



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Podnikatelský plán

Business Plan

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

YACOUBOVÁ


NATÁLIE

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Yacoubová	Jméno:	Natálie	Osobní číslo:	478760
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení veřejné správy a regionálních studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Podnikatelský plán		
Název bakalářské práce anglicky:	Business Plan		
Pokyny pro vypracování: Cíl: Vytvoření podnikatelského plánu Přínos: Dokument, který slouží investorovi při rozhodování zda vynaložit prostředky na nový podnikatelský záměr. Osnova: 1. Úvod. 2. Teoretická část - teorie tvorby podnikatelského plánu. 3. Praktická část - Podnikatelský plán. 4. Závěr.			
Seznam doporučené literatury: REŽŇAKOVÁ, Mária, Jiří PETERKA a Vojtěch KORÁB, Podnikatelský plán. ISBN 80-251-1605-0. KISLINGEROVÁ, Eva, Finanční analýza krok za krokem. ISBN 9788071797135. ORLÍK, Tomáš, Pavel SKOPAL, Jitka SRPOVÁ a Ivana SVOBODOVÁ, Podnikatelský plán a strategie. ISBN 978-80-247-4103-1. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. ISBN 8024715353.			
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., Oddělení veřejné správy a regionálních studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	6.12.2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30.4.2020
Platnost zadání bakalářské práce:	30.9.2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

YACOUBOVÁ, Natálie. *Podnikatelský plán*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 07. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Lucii Dobrucké, Mgr., Ph.D, za cenné připomínky, odborné rady a čas věnovaný konzultacím, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala panu Ing. Ctiborovi Šturcovi za poskytnutí cenných informací pro zpracování mé práce.

# **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru na základě výchozích podmínek investora Ing. Ctibora Šturce na jeho vlastním pozemku v obci Chýně. Práce slouží investorovi při rozhodování, zda vynaloží prostředky na tento nový podnikatelský záměr, a v budoucnu mu pomůže jako podklad pro jednotlivé kroky projektu. Předmětem je výstavba lesního mateřského klubu spojeného s farmou a jezdeckým klubem. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje účel a strukturu podnikatelského plánu. V praktické části se věnuji vlastnímu zpracování podnikatelského plánu na základě požadavků investora.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, Marketingový plán, Rizika projektu, SWOT analýza, Finanční plán

# **Abstract**

The goal of this bachelor thesis is to create a business plan based on the initial conditions of the investor Ing. Ctibor Šturc. Plan will set up in the village of Chýně, the land is owned by investor. This business plan serve for decision making of the investor and It will help him to schedule him single steps of the business plan in the future. The object is the establishment of a forest kindergarten connected with a farm and an equestrian club. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines the purpose of the business plan and its structure. In the practical part I deal with my own elaboration of a business plan based on the requirements of the investor.

## **Key words**

Business Plan, Marketing Plan, Business Risks, SWOT Analysis, Financial Plan

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1    <b>PODNIKATELSKÝ PLÁN.....</b></b>	<b>7</b>
1.1    Shrnutí.....	8
1.2    Popis podnikatelské příležitosti.....	8
1.2.1    Popis produktu.....	8
1.2.2    Konkurenční výhoda.....	9
1.3    Cíle firmy.....	9
1.4    Harmonogram realizace.....	10
1.5    Analýza trhu.....	11
1.5.1    Analýza zákazníků.....	11
1.5.2    Analýza konkurence.....	11
1.6    Personální plánování.....	11
1.6.1    Popis pracovní pozice + náklady na zaměstnance.....	12
1.6.2    Formy pracovních smluv.....	13
1.7    SWOT analýza + analýza rizik.....	13
1.8    Marketing.....	15
1.9    Finanční plán.....	17
1.9.1    Zakladatelský rozpočet.....	17
1.9.2    Plánovaná rozvaha.....	18
1.9.3    Plánovaný výkaz zisků a ztrát (VZZ).....	19
1.9.4    Výkaz cash flow (CF).....	20
1.9.5    Finanční analýza.....	21
<b>2    <b>PODNIKATELSKÝ PLÁN.....</b></b>	<b>24</b>
2.1    Shrnutí.....	24
2.2    Základní informace.....	24
2.3    Lokalita umístění.....	24
2.4    Popis služeb.....	27
2.5    Poslání, vize a etapové cíle.....	29
2.6    Situace v Chýni.....	31
2.7    Konkurence.....	32



2.8	Zaměstnanci.....	38
2.8.1	Organizace práce .....	39
2.9	SWOT analýza + analýza rizik.....	41
2.10	Marketingový plán .....	44
2.10.1	Marketingový mix 7P .....	44
2.10.2	Marketingový rozpočet.....	47
2.11	Finanční plán.....	48
2.11.1	Rok 2020 .....	49
2.11.2	Rok 2021 .....	49
2.11.3	Rok 2022 .....	53
2.11.4	Rok 2023 .....	57
2.11.5	Rok 2024 .....	60
2.11.6	Rok 2025 .....	63
2.12	Přehled vývoje v pěti letech .....	66
2.13	Body zvratu.....	67
<b>Závěr</b> .....	<b>69</b>	
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>70</b>	
<b>Seznam internetových zdrojů</b> .....	<b>71</b>	
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>73</b>	
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>73</b>	
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>74</b>	

# Úvod

Cílem této práce je vytvořit podnikatelský plán pro pana Ing. Ctibora Šturce, pro účel jeho rozhodování, zda vynaloží prostředky do tohoto záměru.

Pan investor má v obci Chýně vlastní pozemek, který chce využít k podnikání. Jeho podmínkou pro využití bylo, aby zde byli alespoň dva poníci pro jeho děti. Výšku investice limitoval sumou jednoho miliónu korun a délku životnosti přibližně na 15 let, jelikož v budoucnu předpokládá prodej tohoto pozemku. Pan Šturc nepožadoval žádný výnos z investice, jen jeho vnitřní udržitelnost a společensko-prospěšný rozměr. Důležitou informací od investora je, že v Chýni se nachází hodně mladých rodin a že je Chýně nejrychleji rostoucí obcí co do počtu obyvatel v České republice, s čímž je spojené nedostatečné veřejné vybavení a služby, a tedy nepostačující kapacita ve školkách a školách. Omezením pro podnikání je, že v katastru nemovitostí je tento pozemek veden jako zemědělský půdní fond, což znamená, že zde nemůže být žádná stavba, která by byla pevně spojena se zemí.

Práce je strukturálně rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se věnuji především popisu jednotlivých součástí podnikatelského plánu, které využiji pro sestavení praktické části. Nejhlavnějšími body jsou cíle firmy, analýza konkurence, zákazníků a rizik, marketingový plán a finanční plán. Naopak v praktické části jsou poté tyto potřebné součásti provázány na uvažovaný podnikatelský záměr.

Cíle firmy jsou důležitým článkem podnikatelského plánu, jehož význam spočívá v tom, že ukáže, kam tento plán směřuje, co zde má být vybudováno a fáze jednotlivých aktivit, např. kdy a jaká činnost by měla být hotova, abychom daný záměr dokončili. Analýza zákazníka, konkurence a rizik zprostředkuje popis okolí podniku včetně existujících vlivů na tento záměr. Marketingový plán poskytne přehled výdajů na marketing a formu propagace, která bude využita. Vše poté vyústí v plán finanční, na jehož základě se zjistí, zda je z finančního hlediska daný záměr vhodné realizovat, či nikoliv.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Úvodem je třeba poznamenat, že podnikatelský plán slouží nejen k ověření jeho reálnosti a životaschopnosti a k utřídění myšlenek, ale též se využije, pokud bude potřeba získat chybějící finanční prostředky, najít společníka, informovat své obchodní partnery, zaměstnance a další. Zejména začínající podnikatel s podnikatelským nápadem pomocí zpracovaného podnikatelského plánu zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. (Srpová, 2011, s. 14)

Existuje několik důvodů, proč podnikatelský plán sestavovat. Prvním důvodem je přehled celkových finančních prostředků pro zahájení podnikání. Dalšími důvody jsou odhad velikosti budoucích příjmů a porovnání s očekávanými výdaji a ověření, zda je nápad na trhu žádaný. Může sloužit i k zjištění, co je potřeba pro náš nápad zajistit a jak výnosný může nápad být. (Svobodová, 2017, s. 273)

Podnikatelský plán je definovaný jako písemný materiál, který popisuje všechny klíčové vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Jde o formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů. (Orlík, 2011)

V podnikatelském plánu by si měl podnikatel odpovědět na tyto otázky:

*Kde se nyní nacházím?*

*Kam se chci dostat?*

*Jak toho chci dosáhnout?*

*Co mě může cestou potkat?*

Pro sestavování podnikatelského plánu není závazně stanovený jeho obsah. Každý hledá v podnikatelském plánu něco jiného a má i jiné nároky na jeho formu. Záleží na požadavcích jednotlivých subjektů, investorů, bank či poskytovatelů dotací, pro které je podnikatelský plán vytvořen. (Srpová, 2011, s. 14)

Pokud nemusíme vytvářet plán pro investora, banku nebo poskytovatele dotací, jelikož máme dostatek vlastních finančních prostředků pro rozjezd podnikání, je vhodné si plán vytvořit i sami pro sebe, jakožto podnikatele. Struktura podnikatelského plánu je tedy na každém a záleží pro koho jej tvoříme.

