní charakteristiky soukromých zařízení.....	48
Tab. 10 Kritéria hodnocení.....	49
Tab. 11 Analýza konkurence v odvětví.....	51
Tab. 12 Přehled pracovních pozic a jejich odměna.....	69
Tab. 13 Ceník webových stránek.....	70
Tab. 14 Ceník inzerátu v novinách.....	71
Tab. 15 Ceník rozhlasové reklamy.....	71
Tab. 16 Ceník letákové reklamy.....	72
Tab. 17 Ceník potisku na auto.....	72
Tab. 18 Harmonogram realizace.....	74
Tab. 19 Finanční prostředky potřebné k založení společnosti.....	75
Tab. 20 Stavební úpravy objektu.....	76
Tab. 21 Vybavení jednotlivých prostor.....	77
Tab. 22 Náklady na měsíc provozu.....	77
Tab. 23 Měsíční kalkulace školného – celodenní péče o dítě.....	78
Tab. 24 Celodenní stravování.....	78
Tab. 25 Měsíční kalkulace školného – hodinová péče o dítě.....	79
Tab. 26 Plánované tržby v následujících třech letech.....	79
Tab. 27 Přehled splátek úvěru.....	80
Tab. 28 Zahajovací rozvaha společnosti.....	81
Tab. 29 Přehled splátek úvěru na pořízení automobilu.....	82
Tab. 30 Plán hospodářských výsledků.....	82
Tab. 31 Plán peněžních toků.....	83
Tab. 32 Rizikové faktory.....	83

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Denní harmonogram
- P III Aktivity mateřské školy
- P IV Příležitostné akce
- P V Materiální vybavení
- P VI Specifika kladená na provoz
- P VII Kalkulace rekonstrukce objektu
- P VIII Plánované výkazy

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Průzkum poptávky po službě předškolního vzdělávání.

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. V jaké lokalitě je vaše bydliště?

- městys Brodek u Prostějova
- do 10 km od Brodku u Prostějova
- více než 10 km od Brodku u Prostějova

2. Pečujete o dítě ve věku 0 - 6 let?

- ano
- ne
- plánuji v blízké době

3. Navštěvuje vaše dítě mateřskou školu? (v případě kladné odpovědi u otázky č. 2)

- ano
- ne

4. Dojíždíte s dítětem do školky autem či jinými dopravními prostředky? (v případě kladné odpovědi u otázky č. 2)

- ano
- ne

5. Byla vaše žádost o umístění dítěte do MŠ odmítnuta? Pokud ano, jaký byl důvod odmítnutí? (v případě kladné odpovědi u otázky č. 2)

- ne
- ano, ale jiná MŠ nám vyhověla

ano

6. Jste spokojen/na s kvalitou poskytovaných služeb v místních MŠ?

- ano
- ne
- zatím jsem se nezajímal/la

7. Uvažoval/la jste o využití soukromého zařízení typu jeste či mateřská škola?

- ano, ale v okolí se žádné nenachází
- ano, ale nemohu si je dovolit finančně
- ano
- ne

8. Jaké největší problémy vidíte v provozu místních mateřských škol?

9. Uvítal/la by jste zřízení soukromé mateřské školy v Brodku u Prostějova?

- ano
- ne
- je mi to jedno

10. Jste ochoten/na za kvalitní mateřskou školu zaplatit?

- ano
- ne

11. Jakou částku by jste akceptoval/la? (v případě kladné odpovědi u otázky č. 10)

- do 50 Kč/hod
- do 80 Kč/hod
- 100 a více Kč/hod

12. Jakou vzdálenost jste ochoten/na za kvalitní MŠ dojíždět?

- nejsem ochoten/na dojíždět
- do 10 km
- více než 10 km

13. Uvítal/la by jste hlídání dětí od 2 let?

- ano
- ne

14. Jak často by jste zřízenou mateřskou školu využíval/la?

- 5 dní v týdnu
- 3 - 4 dny v týdnu
- 1 - 2 dny v týdnu

15. Jaká provozní doba mateřské školy by vám vyhovovala?

- 6:30 - 16:30
- 7:00 - 17:00
- 7:30 - 17:30
- 8:00 - 18:00
- jiná

16. Jaké služby by jste si v mateřské škole pro své dítě představoval/la?

- příležitostné hlídání
- hlídání v období prázdnin
- příchod a odchod dle dohody
- výchovně vzdělávací činnosti
- logopedický a ortopedický dohled
- zájmové kroužky
- jiná

