

# Podnikatelský záměr založení soukromé mateřské školy

Bc. Kateřina Langová

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Langová**  
Osobní číslo: **M17408**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podnikatelský záměr založení soukromé mateřské školy**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na vybrané téma.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu trhu v oblasti poskytování služeb mateřských škol ve vybrané lokalitě.
- Na základě výsledků analýz vypracujte projektové řešení pro založení soukromé mateřské školy.
- Projekt podrobte ekonomické a časové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

GORDON, Kimberly A. Early childhood education: becoming a professional. Los Angeles: SAGE, 2014, 540 s. ISBN 978-1-4129-7345-8.  
PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. Soukromá a firemní školka od A do Z: Jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy. Praha: Grada, 2013, 168 s. ISBN 978-80-247-4699-9.  
SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.  
SUTTON, Garrett. Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in. Minden, NV: BZK Press, 2012, 241 s. Rich dad advisors. ISBN 978-1-937832-01-8.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. Vyd. 5. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.  
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen v případě, že uzavřu licenční smlouvu uzavřenou mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce si klade za cíl vypracovat projekt podnikatelského záměru založení soukromého podniku služeb předškolního vzdělávání, který je návrhem řešení problému nedostatečné kapacity mateřských škol v daném mikroregionu. Vypracování projektu bylo postaveno nejen na teoretických poznatcích potřebných k založení podniku, ale také na analytických metodách vedoucích k úspěšnému vstupu na cílový trh a zajištění podmínek konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: podnikatelský plán, založení podniku, mateřská škola, analýza trhu, finanční plán

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to develop the project of business plan establishing private enterprise of pre-school services, which is a proposal for solving the problem of insufficient capacity of kindergartens in the micro-region. The project development was based not only on theoretical knowledge needed to start a business, but also on analytical methods leading to successful entry into the target market and ensuring conditions of competitiveness.

Keywords: business plan, business establishment, kindergarten, market analysis, financial plan

.

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za poskytnutí odborných rad, ochotu a vstřícný přístup během zpracování této práce.

Poděkování patří také celé mé rodině za podporu, trpělivost a povzbuzování po dobu mého celého studia.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODNIKATEL, PODNIKÁNÍ .....	13
1.2    PODNIK .....	14
1.2.1    Členění podniků podle právní formy .....	15
1.2.2    Založení společnosti s ručením omezeným.....	16
1.3    OKOLÍ PODNIKU .....	18
<b>2 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>22</b>
2.1    STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	23
2.1.1    Popis podnikatelské příležitosti.....	23
2.1.2    Analýza trhu a zákazníků .....	24
2.1.3    Analýza konkurence .....	24
2.1.4    Analýza dodavatelů .....	25
2.1.5    Personální zabezpečení .....	25
2.1.6    Marketing .....	25
2.1.7    Finanční plán .....	26
2.1.8    Analýza rizik .....	27
2.1.9    Vyhodnocení projektu .....	27
<b>3 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČR</b> .....	<b>29</b>
3.1    LEGISLATIVA PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	29
3.2    PŘEDŠKOLNÍ PÉČE DLE ŽIVNOSTENSKÉHO ZÁKONA .....	30
3.2.1    Péče o dítě do 3 let věku .....	30
3.2.2    Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti .....	31
3.2.3    Poskytování služeb pro rodinu a domácnost.....	31
3.3    MATEŘSKÉ ŠKOLY DLE ZŘIZOVATELE .....	31
3.3.1    Veřejné mateřské školy .....	31
3.3.2    Soukromé mateřské školy .....	32
3.3.3    Dětské skupiny .....	33
3.4    ALTERNATIVNÍ PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY .....	33
<b>4 ANALYTICKÉ METODY</b> .....	<b>36</b>
4.1    PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	36
4.2    ANALÝZA PESTLE .....	37
4.3    SWOT ANALÝZA .....	38
4.4    GANTTŮV DIAGRAM .....	39
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA DANÉM TRHU</b> .....	<b>41</b>
5.1    ANALÝZA TRHU MŠ V ČR.....	41
5.1.1    Vývoj populace a počtu narozených dětí .....	41
5.1.2    Děti a mateřské školky v ČR a Zlínském kraji .....	43

5.2	ANALÝZA TRHU MŠ HOLEŠOVA A JEHO MÍSTNÍCH ČÁSTÍ.....	45
5.2.1	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	46
5.2.1.1	Konkurenční rivalita .....	46
5.2.1.2	Vstup nových konkurentů.....	49
5.2.1.3	Zákazník.....	49
5.2.1.4	Substituty .....	50
5.2.1.5	Dodavatelé .....	50
5.3	SLEPT ANALÝZA .....	51
5.3.1	Sociální faktory .....	51
5.3.2	Legislativní faktory .....	52
5.3.3	Ekonomické faktory .....	53
5.3.4	Politické faktory .....	54
5.3.5	Technologické faktory .....	55
5.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	55
<b>6</b>	<b>VYHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>63</b>
7.1	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI .....	63
7.1.1	Základní charakteristika mateřské školy.....	63
7.1.2	Požadavky kladené na provoz.....	66
7.2	PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ.....	68
7.2.1	Personální obsazení.....	68
7.2.2	Pracovně právní vztahy a organizační struktura .....	69
7.3	MARKETING .....	70
7.3.1	Strategický marketing .....	70
7.3.2	Taktický marketing .....	71
7.3.2.1	Produkt.....	71
7.3.2.2	Místo .....	71
7.3.2.3	Propagace.....	72
7.3.2.4	Cena .....	73
7.4	HARMONOGRAM PROJEKTU.....	74
7.4.1	Ganttův diagram projektu .....	74
7.5	FINANČNÍ PLÁN .....	75
7.5.1	Zahajovací rozvaha a zakladatelský rozpočet.....	75
7.5.2	Financování projektu.....	76
7.5.3	Měsíční provozní a mzdové náklady.....	77
7.5.4	Analýza bodu zvratu .....	78
7.5.5	Výkaz zisků a ztrát .....	79
7.5.6	Plánovaná rozvaha .....	81
7.6	ANALÝZA RIZIK.....	82
7.7	SWOT ANALÝZA .....	85
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>87</b>
8.1	RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU.....	87
8.2	DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE.....	88
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>90</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>94</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Člověk je společenská bytost a nedílnou součástí jeho vývoje je socializace, vývoj mezi lidmi. Zásadním obdobím v tomto smyslu je bezesporu předškolní věk. Význam vstupu a docházky do mateřské školky je podceňován a právě školka je často považována jen za přechodné stadium mezi rodinou a školou. Vstup do školky je prvním krokem do společnosti, který sebou přináší velké množství změn, což může být pro dítě i velmi stresující. Proto je velice důležité, aby mateřská školka byla místem s přátelským a příjemným prostředím, kam se dítě rádo každý den vrací.

K aktuálním otázkám týkajících se předškolního vzdělávání v České republice patří nejen nedostačující financování předškolního vzdělávání, nedostačující raná péče a vzdělávání dětí do tří let, nárůst počtu dětí na jednoho pedagogického pracovníka, ale především nedostačující kapacita mateřských škol a vysoký počet odmítnutých žádostí o přijetí. Narůstá i počet rodičů, kteří nechtějí jen pouhé „hlídání“ dětí. Mají možnosti a prostředky k tomu, aby si mateřskou školku pro své dítě mohli pečlivě vybírat. V současné době má zakládání soukromých mateřských škol rostoucí trend a rodiče dětí v předškolním věku tak mají větší možnosti k umístění svého dítěte do školky.

Cílem diplomové práce je vypracování takového podnikatelského záměru na založení soukromé mateřské školy v městě Holešov, aby byl realizovatelný a vstup nového subjektu na daný trh byl úspěšný.

Teoretická část se zabývá problematikou podnikání a založení podniku, strukturou podnikatelského plánu a dále také předškolním vzděláváním v ČR. Nedílnou součástí je analytická část, která zkoumá na základě provedených analýz vnější a vnitřní okolí firmy. Závěry jsou podmětem pro sestavení podnikatelského plánu v projektové části.

Výsledkem bude vypracování podnikatelského plánu, jeho financování, nastavení správného provozu a vytvoření a zajištění podmínek konkurenceschopnosti. Celkový projekt slouží k realizaci podnikatelského záměru, který zajistí navýšení kapacit mateřských škol na Holešovsku.

## CÍLE A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomová práce je zaměřena na problematiku založení podniku, s ním související sestavení podnikatelského plánu a strategie vedoucí k úspěšnému vstupu na cílový trh a zajištění podmínek konkurenceschopnosti.

Teoretická část vychází z literární rešerše oblasti podnikání a předškolního vzdělávání. Obsahuje informace nutné k založení podniku, postup při zakládání společnosti s ručením omezeným, popis veřejných a soukromých předškolních vzdělávacích institucí a alternativní vzdělávací programy. Jsou zde také popsány analytické metody, které budou použity v analytické části a výsledky poté v části projektové.

Mezi zmíněné analytické metody patří metoda PESTLE zkoumající vnější okolí podniku. Pomocí Porterova modelu je analyzováno konkurenční prostředí. K posouzení situace v širším měřítku jsou provedeny analýzy trhu předškolního vzdělávání v celé ČR a dále je proveden průzkum trhu mikroregionu, který je klíčový pro vlastní založení podniku. Z důvodu zájmu o zřízení nového subjektu předškolního vzdělávání je provedeno dotazníkové šetření. Poznatky plynoucí z těchto metod jsou shrnuty do SWOT analýzy, která poukazuje na silné a slabé stránky, možné příležitosti a hrozby.

Projektová část zpracovává podnikatelský záměr založení soukromé mateřské školy v městě Holešov. Zachycuje charakteristiku mateřské školy, její cíle, financování, nastavení správného provozu, vytvoření a zajištění podmínek konkurenceschopnosti. Projekt je podroben ekonomické a časové analýze.

Závěrem jsou shrnuty poznatky celé diplomové práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

„Podnik je obklopen okolím, jehož vývoj na podnik působí nejen jako určité omezující podmínky, ale také jako příležitost pro další rozvoj, jejichž včasné využití znamená konkurenční výhodu.“ (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, str. 14)

### 1.1 Podnikatel, podnikání

V § 420 odst. 1 občanského zákoníku je stanovena věcná definice podnikatele: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo podobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Synek (2010, str. 4) popisuje podnikatele jako člověka, který je nositelem a tvůrcem inovací, změn, velmi silně motivován k využívání podnikového, lidského i technického potenciálu. Podstatným rysem osobnosti podnikatele je tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti nebo je dokonce vytvářet.

Jedná se o fyzickou nebo právnickou osobu, která je právně samostatná. Vlastnický oddělený právní subjekt, který svojí činností jedná svým jménem a na svoji zodpovědnost. (Bugri, 2017, str. 11)

V občanském zákoníku je také podnikatel definován pomocí znaků činnosti, kterou vykonává a která se označuje v právní nauce jako podnikání. Nový občanský zákoník (na rozdíl od obchodního zákoníku) výslovně pojem podnikání nedefinuje.

Černá, Štenglová, Pelikánová, Dědič a kol. (2016, str. 58) uvádí dle občanského zákona znaky, které musí být splněny současně (kumulativně), aby určitá činnost byla podnikáním:

- a) Výdělečná činnost – činnost, která je vykonávána za úplatu, tedy je nebo má být zdrojem příjmu osoby, která ji provádí, na jejíž účet a odpovědnost je prováděna.
- b) Samostatná činnost – podle své úvahy se rozhoduje o tom, jaká činnost se bude provozovat, jak konkrétně bude výdělečná činnost probíhat, v jakém místě a čase, za jakých podmínek a pro koho se bude vykonávat.
- c) Činnost na vlastní účet a na vlastní zodpovědnost – jedná se o břemeno rizika vyplývající z provozované činnosti.

- d) Vykonávání činnosti živnostenským nebo jiným způsobem – činnost spočívající v nabídce zboží a služeb třetím osobám a nikoliv investování do vlastního majetku za účelem jeho zhodnocení.
- e) Záměr soustavné činnosti za účelem dosažení zisku – úmysl činnost opakovat za účelem kladného hospodářského výsledku.

## 1.2 Podnik

Synek (2010, str. 6, 72) došel k závěru, že podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání a primárním cílem a motivací každého podniku je dosažení zisku a posláním podniku je uspokojovat potřeby zákazníků (trhu) a všech, kteří jsou s podnikem spjatí.

Cíle podniku jsou (Bugri, 2017, str. 12):

- dlouhodobé (růst tržní hodnoty podniku)
- střednědobé (přiměřený zisk)
- krátkodobé (zajištění platební schopnosti)

Synek (2010, str. 97) poukazuje, že na počátku existence podniku stojí úvaha podnikatele, co (jaké výrobky) bude vyrábět, nebo jaké služby bude poskytovat. K realizaci fungování podniku jsou nutné určité předpoklady:

- a) věcné předpoklady podnikatelské činnosti, jako například zajištění potřebného počtu pracovních sil s odpovídající kvalifikací, vytvoření majetkové báze apod.
- b) řídicí předpoklady, což znamená vytvoření skupiny vrcholového řízení podniku, zajištění výkonu základních funkcí managementu, vymezení dělby pravomocí a odpovědnosti.

Aby podnik splnil své cíle, musí vykonávat řadu činností, funkcí. K základním podnikovým funkcím podniku patří (Bugri, 2017, str. 12):

- marketing a prodej
- nákup
- personalistika
- investování
- financování
- vědecko-technické procesy

- správa

### 1.2.1 Členění podniků podle právní formy

Při volbě právní formy podnikání je nutné zvážit přednosti a nedostatky právních forem, které přicházejí v úvahu pro efektivní fungování podniku. (Martinovičová, Konečný, Vařina, 2014, str. 19)

Synek (2010, str. 77-81) uvádí členění podniků dle právní formy:

- podnik jednotlivce
- obchodní korporace

Podniky jednotlivce se vyznačují tím, že podnik je úzce spjat s životním zájmem podnikatele, který není nikým omezován a může provádět rychle každou dispozici a proměnu v závodě. Jedná o osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, osoby podnikající podle zvláštních právních předpisů.

Obchodní korporace můžeme dále členit:

- a) osobní společnosti: veřejná obchodní společnost, komanditní společnost
- b) kapitálové společnosti: akciová společnost, společnost s ručením omezeným
- c) družstva
- d) evropské společnosti a sdružení

Osobní společnosti jsou vytvořeny dvěma nebo více osobami, které se dělí o zisky a společně jsou odpovědné za všechny ztráty. Společníci se osobně zúčastňují podnikání.

Charakteristickým rysem kapitálové společnosti je kapitálová účast společníků, nikoliv jejich osobní účast na podnikání nebo řízení společnosti. Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše vkladu.

Družstvo je charakterizováno jako organizace vlastněná a provozovaná společností osob, jejímž cílem není vytvářet zisk, ale dávat užitek svým členům.

Evropská společnost je forma podnikání podléhající právním normám EU a založit ji lze jen přesně vymezenými způsoby podle směrnic EU. Evropské hospodářské zájmové sdružení je právnickou osobou založenou smlouvou o sdružení.

### 1.2.2 Založení společnosti s ručením omezeným

Nejpoužívanější forma obchodní korporace v ČR je společnost s ručením omezeným. Společnosti s ručením omezeným upravuje Zákon o obchodních korporacích (dále jen ZOK). Založení tohoto typu společnosti je poměrně zdlouhavý proces, který v současné době většinou vázne na rychlosti odbavování na úřadech. Pro založení společnosti s ručením omezeným je nutno vykonat několik kroků. Jedná se o uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu, složení základního kapitálu společnosti, nebo jeho části, získání živnostenských oprávnění, zápis společnosti do obchodního rejstříku, registrace společnosti u finančního úřadu. (Obecné informace, ©2018)

Dle § 132 ZOK (Štenglová, 2017, str. 303), společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Firma obsahuje označení „společnost s ručením omezeným“, které může být nahrazeno zkratkou „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“.

#### 1. Společenská smlouva

Sepsáním a podpisem společenské smlouvy je založena společnost s ručením omezeným. Pojem „založení“ se výrazně liší od pojmu „vznik společnosti“. Společenská smlouva se musí nechat sepsat formou notářského zápisu. Dříve byla tato povinnost stanovena pouze v případě jediného společníka (zakladatelská listina), v současné době se vztahuje na všechny nově zakládané s.r.o. Společnost je tedy založena v okamžiku, kdy se všichni její společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře, avšak vzniká až okamžikem zápisu do obchodního rejstříku. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2018, str. 10-11, 24)

Dle § 146 ZOK (Štenglová, 2017, str. 318), společenská smlouva při založení společnosti obsahuje:

- formu společnosti,
- předmět podnikání nebo činnosti společnosti,
- určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,
- určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovozuje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,
- výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,



- výši základního kapitálu,
- počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost,
- vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění,
- údaj o tom, koho zakladatelé určují jednatelem nebo jednatelem, popřípadě členy jiných orgánů společnosti, kteří mají být podle tohoto zákona voleni valnou hromadou,
- určení správce vkladů,
- u nepeněžitého vkladu jeho popis, jeho ocenění, částku, kterou se započítává na emisní kurs a určení osoby znalce, který provede ocenění nepeněžitého vkladu.

## **2. Složení základního jmění společnosti s.r.o.**

Způsob složení vkladů stanoví společenská smlouva. Obvykle se volí složení vkladů na bankovní účet. Nejjednodušší způsob je založení nového bankovního účtu na jméno správce vkladů a složení vkladů na tento účet. Banka na vyžádání vydá potvrzení o složení vkladů a o jeho výši. K vydání tohoto potvrzení vyžaduje banka předložení společenské smlouvy. Potvrzení se dokládá při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku. Vklady lze složit i v hotovosti u správce základního jmění, který poté vydá prohlášení o složení. Vznikem společnosti (zápisem do obchodního rejstříku) se stávají vklady jejím majetkem a společnost s nimi může volně disponovat. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2018, str. 29)

Dle §150 ZOK (Štenglová, 2017, str. 320), společník splní vkladovou povinnost ve lhůtě určené společenskou smlouvou, nejpozději však do 5 let ode dne vzniku společnosti nebo od převzetí vkladové povinnosti za trvání společnosti. Vkladové povinnosti nemůže být společník zproštěn, ledaže jde o snížení základního kapitálu.

Dosavadní právo předpokládalo, že s.r.o. musí vytvořit základní kapitál ve výši 200.000,- Kč a ten do 5 let splatit. Nyní dle § 142 ZOK (Štenglová, 2017, str. 315), je minimální výše vkladu 1 Kč, pokud společenská smlouva neurčí, že výše vkladu je vyšší. Výše vkladu může být pro jednotlivé podíly stanovena rozdílně.

## **3. Získání živnostenských oprávnění**

K návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku se dokládají příslušná oprávnění k podnikání (živnostenské listy, koncese). Podmínky živnostenského podnikání upravuje samostatný zákon o živnostenském podnikání a jeho přílohy. Založení živnosti lze dosáhnout

tím, že úspěšně oznámíme záměr zahájit podnikání, doložíme kvalifikaci, místo podnikání a živnostenský úřad nám přidělí živnostenské oprávnění. (Horzinková, 2018, str. 17, 85)

#### **4. Zápis společnosti do obchodního rejstříku**

Josková, Pravdová, Dvořáková (2018, str. 50) uvádí, že do obchodního rejstříku se zapisují všechny obchodní společnosti a také družstva, včetně bytových či stavebních bytových družstev, dále podnikající fyzické osoby, které o zápis požádají, nebo pokud jejich výnosy či příjmy oproštěné od DPH převýší ve dvou po sobě jdoucích účetních obdobích sto dvacet milionů korun. Vyplní se formulář, který se podá na rejstříkový soud dle místa navrhovaného sídla. Návrh musí být podán spolu se zakládající listinou. V návrhu musí být uveden název obchodní firmy, ten nesmí být zaměnitelný s již existující firmou. Návrh lze podat prostřednictvím internetu s elektronickým podpisem nebo vytištěný a s úředně ověřenými podpisy podat příslušnému rejstříkovému soudu, případně i zaslat prostřednictvím datové schránky.

#### **5. Registrace společnosti u finančního úřadu**

Po obdržení oprávnění k podnikatelské činnosti, je společnost povinna podat přihlášku registraci k dani z příjmů právnických osob u příslušného správce daně do 15 dnů od svého vzniku. Lhůta začne běžet následující den po dni právní účinnosti povolení nebo oprávnění podnikat nebo po dni, kdy začne osoba provozovat výdělečnou činnost. Pravidla registrace daňových subjektů upravuje daňový řád. (Obecné informace, © 2018)

### **1.3 Okolí podniku**

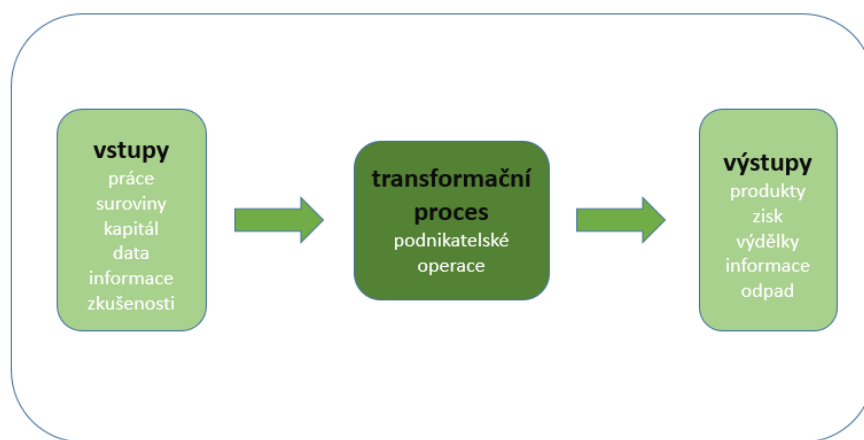
Okolí podniku je jedním z nejzávažnějších faktorů, které se musí brát v úvahu při jakémkoliv rozhodování. Toto okolí je třeba chápat především v jeho dynamice a snažit se dohlédnout na změny, které zde nastanou. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, str. 14)

Okolím podniku Synek (2010, str. 15) rozumí vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je člověk ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Toto okolí jej nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování.

Dvořáček, Slunčík (2012, str. 3) rozděluje okolí podniku na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makro-

okolí. Mikrookolí je představováno faktory, na které může mít podnik určitý vliv. Makrookolí zahrnuje faktory, které naopak působí na podnik a podnik je ovlivňovat nemůže, přestože tyto faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Jsou to faktory dané, nezávislé na působení podniku na trhu.

Mikrookolí podniku popisuje vzájemný vztah odvětví, ve kterém se podnik nachází, a celkového stavu ekonomiky jako celku. Analýza citlivosti odvětví určuje, zda se odvětví pohybuje stejným směrem a ve stejném trendu jako vývoj ekonomiky či naopak. V závislosti na výsledku této analýzy tak lze zohlednit výsledky podniku. (Tyll, 2014, str. 11-19).