Podnikatelský plán, který zpracovávám pro investora se řídí spojením struktur dle Svobodové a dle Srpové:

1. Shrnutí
2. Popis podnikatelské příležitosti
3. Cíle firmy a vlastníků

4. Harmonogram realizace
5. Analýza trhu (zákazníků, konkurence)
6. Personální plánování
7. SWOT analýza + analýza rizik
8. Marketing
9. Finanční plán

Každému jednotlivému bodu věnuji vlastní kapitulu.

## 1.1 Shrnutí

Součástí podnikatelského plánu je shrnutí, tentýž pojem je často označován i anglickým termínem „Executive Summary“.

*„Shrnutí je zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu a aby se zabýval podrobnostmi.“* (Srpová, 2011, s. 16) Jako hrubá osnova obsahu shrnutí nám mohou sloužit následující body:

- *„stručná charakteristika produktu (výrobku, služby) a jeho konkurenční výhoda;*
- *stručný popis cílového trhu a jeho velikost;*
- *požadovaná velikost finančních zdrojů a odhad její návratnosti.“* (Svobodová, 2017, s.297-298)

Exekutivní souhrn by měl být napsán podle Korába po dokončení podnikatelského plánu. Je toho z toho důvodu, že již napsané hlavní myšlenky podnikatelského plánu zde stručně sumarizujeme. Existují doporučení, že by se souhrn měl vejít na jednu stranu A4. Častou chybou bývá, že jej autoři podnikatelských plánu zaměňují s úvodem. Úvod v případě byznys plánů není potřeba.

## 1.2 Popis podnikatelské příležitosti

V této části byznys plánu se věnujeme představení samostatného produktu, výrobku nebo služby a představení jeho konkurenční výhody.

### 1.2.1 Popis produktu

Popisem našeho produktu, tedy výrobku (případně služby), by mělo být pochopitelné, o co se jedná. V případě výrobků by měl popis obsahovat jeho vlastnosti, technické parametry, náročnost výroby a materiály, ze kterých bude výrobek vyráběn, a především k čemu bude sloužit. Dále je vhodné uvést, zda je výrobek na trhu zcela nový nebo je již nabízen. Důležité je také zmínit se o doplňkových službách spojených

s výrobkem, například opravářské práce, zaškolení pro správné používání výrobku, instalace, montáž a další. Jestliže nabízíme nějaké doplňkové služby, nemělo by v této části chybět, v jakých cenových relacích se pohybují, případně jestli jsou v ceně produktu.

Pokud je nabízeným produktem služba, měla by tato část specifikovat, co bude k jejímu poskytování potřebovat a kde se bude poskytovat, v čem spočívá a jak funguje. (Srpová, 2011, s. 16)

### **1.2.2 Konkurenční výhoda**

*„Náš výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu, musí být lepší než konkurenční nabídky. Zejména dnes, kdy vládne tvrdá konkurence, nováčkoví na trhu nestačí být stejně dobrý jako ostatní firmy. Je nutné být každopádně lepší než konkurenti. Musíme tedy prokázat, že přicházíme s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí, profesionálnějším servisem, že lépe řešíme problémy zákazníků.“* (Srpová, 2011, s.17)

Dle Svobodové jsou nejběžnějšími konkurenčními výhodami:

- cena – je to však krátkodobě udržitelná výhoda;
- kvalita;
- značka;
- doplňující servis;
- individuální přístup, personalizovaný produkt;
- míra inovativnosti produktu – největší konkurenční výhoda.

## **1.3 Cíle firmy**

Pro zpracování mého podnikatelského plánu je důležité objasnit pojmy „vize“, „mise“ a „cíle“.

Mise je posláním firmy. Podle Blažkové odpovídá mise na čtyři otázky: Kdo jsme? O co usilujeme? Proč jsme tady a jak chceme být vnímáni? *“Poslání popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současnosti, tzn. co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od ostatních.”* (Blažková, 2007, s.26) Neboli posláním je významné pro zákazníka, říká, co zákazníkovi přineseme.

*„Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná.“* (Blažková, 2007, s.25) Vize definuje, čím chce firma být.

*„Poslání představuje to, co firma dělá (akce-způsob dosažení vize), zatímco vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo jako výsledek toho, co dělá (výsledek akce).“* (Blažková, 2007, s. 26)

„Od vize pak odvodíme cíle firmy. Stanovené cíle firmy by měly být SMART. Výraz SMART je zkratka sestavená z prvních písmen pěti anglických slov.“ (Blažková, 2007, s. 34)

Koráb uvádí překlad těchto anglických slov jako:

- Specific = Konkrétní
- Measurable = Měřitelný
- Agreed = Odsouhlasený
- Realistic = Reálný
- Time-Specific = Definovaný v čase

Cíle mají být konkrétní, musejí jednoznačně vyjadřovat, čeho má být dosaženo. Mají být měřitelné, aby bylo možno říct, zda vůbec či nakolik bylo cílů dosaženo. Mají být odsouhlasené všemi účastníky. A musí být reálné a definované v čase, stanovené v rámci určitého časového období, které musí být také reálné. (Blažková, 2007, s. 34)

Cíle se stanovují přibližně na pět let s konkretizací na jeden až dva roky. (Srpová, 2011, s. 18)

## 1.4 Harmonogram realizace

„Při přípravě projektu je dobrý časový harmonogram jedním z předpokladů jeho úspěšné realizace. Právě dobrý odhad délky trvání jednotlivých činností a jejich vzájemné propojení v čase je jeho podmínkou.“ (Sikorová, 2019)

Dle Sikorové jsou důležitými kroky k perfektnímu naplánování časového harmonogramu:

1. Identifikace všech činností
2. Určení délky jednotlivých aktivit
3. Posloupnost jednotlivých činností
4. Stanovit etapy projektu
5. Vytyčit začátek a konec jednotlivých etap

Při plánování časového harmonogramu můžete využít Ganttův diagram. Jde o úsečkový graf, který slouží k přehlednému grafickému znázornění naplánování činností v čase.

## 1.5 Analýza trhu

### 1.5.1 Analýza zákazníků

Dle Svobodové by analýza zákazníků měla umět odpovědět na:

- definici zákazníka nebo zákaznický segment;
- velikost cílové skupiny;
- tempo vývoje cílové skupiny.

*„V analýze zákazníků je nejprve nutné odlišit cílový trh od celkového. Celkový trh je takový, který charakterizuje všechny potenciální zákazníky bez ohledu na to, zda na ně mohou úspěšně zacílit. Naproti tomu je cílový trh oblastí, kam spadají jen ti zákazníci, které mohou obsloužit nebo jim nabídnout svůj produkt.“ (Svobodová, 2017, s.341-349)*

### 1.5.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence je důležitou částí plánování. Slouží k pochopení konkurenčních výhod nebo nevýhod, k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu a ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. Firma určí své konkurenty podle kritérií, které si stanoví. (Blažková, 2007, s.61)

Podle Svobodové jsou častými kritérii pro výběr konkurence:

- stejný produkt (stejný výrobek, stejná služba);
- lokalita (může být brána v docházkové vzdálenosti, v dojezdové vzdálenosti, v délce kilometrů apod.);
- cena;
- poskytovaný servis;
- záruční podmínky;
- zavedené jméno;
- doplňkové služby;
- úzké vztahy se zákazníky.

Seznam kritérií je lepší mít spíše kratší než delší.