Děkujeme za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

PŘÍLOHA P II: DENNÍ HARMONOGRAM

čas	Denní režim
7:00 – 9:00	scházení dětí, volné hry a činnosti, komunikativní kruh
9:00 – 10:00	aktivity dle rozvrhu
10:00 – 10:30	hygiena, dopolední svačinka
10:30 – 11:45	pobyt a hry venku (v případě nepříznivého počasí budou probíhat volné hry a zvolené aktivity v prostorách mateřské školy)
11:45 – 12:30	hygiena, oběd
12:30 – 14:30	spánek, odpočinek po obědě, klidové činnosti
14:30 – 15:00	hygiena, odpolední svačinka
15:00 – 16:00	společná zábava, aktivity dle rozvrhu
16:00 – 17:00	Volná hra dětí v prostorách MŠ či na jejím pozemku (dle počasí), odchody domů

PŘÍLOHA P III: AKTIVITY MATEŘSKÉ ŠKOLY

Pro třídu Rosniček jsou zajišťovány následující aktivity:

PONDĚLÍ

- *Zpíváme si pro radost* – děti se hravou formou učí různé písničky, hrají hudební hry, pomocí jednoduchých hudebních nástrojů se učí melodie, seznamují se s hudebními nástroji, jako jsou kytara, piano, flétna a jiné.
- *Angličtina pro nejmenší* – výuka základů angličtiny hravou formou

ÚTERÝ

- *Hejbata* – tato aktivita rozvíjí pohybové schopnosti dětí, učí je vnímat pohyb a hudbu najednou. Uvědomění si vlastního těla a pohybu na hudbu. Jedná se o souhrn základních cvičení pro správné držení těla a pro rozvíjení pohybových dovedností.
- *Zvířátka* – aktivita zaměřená na poznávání živé přírody, která děti obklopuje.

STŘEDA

- *Výtvarníček* – práce dětí s různými druhy materiálů (hlína, pískolína, pěnolína, prstové barvy, akvarely) a také se vydovádí při modelování, keramice a kresbě.
- *Mami, už umím počítat* – v rámci aktivity si děti osvojí základy početnictví.

ČTVRTEK

- *Poznáváme svět* – děti se učí poznávat svět kolem nich, přírodu, věci, zvuky. Při různých činnostech se vytváří u dětí pozitivní vztah k životnímu prostředí. Využívá se prožitkové učení a dětská tvořivost.

PÁTEK

- *Jóga* – cvičení jógy podporuje správné držení těla a dýchání do břicha.

Pro třídu Vodníčků mateřská škola nabízí:

PONDĚLÍ

- *Zpívánky* - aktivity zaměřené na hudební činnosti jako jsou nácvik písni, hlasová výchova, dechová cvičení, hudebně pohybové hry, dětské lidové taneční hry, pohybové ztvárnění písni, hra na rytmické nástroje a hudební poslech.

- *Počítání* – děti se hrou formou učí číslice a jednoduché matematické operace.

ÚTERÝ

- *Angličtina hrou* – osvojení si základů anglického jazyka, obohacení slovní zásoby.
- *Písmenka* – aktivita zaměřená na poznávání a rozvíjení českého jazyka, obohacení slovní zásoby, učení čtení a psaní.

STŘEDA

- *Tvůrčí dílny* – keramika, výtvarná výchova a dílnička.
- *Svět kolem nás* – děti obklopuje velký svět plný lidí, zvířátek a nejrůznějších věcí.