Obrázek 1 Vnitřní okolí podniku (vlastní zpracování na základě Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 4)

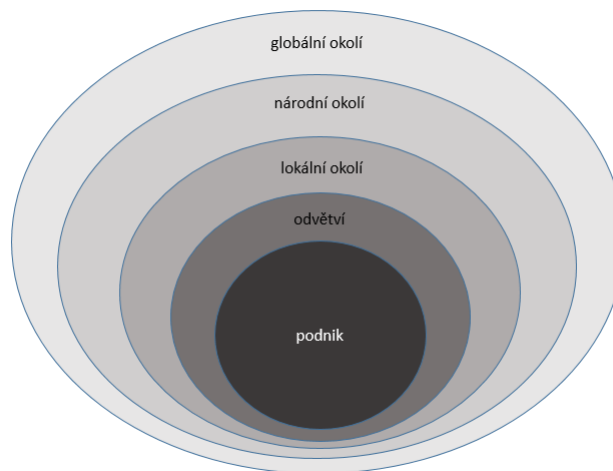
Makrookolí podniku je možné dle Červeného (2014, s. 57) analyzovat pomocí PESTLE analýzy (faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní). Podklady a data pro analýzu makrookolí jsou veřejně publikované nezávislými agenturami, či státními úřady. Nutností je identifikace relevantních dat pro konkrétní prostředí podniku, výchozí je také aktuálnost zjištěných informací, ukázání jistého trendu ve vývoji (hrozba, příležitost) pro podnikovou strategii.

Podnik je obklopen okolím, jehož vývoj na podnik výrazně působí nejen jako určité omezující podmínky, ale také jako příležitosti pro další rozvoj, jejichž včasné využití znamená konkurenční výhodu. Podstatnou většinu prvků okolí podniku, jako například právo, politika, sociální aspekty, celkové ekonomické klima společnosti, má zcela v rukou nebo je významně ovlivňuje stát. „Podnik se považuje za zcela autonomní jednotku, která má nejen

*právo, ale i povinnost suverénně rozhodovat o tom, co a za jakou cenu vyrábí, komu prodá a odkud bude nakupovat potřebné faktory. Stát si ponechává pouze ty činnosti, které nemůže trh zabezpečit, nebo které vytvářejí rámec pro vlastní uplatnění trhu a rozvíjí je.“ (Martino-  
vičová, Konečný, Vavřina, 2014, str. 14)*

Bugri (2017, str. 11) mezi základní složky okolí podniku řadí:

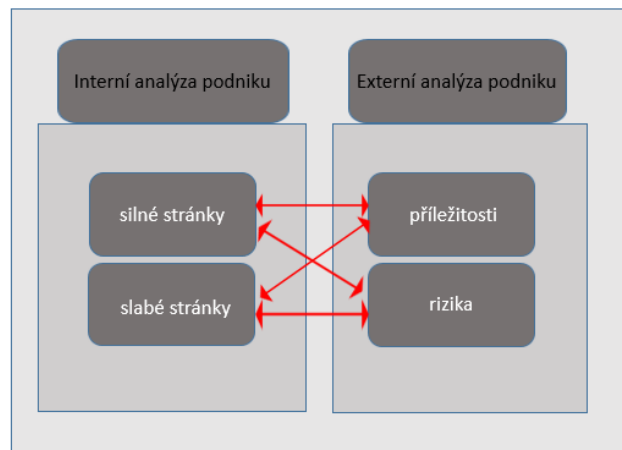
- geografické okolí
- sociální
- politické a právní
- ekonomické
- ekologické
- technologické
- etické
- kulturně-historické



*Obrázek 2 Komplexní pohled na podnikové okolí (vlastní zpracování na základě Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 7)*

Lesáková a kol. (2014, str. 22-23) popisuje rozhodující vliv podnikového prostředí na strategické rozhodování. Strategie je nástroj, který podnik používá k dosažení svých cílů. Východiskem tvorby strategie jsou analýzy zákazníků, konkurentů a schopností podniku. Strategický management je pak definovaný jako proces, kterým podniky analyzují svoje konkurenční prostředí s cílem identifikovat příležitosti a rizika. Proces, kterým hodnotí svoje zdroje a schopnosti za účelem poznání svých silných a slabých stránek a proces porovnávání

výsledků a nacházení průniku mezi výsledky obou analýz s cílem výběru nejvhodnější strategie. Aplikace tohoto porovnávacího přístupu znamená analýzu rizik a příležitostí v podnikovém prostředí a analýzu postupů, kterými by firma mohla neutralizovat rizika a profitovat z příležitostí.



Obrázek 3 Porovnávací definice strategie (vlastní zpracování na základě Lesáková a kol., 2014, str. 22)

Porovnávací definice (obr. 3) uznává také vliv interních silných a slabých stránek podniku na strategické rozhodování. Jedinečné zdroje a schopnosti podniku, způsob jejich využití při minimalizaci rizik a využití příležitostí, tvoří zásadní východiska při každém podnikovém rozhodování.

## 2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je popisován jako písemný dokument, který se vytváří ještě před zahájením podnikání a popisuje všechny vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností. Cílem je co nejreálněji ověřit realizovatelnost nápadu. K důvodům proč sestavovat podnikatelský plán patří nejen zjištění kolik finančních prostředků je potřeba na rozjezd, ale také odhadnutí velikosti budoucích příjmů a porovnání s očekávanými výdaji, zjištění kapacitních možností, zjištění výnosnosti, atraktivity a žádanosti nápadu na trhu a mnoho dalších. (Svobodová, Andera, 2017, str. 69-73)

Srpová (2011, str. 14) vysvětluje, že zejména začínající podnikatel pomocí zpracovaného podnikatelského plánu zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. Podnikatel si také ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na kterých trzích bude nabízet svůj produkt, jak silná je konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců, zda bude mít dostatečné výrobní kapacity i v případě rostoucí poptávky.

Sutton (2012, str. 4-5) poukazuje na společné téma všech začínajících podnikatelských záměrů. Tím je podcenění času, energie, zkušeností a peněz, které jsou nezbytné k vybudování úspěšné firmy. „*Each business has a price.*“ Skvělé obchodní plány vyjdou, pokud podnikatel investuje čas a energii, které jsou potřebné k získání relevantních zkušeností a vzdělání pro správný směr podnikatelského plánu.

Svobodová, Andera (2017, str. 69-73) shrnují subjekty, kterým se podnikatelský plán tvoří:

- investor
- banka
- poskytovatel dotací
- sám podnikatel

Podnikatelský plán by měl tedy odpovídat na otázky:

- ✓ Kde se nyní nacházím?
- ✓ Kam se chci dostat?
- ✓ Jak toho chci dosáhnout?

## 2.1 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven a každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a obsah.

Svobodová, Andera (2017 str. 73) upřesňují zásady pro sestavení podnikatelského plánu:

- srozumitelnost
- pravdivost
- reálnost
- respektování rizika
- přehlednost

Většina autorů se shoduje na nejčastěji zpracované struktuře podnikatelského plánu:

### 2.1.1 Popis podnikatelské příležitosti

- shrnutí, stručný popis struktury podnikatelského plánu
- popis produktu
- konkurenční výhoda (cena, kvalita, značka, doplňující servis, individuální přístup, personalizovaný produkt, míra inovativnosti produktu)
- legislativní požadavky (splnění hygienických požadavků, požárních a bezpečnostních předpisů, stanovení kvalifikačních podmínek, získání licencí, koncesí...)
- právní forma
- harmonogram realizace

Srpová (2011, str. 16) shrnutí upřesňuje jako zhuštěný popis toho, co je dále v podnikatelském plánu podrobněji zpracováno. Rozsah závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracovává se jako poslední, kdy je podnikatelský plán hotový.

Svobodová, Andera (2017, str.74) pak ještě doplňují hlavní body shrnutí. Obsahuje tedy stručnou charakteristiku produktu nebo služby a jeho konkurenční výhodu, stručný popis cílového trhu a jeho velikost, byznys model, tedy způsob, jakým budeme vydělávat, požadovanou velikost finančních zdrojů a odhad jejich návratnosti.

### 2.1.2 Analýza trhu a zákazníků

- stručná charakteristika trhu, poptávkové podmínky, oborová výnosnost, velikost trhu, trendy na trhu
- definice zákazníka, kvalitativní charakteristika
- kvantitativní charakteristika cílové skupiny
- tempo vývoje cílové skupiny

Smyslem analýzy je prokázat, že pro náš nápad existuje trh, je dostatečně velký a má dostatečně velkou kupní sílu, aby na něm náš nápad generoval dostatečně velké zisky. Součástí charakteristik trhu je popis specifik, která jsou typická pro daný obor, poptávkové podmínky, oborová výnosnost, trendy na trhu. Analýza zákazníků by měla odpovídat na otázky ohledně definice zákazníka, kvalitativní charakteristiky zákazníka, kvantitativní charakteristiky cílové skupiny, tempa vývoje cílové skupiny. (Svobodová, Andera, 2017, str. 81-83)

V analýze zákazníků je nejprve nutné odlišit cílový trh od celkového. Celkovým trhem rozumíme potenciální zákazníky bez ohledu na úspěšné zacílení. Cílovým trhem je oblast zákazníků, které můžeme obsloužit, nebo jim nabízíme produkt. (Srpková, 2011, str.19)

### 2.1.3 Analýza konkurence

- kritéria pro určení přímé konkurence
- seznam konkurence splňující kritéria
- potenciální konkurence

Srpková (2011, str. 22) uvádí první krok analýzy, kde se určují firmy, které představují konkurenci a firmy představující možnost budoucí konkurence.

Na rozdíl od analýzy zákazníků, analýza konkurence nebývá investory požadovanou součástí podnikatelského plánu. Smyslem je nejen nalézt příležitosti pro identifikaci a rozvoj konkurenční výhody, která vede k odlišení se na trhu, ale také zjištění zda a jak často je třeba sledovat konkurenční prostředí.

Svobodová, Andera (2017, str. 87) odpovídají na otázku, kdo je pro nás konkurentem. Nejčastější kritéria jsou například stejný produkt, lokalita, cena, poskytovaný servis, záruční podmínky, zavedené jméno, doplňkové služby, úzké vztahy se zákazníky.



#### 2.1.4 Analýza dodavatelů

- popis vstupů
- dodavatelské zabezpečení
- přehled nákladů na vstupy

Analýza dodavatelů je popisována jako analýza vstupů. Ty představují budoucí náklady, proto je třeba na žádné z nich nezapomenout. Mezi tyto náklady patří externí služby (outsourcing). Závislost na jednom či více poskytovatelích představuje potenciální riziko. Je tedy důležité podchytit spolehlivé dodavatele a vyhnout se závislosti na jednom dodavateli. (Svobodová, Andera, 2017, str. 90)

#### 2.1.5 Personální zabezpečení

- popis jednotlivých pracovních pozic
- počty pracovníků na pracovní pozice, formy pracovních smluv
- organizační struktura
- mzdové náklady na pracovní pozice
- celkové personální náklady

Personální část popisuje členy týmu a zaměstnance. Je zde třeba uvést role, znalosti, sociální dovednosti, zkušenosti, kompetence, podíly ve firmě. (Svobodová, Andera, 2017, str. 91-92)

#### 2.1.6 Marketing

- 4P (propagace, cenová politika, distribuce, komunikační strategie)
- zdroje získávání informací o zákaznících, průzkum trhu
- marketingový rozpočet

Marketing podniku lze rozdělit na strategický a taktický. Strategický marketingový plán vychází především z analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku, zahrnuje rozhodnutí podnikatele ve vztahu ke konkurenci a zákazníkům. Taktický marketingový plán je tvořen především marketingovým mixem (4P). Mix je soubor taktických nástrojů, díky kterým má podnik možnost dosáhnout požadovaných výsledků u předdefinovaných spotřebitelů. (Karlíček, 2013, str. 19-20)

Srpová (2011, str. 22-23) upřesňuje okruhy problémů, které v zásadě řeší marketingová strategie:

- výběr cílového trhu (segmentace trhu, zvážení velikosti a kupní síly)

- určení tržní pozice produktu (postavení produktu mezi ostatními produkty na trhu)
- rozhodnutí o marketingovém mixu (produkt, cena, distribuce, propagace)

### 2.1.7 Finanční plán

- zakladatelský rozpočet
- roční výkaz cash flow
- roční výsledovka
- rozvaha po roce podnikání
- bod zvratu a posouzení s nastavenou kapacitou

Srpová (2011, str. 28) popsala finanční plán jako transformaci předchozích částí podnikatelského plánu do číselné podoby. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj.

Kocmanová (2013, str. 190-191) rozděluje finanční plánování na dvě období, krátkodobé a dlouhodobé. Hlavním úkolem krátkodobého plánování je zajištění trvalé platební schopnosti. Nástrojem krátkodobého plánování peněžních příjmů je peněžní rozpočet (1), což je rozpočet příjmů a výdajů.

*počáteční stav peněžních prostředků na počátku plánovacího období*

*+ Příjmy = peněžní příjmy + zvýšení pohledávek + snížení dluhu*

*– Výdaje = peněžní výdaje + snížení pohledávek + zvýšení dluhu*

---

*= konečný stav peněžních prostředků na konci plánovacího období*

(1)

Dlouhodobý finanční plán má za hlavní funkci dosažení dlouhodobých cílů podniku potřebnými finančními zdroji. Obvykle se jedná o období tři až pět let. Základem dlouhodobého finančního plánu je investiční rozhodování, finanční plánování a skládá se z:

- sestavení cash flow z provozní činnosti
- sestavení cash flow z investiční činnosti
- sestavení cash flow z finanční činnosti
- sestavení plánové rozvahy.

### 2.1.8 Analýza rizik

- vytipování oblastí, ve kterých hrozí riziko neúspěchu
- stanovení významnosti jednotlivých rizik
- preventivní opatření na eliminaci rizik
- silné stránky podnikatelského projektu

„Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle.“  
(Srpková, 2011, str. 31)

Svobodová, Andera (2017, str. 101) radí vytvořit přehled možných rizik. Ty se roztřídí podle podobností, každému riziku se přiřadí jeho váha, významnost podle míry škod, které mohou způsobit a také pravděpodobnost, že může riziko nastat.

### 2.1.9 Vyhodnocení projektu

- doba návratnosti investice
- efektivnost investice
- další potenciál růstu

K vyhodnocení efektivnosti či rentability podnikatelského záměru Svobodová, Andera, (2017, str. 103-104) doporučují zvolit vhodné ukazatele v závislosti na charakteru projektu.

Doba návratnosti je ukazatel, pomocí kterého lze zjistit, za jak dlouho se vrátí vynaložené prostředky. Používá se statická (2) nebo dynamická (3) metoda výpočtu. Výsledné číslo se porovnává s předpokládanou dobou životnosti.

$$\text{doba návratnosti} = \frac{\text{investice}}{\text{roční příjem nebo roční cash flow}} \quad (2)$$

$$\text{doba návratnosti} = \frac{\text{investice}}{\text{diskontované cash flow}} \quad (3)$$

Čistá současná hodnota (4) umí odhadnout, kolik nám vložené investice přinese finančních prostředků za dobu životnosti investice. Čistá hodnota by neměla být záporná.

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (4)$$

CF= peněžní tok v daném roce

r=diskontní míra

t=doba životnosti

Na základě výpočtů těchto ukazatelů se lze rozhodnout, zda je náš podnikatelský nápad efektivní a ziskový. Propočty se provádějí pro všechny scénáře finančního plánu. V této fázi může dojít k přehodnocování vstupních hodnot. Nelze ovšem hodnoty upravovat tak, aby lépe odpovídala očekávaným představám. Došlo by totiž k porušení dvou ze zásad tvorby podnikatelského plánu, pravdivost a reálnost.

### 3 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČR

Školský zákon od roku 1960 zařadil mezi školní zařízení, jakožto součást jednotné školské soustavy jesle, mateřské školy, společná zařízení jeslí a mateřských škol a dětské útulky. V roce 1991 v předškolním zařízení zůstávají pouze mateřská škola a speciální mateřská škola pro děti zpravidla ve věku od tří do šesti let. (Syslová, Borkovcová, Průcha, 2014, str. 22)

Opravilová (2016, str. 53) popisuje, mateřskou školu od roku 1989. Ta prošla několika fázemi, které by lépe odpovídaly měnící se společnosti. Nejprve se zaměřila na kritiku předcházejících období, s níž odmítala všechno, co by bylo do té doby pro předškolní výchovu charakteristické, například pevný denní režim, frontální vyučování, věkové homogenní uspořádání skupin, důraz na školsky pojatou přípravu na školu, převažující verbální metody. Pedagogové zvažovali, jak překonat důsledky předcházející etapy, která nerespektovala přirozené potřeby a přehlížela individuální i vývojové zvláštnosti dítěte, a dále hledali prostor pro svobodnou volbu, tvořivost, různost s možností inspirovat se zahraničními vzory.

#### 3.1 Legislativa předškolního vzdělávání

Nejrozšířenějším typem instituce předškolního vzdělávání jsou mateřské školky, které mohou být založeny podle školského zákona č. 561/2004 Sb., nebo dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Zřízení MŠ dle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (©2013-2019) upravují zákony a vyhlášky:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů:
  - § 8 – zřizování
  - § 124 a násl. - Školská právnická osoba
  - § 142 a násl. - Rejstřík škol a školských zařízení
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb., umožňuje zřizovat mateřské školy s celodenním (déle než 6,5 hodiny denně, nejdéle však 12 hodin denně), polodenním (nejdéle 6,5 hodiny denně) a internátním provozem (vzdělávání i noční péči).

- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, kteří jsou pracovníky škol a školských zařízení, zapsaných do rejstříku škol a školských zařízení.
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, upravuje požadavky na prostorové podmínky, vybavení, provoz, osvětlení, vytápění, mikroklimatické podmínky, zásobování vodou a úklid mateřských škol.
- Předpis č. 107/2005 Sb., vyhláška o školním stravování rozlišuje mezi školní jídelnou (vydává jídla, která sama připravuje) a výdejnou (vydává jídla, která připravuje jiný provozovatel stravovacích služeb). MŠ nemusí disponovat svou vlastní kuchyní.
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby. Tato vyhláška upravuje požadavky na stavby pro výkon podnikání. U mateřské školky je důležité dodržovat jisté bezpečnostní normy. Je třeba doložit projektovou dokumentaci, rozpočet stavby a také například protipožární bezpečnost a jiné.
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů.

## 3.2 Předškolní péče dle živnostenského zákona

Podnikání na základě živnostenského zákona nabízí 3 možnosti v oblasti výchovy a hlídání dětí v předškolním věku.

### 3.2.1 Péče o dítě do 3 let věku

Tato péče je v denním nebo celotýdenním režimu a je zaměřena na rozvoj rozumových, řečových, pohybových, pracovních, hudebních a výtvarných schopností. Dále je kladen důraz na osvojení si hygienických návyků, které jsou přiměřené věku dítěte. Jedná se o živnost vázanou.

K výkonu výše uvedené živnosti musí být splněny podmínky odborné způsobilosti k výkonu povolání všeobecné sestry, zdravotnického asistenta, ošetřovatele, porodní asistentky či

záchranaře podle zákona č. 96/2004 Sb. Živnost může být také poskytnuta na základě podmínky výkonu povolání sociálního pracovníka podle zákona č. 108/2006 Sb. (Uznávání odborných kvalifikací, ©2018)

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

Pokud se jedná o péči dítěte staršího tří let, je získání živnosti jednodušší. Zde jde o živnost volnou, u které nejsou vyžadovány žádné zvláštní podmínky. V živnosti je zahrnuta péče a výchova dětí starších tří let, umístěné v předškolních zařízeních, výuka v soukromých školách a zařízeních určených k tomuto účelu, v případě že nejsou zařazena do rejstříku škol a školských zařízení. Patří sem také jiná mimoškolní výchova a vzdělávání, doučování žáků a studentů, výchovně vzdělávací činnost na dětských táborech a jiných zotavovacích akcí, výuka jazyků, znakové řeči, výuka na hudební nástroje, výtvarné umění a další činnosti. (Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, ©2010-2019)

### **3.2.3 Poskytování služeb pro rodinu a domácnost**

Obsahem této volné živnosti je poskytování služeb pro rodinu a domácnost, zejména zajišťování chodu domácnosti (vaření, úklid, praní, žehlení, péče o zahradu a podobně), individuální péče o osoby, zejména děti nad tři roky věku v rodinách, příležitostné krátkodobé hlídání dětí (včetně dětí do tří let věku), obstarávání nákupů a jiných záležitostí souvisejících s chodem domácnosti a jiná obstaravatelská činnost. (Poskytování služeb pro rodinu a domácnost, ©2010-2019)

## **3.3 Mateřské školy dle zřizovatele**

Mateřské školy můžeme rozdělit dle zřizovatele na veřejné mateřské školy, soukromé mateřské školy nebo dětské skupiny.

### **3.3.1 Veřejné mateřské školy**

Mateřské školy veřejné jsou zřízené státem, obcí, krajem, svazkem obcí a vztahuje se na ně školský zákon a s ním související předpisy, přičemž základním rysem je zápis školy do školského rejstříku a s ním související nárok na finanční prostředky. Jsou regulované podle zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon. (Poradce, 2018, str. 190). Na základě školského zákona

č. 561/2004 Sb. mohou poskytovat služby fyzické i právnické osoby. Právnická osoba, která je zřizovatelem mateřské školky musí plnit přísné podmínky určené tímto zákonem.