## 1.6 Personální plánování

*„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku, potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky: za prvé, kolik lidí, za druhé, jaké lidi?“ (Armstrong, 2006, s. 305)*



Personální plán je vhodný tehdy, pokud váš projekt vyžaduje někoho dalšího mimo vás nebo vlastníků společnosti. Pokud ve vašem projektu figurujete vy, vlastníci a několik málo zaměstnanců, je vhodné popsat jejich kompetence, odpovědnosti a organizační strukturu. (Michalská, 2013)

Personální plánování je podle Svobodové specifikováno takto:

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

### **1.6.1 Popis pracovní pozice + náklady na zaměstnance**

Popis pracovní pozice je přehled povinností, odpovědností, pravomocí i dalších charakteristik každého pracovního místa. Díky němu pracovník ví, jaké je jeho poslání v organizaci, co je náplní jeho práce, jaké má kompetence a také kdo má hlavní slovo.

Pro fungování podniku je potřeba zaměstnávat pracovníky a ze zcela pochopitelných důvodů jim za vykonanou práci vyplácet odměnu v podobě peněžního plnění, mzdy/platu.

Celkové náklady zaměstnavatele na plat nebo mzdu se nazývají superhrubá mzda. Superhrubá mzda není speciální formou mzdy, jedná se o způsob, jak se počítá daň z příjmu. Superhrubá mzda je součet hrubé mzdy a odvodů zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění. (Mzdová kalkulačka, 2020)

Zaměstnavatel za zaměstnance od července 2019 odvádí na sociální pojištění 24,8 % z hrubé mzdy (dříve to bylo 25 % z hrubé mzdy). Za zdravotní pojištění odvádí zaměstnavatel 9 % z hrubé mzdy. (Mzdová kalkulačka, 2020)

Hrubá mzda je dle definice peněžní odměna za práci před zdaněním a jinými odpočty, jako je například pojistné zaměstnance. Odvody zaměstnance jsou 6,5 % na sociální pojištění a 4,5 % na zdravotní pojištění, dále odvádí zálohu na daň, což je 15 % ze superhrubé mzdy zaokrouhlené na stovky nahoru. Daň je možné si snížit pomocí slev na dani, jako je například sleva na poplatníka nebo sleva pro studenta a další.

Pokud od hrubé mzdy odečteme odvody za zaměstnance, kterými je pojistné a 15 % daň, dostáváme tak čistou mzdu, což je reálná výše odměny, kterou zaměstnanec obdrží.

## 1.6.2 Formy pracovních smluv

V případě praktické části mé bakalářské práce je důležité se seznámit se třemi druhy pracovních smluv:

- Pracovní smlouva na dobu určitou nebo neurčitou -. Je možné ji uzavřít nejdéle na 3 roky. Zaměstnavatel ji poté může maximálně dvakrát prodloužit. Na dobu určitou tedy můžete být u jedné firmy zaměstnání nejdéle 9 let. Pracovní smlouva na dobu neurčitou je pro uchazeče výhodnější. Standardně se v ní sjednává dvouměsíční výpovědní lhůta, kterou může případně využít jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. V pracovních smlouvách na dobu určitou i neurčitou se obvykle sjednává i délka dovolené nebo zkušební doba. (Jobs.cz - Pracovní smlouvy a druhy úvazků, 2019)
- Dohoda o provedení práce (DPP) - U dohody o provedení práce nesmí rozsah práce překročit 300 hodin v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele. Pokud měsíční odměna nepřesáhne 10.000 Kč měsíčně, zaměstnanec z výdělku odvádí pouze daň, ale zdravotní a sociální pojištění se mu nestrhává. Zaměstnavatel nemusí nic za zaměstnance odvádět. Kdo pracuje na DPP, nemá obvykle nárok na dovolenou. (Jobs.cz - Pracovní smlouvy a druhy úvazků, 2019)
- Dohoda o pracovní činnosti (DPČ) - Sjednaný rozsah práce nesmí překročit 20 hodin týdně, což odpovídá polovičnímu úvazku. Maximální příjem není omezen. Zdravotní a sociální pojištění se platí už při výdělku od 3 000 Kč měsíčně. (Jobs.cz - Pracovní smlouvy a druhy úvazků, 2019) Když je hrubá měsíční odměna z dohody o pracovní činnosti 2 999 korun a méně, potom se z hrubé odměny neplatí sociální pojištění ani zdravotní pojištění. Sociální pojištění a zdravotní pojištění neplatí zaměstnanec ani zaměstnavatel. (Gola, 2020)

## 1.7 SWOT analýza + analýza rizik

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

- S = strengths = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;
- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = hrozby.

Cílem SWOT analýzy pro společnost je přesně identifikovat vnitřní silné stránky a slabé stránky, které jsou relevantní při plnění vnějších příležitostí a hrozeb.

Provedení SWOT analýzy umožní podniku nasměrovat své zaměření na oblasti, které představují největší příležitosti, a ty body, ve kterých je nejsilnější. Současně bude

podnik hledat způsoby, jak zmírnit své slabiny a rozvíjet plány a strategie k překonání veškerých hrozeb, které představují.

Při provádění SWOT analýzy by měli být realisticky zohledněny silné a slabé stránky podnikání. (Pinson, 2008, s. 33)

Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle.

Je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik nám umožňuje dva pohledy na náš podnikatelský plán. Kromě nastínění pravděpodobnosti rizikové situace poslouží i pro přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane. Každá riziková situace má své příčiny. Proto můžeme pomocí analýzy rizika dospět současně k návrhu preventivních opatření, jež nám pomohou snížit konkrétní významná rizika.

Rizika dělíme například na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější. Podle věcné náplně dělíme rizika na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční a politická. (Srpová, 2011, s. 32)

Dělení rizik na vnitřní a vnější; vnitřní rizika jsou rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy, (může jít např. o rizika selhání pracovníků aj.). Vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká. Jejich zdrojem jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické (v podobě ekonomického, sociálního a ekologického makrookolí) a mikroekonomické (konkurence, dodavatelé, odběratelé aj.).

Dělení podle ovlivnitelnosti. Toto členění rizik souvisí s možností manažera či firmy působit na příčiny jejich vzniku. Jako ovlivnitelné se chápe riziko, které lze eliminovat, resp. oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny, a to ve smyslu eliminace, resp. snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací (např. zvýšením kvalifikace pracovníků, zlepšením jejich přístrojového vybavení. U neovlivnitelného rizika nemáme možnost působit na jeho příčiny (např. nepříznivá změna měnového kurzu, povodeň aj.), ale můžeme přijmout opatření snižující nepříznivé následky těchto rizik (např. formou zajištění či pojištění). Vnitřní rizika jsou spíše ovlivnitelná, vnější rizika většinou neovlivnitelná. (Forst, 2014, s. 20)

Jedním z hodnocení, kterým můžeme analýzu rizik provádět je pomocí expertního hodnocení, jde o odborný odhad významnosti rizik vzhledem k plánovaným cílům firmy. Významnost faktorů rizika posoudíme podle pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu. Rizikové faktory jsou tím významnější, čím pravděpodobnější jsou jejich výskytu a čím vyšší je intenzita negativních vlivů. Vliv na kvalitu takové analýzy má však míra předvídatelnosti posuzovaných faktorů a zkušenost osoby, která odhad provádí. (Srpová, 2011, s. 32)

Poté co rizika identifikujeme, navrhujeme u významných rizik jejich opatření, která nám pomohou snížit konkrétní významná rizika.

Dle Srpové mohou mít opatření pro eliminaci rizik tuto podobu:

- Diverzifikace neboli rozšiřování výrobního programu, která zvýší poptávku po jiné skupině produktů, jestliže poklesne poptávka po jiném produktu nebo skupině produktů.
- Dělení rizika spočívá v přenosu rizika na více účastníků, kteří se společně podílejí na realizaci podnikatelského projektu.
- Transfer (přesun) rizika způsobuje snížení rizika přesunem na jiné subjekty, jako například na dodavatele a odběratele pomocí dlouhodobých smluv na dodávku surovin a materiálu, uzavíráním kontraktů na prodej výrobků a služeb za předem stanovených podmínek.
- Etapizace projektu slouží k eliminaci rizik pomocí rozčlenění projektu do etap, přičemž volba pokračování závisí na výsledcích předchozí etapy.
- Dále může snižovat rizika kvalitní výběrová řízení, kvalitní smlouvy, vytváření rezerv a další.