ČTVRTEK

- *Korálky* – aktivita zaměřená na tvořivou dramatikou (hry a činnosti zaměřené na sociální rozvoj, rozvoj komunikativních dovedností, na rozvoj obrazotvornosti a tvořivosti).
- *Zdravotníčci* – aktivita zaměřená na předcházení nebezpečí a jeho řešení. Děti získají základy první pomoci a povědomí o práci hasičů, policistů a zdravotníků.

PÁTEK

- *Ve zdravém těle zdravý duch* – aktivita, která děti seznámí s různými druhy sportů, s jejich základy a přínosem, je přiměřená věku. Děti tak poznají základy lehké atletiky, jógy, pohybových a míčových her, aerobiku, jízdy na kole, koloběžce a další.

PŘÍLOHA P IV: PŘÍLEŽITOSTNÉ AKCE

Noční školička – děti přenocují v mateřské školce pod dohledem vychovatelů a rodičů. Pro děti je připraveno pohádkové čtení, nejrůznější hry a promítání.

- Termín konání je stanoven na září 2013. Akce je určena pouze pro děti z mateřské školy Žabička, s. r. o.

Pohádkový les – v místním parku jsou rozmístěna strašidla, bubáci, čarodějnice a nejrůznější pohádkové postavy. Děti v doprovodu rodičů projdou celou strašidelnou stezkou, na jejímž konci je čeká sladká odměna.

- Termín konání je stanoven na říjen 2013. Zapojit se mohou i děti nenavštěvující školku Žabička, s. r. o.

Drakiáda – v rámci této akce děti a rodiče vytvářejí draky, které poté na zahradě mateřské školy společně pouštějí.

- Termín konání je stanoven na listopad 2013. Pouštět draka mohou přijít i děti nenavštěvující školku Žabička, s. r. o.

Vánoce přicházejí – děti na společném vystoupení konaném v areálu školky předvedou rodičům, co vše se již naučili (básničky, písničky, tance, kresby, keramická díla a jiné). Po vystoupení si všichni rozdají pod stromečkem dárečky.

- Termín konání je prosinec 2013. Tato akce je určena pouze pro děti a rodiče z mateřské školy Žabička, s. r. o.

Karneval – v rámci této akce děti docházejí do školky v maskách. Na celý den jsou pro ně ve spolupráci s rodiči připraveny nejrůznější hry a soutěže.

- Termín konání je únor 2013. Tato akce je určena pouze pro děti a rodiče z mateřské školy Žabička, s. r. o.

Velikonoce jsou za dveřmi – děti a rodiče vytvářejí velikonoční ozdoby a malují vajíčka, kterými ozdobí určené plochy.

- Termín konání je duben 2013. Tato akce je určena pouze pro děti a rodiče z mateřské školy Žabička, s. r. o.

Vyfoťím se s maminkou – focení dětí s možností společné fotky s rodiči či jinými členy rodiny.

- Termín konání je květen 2013. Tato akce je určena pouze pro děti a rodiče z mateřské školy Žabička, s. r. o.

Oslava dne dětí – v rámci akce stráví rodiče se svými dětmi odpoledne plné her a zábavy. Součástí zábavy bude také návštěva kouzelníka. Děti se mohou projet na koních a pohladit si zvířátka z místního statku.

- Termín konání je červen 2013. Zapojit se mohou i děti nenavštěvující školku Žabička, s. r. o.