Financování mateřských škol ze státního rozpočtu upravuje zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, § 160. Financování škol zřizovaných krajem nebo obcí pak § 161. Finanční prostředky na přímé vzdělávací výdaje hradí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT). Jedná se zejména o výdaje na platy a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů učitelů a ostatních pracovníků, dále výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí zdravotně postižených, na učební pomůcky, na další vzdělávání pedagogických pracovníků a rovněž na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání. Tyto prostředky jsou přidělovány prostřednictvím rozpočtů krajů a to na základě počtu žáků a stanovených jednotkových výdajů – normativů. (Reforma financování regionálního školství, © 2013-2019)

Mateřské školy zřízené podle školského zákona (veřejné MŠ) musí být zapsány do školského rejstříku a vztahují se na ně veškeré povinnosti z tohoto zákona vyplývající. Mimo jiné také povinnost vypracovávat vlastní školní vzdělávací program, který je v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání. V souladu s ustanovením § 12 školského zákona musí zpracovávat vlastní hodnocení a podléhají také externí kontrole České státní inspekce. (Poradce, 2018, str. 190)

### 3.3.2 Soukromé mateřské školy

Mateřské školy soukromé, zapsané v rejstříku, jsou zřízené právnickými osobami, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle školského zákona - vztahuje se na ně školský zákon a s ním související předpisy, přičemž základním rysem je zápis do rejstříku školských právnických osob a s ním související nárok na finanční prostředky. (Pemová, Ptáček, 2013 str. 68-70)

Financování škol soukromých upravuje zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon §162 a podrobněji zákon č. 306/1999 Sb. o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Dotace ze státního rozpočtu dostávají soukromé školy z MŠMT prostřednictvím krajských úřadů. Poskytují se k financování neinvestičních výdajů. Výdaje na investice jsou pokrývány ze školního a z jiných soukromých zdrojů. Pro MŠ činí základní dotace 60 %, zvýšena může být až na 100 %. Podmínkou je průměrné nebo lepší hodnocení školy a poskytuje se podle skutečného počtu dětí, nejvýš však do povoleného počtu dětí uvedeného ve školském rejstříku. (Normativy soukromých škol na rok 2019, ©2013-2019)



Činnost předškolních zařízení nezařazených do Rejstříku škol a školských zařízení (soukromé MŠ) podléhá režimu živnostenského zákona. Při poskytování služby spočívající ve výchově dětí nad tři roky věku, jedná se o živnost volnou, obor činnosti č. 72 „Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“ zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. (Horzinková, 2018, str. 70, 247)

Základní institucí předškolního vzdělávání jsou mateřské školy, které realizují předškolní vzdělávání pro děti zejména od 3 do 6 let. Předškolní vzdělávání není povinné, avšak navštěvuje jej asi 90% dětí. Přednostně jsou přijímány děti před vstupem do základní školy, kdy rodiče mají právní nárok na umístění svého dítěte do mateřské školy a docházka v posledním ročníku mateřských škol je bezplatná. (Syslová, Borkovcová, Průcha, 2014, str. 32-34)

Zásadním rozdílem mezi živnostenským a školským zákonem, upravujícím předškolní vzdělávání je poskytování vzdělávacího programu, který upravuje školský zákon. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání jsou flexibilní osnovy, které si každá škola a třída přizpůsobí tak, aby pasovaly na potřeby dětí ve třídě. Státní zařízení jsou kontrolována Českou školní inspekcí. Povinnost rámcového vzdělávacího programu se na živnostníky nevztahuje. (Školský zákon ve znění účinném od 15. 2. 2019 ©2013-2019)

### **3.3.3 Dětské skupiny**

Dětské skupiny poskytují pravidelnou péči o předškolní děti již od jednoho roku věku. Umožňují docházku v rozsahu nejméně šesti hodin denně, péče je poskytována mimo domácnost dítěte a je zaměřena na výchovu, rozvoj schopností, kulturních a hygienických návyků dítěte. V dětské skupině může být maximálně 24 dětí, většinou se ale jedná o menší skupiny do 12 dětí. Dle velikosti skupiny je pak určen počet pečujících osob, obvykle na každých 6 dětí připadá jedna pečující osoba. Ty mají většinou pedagogické, zdravotnické či sociální vzdělání, nebo profesní kvalifikaci chůvy. Zajišťuje se tak individuální přístup k dětem i k specifickým potřebám každého z nich. Péče probíhá na základě předem stanoveného plánu výchovy a péče, který zaručuje co možná nejvyšší kvalitu poskytované služby. Vše závisí na dohodě mezi rodičem a poskytovatelem. (Pemová, Ptáček, 2013 str. 13-15)

## **3.4 Alternativní předškolní vzdělávací programy**

Základní principy nové výchovy vykrytalizovaly v několik konkrétních vzdělávacích programů, které jsou v současnosti označovány jako programy alternativní. Mnohé z myšlenek

těchto programů se ukázaly do té míry nosné a nadčasové, že se ve světě uplatňují dodnes a některé z mateřských škol u nás z nich vycházejí. (Syslová, Borkovcová, Průcha, 2014, str. 23)

➤ Waldorfská škola

Tento typ pedagogiky vychází se Steinerovy nauky o člověku, kterou nazýval „antroposofie“. Vůdčím principem mateřské školy je nápodoba. Vztah ke světu dospělých se utváří napodobováním vychovatele, který působí svým příkladem bez zvláštního poučování a výzev. Pobyt v mateřské škole je založen na společných zážitcích, které provázejí přirozený běh života, respektují koloběh přírody, v průběhu roku dodržují tradice, pravidelné slavnosti a rituály. (Gordon, 2014, str. 65)

➤ Montessori

Předškolní výchova v pojetí Marie Montessoriové je realizována svobodou dítěte. Součástí této svobody je svoboda biologická (tvořivé síly, které jsou hnací silou jednotlivce), svoboda sociální (ničím neomezované sociální podmínky), svoboda pedagogická (vedení dítěte k samostatnosti tím, že uvolníme jeho energii pro samostatné a svobodné jednání). Svobodná, volná činnost a práce dítěte spočívá v tom, že dítě si samo volí oblast, ve které chce pracovat, materiál, místo, dobu a s kým chce pracovat. Dítě se stává svobodným tím, že přebírá samo za sebe odpovědnost. Výchovnými vlivy jsou příroda, jako vrozený plán a hnací síla v dítěti, prostředí, připravené odpovídající stupni vývoje dítěte a vychovatel. Ten pomáhá dětem podle hesla „Pomoz mi, abych to dokázal sám“. Připravené prostředí představuje celkové vybavení všech prostor, kde se děti pohybují, speciální didaktický materiál a pracovní pomůcky. Ty jsou určeny pro procvičování činností praktického života, rozvoj smyslů, řeči a poznávacích schopností. Pomůcky jsou autodidaktické. Jsou konstruovány tak, aby se dítě učilo tím, že si kontrolu chyb provádí samo. (Opravilová, 2016, str. 42)

➤ Lesní školka

Výuka v lesních školkách probíhá za každého počasí a po celý rok v přírodě. Zázemím bývá jurta, tepee nebo maringotka, ale převážnou část dne děti pobývají venku. Cílem je jednak utváření vztahu k přírodě a jednak zdravý životní styl. V lesních mateřských školách ve větší míře využívány elementy waldorfské pedagogiky a pedagogiky Montessori. (Lesní a přírodní školky, ©2016)

Učení hrou a prožitkem je propojeno s environmentální a ekologickou výchovou, v nichž je přírodní prostor využíván i jako obrana před negativními civilizačními vlivy současného prostředí a životního stylu. (Opravilová, 2016, str. 56)

➤ Daltonská škola

Helen Parkhurstová, zakladatelka školy, postavila učení na základních myšlenkách, které jsou volnost (ve smyslu učit se zacházet se svobodou, získat odpovědnost), samostatnost (to, k čemu se sám dopracuji, si budu lépe pamatovat) a spolupráce. Dítě obdrží úkol a je pouze na něm, kdy úkol splní. Důležitou roli v této škole hraje také střídání skupinové a individuální práce na jednotlivých úkolech. Díky tomu se dítě naučí získávat vlastní zkušenosti.

➤ Zdravá škola

Tento typ programu je projektem Světové zdravotnické organizace pro Evropu, Rady Evropy a Evropské unie, které dotovaly práci v Národním centru podpory zdraví, jež se stalo koordinátorem pro Českou republiku v roce 1991. V České republice se nazývají jako Škola podporující zdraví. Za základní pilíře jsou považovány zdravá atmosféra, zdravé učení a pohoda sociálního, věcného a organizačního prostředí. (Zdravá škola, ©2013-2019)

➤ Začít spolu

V současné době je vzdělávací program mezinárodně označován jako Step by Step a je rozšířen do 29 zemí. Vychází z humanistických a demokratických vzdělávacích principů, klade důraz na rozvoj vlastních schopností dítěte, je založený především na hře a praktické činnosti. Učení zahrnuje tři fáze. V první se navodí téma a shrne vše, co děti o tématu vědí. V druhé fázi se na základě činnosti poznatky prohloubí a doplní tak, aby je děti pochopily. Ve třetí fázi se poznatky zopakují, shrnou a zhodnotí. (Opravilová, 2016, str. 55)

## 4 ANALYTICKÉ METODY

Horáková (2014, str. 69-72) poukazuje na nezbytnost zkoumání vnitřního i vnějšího prostředí, porozumět mu, podchytit a posoudit všechny podstatné činitele prostředí. Snaha podniku o dlouhodobou prosperitu totiž není úspěšná, pokud není podložena důkladným analytickým šetřením vnějších a vnitřních podmínek firmy. A právě pochopení a analýza prostředí firmy je pro úspěch a prosperitu klíčová. Analytické postupy a metody umožňují vyhodnotit faktory vnějšího prostředí, vnitřní situaci (především silné a slabé stránky), vnější podmínky (hrozby a příležitosti), strukturu trhu i tržní pozici firmy vzhledem ke konkurenci.

Základní analytické postupy, které jsou prvořadým východiskem pro volbu firemních strategií:

- marketingová situační analýza
- SWOT analýza
- analýza portfolia
- analýza cyklu tržní životnosti produktu
- analýza hodnototvorného řetězce
- Porterův pětifaktorový model tržního prostředí
- PEST, SLEPT, PESTEL

### 4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

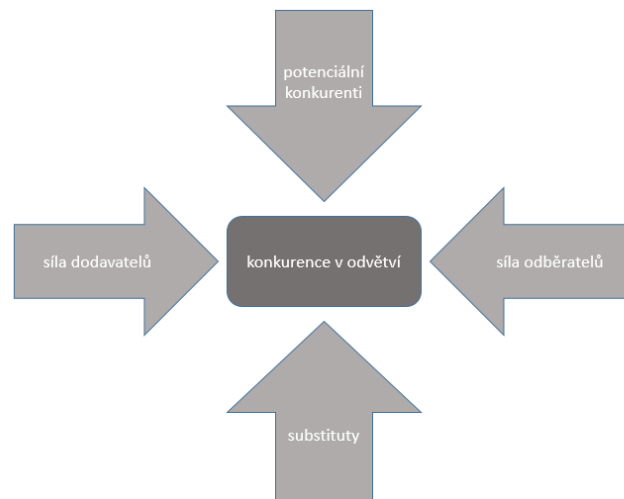
Modelová analýza konkurenčního prostředí vysvětluje konkurenční chování na základě tržních okolností a vychází z předpokladů, že pozici firmy na určitém trhu určuje pět základních faktorů:

1. zákazník (jeho vyjednávací síla)
2. dodavatel (jeho vyjednávací síla)
3. konkurent (vstup nových konkurentů do odvětví)
4. substituty (nabízené substituty a jejich síla)
5. konkurenční rivalita na daném trhu (postavení současných konkurentů)

Slouží jako prostředek pro představení elementů nezbytných jak pro rozhodování o strategiích, tak i pro hodnocení navržených strategií. (Horáková, 2014, str. 71)

Lesáková a kol. (2014, str. 57) cituje autora této analýzy, který tvrdí, že čím je každá konkurenční síla mocnější (intenzivnější), tím víc jsou existující podniky v odvětví omezované

jejich schopnosti zvyšovat ceny a dosahovat vyšší zisk. Intenzivní konkurenční síla se považuje za riziko, protože snižuje zisk. Naopak málo intenzivní konkurenční síla se může považovat za příležitost, protože umožní podniku dosahovat vyšší zisk.



*Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování na základě Lesáková a kol., 2014, str. 59)*

## 4.2 Analýza PESTLE

Podle Lesákové a kol. (2014, str. 54-55) je tato analýza tradiční metodou hodnocení vlivů makroprostředí. Zaměřuje se na ty faktory makroprostředí, které nejvíc působí na podnik a mají relativně nejvýznamnější časový, kvantitativní a kvalitativní dosah na rozhodnutí managementu.

Analýza se tedy zaměřuje na analytické šetření a systematizaci sil makroprostředí, dynamické fenomény v makroprostředí a jejich vliv na fungování firmy. Pro formování strategie je nezbytné dostatečné poznání a pochopení sil makroprostředí především z hlediska udržení konkurenceschopnosti firmy. (Horáková, 2014, str. 72)

PESTLE vychází ze znalostí minulého vývoje a usiluje o předvídaní a analýzu budoucích vlivů prostředí v oblastech (Lesáková a kol., 2014, str. 54-55):

1. politické prostředí (politické trendy a postoje k podnikání, stabilita poměrů státních a obecních institucí)

2. ekonomické prostředí (makroekonomické předpoklady a ukazatele, přímé a nepřímé daně, tržní trendy, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora, vývoj HDP, cyklus ekonomiky a vývoj ceny peněz, tedy inflace a vývoj úrokových sazeb)
3. sociální a demografické prostředí (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, počet obyvatel, struktura, geografické rozložení, hustota, zaměstnanost, postoje obyvatel, životní styl)
4. technologické prostředí (inovace produktů a služeb, inovace technologických postupů)
5. legislativní oblast (výklad a interpretace zákonů, jejich použitelnost, práce soudů, rejstříkového soudu)
6. ekologická oblast (nakládání s odpady, využívání obnovitelných zdrojů, vnímání klimatických změn, ochrana životního prostředí)

### 4.3 SWOT analýza

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities - příležitosti

Threats - ohrožení

Tvoří logický rámec vedoucí k systematickému a podrobnému zkoumání silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Tedy diagnóza vnitřního stavu firmy a síly vnějšího prostředí, ve kterém se firma vyskytuje. Pomáhá předvídat trendy výrazně důležité pro další vývoj firmy. První dva faktory vyplývají z vnitřní situace firmy, příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího firemního prostředí. (Horáková, 2014, str. 77)

Lesáková a kol. (2014, str. 48-50) popisuje cíl SWOT analýzy, což je zpracování jednoduchého přehledu silných a slabých stránek, potenciálních příležitostí a rizik, a především také myšlenka důkladné strukturované analýzy, poskytující užitečné poznatky o strategické situaci podniku. Aplikace této analýzy musí směřovat k identifikaci, hledání a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů vnějšího prostředí a vnitřní situace v podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Úkolem SWOT analýzy je zdůraznit ty faktory, které:

- ✓ budou mít pro podnik zásadní význam

- ✓ umožní podniku předvídat atraktivnost nebo těžkopádnost jeho marketingové orientace
- ✓ zásadním způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity podniku
- ✓ rozhodujícím způsobem usměrní formulaci strategických marketingových záměrů a výběr realizovatelné marketingové strategie

Srpová (2011, str. 31) doporučuje při posuzování podnikatelského plánu hledat všechna možná úskalí. Není vhodné zakrývat skutečnosti, které považujeme za nepříznivé, jako jsou například konkurence, cenová politika, nebo třeba vstupní bariéry. Je žádoucí analýza projektu ze všech stran, promyšlení veškerých možností a eventualit a příprava řešení.

#### **4.4 Ganttův diagram**

Technika diagramů velmi jednoduše a názorně ukazuje sled úkolů a jejich začátky a konce. Úkoly jsou zpravidla organizovány v posloupnosti shora dolů, zatímco časová osa je rozvíjena na horizontální linii. Tyto diagramy jsou velmi jednoduché, dají se snadno vytvořit i bez specializované softwarové podpory. (Svozilová, 2016, str. 152)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA DANÉM TRHU

Abychom mohli zjistit aktuální nabídku a poptávku po službách předškolního vzdělávání, je nutné provést průzkum daného trhu. Průzkum je zaměřen na analýzu ČR, jednotlivých krajů i města Holešova a jeho místních částí, které jsou provedeny pomocí využití PESTLE analýzy, Porterovy metody pěti konkurenčních sil a dotazníkového šetření.

### 5.1 Analýza trhu MŠ v ČR

#### 5.1.1 Vývoj populace a počtu narozených dětí

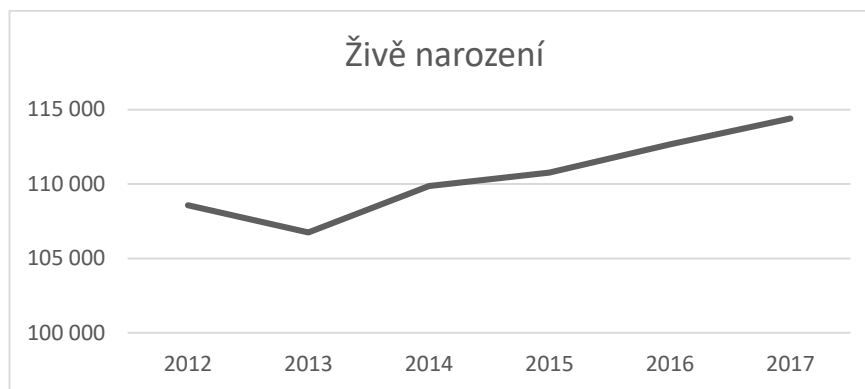
Podle výpočtů ČSÚ (Pohyb obyvatelstva, © 2018) se populace Česka během prvních tří čtvrtletí rozrostla o 27,7 tisíce na 10,638 milionu osob. Podle předběžné statistické bilance počet obyvatel ČR k 30. září 2018 činil 10 637,8 tisíce a byl tak o 27,7 tisíce vyšší než k 1. lednu 2018. O nárůst počtu obyvatel se primárně zasloužilo zahraniční stěhování, jehož saldo činilo 26,1 tisíce. Další 1,7 tisíce nových obyvatel zajistila přirozená měna, když počet živě narozených dětí byl vyšší než počet zemřelých osob.

Následující tabulka (tab. 1) ukazuje, že v průběhu prvních devíti měsíců se podle předběžných údajů živě narodilo 86,6 tisíce dětí. Což bylo o 43 dětí méně než dle definitivních výsledků za stejné období předcházejícího roku. Vdané ženy porodily 44,6 tisíce dětí, ženy svobodné 37,9 tisíce a ženy rozvedené či ovdovělé 4,1 tisíce. Podíl dětí narozených mimo manželství dosáhl 48,5 % a byl v meziročním srovnání mírně nižší (48,7 % v období leden až září 2017). Nejvíce dětí se narodilo ženám ve věku 30 let.

Ukazatel	Počet absolutně (1. - 3. čtvrtletí)			Počet na 1 000 obyvatel	
	2017	2018	rozdíl	2017	2018
<b>Živě narození</b>	86	86 636	-43	10,9	10,9
z toho mimo manželství	42	42 006	-241	48,7	48,5
<b>Zemřelí</b>	83	84 957	1 264	10,6	10,7
z toho do 1 roku	230	220	-10	2,7	2,5
<b>Přistěhovalí</b>	32	43 059	10 432	4,1	5,4
<b>Vystěhovalí</b>	13	16 999	3 108	1,8	2,1
<b>Přirozený přírůstek</b>	2 986	1 679	-1 307	0,4	0,2
<b>Přírůstek stěhováním</b>	18	26 060	7 324	2,4	3,3
<b>Celkový přírůstek</b>	21	27 739	6 017	2,7	3,5
<b>Počet obyvatel k 30. 9.</b>	10	10 637	37 252	x	x
<b>Střední stav obyvatelstva</b>	10	10 620	34 973	x	x

Tabulka 1 Pohyb obyvatelstva ČR (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ)

Dle statistických dat (Obyvatelstvo - roční časové řady, © 2018) se v roce 2012 narodilo 108 576 dětí, o rok později o 1 825 dětí méně. Rok 2015 zaznamenal o 2 188 dětí více než v roce 2012 a v roce 2017 počet vzrostl na 114 405 dětí. Trend je znázorněn na obrázku 5.



Obrázek 5 Trend živě narozených dětí v ČR v letech 2012 – 2017 (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ)

Prognóza úrovně plodnosti (Projekce obyvatelstva České republiky - 2018 – 2100, © 2018) vychází ze zkušenosti z vývoje v minulých letech. Průměrný věk matek při narození dítěte poměrně rychle rostl, ke zpomalení růstu dochází v posledních letech, s dosažením hranice 30 let. Podle scénáře střední varianty bude růst úhrnné plodnosti odrazem zvýšení měr plodnosti žen starších 30 let věku (do roku 2050 zhruba o 15 % oproti aktuálním). Nejzřetelnější bude růst měr plodnosti ve věkové skupině 30–34 let, ve které je již nyní plodnost žen nejvyšší (těžiště plodnosti). Očekáváno je i zvyšování plodnosti žen ve věku 40 a více let, ale její podíl na celkové plodnosti zůstane nízký. Naopak u mladších věkových skupin (do 30 let věku) je prognózován pokles plodnosti, a to včetně věkové skupiny 25–29 let, ve které se míry plodnosti v minulých letech vyvíjely proměnlivě. Průměrný věk matek by tak měl pozvolna růst (s intenzivnějším nárůstem v prvních letech projekce) na 30,6 let v roce 2050 (tab. 2).

Ukazatele věkového složení k 1. 1., pohyb obyvatel, předpoklady							
Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Pohyb obyvatel</b>							
<b>Živě narození</b>	112	109	107	104	101	99	96
muži	57 815	56 515	55 204	53 870	52 519	51	49
ženy	54 448	53 222	51 988	50 732	49 549	48	46
<b>Předpoklady projekce</b>							
<b>Úhrnná plodnost</b>	1,69	1,69	1,70	1,70	1,70	1,70	1,70
<b>Průměrný věk matek při narození dí-</b>	30,1	30,1	30,1	30,1	30,2	30,2	30,2
<b>Naděje dožití při narození</b>							
muži	76,2	76,4	76,6	76,9	77,1	77,3	77,5
ženy	82,0	82,2	82,4	82,6	82,7	82,9	83,1

Tabulka 2 Očekávaná úroveň plodnosti v letech 2018 – 2024 (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ)

### 5.1.2 Děti a mateřské školky v ČR a Zlínském kraji

Dle statistických údajů zpracovaných v následující tabulce (obr. 6), v České republice ve školním roce 2017/2018 docházelo 362 756 dětí do 5 269 mateřských škol a 15 969 tříd. Počet dětí meziročně vzrostl o 103 a během 5 let počet vzrostl o 8 416.

školní rok	školy	třídy	děti											učitelé			počet dětí na 1 třídu	počet dětí na 1 učitele
			celkem	podle pohlaví		podle občanství		podle věku					celkem	podle pohlaví				
				divky	chlapci	ČR	cizí	méně než 3 roky	3 roky	4 roky	5 let	6 let a více		ženy	muži			
2012/13	5 011	14 972	354 340	170 705	183 635	348 906	5 434	31 951	91 350	106 784	104 369	19 886	27 739,2	27 627,9	111,3	23,7	12,8	
2013/14	5 085	15 390	363 568	175 049	188 519	357 261	6 307	33 141	92 365	106 163	111 217	20 682	28 583,0	28 450,7	132,3	23,6	12,7	
2014/15	5 158	15 729	367 603	176 574	191 029	360 389	7 214	37 898	92 120	107 065	110 000	20 520	29 283,4	29 129,7	153,7	23,4	12,6	
2015/16	5 209	15 848	367 361	176 418	190 943	359 059	8 302	42 321	90 640	103 501	109 981	20 918	29 513,8	29 354,1	159,7	23,2	12,4	
2016/17	5 209	15 856	362 653	174 058	188 595	353 159	9 494	44 729	91 390	100 118	105 869	20 547	29 629,5	29 463,2	166,3	22,9	12,2	
2017/18	5 269	15 969	362 756	174 333	188 423	352 287	10 469	45 471	91 758	99 914	104 901	20 712	30 303,2	30 126,5	176,7	22,7	12,0	
meziroční změna (16/17-17/18)	abs.	60	113	103	275	-172	-872	975	742	368	-204	-968	165	674	663	10	-0,2	-0,3
	v %	1,2%	0,7%	0,0%	0,2%	-0,1%	-0,2%	10,3%	1,7%	0,4%	-0,2%	-0,9%	0,8%	2,3%	2,3%	6,3%	-0,7%	-2,2%
změna za 5 let (12/13-17/18)	abs.	258	997	8 416	3 628	4 788	3 381	5 035	13 520	408	-6 870	532	826	2 564	2 499	65	-1	-1
	v %	5,1%	6,7%	2,4%	2,1%	2,6%	1,0%	92,7%	42,3%	0,4%	-6,4%	0,5%	4,2%	9,2%	9,0%	58,8%	-4,0%	-6,3%

Obrázek 6 Mateřské školy, třídy, děti, učitelé v ČR (ČSÚ)

Nejvíce dětí, bylo ve Středočeském kraji, které ve školním roce 2017/2018 navštěvovalo mateřskou školu. Tabulka 3 nám také ukazuje, že ve Zlínském kraji počet 19 890 dětí meziročně klesl o 82 a za posledních 5 let došlo k poklesu o 0,5%.