## 1.8 Marketing

Na marketing se v poslední době klade větší důraz, jelikož je stále více firem v jednom sektoru, ať už v obchodním, výrobním nebo nevýdělečném, které si konkurují. Proto se nyní snaží firmy více orientovat na zákazníka, zjišťují jeho potřeby a snaží se je uspokojit, a to jim pomáhá k udržení pozice a k lepším výkonům na trhu. (Blažková, 2011, str. 11)

Dle Srpové marketingová strategie v zásadě řeší tři okruhy problémů (tři typy rozhodnutí):

- výběr cílového trhu;
- určení tržní pozice produktu;
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Výběr cílového trhu je rozveden blíže v kapitole analýza zákazníků.

*„Určení tržní pozice produktu je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Naším cílem je dosáhnout specifické vnímání produktu v povědomí zákazníků a odlišit se od konkurence na daném trhu.*

*Při určování tržní pozice produktu postupujeme ve třech krocích:*

- *Identifikujeme možné konkurenční výhody našeho produktu, na jejichž základe můžeme pozici budovat.*

- *Vybereme optimální konkurenční výhodu, přičemž by mělo jít o výhodu, která je důležitá pro spotřebitele, je v souladu s marketingovým posláním firmy a jejími možnostmi a je předností vůči konkurenci.*
- *Zvolíme efektivní způsob komunikace a propagace této výhody“ (Srpková, 2011, s. 22)*

Dalším bodem je marketingový mix. Marketingový mix tvoří souhrn nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho okolí a s jejichž pomocí podnik uskutečňuje své záměry. (Blažková, 2011, s. 270)

Blažková ve své knize zmiňuje marketingový mix, jak ho představil profesor Jerry McCarthy → 4P, písmenem P jsou označeny čtyři anglické výrazy:

- **Product (Výrobek, služba)** - V mém případě je produktem služba. V této části je důležité stanovit, co prodávám, tedy jakou službu prodávám a všechny funkce a výhody pro zákazníka s ní spjaté.
- **Price (Cena)** - Cena se určuje podle několika faktorů, například podle konkurence, což bude využito v mém podnikatelském plánu. Konkurenčně orientovaná je ta cena, u které se cena odvozuje od úrovně cen konkurencí. Firma zjistí průměr konkurenčních cen, vyhodnotí přednosti a slabiny vlastního výrobku a cenu stanoví buď nad, nebo pod konkurenčním průměrem. (Cenové strategie, 2013)
- **Place (Distribuce)** - V podnikatelském plánu je nutné popsat i jednotlivé distribuční cesty. A odpovědět na následující otázky: *„Budeme samostatně zajišťovat všechny prodejní aktivity? Bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům?“* (Srpková, 2011, s. 25) Distribuce spojuje zákazníka s produktem. Existuje distribuce přímá a nepřímá. Produkty, které jsou poskytovány konečným zákazníkům, znamenají přímou distribuci.
- **Promotion (Propagace)** – V propagaci se uvádí plánované formy propagace, tedy jestli bude probíhat on-line nebo off-line marketing. Ke každé formě je vhodné uvést četnost, tzn. jak často a jak dlouho budeme každou formu propagace využívat a uvedeme výdaje, které jsou s každou formou propagace spojeny. (Svobodová, 2017, s. 387)

Jelikož je záměrem tohoto produktu služba, pro které je 4P nedostatečné, je důležité rozšíření na 7P:

- **People (Lidé)** - *„Při poskytování služeb dochází k určité míře kontaktů zákazníka s poskytovateli služby – zaměstnanci. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby,*

ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci." (Vašítková, 2014, s. 65-66)

- Process (Firemní procesy) - „Interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Lidé, kteří musejí čekat hodiny ve frontě, v čekárně, v restauraci nebo na vyřízení žádosti o příspěvek na děti, jistě nejsou spokojeni s poskytovanou službou. Pokud nejsou žadateli o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu, jejich srovnání s konkurenčními produkty, pokud mu není poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře, není celý proces poskytování služby dobře zvládnut a zákazník odchází nespokojen. Proto je nutno provádět analýzy procesů poskytování služby, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.“ (Vašítková, 2014, s. 65-66)
- Physical evidence (Materiální prostředí) - Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže posoudit dostatečně službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem vlastností služby. Může mít mnoho forem od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po například oblečení zaměstnanců, mnohdy typické pro sítě organizací poskytující služby, fastfoodových restaurací, letecké společnosti nebo hotely. (Vašítková, 2014, s. 65-66)

## 1.9 Finanční plán

Finanční plán přetváří předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Čísla nám pomohou zjistit, zda se nápad vyplatí realizovat, tedy finanční plán prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, ukazatele rentability a další. (Srpková, 2011, s. 28)

### 1.9.1 Zakladatelský rozpočet

Když plánujete zahájit nové podnikání (nebo rozšířit své stávající), vznikají čtyři velmi důležité otázky týkající se financování:

- Budete si muset půjčit peníze?
- Pokud potřebujete externí financování, kolik a kdy to budete potřebovat?
- Jaké zdroje financování jsou k dispozici vyhovující vašim potřebám?
- Kolik to bude stát?

Aby bylo možné včas učinit inteligentní rozhodnutí, budete muset řešit všechny čtyři z těchto otázek. Pokud tak neučiníte, nedostatečně připravený kapitál může rychle vést k selhání podnikání. (Pinson, 2008, s. 157)

V mém případě budou použity vlastní peníze investora, pro kterého je tento byznys plán dělaný.

Abychom zjistili, kolik potřebujeme pro začátek podnikání finančních zdrojů, musíme udělat přehled počátečních výdajů a výdajů pro první období podnikání.

Patří sem zřizovací, investiční a provozní výdaje.

Zřizovací výdaje jsou výdaje na oprávnění k podnikání, poradenské služby, notářské poplatky, odměny za zprostředkování, nájemné, mzdy, výdaje na pracovní cesty a další.

Mezi investiční výdaje se řadí například nákup aut a s ním spojené fixní výdaje (povinné ručení, havarijní pojištění silniční daň, dálniční známka, parkovací karta), nákup či pronájem nemovitosti, nákup či leasing strojů a zařízení apod.

Posledním výdajem, který zahrnujeme do zakladatelského rozpočtu jsou výdaje provozní, které potřebujeme uhradit pro první období podnikání. Toto období může být měsíc, ale i déle, dokud nezačneme mít stabilnější příjem. O zvolené délce časového období rozhoduje náš odhad poptávky, obor a také náš přístup k riziku. (Svobodová, 2017, s. 408)

Součástí zakladatelského rozpočtu jsou i zdroje krytí, přehled toho odkud získáme peníze na náš záměr.

### **1.9.2 Plánovaná rozvaha**

Rozvaha zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Doporučuje se sestavit počáteční rozvahu, rozvahu za první pololetí podnikatelské činnosti a v dalších obdobích vždy k 31. 12. příslušného období. Rozvaha informuje o struktuře majetku a plánování jeho obnovy. Stejně tak informuje o zdrojích financování při zahájení podnikatelské činnosti, o předpokládaném průběhu splácení cizích zdrojů nebo plánovaném systému akumulace zdrojů prostřednictvím nerozděleného zisku. (Srpová, 2011, s. 30)

Pro rozvahu platí rozvahová rovnováha tzn., že aktiva, tedy majetek se musí rovnat pasivům, tedy zdrojům financování majetku.

V tabulce s číslem 1 je přehled zjednodušené rozvahy, kterou budu potřebovat pro praktickou část této bakalářské práce, tedy nejsou zde uvedeny všechny rozvahové položky.

Tabulka 1 – Rozvaha (vlastní zpracování)

Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>Vlastní zdroje</i>
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>Základní kapitál</i>
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>Hospodářský výsledek</i>
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>Nerozdělený hospodářský výsledek minulých let</i>
<i>Oběžný majetek</i>	<i>Cizí zdroje</i>
<i>Zásoby</i>	<i>Krátkodobé cizí zdroje</i>
<i>Pohledávky</i>	<i>Závazky vůči státu (daně, sociální a zdravotní)</i>
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>Závazky vůči zaměstnancům</i>
	<i>Dlouhodobé cizí zdroje</i>
	<i>Půjčky od investora</i>

### 1.9.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát (VZZ)

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka je výkaz, který používají; právnické osoby, mající povinnost vést účetnictví.