PŘÍLOHA V: MATERIÁLNÍ VYBAVENÍ

	cena za kus	množství	cena celkem
Šatna			
• šatní skříň	41 000	1 ks	41 000
• magnetická tabule	1 190	1 ks	1 190
• stůl	1 690	1 ks	1 690
• lavička	1 050	2 ks	2 100
Kancelář			
• stůl	2 750	2 ks	5 500
• židle	1 490	2 ks	2 980
• skříň na oblečení	2 690	1 ks	2 690
• skříň na pořadače	2 490	1 ks	2 490
• počítač	44 000	1 ks	44 000
• tiskárna	2 915	1 ks	2 915
Denní místnost			
• dětský stolek	2 890	5 ks	14 450
• dětská židle	910	30 ks	27 300
• stůl pro personál	1 690	2 ks	3 380
• židle pro personál	1 020	6 ks	6 120
• koberec	240	30 m ²	7 200
• magnetická tabule	1 190	1 ks	1 190
• psací tabule	1 100	1 ks	1 100
• hrací kout	2 750	2 ks	5 580
• televizor	4 999	1 ks	4 999
• DVD přehrávač	1 800	1 ks	1 800
• skříň na televizor	1 900	1 ks	1 900
• skříň na hračky	5 400	1 ks	5 400
Ložnice			
• lehátko	990	24 ks	23 760
• postýlka	1 200	2 ks	2 400
• ložní prádlo	190	30 ks	5 700
• peřina s polštářem	420	30 ks	12 600

• úložná skříň	2 300	2 ks	4 600
• stůl	1 690	1 ks	1 690
• židle	999	1 ks	999
Dětské hřiště			
• průlezka	16 390	1 ks	16 390
• pískoviště	2 150	2 ks	4 300
• houpačka	1 280	3 ks	3 840
• domeček	4 190	1 ks	4 190
Sociální zařízení			
• dětský klozet	2 500	6 ks	15 000
• dětské umyvadlo	1 700	6 ks	10 200
• přebalovací pult	1 490	1 ks	1 490
• sprchová zástěna	6 500	1 ks	6 500
• nočník	299	2 ks	598
• dětská vanička	220	1 ks	220
Kuchyňský kout			
• mikrovlnná trouba	1 499	1 ks	1 499
• lednice	6 055	1 ks	6 055
• rychlovarná konvice	910	1 ks	910
• termoska	680	2 ks	1 360
• termovárnice	2 700	2 ks	5 400
• skříň na nádobí	6 200	1 ks	6 200
• pracovní stůl	7 400	1 ks	7 400
• příruční stolek	3 200	1 ks	3 200
• hrnec (sada 5 ks)	2 200	1 sada	2 200
• dětský talíř hluboký	37	30 ks	1 110
• dětský talíř oválný	37	30 ks	1 110
• dětský příbor	79	30 ks	2 370
• dětský hrneček	27	30 ks	810
• táč	33	30 ks	990
• kompotové misky	30	30 ks	900

• talíř oválný pro dospělé osobu	26	6 ks	156
• talíř hluboký pro dospělé osobu	26	6 ks	156
• příbor pro dospělé osobu	80	6 ks	480
• dřez	2 300	1 ks	2 300
Úklidová místnost			
• vysavač	1 900	1 ks	1 900
• skříň	3 400	1 ks	3 400
• dřez	2 300	1 ks	2 300
Doplňkové vybavení			
• hračky	–	–	62 000
• výtvarné a vzdělávací potřeby	–	–	38 000
• dekorace			25 000
• ručníky	29	30	870
• utěrky	9	10	90
• krytý nášlapný koš	450	4 ks	1 800
• ostatní	-	-	4 500

PŘÍLOHA P VI: SPECIFIKA KLADENÁ NA PROVOZ

Prostorové podmínky:

- Nezastavěná plocha pozemku určená pro pobyt a hry dětí předškolního věku, včetně travnaté plochy musí činit nejméně 4 m² na 1 dítě.
- Pozemek musí být oplocen z důvodu ochrany zdraví a zajištění bezpečnosti.
- Rostliny a dřeviny vysazované na pozemku nesmí snižovat parametry denního osvětlení v pobytových místnostech pod požadovaný limit⁶.
- Plocha denní místnosti užívané jako herna a ložnice musí činit minimálně 4 m² na 1 dítě. Pokud je ložnice či jídelna stavebně oddělená musí plocha denní místnosti činit minimálně 3 m².
- Plocha na jedno lehátko nebo lůžko pro spánek musí činit minimálně 1,7 m² na 1 dítě a musí poskytovat pevnou oporu zad.
- Prostorové podmínky a vnitřní uspořádání musí umožňovat výuku, volné hry dětí, jejich odpočinek, osobní hygienu s otužováním, tělesná cvičení a zajištění stravování, pokud toto není zajištěno v jiném zařízení.