území kraj	školní rok						meziroční změna (16/17- 17/18)		změna za 5 let (12/13-17/18)	
	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	abs.	v %	abs.	v %
ČR	354 340	363 568	367 603	367 361	362 653	362 756	103	0,03%	8 416	2,38%
Praha	38 457	40 405	41 637	42 371	42 711	43 147	436	1,02%	4 690	12,20%
Středočeský	44 430	46 815	48 455	49 663	49 771	50 315	544	1,09%	5 885	13,25%
Jihočeský	22 942	23 292	23 419	23 351	23 065	23 045	-20	-0,09%	103	0,45%
Plzeňský	19 055	19 429	19 650	19 399	18 853	18 704	-149	-0,79%	-351	-1,84%
Karlovarský	9 542	9 565	9 454	9 271	8 856	8 927	71	0,80%	-615	-6,45%
Ústecký	26 063	26 453	26 489	25 979	25 348	25 424	76	0,30%	-639	-2,45%
Liberecký	15 400	15 675	15 745	15 510	15 178	14 992	-186	-1,23%	-408	-2,65%
Královéhradecký	19 548	19 859	19 986	19 876	19 340	19 222	-118	-0,61%	-326	-1,67%
Pardubický	18 572	18 976	19 059	18 915	18 562	18 387	-175	-0,94%	-185	-1,00%
Vysočina	17 677	18 032	17 996	17 982	17 821	17 866	45	0,25%	189	1,07%
Jihomoravský	39 489	40 498	41 330	41 519	41 129	41 301	172	0,42%	1 812	4,59%
Olomoucký	22 878	23 340	23 298	22 980	22 628	22 350	-278	-1,23%	-528	-2,31%
Zlínský	19 989	20 384	20 330	20 278	19 972	19 890	-82	-0,41%	-99	-0,50%
Moravsko-slezský	40 298	40 845	40 755	40 267	39 419	39 186	-233	-0,59%	-1 112	-2,76%

Tabulka 3 Počet dětí v mateřských školách v ČR a jednotlivých krajích (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ)

V následující tabulce (obr. 7) je zobrazeno, jak v České republice během posledních 5 let vzrostl počet soukromých mateřských škol o 99%.

školní rok	veřejné mateřské školy (zřizovatel obec, kraj nebo MŠMT)						soukromé mateřské školy (zřizovatel soukromá právnická nebo fyzická osoba)						
	školy	třídy	děti	učitelé	počet dětí na 1 třídu	počet dětí na 1 učitele	školy	třídy	děti	učitelé	počet dětí na 1 třídu	počet dětí na 1 učitele	
2012/13	4 778	14 494	345 746	26 830,0	23,9	12,9	194	397	6 967	767,2	17,5	9,1	
2013/14	4 794	14 795	353 255	27 476,8	23,9	12,9	249	509	8 580	956,5	16,9	9,0	
2014/15	4 812	15 021	355 758	27 969,9	23,7	12,7	300	615	10 001	1 145,2	16,3	8,7	
2015/16	4 828	15 076	354 263	28 104,9	23,5	12,6	333	676	11 197	1 229,9	16,6	9,1	
2016/17	4 820	15 069	349 411	28 194,2	23,2	12,4	340	686	11 256	1 249,0	16,4	9,0	
2017/18	4 832	15 116	348 584	28 768,3	23,1	12,1	386	748	12 125	1 345,6	16,2	9,0	
meziroční změna (16/17-17/18)	abs.	12	47	-827	574	-0,1	-0,3	46	62	869	97	-0,2	-0,0
	v %	0,2%	0,3%	-0,2%	2,0%	-0,5%	-2,2%	13,5%	9,0%	7,7%	7,7%	-1,2%	0,0%
změna za 5 let (12/13-17/18)	abs.	54	622	2 838	1 938	-0,8	-0,8	192	351	5 158	578	-1,3	-0,1
	v %	1,1%	4,3%	0,8%	7,2%	-3,3%	-6,0%	99,0%	88,4%	74,0%	75,4%	-7,6%	-0,8%

Obrázek 7 Počet mateřských škol dle zřizovatele v ČR (ČSÚ)

Ve školním roce 2012/2018 jich bylo o 192 méně, než ve školním roce 2017/2018. Veřejných mateřských škol přibylo o poznání méně, jen o 1,1% za posledních 5 let. Nyní je veřejných mateřských škol 4 832 a 386 soukromých.

Dle statistických údajů zpracovaných v tabulce 4 se největší počet soukromých mateřských škol v roce 2018 nacházelo v Praze, nejméně v Pardubickém kraji. V kraji Zlínském je zřízeno 12 soukromých školek, kam v minulém roce docházelo 434 dětí.

území / kraj	zřizovatel											
	MŠMT			obec			kraj			privátní sektor		
	školy	třídy	děti	školy	třídy	děti	školy	třídy	děti	školy	třídy	děti
ČR	7	21	154	4 743	14 839	345 830	82	256	2 600	386	748	12 125
Praha	2	5	33	299	1 541	38 884	12	42	419	101	229	3 258
Středočeský	-	-	-	684	2 033	47 188	9	22	226	85	161	2 708
Jihočeský	1	3	19	291	949	22 165	6	16	235	17	25	377
Plzeňský	-	-	-	258	804	18 208	4	12	103	11	18	332
Karlovarský	-	-	-	116	369	8 688	-	-	-	7	13	195
Ústecký	-	-	-	325	1 075	24 463	3	11	128	25	46	736
Liberecký	-	-	-	216	637	14 371	4	9	91	15	26	481
Královéhradecký	-	-	-	289	803	18 495	6	25	261	16	21	334
Pardubický	-	-	-	310	766	18 240	1	2	16	4	5	106
Vysočina	-	-	-	275	783	17 472	-	-	-	9	17	316
Jihomoravský	2	6	44	616	1 697	39 641	14	42	406	32	60	1 080
Olomoucký	1	4	23	348	924	21 109	7	26	247	21	43	776
Zlínský	1	3	35	297	821	19 315	5	8	61	12	25	434
Moravskoslezský	-	-	-	419	1 637	37 591	11	41	407	31	59	992

Tabulka 4 Mateřské školy v roce 2018 dle zřizovatele v jednotlivých krajích (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ)

## 5.2 Analýza trhu MŠ Holešova a jeho místních částí

Holešov se nachází v okrese Kroměříž ve Zlínském kraji, 13 km severozápadně od Zlína, na západním okraji Hostýnských vrchů, na hranici mezi Hanou a Valašskem na řece Rusava. Správní území města tvoří vedle samotného Holešova také jeho místní části Všetuly, Dobrotice, Količín, Tučapy a Žopy. Počet obyvatel k 1. 1. 2019 dosáhl hodnoty 11 635. Ve městě

Holešov a jeho místních částí se nachází 4 mateřské školy. Jedna z nich je soukromá lesní školka umístěná v Žopech.

		2013	2014	2015	2016	2017
<b>Živě narození</b>		115	105	109	125	130
<b>Zemřelí</b>		161	135	162	165	144
<b>Přistěhovalí</b>		236	166	273	244	228
<b>Vystěhovalí</b>		236	260	184	219	211
<b>Přírůstek (úbytek)</b>	<b>přirozený</b>	-46	-30	-53	-40	-14
	<b>stěhováním</b>	-	-94	89	25	17
	<b>celkový</b>	-46	-124	36	-15	3

Tabulka 5 Pohyb obyvatel Holešova (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ)

Během let 2013 až 2017 se zde narodilo 584 dětí. Stávající kapacita místních školek je 382 dětí a poptávku tedy není schopna úplně uspokojit.

### 5.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pomocí tohoto modelu lze určit stav konkurence, hrozby vstupu nových konkurentů, možnosti substituce a sílu dodavatelů i kupujících.

#### 5.2.1.1 Konkurenční rivalita

Přímo ve městě Holešov se nenachází žádná soukromá mateřská školka. Dětská skupina formou lesní školky je zřízena v místní části Žopy. Dále jsou zde 3 mateřské školy zřízeny městem Holešov. Poptávka po předškolním vzdělávání převyšuje nabídku kapacit v těchto školkách. Jelikož nově zřízená mateřská škola bude soukromá s vyšším školným za dítě, bude v centru pozornosti především diferenciací služeb. Lesní školka, zaměřená na alternativní výchovu nemusí vyhovovat všem rodičům a jejich dětem. Kvalitní reklamní kampaň, která se zaměří na klíčový segment, úspěšná diferenciací služeb a dostupná cena, bude stavebním kamenem k dosažení schopnosti úspěchu školky na daném trhu uspět.

#### ➤ Dětská skupina SOVIČKA

Dětská skupina v Žopech svůj provoz zahájila 2. 1. 2018 za podpory MPSV a EU a je inspirovaná myšlenkou lesních mateřských škol, jehož základním znakem je pobyt dětí venku, za každého počasí, v prostředí přírody.

Klub občanských a studentských aktivit - K. O. S. A., z. s. skupinu provozuje dny každý všední den 7:00 – 16:00 hod. Délka pobytu dítěte je celodenní (7:00 – 16:00 hod), půldenní (7:00 – 12:00 hod) Kapacita klubu je 12 dětí na den a přijímán jsou děti ve věku 3 – 6 let. Děti mohou klub navštěvovat v jednodenním, vícedenním nebo celotýdenním režimu. Stravování je zajištěno ze Zdravé výživy - vegetariánské jídelny v Holešově. Cena stravy je 58 Kč (polévka a hlavní jídlo). Pitný režim zajišťuje dětská skupina. Většina programu probíhá venku. Dopoledne tráví děti čas v lese, na louce, poli, u potoka apod., odpoledne na zahradě případně v zázemí skupiny. Program vychází z Plánu výchovy a péče - oficiální dokument pro všechny provozovatele dětských skupin. Nabídka dalších aktivit jsou plavání, koně, tvořivé dílny, keramika, angličtina, lanové aktivity, akce pro rodiče.

Cena školného je uvedena v tabulce 6 a je zde zahrnut nájem prostor, zálohy za energie, pojištění dětí, vybavení, spotřební a nespotební materiál, pitný režim a mzda pedagogů. Lze dítě přihlásit i jen na jeden den za cenu 300 Kč.

<b>Školné DS SOVIČKA (za měsíc)</b>	<b>Celodenní pobyt 7:00- 16:00</b>	<b>Půldenní pobyt 7:00-12:00</b>
<b>5 dnů v týdnu</b>	4 000 Kč	3 700 Kč
<b>4 dny v týdnu</b>	3 800 Kč	3 300 Kč
<b>3 dny v týdnu</b>	3 400 Kč	2 800 Kč
<b>2 dny v týdnu</b>	2 300 Kč	2 000 Kč
<b>1 den v týdnu</b>	1 200 Kč	1 000 Kč

*Tabulka 6 Školné dětské skupiny SOVIČKA (vlastní zpracování)*

#### ➤ MŠ Sluníčko

Zřizovatelem je město Holešov, školka má 9 tříd, z toho 3 jsou umístěny na odloučených pracovištích v místních částech města, Všetuly a Tučapy. Jsou přijímány děti od 2,5 – 6 let. Školka disponuje zahradou, svou vlastní kuchyní i s jídelnou a výdejnami stravy. Na tomto pracovišti nabízí mateřská škola umístění dětí také do logopedické třídy. Provozní doba školky je od 6:15 do 16:30 hod každý den. V měsíci červenci nebo srpnu je mateřská škola uzavřena na 4 týdny z důvodu nutných oprav, údržby a čerpání dovolené pedagogického personálu. Mateřská škola pracuje podle vlastního školního vzdělávacího programu. Ten má název - Objevujeme svět se Sluníčkem a je zpracován v souladu se závazným Rámcovým programem předškolního vzdělávání. Školné činí 390,-Kč měsíčně na jedno dítě v MŠ.

Stravné je 33 Kč na den. Provoz bývá přerušen jeden měsíc v období letních prázdnin, po dohodě se zřizovatelem. Dále pan v období všech svátků a vánočních prázdnin.

➤ MŠ Radost

Zřizovatelem MŠ je Město Holešov. Školka má 4 třídy s kapacitou 80 dětí a k dispozici vlastní kuchyň i s jídelnou, velký zahradní areál. Jedna třída je na odloučeném pracovišti v Dobroticích. Provozní doba školky je od 6:00 do 16:30 hod každý den. Vzdělávací program MŠ vytváří podmínky a prostředí pro rozvoj zdraví na všech jeho úrovních – tělesné, duševní a sociální pro děti a dospělé, kteří se školkou spolupracují. Školné je stanoveno podle školského zákona na 390,-Kč měsíčně na jedno dítě. Stravné činí 33 Kč za den. Jsou přijímány děti ve věku od 2,5 do 6 let. Provoz bývá přerušen jeden měsíc v období letních prázdnin, po dohodě se zřizovatelem. Dále pak v období všech svátků a vánočních prázdnin.

➤ MŠ Masarykova

Mateřská škola na Masarykově ulici má dvě třídy a odloučené pracoviště s jednou třídou v Žopech. Zřizovatelem MŠ je Město Holešov. K dispozici je zahrada. Strava je zajišťována přes jídelnu nedaleké základní školy. Provozní doba školky je od 6:15 do 16:30 hod každý den. Jsou přijímány děti ve věku od 2,5 do 6 let. Vzdělávací program mateřské školy s názvem Hrajeme si celý rok, vychází z osobnostně orientované prožitkové výchovy. Program má zakomponován obsah pěti vzdělávacích oblastí, které respektují vývoj dítěte, jeho přirozený život, zrání i učení. Strava je vyčíslena na 33 Kč za den, školné pak 390 Kč za měsíc. Provoz MŠ bývá přerušen po dohodě se zřizovatelem zpravidla v měsíci červenci a srpnu a během vánočních prázdnin.

Následující tabulka (tab. 7) porovnává předškolní zařízení ve městě v základních kritériích.

Předškolní zařízení	Provozní doba	Školkové (měsíc)	Stravné (den)	Věk dítěte	Kapacita dětí
MŠ Sluníčko	6:15-16:30	390 Kč	33 Kč	2,5 - 6 let	220
MŠ Radost	6:00-16:30	390 Kč	33 Kč	2,5 - 6 let	80
MŠ Masarykova	6:15-16:30	390 Kč	33 Kč	2,5 - 6 let	70
Dětská skupina Sovička	7:00-16:00	4 000 Kč	58 Kč (pouze oběd)	3 - 6 let	12

Tabulka 7 Srovnání předškolních zařízení ve městě Holešov (vlastní zpracování)

V případě, že počet žádostí o přijetí převyšuje počet volných míst, stanovuje ředitel škole kritéria, která jsou bodově hodnocena (tab. 8). Podle počtu přidělených bodů je stanoveno



pořadí dětí-žadatelů. Děti se shodným počtem přidělených bodů jsou pak dále řazeni podle data narození (od nejstaršího po nejmladší). Do přijímacího řízení jsou zařazeny jen žádosti dětí, které dovršily minimálně 2 let.

Kritéria pro přijetí dítěte:	Body:		
	MŠ Sluníčko	MŠ Radost	MŠ Masarykova
Poslední rok před zahájením docházky do základní školy (dětí,	8	8	8
Trvalý pobyt v příslušném školském obvodu dané MŠ	1	5	6
Věk dítěte - 4 roky dosažené k 31.8	3	5	5
Věk dítěte - 3 roky dosažené k 31.8	2	4	4
Věk dítěte - 2 roky dosažené k 31.8	1	3	3
Bydliště v Holešově, nebo místní části	2	2	2
Sourozenec je již v dané MŠ přijat	1	1	1

*Tabulka 8 Srovnání bodování kritérií pro přijetí dětí do MŠ (vlastní zpracování)*

### 5.2.1.2 Vstup nových konkurentů

Trh služeb předškolního vzdělávání se v dnešní době potýká s nedostatečnou nabídkou. Bariéry vstupu na tento trh představují především legislativní normy, hygienické požadavky a také velké kapitálové investice. Pravděpodobnost vzniku nových mateřských školek existuje, například i formou podnikové školky. Vzhledem k rostoucímu trendu snižování nákladů a legislativě, která je velmi náročná, je málo pravděpodobné, že podnikové školky nově v Holešově vzniknou. Dopad na zakládanou soukromou školku by měl být tedy minimální. V současné době nikdo nejeví zájem o vytvoření soukromé mateřské školy.

### 5.2.1.3 Zákazník

Do potenciálních zákazníků můžeme zařadit rodiče pečující o dítě ve věku 2 – 7 let. Školka bude založena sice v menším městě, ale je zde výborná dostupnost z okolních obcí. Potenciální zákazníci jsou charakterističtí vyššími příjmy, velkým pracovním vytížením, ale také potřebou individuální výuky jejich dětí.

Vzhledem k pevně stanovenému školnému, které je určeno náklady, je vyjednávací síla kupujících z hlediska ceny nulová. Nevýhodou tedy je vyšší cena služeb v soukromé školce oproti ceně služeb ve státních školkách, kde je placené školné podstatně nižší. V oblasti služeb je vyjednávací síla zákazníka o poznání větší. Proto se nově zřízená soukromá mateřská škola bude soustředit na potřeby a přání zákazníka. Tím bude tvořit svou nabídku. Výhodou soukromé školky je, že je schopna reagovat na potřeby zákazníků právě změnou a přizpůsobením nabízených služeb, doplněním v množství služeb své nabídky, upravením provozní doby a podobně.

#### 5.2.1.4 *Substituty*

Hrozby substitučních produktů může být několik. Například využití prarodičů, kteří jsou v důchodovém věku, ale odchod do starobního důchodu je stále prodlužován a většina prarodičů je stále v pracovním procesu. Další možností je najmutí chůvy, kde cena za službu je poměrně vysoká a služba není tak rozšířená. Vyplývá tedy, že hrozba substitutu nemůže tento podnikatelský záměr nijak výrazně ovlivnit. Existuje ale i možnost hlídání dětí jedním ze zákonných zástupců, což je v souvislosti s nezaměstnaností, kdy jeden z rodičů není zaměstnán, a stará se doma o vlastní děti. Jiným případem může být situace, kdy jeden z rodičů vydělává takové množství peněžních prostředků, že druhý rodič může zůstat s dětmi doma.

#### 5.2.1.5 *Dodavatelé*

Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto odvětví poměrně nízká, protože zde velké množství firem nabízí potřebné vybavení a služby, které si vzájemně konkurují právě cenou.

Naším hlavním kritériem pro výběr dodavatele vybavení je kvalita, cena, sortiment a dodací podmínky. Na základě cenových kalkulací bude vybrán dodavatel, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům.

U záměru založení soukromé školky se jedná o dodavatele jednorázové a pravidelné:

##### 1. Dodavatel vybavení

Jedním z hlavních kritérií je nabídka sortimentu. Ideální je dodavatel, který nabízí nejen postele, ale také stolečky, židličky, police, dětské knížky, hračky a veškerý textil. Jeden dodavatel bohužel nemůže pokrýt veškeré vybavení, které školka do začátku potřebuje, proto byli vybráni tři dodavatelé vybavení. Společnost INSGRAF vybaví školku nábytkovou sestavou do denní místnosti, skříněmi do šatny, didaktickými pomůckami a pomůckami Montessori. IKEA dodá kuchyňský kout včetně jejího vybavení, postýlky a postele včetně matrací a textilu, dekorací a vybavení kanceláře. Spotřebiče do kuchyně a úklidové místnosti zajistí elektro EXPERT v Holešově. Veškeré materiálové vybavení potřebné pro zařízení prostor školky je zpracováno v příloze P II.

##### 2. Rekonstrukce umývárny

Jelikož stávající umyvadla a záchody nestačí požadavkům danými vyhláškami, je zapotřebí menší rekonstrukce umývárny spojená s instalací dalších potřebných umyvadel, sprchového koutu a záchodů. Dodavatelů instalátérských prací je v Holešově a okolí dostatek a z cenových nabídek lze vybírat.

### 3. Výmalba místností

K finální úpravě prostor je nutné vymalovat. Tyto práce zajistí otec jednatelky zdarma. Nakoupen bude pouze materiál pro výmalbu (barva).

### 4. Dodavatel služeb

Mateřská škola Sluníčko na své odloučené pracoviště Všetuly, do stejného komplexu budov, kde se bude nacházet i nově zřízená školka, dodává každý den stravu pro docházející děti. Proto využijeme jejich zkušeností a odborné způsobilosti.

Další klíčoví dodavatelé služeb pro školku jsou externí účetní, služby čistírny lůžkovin, mobilní operátor, internetové připojení

## 5.3 SLEPT analýza

Cílem je identifikace pro každou skupinu faktorů nejpodstatnější vlivy a rizika, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat nově založený podnik na daném trhu.

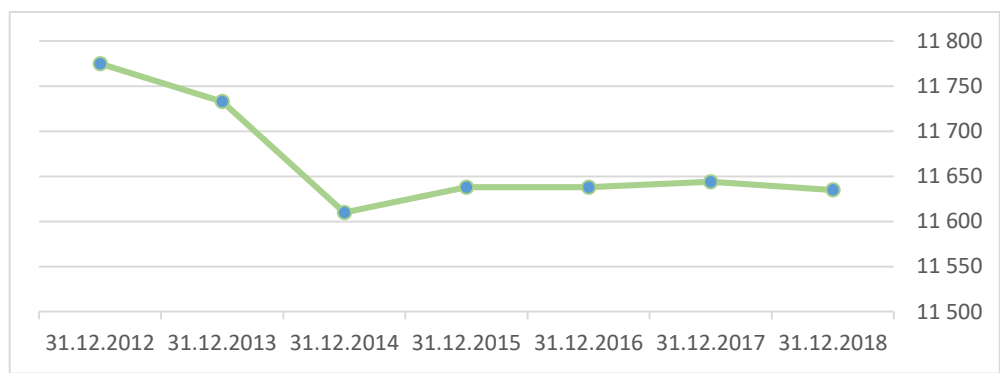
### 5.3.1 Sociální faktory

Při zkoumání sociálních faktorů je nutné si odpovědět na otázky související s demografickým vývojem, věkovým profilem, vzděláním a také s úrovní zdraví a poskytované zdravotní péče.

Datum	Muži (do 15-ti let)	Muži (nad 15 let)	Ženy (do 15-ti let)	Ženy (nad 15 let)	Změna	Celkem
31. 12. 2018	813	4 799	827	5 196	-9	11 635
31. 12. 2017	797	4 806	823	5 218	6	11 644
31. 12. 2016	777	4 823	804	5 234	0	11 638
31. 12. 2015	758	4 843	801	5 236	28	11 638
31. 12. 2014	740	4 852	785	5 233	-123	11 610
31. 12. 2013	754	4 902	816	5 261	-42	11 733
31. 12. 2012	745	4 937	801	5 292		11 775

Tabulka 9 Vývoj počtu obyvatelstva Holešova (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ)

Demografie města je zpracován v tabulce 9 a na obrázku 8. Celkový počet obyvatel na konci roku 2018 byl 11 635. Z toho 813 mužů do 15 let, nad 15 let pak 4 799. Žen do 15 let bylo 827 a nad 15 let 5 196. Největší pokles počtu obyvatel, snížení o 123 obyvatel, zaznamenal rok 2014. Největší přírůstek, nárůst o 28 obyvatel, byl zaznamenán v roce 2015.