*„Vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Výkaz poskytuje informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda budeme schopni platit úroky, zda vytvořená výše zisku umožní hradit plánované splátky úvěru apod.“* (Srpová, 2011, s. 30)

Výsledovka se sestavuje ke konci období.

VZZ má tři úrovně:

- Provozní výsledek hospodaření (anglická zkratka – EBIT = zisk před odečtením úroků a daní) - kolik účetní jednotka vydělala svou běžnou podnikatelskou činností
- Finanční výsledek hospodaření (EBT = hospodářský výsledek za účetní období před zdaněním).
- Výsledek hospodaření po zdanění (EAT)



V tabulce č. 2 je opět přehled jednotlivých položek VZZ, které budou vznikat v tomto plánu.

Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty
Tržby z prodej vlastních služeb
- Materiál
- Marketing
- Odpisy
- Náklady na zaměstnance
= Provozní HV (EBIT)
- Finanční náklady
= Finanční HV (EBT)
- Daň 19 %
= Čistý HV (EAT)

### 1.9.4 Výkaz cash flow (CF)

Výkaz cash flow neboli přehled o peněžních tocích je velmi užitečný účetní dokument, který nám umožní pohled na naše příjmy a výdaje.

Cash flow se dělí na tři úrovně:

- „Provozní cash flow – odráží generování peněz v rámci standardního provozu
- Investiční cash flow – reflektuje změny peněz v souvislosti s investováním
- Finanční cash flow – zahrnuje dopad způsobu financování společnosti“  
(Kislingerová, 2008, s. 26)

Z cash flow získáváme informace, zda v jednotlivých obdobích budeme mít dostatek finančních prostředků na realizaci našich záměrů.

Při výpočtu CF nepřímou metodou začneme s tím, že vezmeme dvě účetní období a vypočteme meziroční změnu aktiv a pasiv. Pokud bychom cash flow počítali mezi roky 2020 a 2021 meziroční změna by vypadala tak, že bychom od roku 2021 odčítali rok 2020, položky viz tabulka č. 3. Znaménka v tabulce určují, jestli jednotlivé výsledky budeme přičítat či odčítat. Pozor při výpočet dělení zisku, výpočet vypadá takto: Dělení zisku = Nerozdělený zisk 2021 – (Nerozdělený zisk 2020 + Zisk účetního období 2020) a při výpočtu nové investice počítáme rozdíl z dlouhodobého majetku brutto, tedy z pořizovací ceny majetku nikoliv cena majetku po odepsání či po opravných položkách (netto).

Tabulka 3 – Výpočet Cash flow nepřímou metodou (vlastní zpracování)

Cash flow (CF)	
	Čistý HV (EAT)
+	odpisy
-	přírůstek zásob
-	přírůstek pohledávek
+	přírůstek krátkodobých závazků
Cash flow z provozu	
+	dělení zisku
+	splátka úvěru
Cash flow z finanční činnosti	
-	nové investice
Cash flow z investiční činnosti	
CF celkem	součet všech CF

Plánované finanční výkazy je vhodné doplnit stručným komentářem. Výstupy finančního plánu musí být sestaveny na reálných podkladech, tedy musí být zpracovány na základě dílčích plánů (např. prodejů), které musí být navzájem provázány. (Srpková, 2011, s. 30)

### 1.9.5 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Znalost finančního postavení je nezbytná ve vztahu k minulosti ale zejména pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Finanční analýza je zdrojem pro rozhodování.

Pro finanční analýzu se využívá několik ukazatelů. Rozvaha obsahuje údaje k určitému okamžiku, jedná se tedy o stavový ukazatel. Výkaz zisku a ztráty ve formě výnosů a nákladů udává údaje za daný časový interval, jde o tokový ukazatel. Z rozdílu stavových ukazatelů lze získat rozdílové ukazatele. Jestliže vykázaný údaj dáváme do poměru s jiným údajem, pracujeme s poměrovými ukazateli. Dalšími ukazateli jsou absolutní ukazatele, horizontální a vertikální analýza, kdy horizontální analýza slouží ke srovnání změn jednotlivých výkazů v časové posloupnosti a naproti tomu vertikální analýza, která spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně. (Knápková, 2017)

Blíže se zaměřím na některé poměrové ukazatele. Tyto ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Podstatou těchto ukazatelů je, že dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisků a ztráty, případně i cashflow. Patří

sem například ukazatele celkové zadluženosti, ukazatel krytí dlouhodobého majetku, ukazatele likvidity, ukazatelé rentability a aktivity.

Ukazatelé rentability (výnosnosti)

Všechny níže uvedené ukazatele se počítají v procentuální hodnotě, proto je třeba podíly jednotlivých údajů nakonec vynásobit hodnotou 100.

- Rentabilita aktiv (anglická zkratka ROA) – Výpočet: EBIT / celková aktiva
  - měří výkonnost podniku, jak umí společnost generovat zisk ze svých celkových aktiv
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – Výpočet: EAT/ vlastní kapitál
  - označuje kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu
- Rentabilita tržeb (ROS) – Výpočet: EAT/tržby
  - měří kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu celkových výnosů podniku
- Rentabilita nákladů (ROC) -Výpočet: 1 – ROS
  - označuje relativní úroveň nákladů, kolik na 1 korunu tržeb potřebují náklady
- Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) – Výpočet: EAT / dlouhodobý kapitál
  - hodnotí výnosnost dlouhodobého kapitálu (Knápková, 2017)

A pro mě je důležitým ukazatelem pro tuto práci; doba návratnosti investic a také využiji ukazatele likvidity a zadluženosti.

### 1.9.5.1 Bod zvratu

*„Význam bodu zvratu je zjistit množství produkce, které nám zajistí, že nebudeme ve ztrátě. Je to takové množství produkce, při kterém se budou náklady a tržby rovnat. Výpočet bodu zvratu můžeme využít také k posouzení stupně využití výrobní kapacity. Čím je z tohoto pohledu bod zvratu vyšší, tím je firma méně odolná vzhledem k poklesu poptávky, a tím i k následnému poklesu produkce, protože se rychleji dostává do ztráty.“ (Srpová, 2011, s. 30)*

*Tržby (výnosy) = Náklady*

$$p * Q = FN + vn * Q$$

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn}$$

Kdy:

$p$  = cena

$Q$  = množství

$FN$  = fixní náklady

$vn$  = variabilní náklady na kus

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

### 2.1 Shrnutí

Zadáním investora bylo využít svůj pozemek v obci Chýně s rozlohou 8096 m<sup>2</sup>. Předmět činnosti nebyl omezený, ale jeho přáním bylo, aby měl na pozemku alespoň dva poníky pro své vlastní děti. Výšku investice limitoval sumou jednoho miliónu korun a délkou životnosti přibližně na 15 let, jelikož v budoucnu předpokládá prodej tohoto pozemku. Investor nepožadoval žádný výnos z investice, jen jeho vnitřní udržitelnost a společensko-prospěšný rozměr. Z hlediska legislativy je významným limitem způsob ochrany nemovitosti. Jelikož se jedná o zemědělskou půdu, není tu možná žádná výstavba, kdy by byla stavba pevně spojena s touto půdou.

Na základě těchto požadavků, legislativních možností, a především také na základě informací od investora, byl vytvořen podnikatelský záměr. V Chýni je hodně mladých rodin a je nejrychleji rostoucí obcí co do počtu obyvatel v České republice. S tím je spojené nedostatečné veřejné vybavení a služby, a tedy nepostačující kapacita ve školkách ale i školách. Podnikatelský záměr obsahuje lesní mateřský klub a farmu se zvířaty spojenou s jezdeckým klubem.

Kroky k finálnímu záměru budou etapové. Nevybuduje se vše najednou, ale začne se nejdříve s jezdeckým klubem, poté se přidá školka a nakonec farma.

Od druhého roku začne firma generovat zisky. Celková investice, která je potřebná pro tento plán, je v hodnotě 1 899 tisíc korun. Tato investice se ale vrátí za 4 roky a 9 měsíců.

### 2.2 Základní informace

Název podniku: Lesní mateřský a jezdecký klub a farma Chýně s.r.o. (Neexistuje zatím oficiální název.)

Sídlo: Chýně, Parcelní číslo 682

Zakladatel: Ing. Ctibor Šturc

Právní forma: s.r.o.