Požadavky na hygienické zařízení a šatny:

- Záchody a umývárny musí být přístupné ze šatny a denní místnosti dětí, nedělí se podle pohlaví a musí být osvětleny a větrány.
- Budova musí být opatřena šatnou podle požadavků upravených zvláštním právním předpisem⁷. Podlahová plocha na jedno dítě musí činit 0,25 m².
- V případě živnosti péče o dítě do 3 let věku v denním režimu platí:
 - Na 5 dětí připadá 1 dětská mísa a 1 umyvadlo.
 - Počet dětských mís lze z jedné třetiny nahradit dětskými nočníky.
 - Umývárna se podle věku dětí vybavuje dětskou vaničkou se sprchou nebo sprchovým boxem a s přívodem tekoucí pitné teplé a studené vody.
 - Horní hrana umyvadel nesmí překročit 43 cm nad podlahou.
 - Umyvadla a sprcha musí být opatřena pouze jedním výtokem vody napojeným na centrální mísící baterii umístěnou mimo dosah dětí.

⁶ ČSN 730580 - 1,2,3.

⁷ § 33 vyhlášky č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu.

- Součástí umývárny je přebalovací stolek a krytý nášlapný odpadkový koš.
- V případě živnosti Mimoškolní výchova a vzdělávání platí:
 - Počet mís a umyvadel na jedno dítě je stejný jako v případě péče o děti do 3 let věku.
 - Místo 2 WC mís je možno instalovat dětské pisoáry, jejich umístění je zpravidla ve výšce 40 cm.
 - Umyvadla se umísťují zpravidla ve výšce 50 cm, výtokový ventil ve výšce 60 cm nad podlahou.
 - Umyvadla musí být napojena na společnou mísící baterii, mimo dosah dětí.
 - Umývárna se vybavuje 1 až 2 sprchami.

Vybavení nábytkem:

- Nábytek musí zohledňovat rozdílnou tělesnou výšku dětí a musí podporovat správné držení těla.

Osvětlení:

- Vnitřní prostory, jež jsou určeny k dlouhodobému pobytu dětí, musí mít vyhovující denní osvětlení odpovídající normovým požadavkům⁸, ve vyjimečných případech lze v souladu s normou⁹ použít celkové sdružené osvětlení.
- V prostorách určených ke krátkodobému pobytu je možné použít celkové sdružené osvětlení.
- Pro většinu zrakových činností se vyžaduje směr denního osvětlení zleva a shora.
- Svítidla se umísťují na strop rovnoběžně s okenní stěnou.
- Při zrakově náročných a obtížných činnostech je vhodná orientace osvětlovacích otvorů na neslunečnou stranu.
- Výška horizontálních srovnávacích rovin pro návrh a posouzení osvětlení místa zrakového úhlu je u denního i umělého osvětlení 0,45 m nad podlahou.

⁸ ČSN 730580 - 1,2,3.

⁹ ČSN 360020.

- Regulace denního osvětlení, rozložení světla a zábrana oslnění musí být řešena v souladu s normovými požadavky¹⁰.

Mikroklimatické podmínky:

- Stavební řešení budov musí být navrženo tak, aby povrchová teplota vnitřních částí obvodových stěn nebyla po celý rok podstatně rozdílná od teploty vzduchu v místnosti.
- Prostory musí být přímo větratelné. Ovládání ventilačních otvorů musí být dostupné z podlahy.
- Při poklesu teploty vzduchu v místnostech ve třech po sobě následujících dnech pod 18 °C, ne však méně než 16 °C, nebo při poklesu teploty vzduchu v jednom dni pod 16 °C musí být provoz zastaven.
- Pokud je venkovní teplota vzduchu vyšší než 30 °C nebo kdy je výsledná teplota kulového teploměru $t_{g \max}$ vyšší než 31 °C, musí být zajištěno náhradní opatření pro děti s možností pobytu mimo budovu včetně zajištění pitného režimu.
- Pokud venkovní stav prostředí neumožňuje využít přirozené větrání, musí být větrání zajištěno vzduchotechnickým zařízením.