Obrázek 8 Vývoj počtu obyvatelstva Holešova 2012-2018 (vlastní zpracování)

Město Holešov poskytuje velmi vysokou úroveň poskytované zdravotní i sociální péče. Poliklinika disponuje chirurgií, interní ambulancí, logopedií, pediatrií, oční ambulancí, ortopedií, psychiatrií, stomatologií, sonografií, praktickými lékaři pro dospělé. Dále jsou ve městě možnosti gynekologie, neurologie, léčebné rehabilitace, vodoléčby a fyzikální terapie, kožní ambulance.

Rozšířená sociální péče je zajišťována Centrem pro seniory, Charitou Holešov, Společností dobré vůle (romská komunita). Dále zde působí Dětské centrum Zlín-sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, Středisko rané péče Educo-raná péče pro rodiny s dětmi s mentálním pohybovým a kombinovaným postižením.

### 5.3.2 Legislativní faktory

Činnost předškolních zařízení nezařazených do rejstříku škol a školských zařízení podléhá režimu živnostenského zákona. Jejich zařazení do konkrétní živnosti se řídí věkem dítěte, hranicí jsou tři roky věku dítěte.

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník.

Živnostenská oprávnění:

- vázaná živnost – péče o dítě do tří let věku
- volná živnost - mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti – obsahem této živnosti je výchova dětí nad tři roky

Další zákony upravující podnikatelskou činnost:

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu – každý subjekt vedený jako právnická osoba se musí přihlásit k placení dani z příjmů.
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví – každá právnická osoba musí vést účetnictví, dle podmínek tomto zákoně.
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce upravuje pracovně-právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, např. délku zkušební doby, nárok a čerpání řádné dovolené, práce přesčas, druh a náležitosti pracovní smlouvy, atd.

Legislativa v předškolní výchově:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Výhodou u soukromých mateřských školek je to, že nemusí přesně dodržovat vzdělávací program MŠMT. Provozovatel soukromých školek by ale měl znát vzdělávací program, čerpat z něj a přizpůsobit si jej svým potřebám.
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.

### 5.3.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory ovlivňující vnější okolí podniku jsou především míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, inflace, vývoj HDP, výše daňových sazeb.

Hlavním znakem současné české ekonomické situace je rekordně nízká nezaměstnanost. Důsledkem toho byl růst mezd (a také platů státních zaměstnanců), který v roce 2018 dosahoval devíti procent a i v roce 2019 bude nejspíš pokračovat. Podle odhadů jen o něco mírněji, zhruba o sedm procent. Pro rok 2019 očekává Česká národní banka, ministerstvo financí i řada ekonomů nadále růst HDP, až okolo velmi optimistických tří procent. Vládní rozpočet tedy v roce 2019 počítá s růstem ekonomiky o 3,1 % a průměrnou mírou inflace 2,3 procenta. Nezaměstnanost by měla stejně jako letos zůstat na 2,3%.

Ke zvýšení částky minimální mzdy na 13 350 Kč, která přímo ovlivňuje zvýšení některých parametrů v oblasti zdaňování fyzických osob, došlo od 1. ledna 2019. Společně s úrovní

nejnižšího výdělků dochází také k růstu nejnižších úrovní zaručené mzdy, a to o 1 150 Kč až 2 300 Kč měsíčně. Díky zvýšení minimální mzdy se navyšuje také částka slevy na dani za každé vyživované dítě, kterou lze uplatnit v souvislosti s jeho umístěním do předškolního zařízení ve výši výdajů prokazatelně vynaložených za takové umístění. Sleva na dani je nově 13 350 Kč za rok.

Podle § 47 zákona o DPH existují v současnosti tři sazby DPH: základní 21%, první snížená 15%, druhá snížená 10%. Předmětem daně je mimo jiné poskytnutí služby za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti s místem plnění v tuzemsku.

Pokud účinnost novely zákona o DPH (v rámci novely zákona o elektronické evidenci tržeb) nastane v průběhu kalendářního roku, dojde ke snížení dosavadní sazby DPH ze základní sazby 21 % nebo první snížené sazby 15 % na druhou sníženou sazbu 10 % u vybraných služeb a pitné vody dodávané vodovodem. Vytváří se tak do určité míry prostor pro případné snížení či nezvyšování spotřebitelských cen. Jedná se mimo další, které se naší oblasti podnikání netýkají, o stravovací služby a podávání nápojů.

Sazba daně z příjmu právnických osob je aktuálně nastavena na 19%.

Pro rok 2019 je daňové zvýhodnění na první dítě 15 204 Kč, na druhé dítě 19 404 Kč ročně a u třetího a dalšího dítěte 24 204 Kč ročně beze změny.

#### 5.3.4 Politické faktory

Politické faktory formují a dotýkají se všech oblastí vnějšího okolí podniku.

Podpora vzniku a rozvoje nových podniků, zejména malých a středních, je hlavním nástrojem politiky soudržnosti, kterým dochází k posilování regionálních ekonomik a celkovému zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR. Investiční dotace, které vláda pro podporu schválila, jsou pro začínající podnikatele a mohou se týkat materiálně-technického vybavení, budování podnikatelských objektů, nákupu strojů a vybavení či snížení energetické náročnosti zlepšením technických obvodových konstrukcí budov. Podnikatelé mohou využít také zvýhodněné úvěry nebo dotace na zaměstnance z úřadu práce a stážových programů, které jsou financovány z Fondu dalšího vzdělávání.

V oblasti vzdělávání a výchovy uvedla vláda ve svém Programovém prohlášení: „Zajistíme dostatečné kapacity mateřských škol posílením a efektivním využitím národních a evropských finančních zdrojů a lepší koordinací mezi Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstvem pro místní rozvoj. Zajistíme zákonem garantovaný nárok na péči o

*děti od dvou let při zohlednění možností zřizovatelů. Budeme investovat také do pedagogického personálu s cílem výrazně snížit počet dětí na jednu učitelku.“*

Vláda se zavázala pro ekonomický program, založený na podpoře podnikání, fungující a transparentní státní správě, efektivním trhu práce, dlouhodobě udržitelném penzijním systému, sociálním smíru ve společnosti a investicích do vzdělání, vědy a výzkumu.

### 5.3.5 Technologické faktory

K technologickým pokrokům dochází i v oblasti vzdělávání. Počítačovou techniku mají k dispozici při vzdělávání i některé mateřské školy. Pro děti jsou k dispozici různé naučné hry, zaměřené nejen na různé oblasti základní výchovy, ale také například na výuku cizích jazyků, interaktivní pomůcky, pomoc při učení se samostatnosti, nebo mohou pomáhat i při vzdělávání dětí, které potřebují speciální péči. V současné době se technologie vyvíjí velmi rychle, dotýká se i dětí předškolního věku, ale tyto faktory zásadně neovlivňují podnikatelský záměr založení soukromé školky.

## 5.4 Dotazníkové šetření

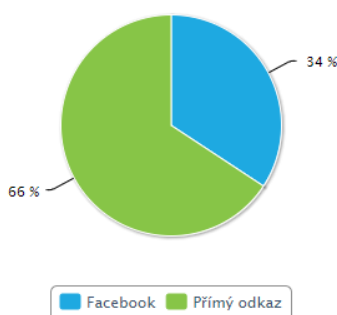
Hlavním cílem tohoto průzkumu je zjistit, jestli by byl zájem o soukromou školku v Holešově, upřesnit rozsah nabízených služeb, stanovení provozní doby školky a výši školného.

Dotazníkové šetření bylo anonymní. Cílová skupina byla tvořena rodiči, kteří mají své dítě umístěné v některé z místních mateřských škol a rodiče na mateřské či rodičovské dovolené. Dotazník byl vyplněn i respondenty, kterých se tato oblast momentálně netýká. Tato skupina respondentů se měla možnost vyjádřit k otázce, zda by uvítali v Holešově zřízení soukromé mateřské školy.

K dotazníkovému šetření bylo využito služeb společnosti Survio, zabývající se měřením zákaznické spokojenosti, marketingovými průzkumy, hodnocením zaměstnanců a jinými online dotazníky či anketami.

Dotazník, který je uveden jako příloha P I, je tvořen z 16 uzavřených otázek s výběrem jedné, nebo více odpovědí. Odkaz na vyplnění dotazníku bylo především sdíleno na facebookových stránkách skupin města Holešova a okolí. Celkem dotazník vyplnilo 178 respondentů během prvního týdne v únoru 2019.

Na následujícím obrázku (obr. 9) jsou zobrazeny zdroje návštěv respondentů k dotazníku.



Obrázek 9 Zdroje návštěv dotazníku (vlastní zpracování na základě dat Survio)

První část otázek dotazníku je zaměřena na zjištění výchozí situace.

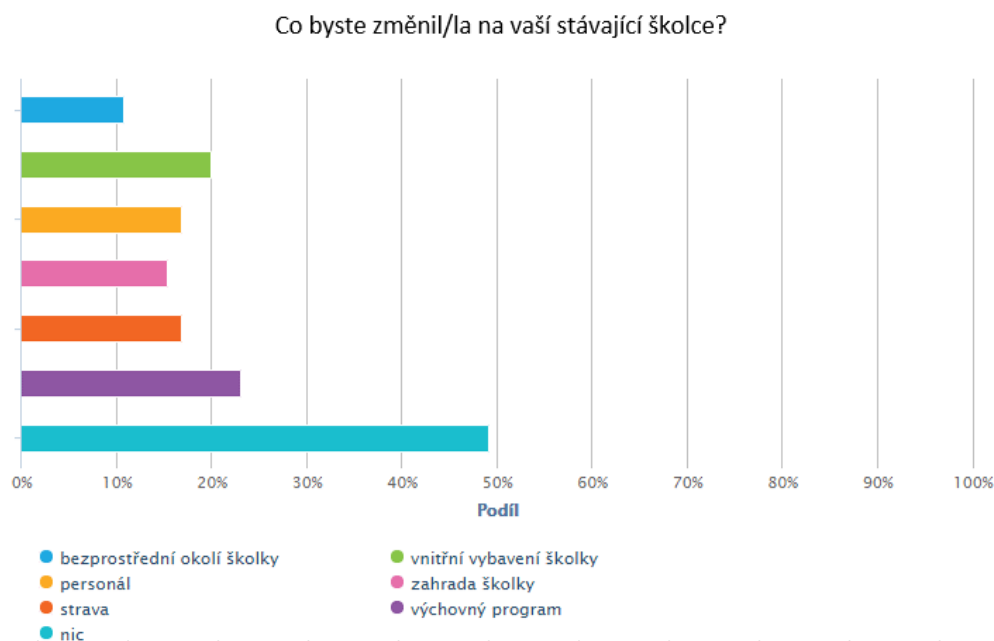
Přímo z Holešova vyplnilo dotazník 66% respondentů, do 10 km 22% a zbylých 12% uvedlo své bydliště ve vzdálenosti více než 10 km od Holešova.

O dítě ve věku 0 – 6 let pečuje 72 % respondentů. Z tohoto počtu má dítě umístěno v mateřské škole 56% a 32,4% musí s dítětem do své školky dojíždět.

11,1% respondentům dítě nepřijala žádná mateřská školka a to z důvodu přeplněné kapacity. Existují i rodiče (2,5%), kteří své dítě nemohli umístit do žádné školky z důvodu nízkého věku. 34,6 % rodičů ještě o umístění dítěte do školky nežádalo.

S úrovní služeb, které jsou poskytovány v místních školkách, je spokojeno 58,8 % rodičů a negativně se vyjádřilo 17,5%. Zbylá část respondentů se zatím o služby místních školek nezajímala.





Obrázek 10 Podíl odpovědí na otázku týkající se změny ve stávající MŠ respondentů (vlastní zpracování na základě dat Survio)

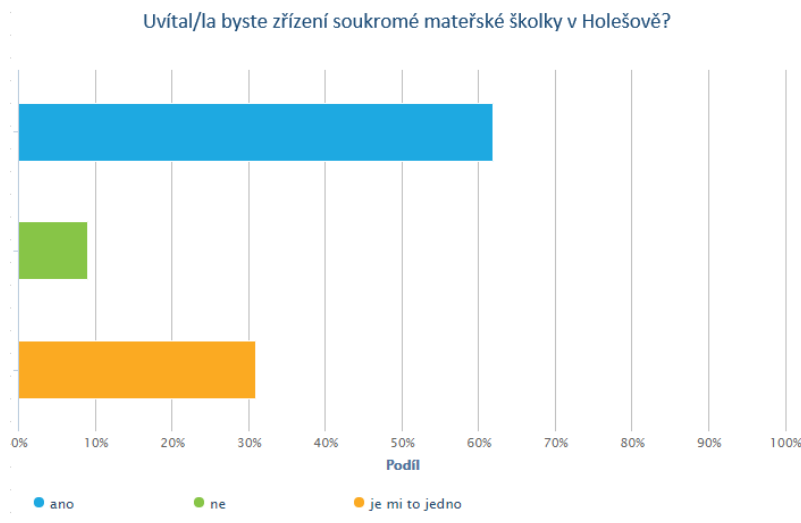
Z obrázku 10 je patrné, že 49,2 % respondentů by na své stávající školce nic neměnilo. Ale jsou zde rodiče (23,1%), kteří by měli zájem o jiný typ výchovného programu. O jiné vnitřní vybavení ve školce by mělo zájem 20% rodičů, 16,9% by chtělo změnit personální obsazení. Stravu by vyměnilo 16,9% rodičů a zahrada u stávající školky se nelíbí 15,4%.

V místních mateřských školách je nejvíce tříd s více jak 24 dětmi a nejčastěji se o jednu třídu starají 2 pracovníci.

Druhá část otázek dotazníku je rozhodující pro zřízení soukromé školky a ovlivní strategické rozhodování o nabídce poskytovaných služeb.

39% respondentů uvedlo, že již uvažovalo o možnostech využití služeb soukromé mateřské školy, ale právě 35,4% z celkového počtu rodičů, kteří odpovídali na dotazník, si z finančních důvodů tuto možnost nemůže dovolit.

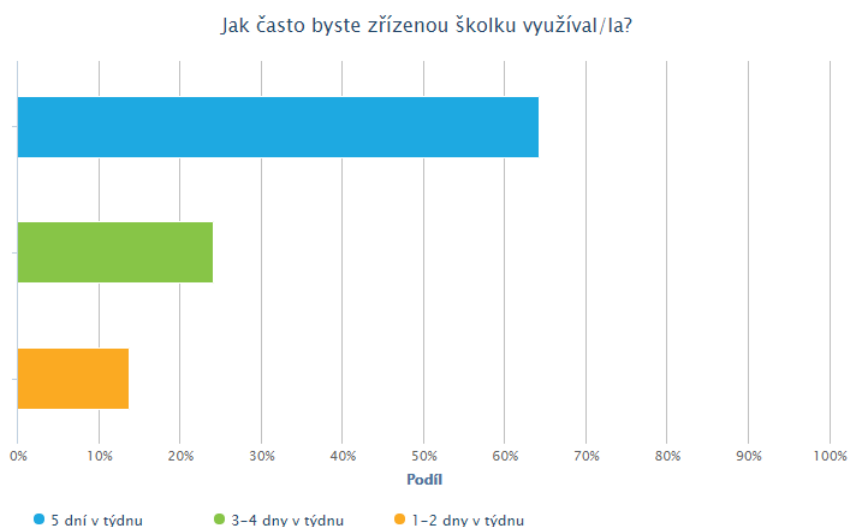
Na následujícím obrázku (obr. 11) je zobrazen 62% podíl kladných odpovědí na otázku zřízení soukromé školky v Holešově. 31% respondentům je to jedno a 9% se vyjádřilo negativně. K této otázce se mohli vyjádřit i respondenti, kteří nepečují o dítě ve věku 0-6 let a ani to nemají v plánu.



Obrázek 11 Podíl odpovědí na otázku, zda by respondenti uvítali zřízení soukromé MŠ (vlastní zpracování na základě dat Survio)

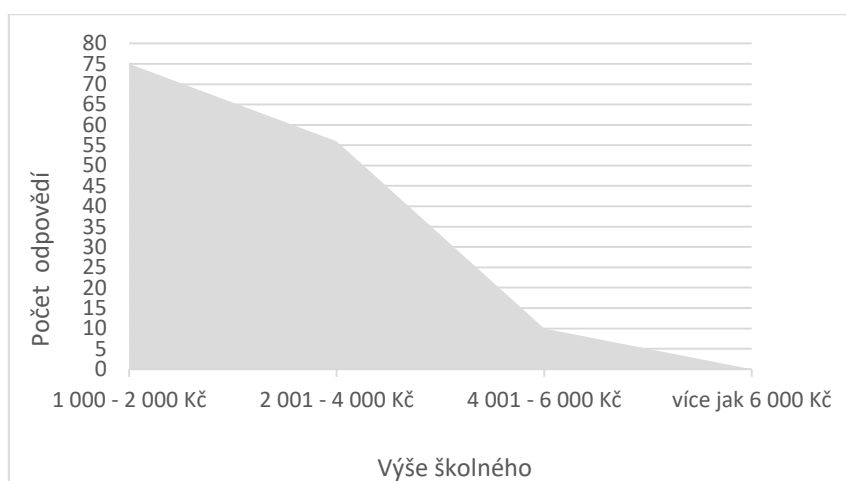
Na otázku dojíždění se svými dětmi do mateřské školy, odpovědělo 32,6% rodičů záporně, což znamená, že dojíždět do jiného města nechtějí. 64,2% je ochotno si za svou školkou dojet až do 10 km. Existuje ale i 4,2% rodičů, kterým nevadí cestovat do mateřské školky více než 10 km.

Obrázek 12 ukazuje, že 5 dní v týdnu by využívalo soukromou školkou až 64,4% rodičů. Daleko méně (24,1%) by školkou využívalo 3-4 dny a zbytek respondentů by školkou využilo maximálně do dvou dní v týdnu.



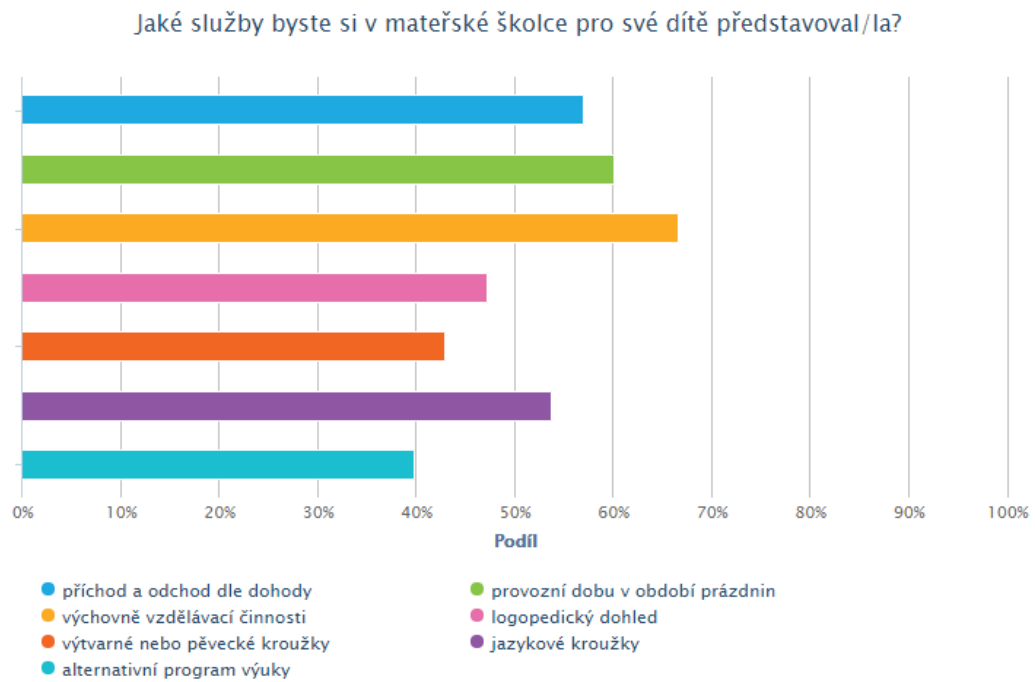
Obrázek 12 Využití školky dle počtu dní v týdnu (vlastní zpracování na základě dat Survio)

U otázky č. 14, která se týká provozní doby, byla možnost výběru jedné, ale i více odpovědí. Nejvíce vyhovující provozní doba školky (48,9%) je mezi 7 a 16 hod., od 6 hod. rána by uvítalo možnost otevření 31,1% rodičů a 22,2% rodičů by využilo možnosti vyzvednutí svého dítěte do 17 hod.



Obrázek 13 Akceptovaná výše školného za soukromou mateřskou školku (vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů by zaplatilo měsíční školné do 2 000 Kč, téměř stejný počet rodičů by zaplatilo až 4 000 Kč a najdou se i rodiče, kteří mají finanční možnosti zaplatit za měsíční školné částku do 6 000 Kč. Rozmezí výše školného a počet odpovědí zobrazuje grafické znázornění na obrázku 13.



Obrázek 14 Preference služeb mateřské školky (vlastní zpracování na základě dat Survio)

Obrázek 14 zobrazuje preference služeb, které by rodiče uvítali v soukromé školce. Na tuto otázku bylo možno vybrat více odpovědí. Nejvíce frekventovanou odpovědí byly výchovně vzdělávací činnosti, provozní dobu v období prázdnin, příchod a odchod dle dohody a jazykové kroužky.

## 6 VYHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Projektovému řešení založení soukromé mateřské školy v Holešově předcházely analýzy, které měly zjistit současnou situaci v oblasti nabídky a poptávky služeb předškolního vzdělávání, tedy mateřských škol.

Z analýzy České republiky z hlediska vývoje obyvatelstva, porodnosti, která byla zpracována jako první, plynou následující závěry:

- Počet narozených dětí má od roku 2014 rostoucí tendenci. Prognóza úrovně plodnosti předpokládá snižování vývoje v následujících letech.
- Zvyšuje se průměrný věk rodiček. Aktuálně je to věk 30 let. Trend se podle predikce bude ještě zvyšovat. Průměrný věk rodiček by měl vzrůst na 30,6 let v roce 2050.

Z hlediska počtu zřízených mateřských škol, počtu docházejících dětí, tříd a učitelů vyplývá:

- Za posledních pět let se počet mateřských škol navýšil o 258 a stále roste.
- Počet dětí v ČR, od školního roku 2012/2013, vzrostl o 8 416, z toho počtu je méně dívek.
- Předškolní vzdělávání má v ČR tedy rostoucí trend.
- Ve Zlínském kraji došlo u vývoje počtu předškolních dětí k poklesu. Za posledních pět let to byl pokles o 0,5%.