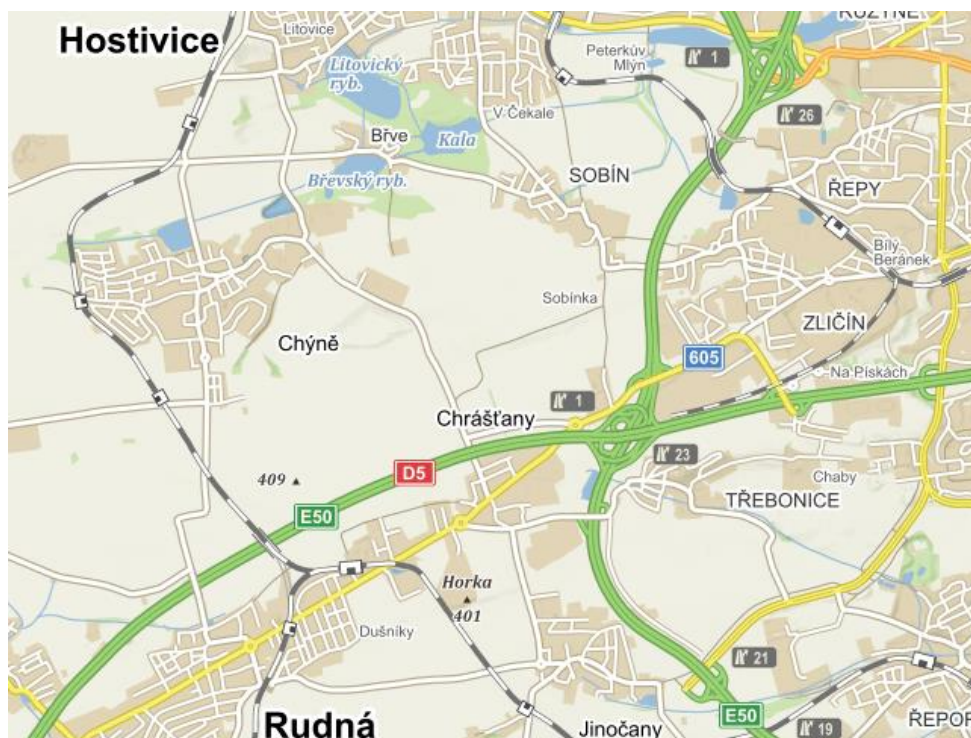
### 2.3 Lokalita umístění

Lesní mateřský klub, farma a jezdecký klub bude provozovat svou činnost na parcele s číslem 682 v obci Chýně. Obec Chýně leží 14 kilometrů západně od centra Prahy a pouhé dva kilometry od Zličína. Do obce je tedy dobrá dopravní dostupnost automo-

bilem z Prahy. Do Chýně jezdí i veřejná hromadná doprava autobusová a vlaková. Autobusem je možné se ze Zličína do obce dostat za 10 minut a vlaková doprava jezdí ze tří míst v Praze, z Vršovic, Hlavního nádraží Praha a Zličína.

Chýně je mezi dvěma městy, Hostivici a Rudnou. Obec patří do správního obvodu obce s rozšířenou působností Černošice. Mezi největší města tohoto správního obvodu patří Hostivice, Roztoky, Černošice, Mníšek pod Brdy, Jílové u Prahy a Jesenice.

Obrázek 1 - Mapa – Hostivice, Rudná, Zličín a Chýně (Zdroj: <https://mapy.cz/>)



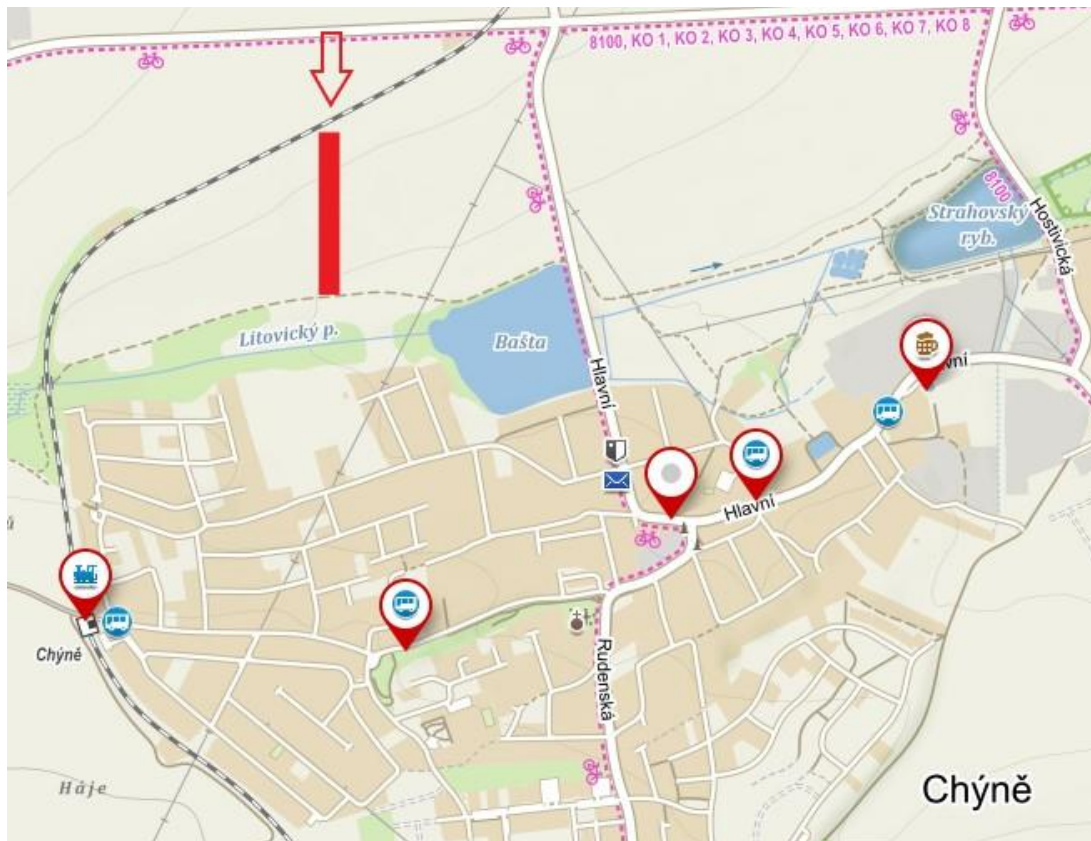
Tabulka 4 - Historie počtu obyvatel obce Chýně (Zdroj: <https://www.mvcr.cz/>)

Rok	Muži do 15 let	Muži nad 15 let	Ženy do 15 let	Ženy nad 15 let	Celkem
2020	544	1 079	493	1 174	3 290
2019	495	1 003	450	1 062	3 010
2018	429	884	380	953	2 646
2017	355	807	327	876	2 365
2016	315	782	307	840	2 244
2015	294	743	292	826	2 155

Celkový počet obyvatel s trvalým bydlištěm v Chýni je k 1. 1. 2020 3 290 osob. Podrobněji viz tabulka číslo 4 a údaje v roce 2020, kde je uveden počet nových obyvatel k začátku tohoto roku. Jak jsem již zmínila, Chýně je nejrychleji rostoucí obcí v České republice. Podle technickoekonomické studie od Vodohospodářského rozvoje a výstavby akciová společnost je na rok 2022 výhledový počet obyvatel 7 101, odhad počítali podle developerských záměrů. Podle informace od investora je velký počet lidí, kteří nemají v Chýni hlášený trvalý pobyt, tím pádem je celkový počet obyvatel ještě

větší, viz kapitola „Situace v Chýni“. Průměrný věk je v Chýni 32,6 let, jak uvádí webové stránky obce. Žijí zde převážně mladé rodiny, což je výhodou pro tento plán. Chýně bývala čistě zemědělskou obcí, kde se nyní zlepšují inženýrské sítě a mizí venkovský a zemědělský ráz její krajiny, který tímto záměrem zkusím podpořit.

Obrázek 2 - Pozemek – červeně zvýrazněný (Zdroj: <https://mapy.cz/>)



Pozemek, na kterém se bude podnikat, má velikost 8 096 m<sup>2</sup>. Jedná se o slunný pozemek, kam dopadají sluneční paprsky celý den. Nachází se v blízkosti přírodního koupaliště s písčitou pláží Bašta, viz obrázek č. 2. V katastru nemovitostí je tento pozemek veden jako zemědělský půdní fond (dále jen ZPF). Podle zákona České národní rady o ochraně zemědělského půdního fondu je ZPF definován takto: *Zemědělský půdní fond je základním přírodním bohatstvím naší země, nenahraditelným výrobním prostředkem umožňujícím zemědělskou výrobu a je jednou z hlavních složek životního prostředí. Ochrana zemědělského půdního fondu, jeho zvelebování a racionální využívání jsou činnosti, kterými je také zajišťována ochrana a zlepšování životního prostředí.* (Zákon, Česká republika, 1992) Omezení pro majitele takto vedeného pozemku je, že nesmí na pozemek umístit stavby pevně spojené s půdou a nesmí znečistit či poškodit vlastnosti zemědělské půdy.