Zásobování vodou:

- Zařízení musí mít zajištěnu dodávku tekoucí pitné vody podle zvláštního právního předpisu¹¹.
- Na 1 dítě v předškolním věku musí být k dispozici nejméně 60 l vody na den.

Provozní podmínky:

- Denní doba pobytu venku pro děti předškolního věku je zpravidla 2 hodiny dopoledne, odpoledne se řídí délkou pobytu dětí v zařízení.
- V zimním i letním období lze dobu pobytu venku upravit s ohledem na venkovní teploty.

¹⁰ ČSN 730580 - 1,2,3.

¹¹ § 3 zákona č. 258/2000 Sb., ve znění zákona č. 274/2003 Sb.

Úklid a výměna lůžkovin:

- Každý den se musí stírat podlahy, vysávat koberce, vynášet odpadky, používat dezinfekční prostředky na mytí umyvadel, pisoárů a muší. Nejméně jednou týdně se musí dezinfikovat stěny umýváren a záchodů. Nejméně 2 x ročně se myjí okna a světlené zdroje.
- Lůžkoviny se mění nejméně jednou za 3 týdny, ručníky 1 za týden.

PŘÍLOHA P VII: KALKULACE REKONSTRUKCE OBJEKTU

úkon, firma	položka	množství	cena za ks	cena s DPH
stavba přiček JIP invest, s. r. o.	zdivo HELUZ 10/249/599	50 m ²	373	18 650
	malta zdící CEMIX 40 kg	20 ks	73,81	1 476,2
	malta omítková CEMIX 40 kg	60 ks	122,55	7 353
	vnitřní štuk REMIX 35 kg	40 ks	115,87	4 634,8
	zednické práce	63 hod	280	17 640
	doprava	195 km	10	1 950
	celkem			51 704
rozvody ÚT a ZTI instalace Vystavěl, s. r. o.	tělesa KORADO 22-600/2000	5 ks	7 298,7	36 493,5
	potrubí UPONOR (Al/plast vícevrstvá	100 m	70,18	7 018
	odbočky UPONOR 20x16x20	8 ks	220,2	1 761,8
	HT PIPELIFE odpady	100 m	181,5	18 150
	roura UPONOR 25 (Al/plast vícevrstvá)	150 m	70,18	10 527
	nástěnka UPONOR 25x1/2"	25 ks	180,3	4 507,5
	t-kus UPONOR 25	23 ks	220,2	5 064,6
	instalátéřské práce	86 hod	250	21 500
	doprava	100 km	10	1 000
	celkem			106 022
elektroinstalace Tomáš Vychodil	kabely CYKY 3x15	100 m	13,7	1 370
	zásuvka	15 ks	113,6	1 704
	vypínač	20 ks	61,1	1 222
	práce	16 hod	250	4 000
	doprava	84 km	13	1 092
	celkem			9 388
malování Mirek Florián	HET klasik bílá 12 kg	6 ks	506,99	3 041,94
	HET červená akryl mat 3 kg	2 ks	522	1 044
	HET zelená akryl mat 12 kg	2 ks	2 039	4 078
	HET modrá akryl mat 3 kg	2 ks	539	1 078
	HET žlutá akryl mat 3 kg	3 ks	582	1 746
	práce	36 hod	220	7 920
	celkem			18 908