Z poznatků z analýzy místního trhu i PESTLE analýzy můžeme vyzdvihnout:

- V Holešově má porodnost od roku opět 2015 rostoucí tendenci. V roce 2014 došlo k poklesu na 105 dětí, což bylo o 10 dětí méně než v roce předchozím. Během let 2013 a 2017 se narodilo celkem 584 dětí.
- Město poskytuje velmi vysokou úroveň poskytované zdravotní i sociální péče, proto je atraktivní lokalitou pro migraci obyvatel.
- Ve městě se nachází 4 mateřské školy a stávající kapacita je 382 dětí. Z tohoto počtu školek jsou 3 zřízeny městem Holešov a poslední je lesní školka zřízená formou dětské skupiny.
- Konkurenční rivalita není silná z důvodu zřizovatele ostatních mateřských školek. Tyto školky nejsou flexibilní v oblasti nabídky služeb v závislosti na místní poptávce.
- Přijetí do místních mateřských škol má svá kritéria, která mohou být pro mladší děti náročná.

- Vstup nových konkurentů na místní trh je limitován hygienickými normami a požadavky a také velkou kapitálovou investicí.
- Využití prarodičů jako substitutů je v současné době méně možné, z důvodu prodloužení starobního důchodu. Ostatní formy nejsou k dispozici, nebo jsou velmi nákladné.
- Podnikatel může využít dotace na zaměstnance z úřadu práce a stážových programů.

K posouzení aktuální situace na daném trhu bylo provedeno dotazníkové šetření, z něhož vyplývají následující závěry:

- Velká část respondentů projevila zájem o zřízení nové soukromé mateřské školy a většina rodičů by byla ochotna dojíždět až 10 km.
- Školka by byla využívána převážně 5 dní v týdnu.
- Z dotazníku vyplynulo, že by většina rodičů byla ochotna zaplatit školné do 4 tisíc Kč.
- Provozní doba školky by byla vyhovující nejlépe od 6 do 17 hod.
- Byl zjištěn zájem o výchovně vzdělávací činnosti, provoz školky v období prázdnin, příchody a odchody dle dohody nebo třeba o jazykové kroužky.

Zjištění těchto informací a současných podmínek vytváří možnost a prostor pro vznik nové soukromé mateřské školy v Holešově.

## 7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část na založení soukromé mateřské školky vychází z analytické části, která ukázala na nedostatečnou kapacitu mateřských škol v Holešově. Analytická část obsahuje analýzu trhu, zákazníků a konkurence, proto již není znovu zapracována do následujících oblastí podnikatelského plánu, který tvoří základ projektové části.

### 7.1 Popis podnikatelské příležitosti

#### 7.1.1 Základní charakteristika mateřské školy

Podnikatelským záměrem je založení soukromé mateřské školy jako společnost s ručením omezeným, pod názvem Bublinka s.r.o., nabízející péči a program pro děti ve věku 2 – 7 let.

##### *Základní údaje*

Název: Bublinka s.r.o.  
Sídlo: Sokolská 70, Holešov 76901  
Právní forma: společnost s ručením omezeným

Zakladatel společnosti /jednatel: Bc. Kateřina Langová

Základní kapitál: 200 000 Kč

Peněžitý vklad zakladatele: 185 000 Kč

Nepeněžitý, hmotný vklad zakladatele: 15 000 Kč

Předmět podnikání:

- provozování mateřské školky,
- výchova a vzdělávání předškolních dětí

Uvedený předmět podnikání opravňují 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 splňuje paní Anna Sikorová, která dříve pracovala 2,5 roku jako dětská zdravotní sestra a bude zde zaměstnána.

Kapacita mateřské školky je maximálně 25 dětí v celodenním režimu rozdělených do dvou tříd. Třídou Hříbečků navštěvují děti ve věku 2 až 3 roky a jsou pod dozorem jedné zdravotní sestry a asistentky. Třídou Medvídků navštěvují děti ve věku 4 až 7 let. Děti jsou pod dozorem jednoho pedagogického pracovníka.

- Služby poskytované školkou:
  - Péče o dítě celodenní: zde je zahrnuta péče o dítě 5 dní v týdnu od 6:00 do 17:00 hod. Příchod i odchod je možné upravit na základě dohody s rodičem.
  - Péče o dítě hodinová: je určena pro příležitostné hlídání na několik hodin v týdnu či měsíci. Dítě je zapojeno do běžného denního programu, péči o ně zajišťuje stávající personál.
  - Možnost přijetí dítěte, které nosí stále plenky.
  - Příchod a odchod dle dohody.
  - Provozní doba během letních prázdnin.
  - Montessori vzdělávací program.
  - Vzdělávání dětí, jazykové kroužky.
  - Stravování dětí.
  - Divadelní, hudební či filmová představení, exkurze a výlety.
  - Dětské oslavy.

Hlavní konkurenční výhodou soukromé mateřské školky bude nadstandardní nabídka služeb a výhod, přizpůsobená aktuálním požadavkům rodičů a dítěte.

- Vzdělávací program

Mateřská škola Bublínka s.r.o. bude vzdělávat děti na základě pedagogického systému Marie Montessori. Informace a poznatky se předávají dětem propojeně, pokud možno v souvislostech a ideálně tak, aby děti měly velký prostor pro vlastní aktivitu a objevování. Zapojuje se do výuky maximum smyslů a využívá se mnoha smyslově zajímavých a velmi názorných pomůcek, které pomáhá dětem formovat jejich mysl i abstraktní představy o světě. Tento postupný proces od konkrétního k abstraktnímu bude rozvíjet dětskou schopnost myslet a uvažovat. I jednotlivé pomůcky, které budou děti den co den používat, jsou mezi sebou vzájemně propojené, což bude děti přirozeným způsobem vést k neustálému hledání souvislostí.

Denní harmonogram (obr. 15) je navržen tak, aby poskytoval prostor pro volnočasové aktivity dětí i pro aktivity vycházející ze vzdělávacího programu.



<b>6:00 – 8:00</b> příchod dětí do školky, individuální a skupinové hry, kreativní činnost
<b>8:30 – 9:00</b> hygiena, dopolední svačina, seznámení se s plánem dne
<b>9:00 – 10:30</b> dopolední vzdělávací činnost
<b>10:30 – 12:00</b> pobyt na zahradě, procházka
<b>11:30 – 12:30</b> hygiena, oběd, příprava k odpočinku, odchod dětí domů po obědě
<b>12:30 – 14:30</b> odpočinek, vzdělávání starších dětí, předškolní příprava
<b>14:30 – 15:00</b> hygiena, odpolední svačina
<b>15:00 – 17:00</b> sportovní aktivity a kulturní aktivity, odchod dětí domů

*Obrázek 15 Denní harmonogram MŠ (vlastní zpracování)*

- Organizace činností pro rodiče:
  - individuální schůzky s rodiči
  - zasílání aktuálních informací elektronickou cestou
  - dny otevřených dveří školky
  - individuální návštěvní dny
  - aktuální informace na webových stránkách a vývěsce školky
  - možnost dětských oslav
  
- Prostory školky:
  - šatna
  - 2 x denní místnost s ložnicí
  - sociální zařízení
  - kuchyňský kout
  - kancelář
  - úklidová místnost

Denní místnost je rozdělena na dvě části. Hrací část, která má prostor na hraní a prostor se stoly a židličkami na výtvarné činnosti. Tento prostor slouží i jako jídelna. Část na spaní je oddělena závěsem. Materiálové zabezpečení výše uvedených prostor je součástí přílohy P II.

### 7.1.2 Požadavky kladené na provoz

Pro provozování soukromé mateřské školky je nutné splňovat podmínky již zmíněných vyhlášek týkajících se požadavků na prostorové podmínky, hygienické zařízení a šatny, vybavení nábytkem, osvětlení, mikroklimatické podmínky, úklid a výměna lůžkovin.

- ✓ Nezastavěná plocha pozemku určená pro pobyt a hry dětí předškolního věku, včetně travnaté plochy musí činit nejméně 4 m<sup>2</sup> 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 obytných místnostech pod požadovaný limit.
- ✓ Plocha denní místnosti užívané jako herna a ložnice musí činit minimálně 4 m<sup>2</sup> na 1 dítě. Pokud je ložnice či jídelna stavebně oddělená musí plocha denní místnosti činit minimálně 3 m<sup>2</sup>.
- ✓ 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.
- ✓ 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 předpisem. Podlahová plocha na jedno dítě musí činit 0,25 m<sup>2</sup>.
- ✓ 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 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.
- ✓ Zařízení musí mít zajištěnu dodávku tekoucí pitné vody podle zvláštního právního předpisu.

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.
- ✓ Součástí umývárny je přebalovací stolek a krytý nášlapný odpadkový koš.

V případě živnosti Mimoškolní výchova a vzdělávání platí (péče nad 3 roky):

- ✓ 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.

Školka Bublínka s.r.o. vyhovuje daným požadavkům:

- Plocha celkové vnitřní zástavby je 1 511 m<sup>2</sup>, z toho pronajaté prostory dvou místností určené pro denní aktivity i pro spaní dětí tvoří každá 48 m<sup>2</sup>.
- Plocha zahrady je 3 014 m<sup>2</sup>, celá oplocena a vybavena.
- Pravidelně udržované rostliny a dřeviny, které jsou na pozemku vysázeny, nesnižují požadavky na denní světlo.
- Podlahové krytiny jsou matné, světlé a snadno čistitelné.
- Umývárna a záchody jsou přístupné ze šatny i denní místnosti dětí, jsou řádně osvětleny a větrány.
- Šatna pro děti má rozměr 8 m<sup>2</sup>.
- Umývárna a záchody zahrnují dětskou vaničku, přebalovací pult, nočníky, sprchový kout. Je zde 5 dětských mís a 5 dětských umyvadel (3 jsou zasazená do výše 43 cm a 3 do výše 50 cm nad podlahou).
- Prostory jsou řádně osvětleny a větrány.
- Průměrná teplota v místnostech je 22° C.
- Pitná voda je zajištěna prostřednictvím místních zdrojů.

## 7.2 Personální zabezpečení

Personální oblast je jednou ze stěžejních oblastí podnikání. Proto je nutné vybírat své kolegy či zaměstnance velice pečlivě. Zdravotní sestra by měla mít nejen zjevný zájem o práci s dětmi, ale také se rozvíjet ve směru psychologicko-pedagogickém. Pedagogičtí pracovníci jsou stejně tak pod tlakem, proto je třeba zvládat stresové situace a důležitá je také orientace v různých kulturních a výtvarných oblastech.

Dle zákona může být v mateřské škole, zapsané do rejstříku školských zařízení, až 28 dětí na jednoho pedagogického pracovníka. Pro naši mateřskou školku bude vybrán jeden pedagogický pracovník pro třídu dětí starších 3 let a jedna všeobecná sestra pro mladší děti. Asistentkou k dispozici bude zakladatelka společnosti.

Všeobecné požadavky na personál:

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

U všeobecné sestry je nutná odborná kvalifikace:

- zdravotní sestra s registrací, výhodou je specializace Ošetrovatelská péče v pediatrii, obor dětská sestra
- praxe v oboru v minimálním rozsahu 2 let

Pedagogický pracovník

- minimální stupeň pedagogického vzdělání SPŠ3
- praxe v oboru v minimálním rozsahu 2 let

### 7.2.1 Personální obsazení

Jednatelkou společnosti je Bc. Kateřina Langová. Vystudovala vysokou školu ekonomickou, má 8 let praxe v rodinném podnikání.

V mateřské školce Bublínka s.r.o. je zodpovědná za činnosti:

- zastupování společnosti navenek
- řízení finančních záležitostí podniku

- asistentka zdravotní sestry i pedagogického pracovníka
- propagace
- zajištění provozu
- výběr a spolupráce s dodavateli
- úklid

Zdravotní sestrou, na plný úvazek, je Bc. Anna Sikorová, zdravotní sestra s registrací se specializací v oboru pediatrie. Jako dětská sestra působila 2,5 roku.

V rámci školky je zodpovědná za činnosti:

- přijímání dětí,
- odborný dozor dětí ve věku 2 až 3 roky
- zajištění stanovených aktivit ve školce
- výdej svačin a obědů

Pedagogický pracovník je zaměstnán na plný úvazek, na dobu určitou s možností prodloužení. Má vystudovanou střední pedagogickou školu a má minimálně 2 roky praxe v oboru.

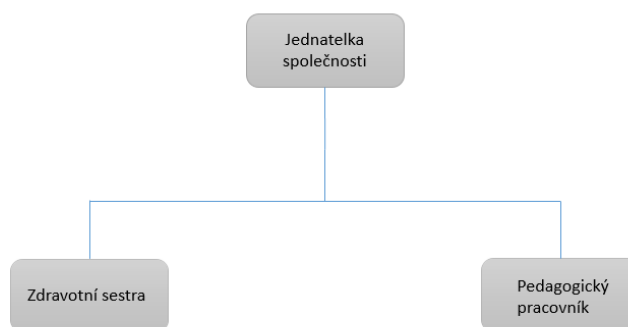
Pracovník má zodpovědnost:

- odborný dozor dětí ve věku 4 – 6 let,
- zajištění stanovených aktivit provozovaných ve školce
- výdej svačin a obědů

### **7.2.2 Pracovně právní vztahy a organizační struktura**

K zahájení provozu mateřské školky bude zaměstnán jeden pedagogický pracovník a jedna zdravotní sestra. Smlouva bude upravena na dobu určitou, a to na jeden rok s tříměsíční zkušební dobou a dvouměsíční výpovědní lhůtou. Po uplynutí jednoho roku bude, v případě spokojenosti na obou stranách, smlouva prodloužena na dobu neurčitou. Pracovní smlouvy budou vyhotoveny písemně, na základě platné legislativy a budou zahrnovat informace o pracovní pozici, dnu nástupu, místu výkonu práce, pracovním úvazku, o mzdě a jejím vyplácení a také o výpovědní lhůtě. Zaměstnanci mají nárok na řádnou dovolenou 20 dní ročně.

Na následujícím obrázku (obr. 16) je zobrazena organizační struktura zaměstnanců mateřské školy.



Obrázek 16 Organizační struktura školky Bublinka s.r.o.

## 7.3 Marketing

Oblast marketingu je rozdělen na strategickou a taktickou část. Prvky taktického marketingu - marketingového mixu, které ovlivňují zákazníky při výběru, jsou produkt, místo, propagace a cena.

### 7.3.1 Strategický marketing

Cílem mateřské školky je získání stálé a spokojené klientely, vybudování si dobrého jména a poskytovat takovou nabídku služeb, která bude kvalitní, flexibilní a uspokojí širokou poptávku. Základním cílem je zahájit provoz školky od 2. září 2019.

- Do zahájení provozu školky je cílem získání minimálně 17 dětí s pravidelnou celodenní docházkou.
- V horizontu dalšího roku navýšit počet dětí s pravidelnou docházkou na 19 dětí.
- Třetí rok je cílem zaplnit kapacitu školky na 21 dětí.

Postupy k dosažení cílů:

- získání a udržení kvalitních a loajálních zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- pravidelné schůzky s rodiči,
- spolupráce s rodiči při organizaci akcí,
- pravidelná aktualizace informací na webových stránkách,
- úzký kontakt na sociálních sítích,
- dny otevřených dveří,
- propagace,
- podpora prodeje – např. sleva za docházku sourozence,

- získání kladného provozního cash flow,
- dosahování zisku a jeho maximalizace.

### 7.3.2 Taktický marketing

Základem taktického marketingu je marketingový mix.

#### 7.3.2.1 Produkt

Služba poskytovaná soukromou školkou je předškolní vzdělávání dětí od 2 do 7 let. Kromě pravidelného navštěvování školky, je zajištěno i nárazové hlídání. Mateřská škola vzdělává děti podle pedagogického systému Marie Montessori. Děti jsou umístěny ve dvou třídách. Třída Hříbečků je zaměřena na děti 2-3 let věku, které bude mít na starosti všeobecná sestra a asistentka. O třídu Medvídků s dětmi 4-7 let se bude starat pedagogická pracovnice a popřípadě asistentka.

Školka nabízí různé aktivity. Od sportovních až po umělecké a další zájmové kroužky. Ve stejné budově školky je k dispozici další místnost pro tyto aktivity. Sportovní kroužek bude provozován ve vybavené tělocvičně (pouze ve vyhrazeném, omezeném čase), která je součástí budovy. Je zde také možnost využití venkovního fotbalového hřiště hned vedle školky. Tanec, zpěv, hra na flétnu nebo na klavír, výtvarný kroužek, kreativní dílny, výuka cizího jazyka a také logopedická poradna - všechny tyto aktivity budou postupně začleňovány, na základě uzavření smlouvy s dodavateli, resp. učiteli a specialisty na tyto aktivity.

#### 7.3.2.2 Místo

Soukromá školka předškolní vzdělávání a hlídání dětí poskytuje ve Všetulích, místní části Holešova. Prostory mateřské školky se nachází v budově bývalé základní školy, v prvním nevyužitém patře. V současné době má v přízemí sídlo volnočasové centrum, které pořádá různé akce, aktivity i příměstské tábory v letních prázdninách. S tímto centrem se bude sdílet spotřeba energií a výše je vyměřena městem. V budově hned vedle se nachází dvě třídy odloučeného pracoviště městské mateřské školy Sluníčko. Se Sluníčkem je možnost využívat oplocenou zahradu. Lokalita je velmi klidná, v těsné blízkosti fotbalového hřiště, městského parku, zastavěná z velké části rodinnými domky. K dispozici je parkoviště, 200 m od školky je k dispozici zastávka autobusu, vlakové a autobusové nádraží se nachází ve vzdálenosti 1 400 m, směrem do centra.

### 7.3.2.3 Propagace

Cílem a snahou je dostat se do povědomí veřejnosti a potenciálních klientů, informovat je o nabízených službách. Mateřská škola zahájí svou činnost v září 2019, a proto je nutné mít do této doby zajištěnou klientelu pomocí efektivních forem oslovení cílového segmentu.

- Prezentace školky na webových stránkách

V současné době se, z největší části, získávají informace prostřednictvím internetu. Webové stránky školky obsahují informace o společnosti, popis služeb, ceník, denní harmonogram, informace o plánovaných akcích, fotogalerii a dále sekci pro rodiče. Za tvorbu a pravidelnou aktualizaci webových stránek školky je zodpovědná jednatelka společnosti.

Položka	Částka (Kč)
Registrace a správa domény	230
Webhosting	1 680
Aktualizace webových stránek	3 800
<b>Celkem</b>	<b>5 710</b>

Tabulka 10 Poplatky za zřízení a provoz webových stránek (vlastní zpracování)

- Vytvoření účtu na sociální síti

Jednatelka společnosti vytvoří účet na sociální síti. V současné době je nejpoužívanější síť Facebook a Instagram, kde je registrace a vedení zdarma.

- Inzerce v tisku

Na Holešovsku dostávají všichni obyvatelé každý měsíc do schránky měsíčník Holešovsko zdarma. Nejvhodnějším typem inzerce bude barevný obrázek, který hned upoutá pozornost. Cena plošné inzerce je 26 Kč za cm<sup>2</sup>. Inzerce bude uveřejněna v měsíci dubnu, květnu a červnu. Náklady za tři měsíce inzerce (obrázek 8x8cm) činí 4 992 Kč.

- Informační letáky

Informační letáky obsahující kontaktní údaje a informace o nabízených službách budou umístěny v čekárně místních pediatrů, v informačním centru Holešova a v několika místních kavárnách a restauracích. Letáčky jsou barevné o rozměru A6. Cena za tisk barevného letáku je 1,29 Kč za kus. Celková položka za tisk 400 ks činí 516 Kč. Za grafickou podobu je zodpovědná jednatelka společnosti.



Celkové náklady jsou zpracovány v tabulce 11.

Položka	Částka (Kč)
Webové stránky	5 710
Inzerce	4 992
Letáky	516
<b>Celkem</b>	<b>11 218</b>

*Tabulka 11 Celkové náklady na propagaci (vlastní zpracování)*

### 7.3.2.4 Cena

Výše školného (tab. 12) je vypočítána za předpokladu naplnění kapacity strategického marketingového cíle v prvním roce, tj. 17 dětí a na základě provozních a mzdových nákladů za měsíc. V případě, že se zvolí alespoň marže 5%, pak školné na měsíc činí 6 300 Kč. Školné se platí měsíc předem. Faktury jsou vystavovány 17. dne v měsíci. Jejich splatnost je stanovena do 14 dnů.

Položka	Částka (Kč)
Provozní náklady	837
Mzdové náklady	3 769
Hygienické potřeby, praní lůžkovin, výtvarné potřeby	200
Strava	1 260
Zisková přírážka 5%	230
<b>CENA SLUŽBY</b>	<b>6 296</b>
<b>CENA SLUŽBY PO ZAOKROUHLĚNÍ</b>	<b>6 300</b>

*Tabulka 12 Kalkulace ceny školného (vlastní zpracování)*

Dodávka stravy byla dodavatelem vykalkulována na 60 Kč na dítě a den, což je znázorněno v tabulce 13. Dodavatel stravy (mateřská škola Sluníčko) není plátcem DPH.

Cenová kalkulace stravy na den (Kč)	
Přesnídávka	6
Oběd	15
Svačina	6
<b>Celkem náklady za potraviny</b>	<b>27</b>
Věcné náklady	5
Mzdové náklady	28
<b>Celkem cena za stravné</b>	<b>60</b>

*Tabulka 13 Cenová kalkulace denní stravy dětí (vlastní zpracování)*

Cena za kratší docházku bude stanovena poměrově k pravidelné celodenní měsíční docházce. Nárazové hlídání nezapsaných dětí v prostorách školky je účtováno sazbou 80 Kč za hodinu.

## 7.4 Harmonogram projektu

V následující tabulce (tab. 14) je naplánován harmonogram jednotlivých kroků, které vedou k otevření a zahájení provozu mateřské školky Bublinka s.r.o. dne 2. září 2019.

	2019							
	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září
Marketingový průzkum								
Založení společnosti s.r.o.								
Podpis nájemní smlouvy								
Tvorba webových stránek								
Žádost a získání úvěru								
Stavební úpravy								
Oslovení dodavatelů a uzavření smluv								
Reklamní kampaň								
Inzerce s nabídkou pracovních pozic								
Nákup vybavení								
Výmalba, položení kobereců								
Příprava prostor								
Výběrové řízení na zaměstnance								
Den otevřených dveří								
Pohovory s rodiči a dětmi								
Přijímání dětí								
Kontrola z hygienické stanice								
Zahájení činnosti								

Tabulka 14 Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

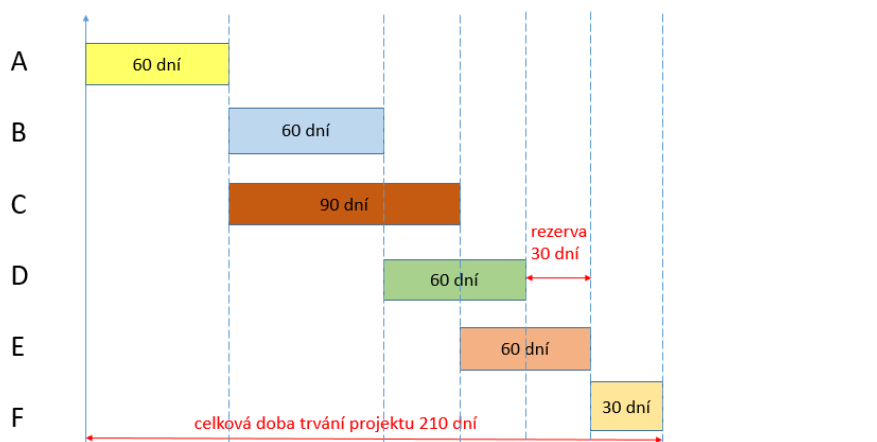
### 7.4.1 Ganttův diagram projektu

Diagram názorně ukazuje sled úkolů a jejich začátky a konce.