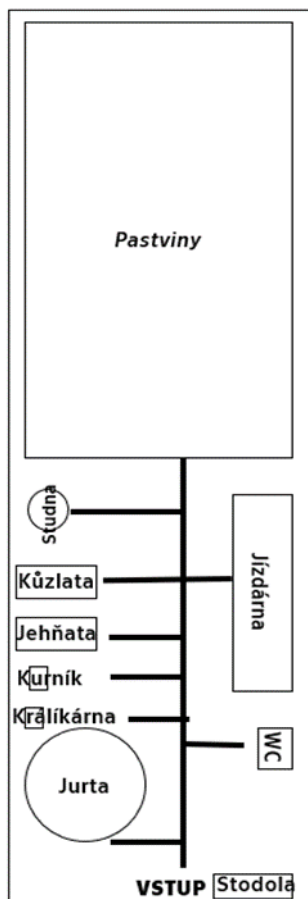
Obrázek 3 - Pozemek v Chýni (Zdroj: vlastní fotografie)



## 2.4 Popis služeb

Předmětem tohoto podnikatelského záměru je lesní mateřský klub a farma spojená s jezdeckým klubem.

Obrázek 4 - Schéma budoucího využití pozemku pro představu (vlastní zpracování)





První služba, která na pozemku bude fungovat, je jezdecký klub. Budou zde tři poníci, na kterých budou moci děti jezdit pod vedením profesionálního učitele/učitelky. Také zde bude možnost využít služeb pastevního ustájení pro svého vlastního poníka.

Po rozběhnutí mobilní jízdárny a přesvědčení výhodnosti záměru pro obec bude výstavba pokračovat a bude otevřena lesní mateřská školka. Dle legislativy je přesnější název lesní mateřský klub (ve zkratce LMK). Jak je uvedeno na stránkách asociace lesních mateřských škol „*Lesní klub není zapsán v rejstříku škol a školských zařízení, nedostává žádné pravidelné příspěvky od státu a děti v něm nemohou plnit povinný rok předškolní docházky. Provoz klubu nepodléhá žádným povinným kontrolám. Obvykle se jedná o dlouhodobý komunitní neziskový projekt, který svůj provoz šije na míru možnostem, podmínkám a v neposlední řadě potřebám komunity a místa, kde se nachází. Každá taková organizace má etický závazek hájit čest vzdělávání v přírodě a je na rodiči, aby byl důsledným kontrolním orgánem v zájmu dětí.*“ (Co je to lesní školka, 2019)

Rozrůstání aktivit bude pokračovat dále, kdy se uvede do provozu farma se skleníkem. Ve skleníku se bude pěstovat zelenina (rajčata, mrkev, brokolice, salátové okurky, papriky), ovoce (jahody) a bylinky (bazalka, kopr a máta). Děti se zde budou moci přiučit zahradničení. Na farmě budou ještě tři poníci, kteří patří k jízdárně, dvě jehňata, dvě kůzlata, čtyři králíci a pět slepic. Děti si zde v doprovodu dospělých osob budou smět zvířátka nakrmit.

Podstatou záměru jsou vzdělávací aktivity pro děti. Mobilní jízdárna bude zpočátku zpřístupněna od 8:30 do 19:30 hodin. Možnost projížďky bude probíhat především na základě telefonické rezervace, anebo webového kalendáře, aby nedošlo k přetěžování poníků. Od září 2022, kdy se počítá s otevřením lesního mateřského klubu, bude otevírací doba jízdárny pozměněna. O víkendu zůstane stejná, ve všední den se bude možné domluvit na čase až od 16:00 do 19:30 hodin. Lesní mateřský klub bude otevřen od 8 do 16 hodin od pondělí do pátku, celý rok, tedy i v zimě a přes léto. V úterý a ve čtvrtek od 9 do 11:30 bude jízdárna vyhrazena pro potřeby mateřského klubu; ostatní dny, tzn. v pondělí, ve středu a v pátek mohou v ranních a odpoledních hodinách (do 16 hodin) jízdárnu využívat majitelé svých pastevně ustájených poníků a děti, respektive známí investora.

Farma, kde si budou děti moci vyzkoušet zahradničení a dozvědět se něco o chovu zvířat, bude zpřístupněna veřejnosti ve všední den od 16 hodin do 19:30 hodin a o víkendu od 8:30 do 19:30 hodin.

## 2.5 Poslání, vize a etapové cíle

Posláním je vytvořit pro děti od tří let vzdělávací prostředí v přírodě, umožnit jim bezprostřední kontakt s přírodou a přispět k jejich plnohodnotnému rozvoji dovedností a osobnosti. Poníkům chceme vytvořit prostor pro pastevní ustájení v blízkosti bydliště za příznivou cenu pro jezdce. Zároveň si přejeme vytvořit místo k odpočinku, kde budou mít zákazníci možnost načerpat síly a získat příležitost připomenout si význam soužití člověka s přírodou a zvířaty a význam hospodaření jako součásti našeho kulturního dědictví.

Vizí podniku je stát se oblíbeným místem pro děti, mládež a dospělé, a také jezdce, kteří si zde ustájí svého poníka.

Vizí na nejbližších 3 až 5 let je vytvoření jízdárny, lesního mateřského klubu a farmy Chýně.

Tato vize bude naplněna postupně. V dubnu roku 2021 bychom chtěli dát do provozu mobilní jízdárnu se třemi poníky a jezdecký klub, kde si budou moci majitelé poníků svého poníka pastevně ustájit. Maximální počet poníků, kteří zde mohou být ustájeni, je sedm. Také chceme vybudovat zázemí pro lesní mateřský klub, které bude prozatím sloužit jako zázemí pro zaměstnance.

V roce 2022 chceme zprovoznit lesní mateřský klub. Pro jeho účely bude použita koncepce jurty. Vybavení jurty je potřeba zajistit před dubnem 2022, protože na duben jsou naplánovány dny otevřených dveří. Otevření školky proběhne se začátkem školního roku, tedy v září 2022. Školka bude mít kapacitu 16 dětí.

V roce 2023 chceme vystavět skleník a výběhy pro ostatní zvířata, které téhož roku musíme pořídit tak, abychom mohli v červnu otevírat skleník současně s farmou. Každý rok chceme zkvalitňovat naše služby v souvislosti s přáním zákazníka. Podrobněji jsou jednotlivé kroky vidět na Ganttově diagramu podle jednotlivých let, v grafech 1 až 4.

Mezi hlavní cíle v horizontu pěti let patří vytvořit si dobré jméno, které bude vypovídat o kvalitní a zábavné formě vzdělávání dětí v přírodě. Chceme nechat vzniknout prostor pro pastevní ustájení poníků za příznivou cenu. Vytvořit dlouhodobě prosperující, stabilní podnik, kam se budou rodiče, děti i jezdci rádi vracet. Zajistit vrácení počátečních investic do 5 let od zahájení podnikání a zároveň získat výnosy na pokrytí celkových nákladů v prvních pěti letech. Nejdůležitějším krokem k dosažení vize bude první fáze projektu, kterou bych nazvala „Komunikace s úřady a zastupitelstvem“. Tento krok je i nejdelším úsekem a největším úskalím tohoto projektu. Dalším důležitým krokem k jednotlivým cílům bude v první fázi realizace (rok 2020): s pomocí geodetů vytyčit pozemek, který se později oplotí pouze páskou. Následovat bude výkop

studny, oplocení výběhu, položení podkladu pro jízdu, koupě a umístění zahradního domku a výsev trávy. Na vzrostlou travu budeme čekat 9 měsíců. Po 9 měsících a po splnění jednotlivých kroků, viz Ganttův diagram, bude možné pořídit poníky a otevřít tak jízdárnu. Jurta se bude stavět ještě před otevřením jízdárny (2021), aby se měli v zimních měsících kde ohřát zaměstnanci od poníků. Je důležité se zaměřit i na marketing podniku, aby se od dubna 2021 mohla rozběhnout jízdárna a jezdecký klub.