pokládka podlahových krytin Antonín kutal	dlažba RAKO ANTIK DAR 35090	50 m ²	221	11 050
	flexibilní lepidlo CEMIX 25 kg	8 ks	133	1 064
	DLW Sherwood Oak/Crown 26 L š 3m	112 m ²	320	35 840
	MU-D7 10 l penetrace	1,5 l	630	945
	MU-SF opravná hmota	0,3 kg	595	178,5
	Bona DPS 40/400	1 ks	181	181
	MU-D321 lepidlo	2 ks	830	1 660
	chemický svár A 132 g	2 kg	352	704
	papírová páska na spoje	1 ks	65	65
	MDF Dub L	23 ks	47	1 081
	Mamut lepidlo	5 ks	132	660
	Mako hřebík 35	1 ks	23	23
	Siga akryl	1 l	35	35
	lepení PVC	65 ks	80	5 200
	přechodová lišta	5 ks	432	2 160
	práce	51 hod	280	14 280
	doprava	130 km	15	1 950
	celkem			77 077

PŘÍLOHA P VIII: PLÁNOVANÉ VÝKAZY

ROZVAHA			
	1. rok	2. rok	3. rok
AKTIVA CELKEM	699 727	847 750	1 110 340
Stálá aktiva	68 000	34 000	178 000
DHM brutto	85 000	68 000	234 000
Korekce	17 000	34 000	56 000
DHM netto	68 000	34 000	178 000
DNM	0	0	0
DFM	0	0	0
Oběžná aktiva	631 727	813 750	932 340
Zásoby	10 000	8 000	6 000
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	74 210	82 654	86 045
Finanční majetek	547 517	723 096	840 295
Ostatní aktiva	0	0	0
PASIVA CELKEM	699 727	847 750	1 110 340
Vlastní kapitál	-36 137	192 653	370 366
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000
Rezervní fond	0	10 000	20 000
Výsledek hospodaření minulých let	0	-236 137	-17 347
Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 236 137	218 790	167 713
Cizí zdroje	735 864	655 097	739 974
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	13 000	15 000	17 000
Bankovní úvěry a výpomoci	722 864	640 097	722 974
Ostatní pasiva	0	0	0

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT			
	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Náklady vynaložené na prodej zboží	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0
Výkony	1 781 040	1 983 680	2 065 080
Tržby za prodej vlastních služeb	1 781 040	1 983 680	2 065 080
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Výkonová spotřeba	559 317	172 920	190 440
Spotřeba materiálu a energie	508 917	120 000	135 000
Služby	50 400	52 920	55 440
Přidaná hodnota	1 221 723	1 810 760	1 874 640
Osobní náklady	1 382 880	1 452 880	1 549 360
Daně a poplatky	2 400	3 000	4 000
Jiné provozní výnosy	5 000	5 000	5 000
Jiné provozní náklady	3 180	4 000	4 500
Odpisy	17 000	34 000	56 000
Provozní výsledek hospodaření	- 178 737	321 880	265 780
Finanční výnosy	1 000	1 000	1 000
Finanční náklady	58 400	52 769	59 727
Finanční výsledek hospodaření	- 57 400	-51 769	-58 727
Daň z příjmů z běžné činnosti (%)	0	51 321	39 340
VH za běžnou činnost	- 236 137	218 790	167 713
Mimořádné výnosy	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
VH za účetní období	- 236 137	218 790	167 713

VÝKAZ CASH FLOW			
	1. rok	2. rok	3. rok
HV běžného období	- 236 137	218 790	167 713
Oprávky DHM	17 000	34 000	56 000
Čistý peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	- 219 137	252 790	223 713
Změna potřeby pracovního kapitálu	- 71 210	- 4 444	609
Změna pohledávek	74 210	8 444	3 391
Změna zásob	10 000	- 2 000	- 2 000
Změna závazků	13 000	2 000	2 000
Provozní cash flow	-290 347	248 346	224 322
Změna DHM	85 000	0	200 000
Investiční cash flow	-85 000	0	-200 000
Změna ZK	200 000	0	0
Změna úvěrů	722 864	-82 767	82 877
Finanční cash flow	922 864	-82 767	82 877
CELKEM cash flow	547 517	165 579	107 199