Činnost	Navazující činnost	Doba trvání
A (přípravné fáze společnosti)	B, C	60 dní
B (rekonstrukce budovy)	D	60 dní
C (propagace)	F	90 dní
D (finální příprava prostor)	E	60 dní
E (lidské zdroje, klientela)		60 dní
F (kolaudace-hygiena)		30 dní

Tabulka 15 Rozdělení činností a jejich doba trvání (vlastní zpracování)

Pro vytvoření Ganttova diagramu je nutné rozdělit jednotlivé činnosti a naplánovat dobu jejich trvání. (tab. 15)



Obrázek 17 Ganttův úsečkový diagram (vlastní zpracování)

Z Ganttova diagramu (obr. 17) a určení jednotlivých činností s jejich předběžnou dobou trvání je zřejmé, že činnosti A, B, C a E jsou kritické, protože v případě jejich opoždění se termín realizace projektu prodlouží.

Činnost D, tedy finální přípravy prostor školky, má časovou rezervu 30 dní.

## 7.5 Finanční plán

Založení soukromé mateřské školky Bublínka s.r.o. a její provoz je kapitálově velmi náročný. Jelikož finanční prostředky, tedy kapitál vložený do společnosti zakladatelkou je omezený, je nutné využít i kapitál cizí.

Finanční prostředky základního kapitálu společnosti ve výši 185 000 Kč budou vloženy na účet společnosti. Zakladatelka vloží do společnosti také nový notebook a tiskárnu v celkové hodnotě 15 000 Kč.

### 7.5.1 Zahajovací rozvaha a zakladatelský rozpočet

Ke dni zápisu do obchodního rejstříku mateřské školky Bublínka s.r.o., je sestavena zahajovací rozvaha (tab. 16). Hospodářský rok je vymezen obdobím od 1. září do 31. srpna.

AKTIVA (Kč)		PASIVA (Kč)	
Stálá aktiva	15 000	Vlastní kapitál	200 000
DDHM	15 000		
Oběžná aktiva	185 000	Cizí zdroje	0
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>200 000</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>200 000</b>

Tabulka 16 Zahajovací rozvaha ke dni zápisu do OR (vlastní zpracování)

Počáteční výdaje (tab. 17) na založení školky jsou tvořeny výdaji na založení společnosti, na rekonstrukci sociálního zařízení v budově, výmalbu místností, vybavení prostor školky, nájemné prostor do zahájení provozu. Smlouva o nájemném bude podepsána v měsíci březnu s účinností od dubna 2019. Spotřeba energií byla rozdělena správcem (město Holešov) mezi subjekty v budově.

Položka	Cena (Kč)
Založení společnosti	14 000
Bankovní poplatky za založení účtu	149
Náklady na propagaci	11 218
Nájemné vč. spotřeby energií (duben-srpen 2019)	50 000
Rekonstrukce umývárny	55 000
Nákup materiálu pro výmalbu prostor	5 000
Nákup vybavení vč. hraček a úklidových potřeb	209 833
Nákup software	3 000
<b>Celkem</b>	<b>348 200</b>

Tabulka 17 Počáteční výdaje (vlastní zpracování)

Umyvadla a záchody v umývárně momentálně nevyhovují požadavkům danými vyhláškami, proto je potřeba menší rekonstrukce umývárny spojená s instalací dalších potřebných umyvadel, sprchového koutu a záchodů. Tyto práce a i potřebné položky zajistí místní instalatérská firma, která zmíněně vyfakturuje na částku 55 000 Kč. Majitelem této firmy je kamarád zakladatelky společnosti a jeho dcera nadšenou budoucí klientkou. Malířské práce zajistí otec zakladatelky pouze za náklady na materiál (barva) ve výši 5 000 Kč. Vybavení prostor zahrnuje nejen nábytek, ale také dekorace, hračky, vybavení kuchyňky a úklidové prostředky. (Příloha PII)

### 7.5.2 Financování projektu

Finanční kapitál vložený do společnosti zakladatelkou činí 185 000 Kč. Potřebné počáteční výdaje projektu jsou dle výpočtů (tab. 17) 348 200 Kč. Vhodné je také disponovat nějakou

finanční rezervou. Je tedy nutné zajistit další potřebné finanční prostředky. Jelikož společnost nemá žádnou účetní historii, majitelka může požádat o neúčelový úvěr za předpokladu zástavního práva ke své nemovitosti. Nejnižší částka neúčelového úvěru se zástavním právem je 200 000 Kč. Tento neúčelový úvěr se zástavou pozemku majitelky, s dobou splácení 13 let, měsíční splátkou 1 626 Kč a úrokem 3,79% p. a., poskytne Equa bank. U této banky má společnost také založen svůj účet. Rozvržení ročních splátek je zpracováno v následující tabulce (tab. 18).

Rok	Anuita	Úrok	Úmor	Závazek
0				200 000
1	19 508	7 371	12 137	187 863
2	19 508	6 902	12 606	175 257
3	19 508	6 416	13 092	162 165
4	19 508	5 911	13 597	148 568
5	19 508	5 387	14 121	134 447
6	19 508	4 842	14 666	119 781
7	19 508	4 277	15 231	104 550
8	19 508	3 689	15 819	88 731
9	19 508	3 079	16 429	72 302
10	19 508	2 446	17 063	55 239
11	19 508	1 788	17 721	37 518
12	19 508	1 104	18 404	19 114
13	19 508	395	19 114	0

Tabulka 18 Výpočet roční výše splátek neúčelového úvěru v Kč (vlastní zpracování)

### 7.5.3 Měsíční provozní a mzdové náklady

Provozní náklady zahrnují položky nájemného za volné prostory v budově bývalé základní školy, které spravuje město a tuto částku si stanovilo. Dále je zde položka za spotřebu energií, internetové Wi-Fi připojení od místní společnosti, základní pojištění pro podnikatele, mobilní telefonní tarif pro podnikatele, čisticí a hygienické pomůcky potřebné pro provoz školky. Účetní služby bude zajišťovat sestra jednatelky společnosti, která má 16-ti letou účetní praxi. Za tuto službu byla dohodnuta paušální částka 1 000 Kč, která se bude fakturovat každý měsíc.

Mzdové náklady na pracovníky v mateřské škole byly vypočítány na základě hrubé mzdy, stanovené pro jednoho pedagogického pracovníka a ve stejné výši pro zdravotní sestru, v tabulce je také zobrazena odměna jednatelce společnosti, která je asistentkou pedagogického pracovníka i zdravotní sestře (tab. 19). Výplatní den mezd je 10. den následujícího měsíce.

Mzdové náklady	Hrubá mzda	Náklady zaměstnavatele na zaměstnance
Pedagog	17 230	23 089
Zdravotní sestra	17 230	23 089
Jednatelka	13 350	17 890
<b>Celkem za měsíc</b>		<b>64 068</b>

*Tabulka 19 Mzdové náklady za měsíc (vlastní zpracování)*

K plynulému měsíčnímu provozu školky jsou, podle uvedených výpočtů mzdových nákladů a provozních nákladů, potřeba finanční prostředky ve výši 78 302 Kč (tab. 20).

Položka	Částka (Kč)
Nájemné	7 000
Spotřeba energií	3 000
Internet	236
Telefonní tarif	604
Úklidové prostředky	200
Pojištění	400
Bankovní poplatky	149
Úrok z úvěru	614
Účetní služby	1 000
Mzdy zaměstnanců včetně pojistného	64 068
Propagace	1 031
<b>Celkem</b>	<b>78 302</b>

*Tabulka 20 Celkové fixní náklady na měsíc provozu (vlastní zpracování)*

#### 7.5.4 Analýza bodu zvratu

Bodem zvratu je, v případě soukromé mateřské školky, minimální počet dětí s měsíční docházkou, který nebude znamenat ztrátu a výsledek hospodaření se bude rovnat nule. Je to bod, kdy se celkové tržby rovnají celkovým nákladům a každé další dítě (služba=školné) přináší školce zisk.

Měsíční školné bylo vykalkulováno na částku 6 300 Kč (tab. 12). Celkové měsíční fixní náklady na provoz byly vypočítány na 78 302 Kč (tab. 20).

Variabilní provozní náklady tj. hygienické pomůcky, praní lůžkovin a výtvarné potřeby jsou odhadnuty na 200 Kč měsíčně na jedno dítě a tedy 2 400 Kč za rok. Strava činí dle kalkulace dodavatele 1 260 Kč na měsíc na jedno dítě (tab. 13).

Výpočet bodu zvratu:

$$P * Q = FN + VN * Q \quad (5)$$

$$75\,600 * Q = 939\,624 + 17\,520 * Q$$

$$Q = 16,2$$

$P$  – roční příjmy na 1 dítě,

$Q$  – počet dětí,

$FN$  – roční fixní náklady (provozní a mzdové),

$VN$  – roční variabilní náklady na 1 dítě.

Z výpočtu je zřejmé, že své náklady mateřská školka pokryje při naplnění kapacity 17 dětí.

### 7.5.5 Výkaz zisků a ztrát

Varianty vycházejí ze strategického marketingového plánu. Realistická varianta předpokládá v prvním roce docházku 17 dětí, ve druhém 19 a třetím roce pak 21 dětí. Pesimistická vychází z bodu zvratu a to 17 dětí a optimistická varianta z naplnění plné kapacity 25 dětí. Výkazy v dalších dvou variantách jsou uvedeny v příloze P III.

Investiční činnost v 2. roce podnikání zahrnuje pořízení dlouhodobého hmotného majetku v hodnotě 75 000 Kč.

Od druhého roku podnikání jsou tedy součástí nákladů i odpisy pořízeného MagicBoxu - pomocník v interaktivní výuce předškoláků, ve zmíněné hodnotě 75 000 Kč. Protože jde o zařízení počítačového typu, je zařazeno do 1. odpisové skupiny (kancelářské stroje a počítače) a bude rovnoměrně odepisováno po dobu 3 let (tab. 21).

Rok	Výpočet	Odpis (Kč)
1.	75 000*20/100	15 000
2.	75 000*40/100	30 000
3.	75 000*40/100	30 000

Tabulka 21 Výpočet odpisů nakoupeného DHM

V případě předpokladů nejvíce pravděpodobné realistické varianty (tab. 22), provoz školky bude v prvním roce fungování ve ztrátě. V dalších letech školka dosahuje kladného zisku. Ve výkazu je počítáno s ročním 5 % nárůstem osobních nákladů. Zisk by měl být použit nejen na investice pro rozvoj školky, ale také na budování dobrého jména a také jako budoucí dividenda majitelce školky a prostředek k navýšení odměn pro zaměstnance, nebo najmutí další pracovní síly.

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v tis. Kč)			
	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 285	1 733	1 915
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>515</b>	<b>533</b>	<b>585</b>
Spotřeba materiálu a energie	135	122	144
Služby	380	411	441
<b>Osobní náklady</b>	<b>769</b>	<b>807</b>	<b>848</b>
Mzdové náklady	574	602	633
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	195	205	215
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>30</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1</b>	<b>378</b>	<b>452</b>
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	7	7	6
Ostatní finanční náklady	2	2	2
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-9</b>	<b>-9</b>	<b>-8</b>
VH před zdaněním	-8	384	474
Daň z příjmů	0	73	90
<b>VH za účetní období</b>	<b>-8</b>	<b>311</b>	<b>384</b>

Tabulka 22 Plánovaný výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování)

Jelikož obrat za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 1 mil. Kč, pak se mateřská školka, podle zákona o DPH, stává plátcem. Soukromá školka, neregistrovaná u MŠMT od DPH osvobozena není. Plátcem se automaticky školka stane od začátku druhého měsíce po měsíci, ve kterém byl obrat překročen, tedy od září druhého roku zahájení provozu. Jednatelka provede registraci k DPH u finančního úřadu nejpozději do 15-ti dnů. Faktury na školkovné, které dále budou vyhotoveny, již musí obsahovat DPH. Výše DPH je 21%.



Za těchto okolností jednatelka navýší částku školkovného na 7 600 Kč od druhého roku podnikání. Vyšší částka školného hned od prvního měsíce otevření školky by nemusela vést k naplnění minimální požadované kapacity. Nejen během prvního roku podnikání bude cílem vybudování si dobrého jména a poskytovat takovou nabídku služeb, která bude kvalitní, flexibilní a nadstandardní, aby rodiče navýšení částky byli ochotni akceptovat.

### 7.5.6 Plánovaná rozvaha

Rozvaha společnosti je zpracována na základě předchozích výpočtů v realistické variantě (tab. 23). U stálých aktiv, po zakoupení MagicBoxu, lze vidět postupný pokles hodnoty z důvodu snižování zůstatkové ceny prostřednictvím odpisů. Do drobného dlouhodobého hmotného majetku je zahrnuto vybavení prostor školky, který byl pořízen před zahájením provozu a také nefinanční vklad majitelky (počítač a tiskárna). Jedná se o majetek, který má pořizovací cenu nižší než 40 000,- Kč, ale doba použitelnosti je delší než 1 rok. Zásoby obsahují úklidové prostředky, kancelářské a výtvarné potřeby, hračky. Ostatní varianty rozvahy jsou uvedeny v příloze P III.

<b>ROZVAHA (v tis. Kč)</b>			
	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>392</b>	<b>758</b>	<b>1 133</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>172</b>	<b>191</b>	<b>121</b>
DHM brutto	0	75	75
Korekce	0	15	30
DHM netto	0	60	45
Dlouhodobý drobný hmotný majetek	169	131	76
DNM	3	3	3
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>220</b>	<b>567</b>	<b>1 012</b>
Zásoby	56	83	89
Finanční majetek	164	484	923
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>392</b>	<b>758</b>	<b>1 133</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>192</b>	<b>503</b>	<b>887</b>
Základní kapitál	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	0	-8	303
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-8	311	384
<b>Cizí zdroje</b>	<b>200</b>	<b>255</b>	<b>246</b>
Krátkodobé závazky	0	67	71
Bankovní úvěry a výpomoci	200	188	175

Tabulka 23 Plánovaná rozvaha - realistická varianta (vlastní zpracování)

Dlouhodobý drobný majetek obsahuje vybavení prostor školky, které mají hodnotu nižší než 40 000 Kč a doba použitelnosti je delší než jeden rok. Zbývající položky nakoupeného vybavení mají spotřební charakter, a proto jsou zahrnuty do zásob a v rámci výkazu zisků a ztrát jsou v položce spotřeba materiálu. V položce zásob jsou také úklidové prostředky.

## 7.6 Analýza rizik

Jelikož se v průběhu každé podnikatelské činnosti může objevit velké množství rizik, tak je velmi málo pravděpodobné, že se vstup školky na trh obejde bez potíží. Je velmi důležité si jednotlivá rizika uvědomovat, předcházet jim nebo eliminovat jejich následky.

### ➤ Nedostatek finančních prostředků

Založení soukromé školky je zatíženo vysokými prvotními náklady. Náklady na poplatky při založení společnosti, rekonstrukce budovy, vyhovující normám a hygienickým požadavkům, vybavení hracích prostor, ložnic, kuchyňky, šatny, vybavení kuchyňky, kanceláře, nákup úklidových pomůcek. Nedostatek finančních prostředků ohrožuje existenci celého projektu, proto je nutné vše důkladně propočítat a zvážit. Pomoci může navýšení úvěru od banky, nebo přizvání nového společníka s možností vložení potřebného kapitálu.

### ➤ Nedostatečné zacílení na potencionální klienty

Nedostatečné oslovení potencionálních klientů může být likvidační. Riziko lze eliminovat propracovanou a správně zacílenou reklamou.

### ➤ Nevhodně stanovená cena

Pokud je cena příliš vysoká, dochází k odrazení klientů a nenaplní se tak kapacita školky, což může vést až ke krachu podniku. Naopak příliš nízká cena způsobí ztrátu zisku.

### ➤ Konkurence

Tomuto riziku se dá předcházet nabídkou služeb, které jsou kvalitní, jedinečné a odpovídají potřebám a přáním zákazníků. Konkurencí jsou školky zřízené městem, které mohou v budoucnu navyšovat kapacity, školkovné je v porovnání se soukromými školkami velmi nízké, a také vstup nových soukromých školek na trh.

➤ Legislativní změny

Zřízení mateřské školy je ovlivňováno přísnými hygienickými požadavky. Evropská unie se do legislativy promítá čím dál více a český trh se musí přizpůsobovat dalším standardům. V případě změn by znamenaly další investice do prostor, nebo vybavení školky. Dalším rizikem jsou změny v oblasti daní. Tyto rizika ovlivnit není možné.

➤ Nevhodní zaměstnanci

Toto riziko je nutné ovlivnit a eliminovat už při výběru zaměstnanců. Je zde velmi důležité splnění všech podmínek, které nejen stanoví zákon, ale také zaměstnavatel sám. Pokud jsou jen malé pochybnosti, je prověření, případně zvolení jiného vhodnějšího kandidáta na danou pozici.

➤ Riziko úrazu dítěte

Riziko je velmi závažné, a nejen z důvodu zklamání důvěry rodičů a jejich následné nespokojenosti, což by mohlo vést k ukončení docházky dítěte, ale také šíření špatné reklamy a pošpinění pověsti školky. Riziku musí předcházet všichni zaměstnanci. Na místě je zvýšená opatrnost při péči o děti. Je zde také podstatná bezpečnost ve třídách zahrnující bezpečnostní zámky na oknech, dveřích, upevnění nábytku do zdi, ochrana elektrických zásuvek, absence prahů mezi dveřmi a podobně. Každý zaměstnanec musí mít také uzavřeno pojištění profesní odpovědnosti.

➤ Změna poptávky

Méně významné riziko může být výrazné snížení porodnosti. Důležité je neustálé monitorování trhu a vytvoření si dobrého jména.

➤ Růst nájemného nebo výpověď

V případě výrazného zvýšení nájmu nebo energií by byla nutná reakce zvýšením ceny za službu, což by pravděpodobně znamenalo odliv zákazníků. Řešením je důsledně podchycená nájemní smlouva.

➤ Poškození majetku

Poškození majetku v důsledku živelných pohrom lze předcházet jen částečně, například protipožárními nebo protipovodňovými bezpečnostními opatřeními a uzavřením vhodného pojištění k eliminaci dopadu rizika.

Pro uvedená rizika jsou nadefinovány tabulky pravděpodobnosti, že změna nastane a nakolik ovlivní chod společnosti (tab. 25 a 26).

Pravděpodobnost rizika	Váha
Velmi nepravděpodobné	0,1 - 1,0
Málo pravděpodobné	1,1 - 2,0
Běžné	2,1 - 3,0
Velmi pravděpodobné	3,1 - 4,0
Téměř jisté	4,1 - 5,0

Tabulka 24 Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování)

Dopad rizika	Váha
Neznatelný	0,1 - 1,0
Malý	1,1 - 2,0
Významný	2,1 - 3,0
Velmi významný	3,1 - 4,0
Nepřijatelný	4,1 - 5,0

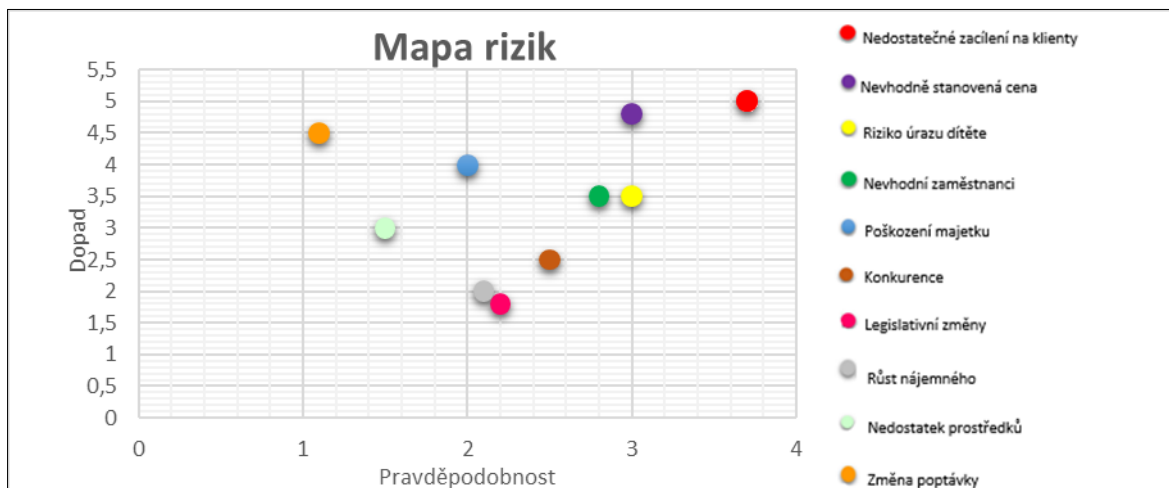
Tabulka 25 Dopad rizika (vlastní zpracování)

Výsledný vliv je součinem pravděpodobnosti rizika a jeho dopad.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika	Významnost rizika
Nedostatek finančních prostředků	1,5	3	4,5
Nedostatečné zacílení na potenciaální klienty	3,7	5	18,5
Nevhodně stanovená cena	3	4,8	14,4
Konkurence	2,5	2,5	6,25
Legislativní změny	2,2	1,8	3,96
Nevhodní zaměstnanci	2,8	3,5	9,8
Riziko úrazu dítěte	3	3,5	10,5
Změna poptávky	1,1	4,5	4,95
Růst, zrušení nájemného	2,1	2	4,2
Poškození majetku	2,5	4	10

Tabulka 26 Významnost rizika (vlastní zpracování)

Na základě provedených výpočtů (tab. 27) lze určit významná rizika pro podnikatelský zájem a jeho projekt. Nedostatečné oslovení klientů, nevhodně stanovená cena, riziko úrazu dítěte nebo také nevhodní zaměstnanci. To jsou rizika, která mají velký negativní dopad na podnik. Proto je nutné s riziky počítat a mít připravená řešení alespoň k eliminaci důsledků.



Obrázek 18 Mapa rizik (vlastní zpracování)

### 7.7 SWOT analýza

Cílem této analýzy je vyhodnocení silných a slabých stránek nově založené soukromé školky a nalezení příležitostí a hrozeb, které plynou ze vstupu na trh a také poukazují na současný stav, kterému je nutno čelit.

Silné stránky
péče o děti od 2 let, plínky nejsou překážkou
individuální přístup, minimální počet dětí na jednoho pracovníka
provozní doba 6 – 17 hod, v nutných případech i déle, po předchozí domluvě
provoz po celý rok, včetně letních prázdnin
pravidelná docházka odborníků do školky – logoped, psycholog
nabídka dlouhodobého i nárazového hlídání
zaměření na přirozený rozvoj dětí
pravidelné schůzky s rodiči
dobrá dostupnost

**Slabé stránky**

nově vzniklá školka, bez historie, bez klientely

vysoké počáteční investice

nezkušenost v podnikání v tomto oboru

vysoké nároky na zaměstnance

finanční náročnost školného pro rodiče

**Příležitosti**

nedostatečné kapacity místních školek

potřeba rodičů mít pro děti kvalitní a nadstandardní služby i vzdělání

nabídka aktivit pro děti dle jejich aktuálních zájmů, aktivit pro děti a rodiče i prarodiče

nízká konkurence soukromých školek v okolí

poskytování služeb nárázového hlídání, možnosti svátků a víkendů

možnost rozšíření kapacit

rozšíření služeb o jesle pro děti od 0 let

**Hrozby**

zpřísnění legislativních podmínek

vypovězení nájemní smlouvy

snížení porodnosti, přirozený úbytek dětí předškolního věku

nezájem o nabízené služby, nedůvěra klientů

nedostačující kapacita

nedostatek finančních prostředků

cena školného

nedostatek vhodných zaměstnanců

## 8 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Vyhodnocení projektu je zpracováno pomocí ukazatelů rentability vlastního kapitálu a doby návratnosti investice. Oba ukazatele jsou vypracovány v realistické, pesimistické i optimistické variantě.

### 8.1 Rentabilita vlastního kapitálu

Poměrové ukazatele objasňují, zda je efektivní využití vlastního kapitálu, tedy vlastních finančních prostředků, nebo je lépe využít cizí kapitál pro financování chodu společnosti (tab. 28).

<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>			
<b>Realistická varianta</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
VH (v Kč)	-7 816	311 157	384 251
Vlastní kapitál (v Kč)	192 184	503 341	887 591
<b>ROE</b>	<b>-4,1%</b>	<b>61,8%</b>	<b>43,3%</b>
<b>Pesimistická varianta</b>			
VH (v Kč)	-7 816	191 795	145 527
Vlastní kapitál (v Kč)	192 184	383 979	529 507
<b>ROE</b>	<b>-4,1%</b>	<b>49,9%</b>	<b>27,5%</b>
<b>Optimistická varianta</b>			
VH (v Kč)	685 927	700 379	686 805
Vlastní kapitál (v Kč)	885 927	1 586 306	2 273 111
<b>ROE</b>	<b>77,4%</b>	<b>44,2%</b>	<b>30,2%</b>

*Tabulka 27 Ukazatel rentability vlastního kapitálu (vlastní zpracování)*

V prvním roce realistické i pesimistické varianty je ukazatel záporný z důvodu záporného hospodářského výsledku. Podnik je tedy nerentabilní. V dalších letech v realistické variantě má rostoucí trend v důsledku zlepšení hospodářského výsledku a zvětšení podílu vlastního kapitálu. Čím je hodnota vyšší, tím je projekt výnosnější.

## 8.2 Doba návratnosti investice

Návratnost investice nám objasní, jestli je investiční projekt ve stanovených podmínkách reálný. Představuje počet let, kdy se příjmy z investice vyrovnají výdajům na investici.

<b>Realistická varianta</b>			
	1. rok	2. rok	3. rok
Počáteční investice (v Kč)	385 000		
VH (v Kč)	-7 816	311 157	384 251
<b>Doba návratnosti projektu (v letech)</b>	<b>1,68</b>		
<b>Pesimistická varianta</b>			
Počáteční investice (v Kč)	385 000		
VH (v Kč)	-7 816	191 795	145 527
<b>Doba návratnosti projektu (v letech)</b>	<b>3,51</b>		
<b>Optimistická varianta</b>			
Počáteční investice (v Kč)	385 000		
VH (v Kč)	685 927	700 379	686 805
<b>Doba návratnosti projektu (v letech)</b>	<b>1</b>		

*Tabulka 28 Doba návratnosti investice projektu (vlastní zpracování)*

Z výpočtu v realistické variantě doby návratnosti projektu (tab. 29) lze vidět, že investice se vrátí za necelé 2 roky. U pesimistické varianty je pak doba návratnosti vypočtena na 3 a půl roku.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování takového podnikatelského záměru na založení soukromé mateřské školy v městě Holešov, aby byl realizovatelný a vstup nového subjektu na daný trh byl úspěšný.

Z jednotlivých částí diplomové práce, z analýz, průzkumu a výpočtů vyplývá, že podnikatelský záměr na založení soukromé mateřské školky Bublinka s.r.o. cíle stanoveného v diplomové práci bylo dosaženo. Projekt bude výdělečně činný od druhého roku zahájení provozu. Z provedených výpočtů lze odvodit, že hospodářský výsledek společnosti bude každým rokem příznivější za předpokladu dodržení marketingového plánu, což je získání naplánovaného počtu dětí. Podnik je z výpočtů od druhého roku rentabilní a vložená investice do podnikání se vrátí během dvou let.

Realizace projektu bude mít za následek uspokojení poptávky po předškolním vzdělávání, kterou aktuálně není možné díky nedostatečné kapacitě v místních mateřských školkách uspokojit.

Služby, které bude školka nabízet, jsou od ostatních diferenciovány a hlavně flexibilní. Každý rodič chce pro své dítě nejen osobní, individuální přístup, ale také to nejlepší vzdělání už od raného věku. I když školka Bublinka s.r.o. nebude zapsána do Rejstříku škol a školských zařízení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, bude mít za cíl se i tak vycházet z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní zařízení, pro zajištění komplexního vzdělání na této úrovni. K tomuto budou přispívat kvalitní pracovníci nejen s odpovídajícím vzděláním, ale i s potřebnou chutí a přesvědčením.

Permanentním cílem školky bude dále oslovování potencionálních klientů a tím naplňování kapacit. I když je pravděpodobné, že v prvním roce podnikání nemusí dojít k naplnění realistické varianty plánů, tak i za předpokladu pesimistické varianty finančního plánu, má podnikatelský záměr šanci na úspěch.

V případě, že by se tento podnikatelský záměr nepodařil realizovat, jsem přesvědčena, že vypracování tohoto projektu, může být možný základ a návod pro podnikání v této oblasti, nebo také jako inspiraci pro další rozvoj již zavedené soukromé mateřské školky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Anon., [2018]. *Veřejný sektor bez chyb, pokut a penále: zákon o státní službě, zákon o kolektivním vyjednávání, zákon o zadávání veřejných zakázek, školský zákon, zákon o rozpočtových pravidlech, vzory smluv pro veřejnou správu*. Český Těšín: Poradce, 271 s. ISBN 978-80-7365-404-7.

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 211 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C. H. Beck, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.  
FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

GORDON, Kimberly A., 2014. *Early childhood education: becoming a professional*. Los Angeles: SAGE, 540 s. ISBN 978-1-4129-7345-8.

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. V Praze: Idea servis, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

HORZINKOVÁ, Eva, 2018. *Živnostenský zákon. Praktický komentář - 15. vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 266 s. ISBN 978-80-7598-090-8.

JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ, 2018. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně. 3. vydání*. Praha: Grada Publishing, 240 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-0872-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde, 358 s. ISBN 978-80-720-1932-8.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 350 s. Economics. ISBN 978-80-89710-07-2.

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

PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK, 2013. *Soukromá a firemní školka od A do Z: Jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-4699-9.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SUTTON, Garrett, 2012. *Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in*. Minden, NV: BZK Press, 241 s. Rich dad advisors. ISBN 978-1-937832-01-8.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů 3., aktualizované a rozšířené vydání.*, Praha: Grada, 421 s. ISBN:978-80-271-0075-0.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠTENGLOVÁ, Ivana, 2017. *Zákon o obchodních korporacích: komentář*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, xv, 1128 s. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-540-4.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

### Internetové zdroje

Obecné informace, ©2013-2018. *Finanční správa* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/pravnicke-osoby/obecne-informace>

Reforma financování regionálního školství, ©2013-2018. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/reforma-financovani-regionalniho-skolstvi>

Normativy soukromých škol na rok 2019, ©2013-2019. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/normativy-soukromych-skol-na-rok-2019>

Lesní a přírodní školky, ©2016. *Institut pro podporu inovativního vzdělávání* [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://www.inovativnivzdelavani.cz/inovativni-proudy/lesni-a-prirodni-skolky/>

Montessori školy, ©2016. *Institut pro podporu inovativního vzdělávání* [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://www.inovativnivzdelavani.cz/inovativni-proudy/montessori-skoly/>

Zdravá škola, ©2013-2019, *Alternativní školy* [online]. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://www.alternativniskoly.cz/category/zdrava-skola/>

Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, ©2010-2019, *Živnosti.eu* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.xn--ivnosti-cxb.eu/products/mimoskolni-vychova-a-vzdelavani-poradani-kurzu-skoleni-vcetne-lektorske-cinnosti/>

Poskytování služeb pro rodinu a domácnost, ©2010-2019, *Živnosti.eu* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.xn--ivnosti-cxb.eu/products/mimoskolni-vychova-a-vzdelavani-poradani-kurzu-skoleni-vcetne-lektorske-cinnosti/>

Uznávání odborných kvalifikací, ©2013-2019, *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: [https://uok.msmt.cz/uok/ru\\_detail.php?id=141&dl=cz&flet=P&forg=0&ftype=0&fpg=1&ftxt=](https://uok.msmt.cz/uok/ru_detail.php?id=141&dl=cz&flet=P&forg=0&ftype=0&fpg=1&ftxt=)

Školský zákon ve znění účinném od 15. 2. 2019, ©2013-2019, *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-15-2-2019>

Pohyb obyvatelstva-1.-3. čtvrtletí 2018, ©2018, *ČSÚ* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2018>

Projekce obyvatelstva České republiky - 2018 – 2100, © 2018, *ČSÚ* [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

MŠ	Mateřská škola
ZOK	Zákon o obchodních korporacích
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
EU	Evropská unie
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
CF	Peněžní tok v daném roce
r	Diskontní míra
t	Doba životnosti
P	Roční příjmy za školné na jedno dítě
Q	Počet dětí
FN	Roční fixní náklady (mzdové a provozní)
VN	Roční variabilní náklady na dítě

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Vnitřní okolí podniku (vlastní zpracování na základě Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 4) .....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 2 Komplexní pohled na podnikové okolí (vlastní zpracování na základě Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 7) .....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 3 Porovnávací definice strategie (vlastní zpracování na základě Lesáková a kol., 2014, str. 22).....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování na základě Lesáková a kol., 2014, str. 59) .....</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 5 Trend živě narozených dětí v ČR v letech 2012 – 2017 (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ).....</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 6 Mateřské školy, třídy, děti, učitelé v ČR (ČSÚ) .....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 7 Počet mateřských škol dle zřizovatele v ČR (ČSÚ).....</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 8 Vývoj počtu obyvatelstva Holešova 2012-2018 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>52</i>
<i>Obrázek 9 Zdroje návštěv dotazníku (vlastní zpracování na základě dat Survio).....</i>	<i>56</i>
<i>Obrázek 10 Podíl odpovědí na otázku týkající se změny ve stávající MŠ respondentů (vlastní zpracování na základě dat Survio) .....</i>	<i>57</i>
<i>Obrázek 11 Podíl odpovědí na otázku, zda by respondenti uvítali zřízení soukromé MŠ (vlastní zpracování na základě dat Survio) .....</i>	<i>58</i>
<i>Obrázek 12 Využití školky dle počtu dní v týdnu (vlastní zpracování na základě dat Survio) .....</i>	<i>58</i>
<i>Obrázek 13 Akceptovaná výše školného za soukromou mateřskou školku (vlastní zpracování).....</i>	<i>59</i>
<i>Obrázek 14 Preference služeb mateřské školky (vlastní zpracování na základě dat Survio) .....</i>	<i>60</i>
<i>Obrázek 15 Denní harmonogram MŠ (vlastní zpracování).....</i>	<i>65</i>
<i>Obrázek 16 Organizační struktura školky Bublínka s.r.o. ....</i>	<i>70</i>
<i>Obrázek 17 Ganttův úsečkový diagram (vlastní zpracování).....</i>	<i>75</i>
<i>Obrázek 18 Mapa rizik (vlastní zpracování) .....</i>	<i>85</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Pohyb obyvatelstva ČR (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ) .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 2 Očekávaná úroveň plodnosti v letech 2018 – 2024 (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ) .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 3 Počet dětí v mateřských školách v ČR a jednotlivých krajích (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ) .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 4 Mateřské školy v roce 2018 dle zřizovatele v jednotlivých krajích (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ) .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 5 Pohyb obyvatel Holešova (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ) .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 6 Školné dětské skupiny SOVIČKA (vlastní zpracování) .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 7 Srovnání předškolních zařízení ve městě Holešov (vlastní zpracování) ....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 8 Srovnání bodování kritérií pro přijetí dětí do MŠ (vlastní zpracování) ....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 9 Vývoj počtu obyvatelstva Holešova (vlastní zpracování na základě dat ČSÚ) .....</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 10 Poplatky za zřízení a provoz webových stránek (vlastní zpracování) .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 11 Celkové náklady na propagaci (vlastní zpracování) .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 12 Kalkulace ceny školného (vlastní zpracování) .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 13 Cenová kalkulace denní stravy dětí (vlastní zpracování) .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 14 Harmonogram projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 15 Rozdělení činností a jejich doba trvání (vlastní zpracování) .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 16 Zahajovací rozvaha ke dni zápisu do OR (vlastní zpracování) .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 17 Počáteční výdaje (vlastní zpracování) .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 18 Výpočet roční výše splátek neúčelového úvěru v Kč (vlastní zpracování) .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 19 Mzdové náklady za měsíc (vlastní zpracování) .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 20 Celkové fixní náklady na měsíc provozu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 21 Výpočet odpisů nakoupeného DHM .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 22 Plánovaný výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování) .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 23 Plánovaná rozvaha - realistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 25 Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování) .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 26 Dopad rizika (vlastní zpracování) .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 27 Významnost rizika (vlastní zpracování) .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 28 Ukazatel rentability vlastního kapitálu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>

---

*Tabulka 29 Doba návratnosti investice projektu (vlastní zpracování) .....88*



## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P II: VYBAVENÍ PROSTOR

PŘÍLOHA P III: PLÁNOVANÉ VÝKAZY

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou pátého ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci na téma založení soukromé mateřské školy ve městě Holešov.

Hlavním cílem tohoto průzkumu je zjistit, jestli by byl zájem o soukromou školku v Holešově, upřesnit rozsah nabízených služeb, stanovení provozní doby školky a výši školného.

Cílovou skupinou respondentů jsou rodiče (matka nebo otec), kteří mají alespoň jedno dítě do 6 let. Dalšími respondenty mohou být i páry, které v nejbližších dvou letech plánují potomka.

Předem Vám děkuji za ochotu, tento dotazník vyplnit, a pomoc při zpracování mé závěrečné práce.

Kateřina Langová

1. V jaké lokalitě se nachází vaše bydliště?
  - Holešov
  - do 10 km od Holešova
  - více než 10 km od Holešova
  
2. Pečujete o dítě ve věku 0-6let? (v případě záporné odpovědi, přejděte prosím na otázku č. 11)
  - ano
  - ne
  - plánuji v blízké době
  
3. Navštěvuje vaše dítě mateřskou školu? (v případě záporné odpovědi, přejděte prosím na otázku č. 5)
  - ano
  - ne
  
4. Dojíždíte s dítětem do školky autem či jinými dopravními prostředky?
  - ano
  - ne

5. Byla vaše žádost o umístění dítěte do mateřské školky odmítnuta?

- ne
- ano, z důvodu nízkého věku
- ano, z důvodu přeplněné kapacity
- ano, z důvodu nepřípravenosti dítěte
- ještě jsem nežádal/la

6. Jste spokojen/na s kvalitou poskytovaných služeb v místních mateřských školkách?  
(v případě že vaše dítě navštěvuje školku, jinak prosím vynechejte)

- ano
- ne
- zatím mne nezajímalo

7. Co byste změnil/la na vaší stávající školce? (v případě že vaše dítě navštěvuje školku, jinak prosím vynechejte)

- bezprostřední okolí školky
- vnitřní vybavení školky
- personál
- zahrada školky
- strava
- výchovný program
- nic

8. Kolik dětí je ve vaší třídě mateřské školky? (v případě že vaše dítě navštěvuje školku, jinak prosím vynechejte)

- do 15 dětí
- 15 -18 dětí
- 19 -24
- více jak 24 dětí

9. Kolik učitelek se stará o třídu vašeho dítěte v mateřské školce? (v případě že vaše dítě navštěvuje školku, jinak prosím vynechejte)

- 1
- 2
- 3

10. Uvažoval/la jste o využití soukromé mateřské školky?

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

11. Uvítal/la byste zřízení soukromé mateřské školky v Holešově? (v případě záporné odpovědi prosím zbytek otázek vynechejte)

- ano
- ne
- je mi to jedno

12. Jakou vzdálenost jste ochoten/na za mateřskou školkou dojíždět?

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

13. Jakou částku za měsíční školné v soukromé mateřské školce byste akceptoval/la?

- 1 000 - 2 000 Kč
- 2 001 - 4 000 Kč
- 4 001 - 6 000 Kč
- 6 001 - 8 000 Kč
- 8 000 Kč a více

14. Jak často byste zřízenou školkou využíval/la?

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

15. Jaká provozní doba mateřské školky by pro vás byla vyhovující?

- 6.00 – 15:00
- 6:30 – 16:00
- 7:30 – 16:30
- 7:00 – 17:00

16. Jaké služby byste si v mateřské školce pro své dítě představoval/la?

- příchod a odchod dle dohody
- provozní dobu v období prázdnin
- výchovně vzdělávací činnosti
- logopedický dohled
- výtvarné nebo pěvecké kroužky
- jazykové kroužky
- alternativní program výuky

## PŘÍLOHA P II: VYBAVENÍ PROSTOR

Položka	Cena za jednotku (Kč)	Množství (ks)	Cena celkem (Kč)
<b>Šatna</b>			
skříň s dvířky	1 998	5	9 990
lavička	799	2	1 598
dekorace			1 000
<b>Kancelář</b>			
stůl	999	2	1 998
židle	599	2	1 198
skříň na oblečení	1 490	1	1 490
policový díl	699	1	699
odpadkový koš	79	1	79
kancelářské potřeby			1 200
<b>Denní místnost</b>			
dětský stolek	799	6	4 794
dětská židle	239	25	5 980
stůl pro personál	999	2	1 998
židle pro personál	599	2	1 198
koberec	150	50 m <sup>2</sup>	7 500
magnetická tabule	1 099	2	2 198
psací tabule	999	2	1 998
nábytková sestava Medvídci	29 999	1	29 999
nábytková sestava Les	19 999	1	19 999
Montessori pomůcky			15 000
hračky			5 000
dětské knihy	134 749		1 500
výtvarné a hudební pomůcky			7 000
krytý nášlapný koš	199	2	398
dekorace			1 000
<b>Ložnice</b>			
postel (vč. roštu, matrace, potahu)	1 638	25	40 940
postýlka (vč. matrace a potahu)	1 297	2	2 594
ložní prádlo	239	25	5 980
peřina a polštář	518	25	12 960
<b>Kuchyňka</b>			
kuchyňský kout včetně vybavení	7 500	1	7 500
pracovní stůl	699	1	699
kombinovaná chladnička s mrazákem	4 990	1	4 999
rychlouvarná konvice	299	1	299
mikrovlnná trouba	1 299	1	1 299
zásobník na horké nápoje-termovárnice	1 599	1	1 599
podnos	63	25	1 580
hluboký talíř (sada po 6 ks)	35	5	175
oválný talíř (sada po 6 ks)	35	5	175
příbor (sada po 6 ks)	35	5	175
hrneček (sada po 6 ks)	35	5	175
miska (sada po 6 ks)	35	5	175

drobné kuchyňské pomůcky			200
krytý nášlapný koš	199	1	199
<b>Umývárna</b>			
přebalovací pult	600	1	600
nočník	39	2	78
dětská vanička	129	1	129
<b>Úklidová místnost</b>			
vysavač	989	1	989
úklidové pomůcky			1 500
<b>Celkem</b>			<b>209 833</b>

## PŘÍLOHA P III: PLÁNOVANÉ VÝKAZY

Pesimistická varianta výkazu zisků a ztrát

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v tis. Kč)			
	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 285	1 550	1 550
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>515</b>	<b>498</b>	<b>515</b>
Spotřeba materiálu a energie	135	117	135
Služby	380	380	380
<b>Osobní náklady</b>	<b>769</b>	<b>807</b>	<b>848</b>
Mzdové náklady	574	602	633
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	195	205	215
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>30</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1</b>	<b>230</b>	<b>157</b>
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	7	7	6
Ostatní finanční náklady	2	2	2
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-9</b>	<b>-9</b>	<b>-8</b>
VH před zdaněním	-8	236	179
Daň z příjmů	0	45	34
<b>VH za účetní období</b>	<b>-8</b>	<b>191</b>	<b>145</b>

Optimistická varianta výkazu zisků a ztrát

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v tis. Kč)			
	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 890	2 280	2 280
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>655</b>	<b>502</b>	<b>519</b>
Spotřeba materiálu a energie	154	137	154
Služby	501	365	365
<b>Osobní náklady</b>	<b>769</b>	<b>807</b>	<b>848</b>
Mzdové náklady	574	602	633
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	195	205	215
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>30</b>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>466</b>	<b>956</b>	<b>883</b>
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	7	7	6
Ostatní finanční náklady	2	2	2
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-9</b>	<b>-9</b>	<b>-8</b>
VH před zdaněním	457	962	905
Daň z příjmů	87	183	172
<b>VH za účetní období</b>	<b>370</b>	<b>779</b>	<b>733</b>

## Rozvaha v pesimistické variantě

<b>ROZVAHA (v tis. Kč)</b>			
	1. rok	2. rok	3. rok
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>392</b>	<b>638</b>	<b>774</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>173</b>	<b>230</b>	<b>215</b>
DHM brutto	0	75	75
Korekce	0	15	30
DHM netto	0	60	45
Dlouhodobý drobný hmotný majetek	169	131	76
DNM	3	3	3
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>219</b>	<b>408</b>	<b>559</b>
Zásoby	55	82	89
Finanční majetek	164	326	470
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>392</b>	<b>638</b>	<b>774</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>192</b>	<b>383</b>	<b>528</b>
Základní kapitál	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	0	-8	183
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-8	191	145
<b>Cizí zdroje</b>	<b>200</b>	<b>255</b>	<b>246</b>
Krátkodobé závazky	0	67	71
Bankovní úvěry a výpomoci	200	188	175

## Rozvaha v optimistické variantě

<b>ROZVAHA (v tis. Kč)</b>			
	1. rok	2. rok	3. rok
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>694</b>	<b>1 528</b>	<b>2 252</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>173</b>	<b>194</b>	<b>215</b>
DHM brutto	0	75	75
Korekce	0	15	30
DHM netto	0	60	45
Dlouhodobý drobný hmotný majetek	169	131	76
DNM	3	3	3
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>521</b>	<b>1 334</b>	<b>2 037</b>
Zásoby	55	82	89
Finanční majetek	466	1 252	1 948
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>694</b>	<b>1 528</b>	<b>2 252</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>494</b>	<b>1 273</b>	<b>2 006</b>
Základní kapitál	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	0	294	1 073
Výsledek hospodaření běžného účetního období	370	779	733
<b>Cizí zdroje</b>	<b>200</b>	<b>255</b>	<b>246</b>
Krátkodobé závazky	0	67	71
Bankovní úvěry a výpomoci	200	188	175