Graf 1 - Ganttův diagram pro rok 2020 (vlastní zpracování)

Rok		2020											
Měsíc		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Aktivita	Řešení legislativy, změna územního plánu...	■	■	■	■	■	■	■					
	Vytyčení pozemku		■										
	Výkop studny								■				
	Oplocení pozemku páskou								■				
	Koupě a umístění přístřešku pro koně								■				
	Ohrazení výběhu pro poníky								■				
	Položení podkladu pro jízdu								■				
	Koupě a umístění zahradního domku, upevnění solárních panelů na něj								■				
	Výsev trávy								■				
	Růst trávy									■	■	■	■
	Šterkování chodníku										■		

Graf 2 – Ganttův diagram pro rok 2021 (vlastní zpracování)

Rok		2021											
Měsíc		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Aktivita	Růst trávy	■	■	■	■								
	Webové stránky a označení pozemku	■											
	Výběr zaměstnanců	■	■	■									
	Koupě vybavení pro poníky			■									
	Vystavení jurty (zázemí LMK)			■									
	Koupě poníků				■								
	Otevření jízdárny				■								

Graf 3 – Ganttův diagram pro rok 2022 (vlastní zpracování)

Rok		2022											
Měsíc		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Aktivita	Koupě vybavení do Jurty pro děti			■									
	Dny otevřených dveří, zápisy			■									
	Výběr zaměstnanců				■	■	■	■					
	Otevření lesního mateřského klubu								■				

Graf 4 – Ganttův diagram pro rok 2023 (vlastní zpracování)

Rok		2023											
Měsíc		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Aktivita	Výběr zaměstnanců			■	■	■							
	Vystavení skleníku				■								
	Výstavba výběhů (kurník, ohra- da/přístřešek, králíkárna)				■	■							
	Koupě zvířat					■							
	Otevření farmy se skleníkem						■						

Ganttův diagram je blíže rozebrán podle jednotlivých let ve finanční části.

## 2.6 Situace v Chýni

Každá ze služeb je vhodná pro jiné zákazníky. Věk v LMK je samozřejmě vymezen od 3 do 6 let, farmou a zahradničením budou osloveni děti od 3 do 12 let, což odpovídá prvnímu stupni základních škol, a u jezdců poníků záleží spíše na hmotnosti jezdce než na věku, ale přibližný věk dětí, které budeme oslovovat, je 3 až 15 let.

V případě školky se bude jednat především o obyvatele obce Chýně, to jejich nárůst a nedostatek kapacit ve školkách i ve školách vedl k tomuto směru podnikání. Na webových stránkách obce Chýně je článek, který poukazuje na problém se zajištěním kapacity pro předškolní rozvoj dětí v mateřských školách. Tuto problematiku řeší obec už od roku 2011, kdy se musely rozšiřovat třídy; z původního počtu 44 míst v MŠ se do roku 2018 rozšířil počet míst na 190. Na webu Efektivní správa obce Chýně lze najít článek ze září roku 2018, kde se píše, že ani tato násobně zvýšená kapacita nebude brzy stačit. Významným faktorem je skutečnost, že developerské společnosti zahustily nově zastavované území bezmála na dvojnásobek oproti původním plánům. Jak už bylo výše zmíněno, celkový počet obyvatel Chýně k 1. 1. 2020 je 3 290 osob s trvalým pobytem. Podle článku s názvem Skutečný počet obyvatel v Chýni publikovaného na stránkách obce bylo v roce 2015 zhruba dalších 900 osob, které žijí v Chýni, bez přihlášení, nyní odhaduji, že je toto číslo ještě vyšší. Z toho mi vyplývá, že celkový počet obyvatel Chýně může být vyšší než 4,5 tisíce osob. Počet dětí ve věku 3-5 let je podle demografické studie Tomáše Soukupa nyní kolem 279 dětí. Počítá se s tím, že číslo poroste až na 335 dětí potenciálních žáků MŠ v roce 2026. Z tabulky číslo 5 lze vyčíst, že celková kapacita mateřských škol v Chýni a Hostivicích je nedostatečná pro zájemce od roku 2020 až do roku 2032. Tedy i přes to, že by rodiny z Chýně mohly dát děti do většího blízkého města, kterým jsou Hostivice, nemůže tato kapacita vystačit. Z toho plyne příležitost pro výstavbu lesního mateřského klubu v Chýni.

Tabulka 5 - Počty zájemců o MŠ Chýně + Hostivice (Zdroj: Demografická studie Výzkumy Soukup)

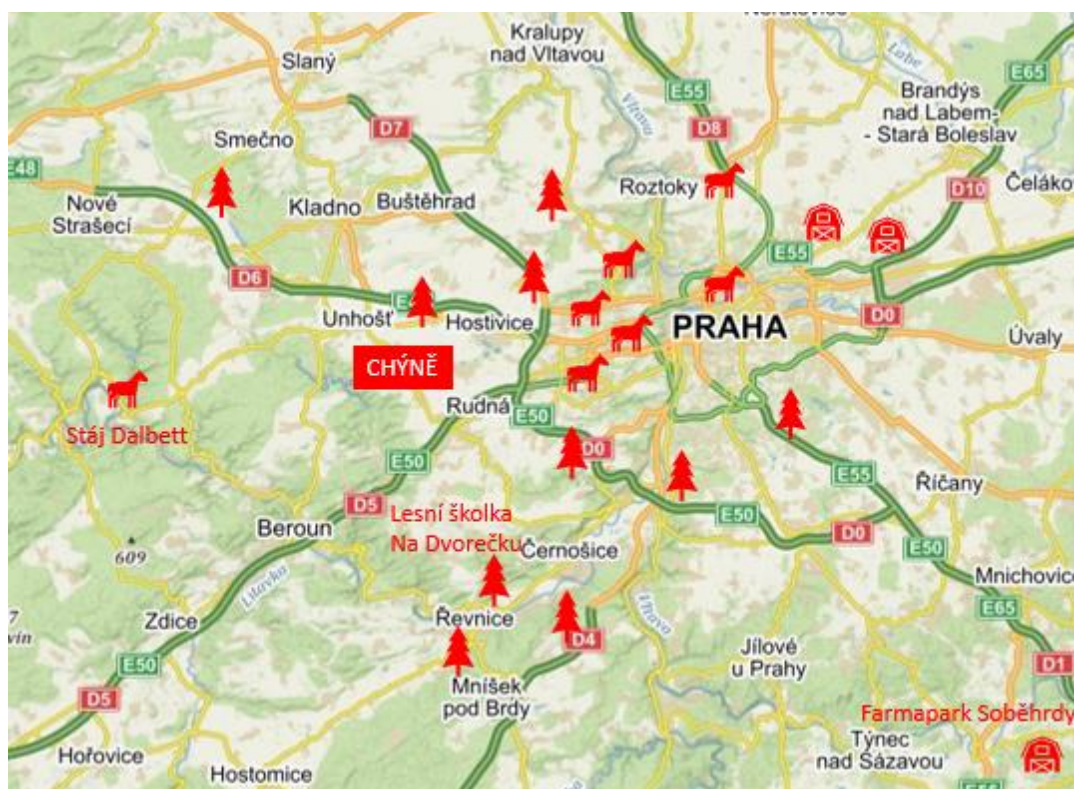
	2020	2022	2024	2026	2028	2030	2032
Chýně	279	323	334	335	320	293	262
Hostivice	349	362	370	366	374	373	366
Celkem	628	685	704	701	694	667	628
Celková kapacita Chýně + Hostivice	612	612	612	612	612	612	612

Farma a jízdárna/jezdecký klub bude zaměřena nejen na děti v Chýni, ale i na zákazníky v jejím bezprostředním okolí, především ze Zličína a Hostovic. Potenciálními zákazníky jsou především děti ve věku od 3 do 15 let. V Chýni je celkový počet dětí do 15 let s trvalým bydlištěm 1 037. Na Zličíně se dětí do 15 let vyskytuje 1 169 a v Hostivicích 1 480 dětí, jak uvádí web Místopisy.cz.

## 2.7 Konkurence

V analýze konkurence budu analyzovat farmu, lesní mateřský klub a jezdecký klub samostatně. Pro seznámení s konkurenty bude nejprve uvedena mapa konkurence a poté uvedeny tabulky se základními informacemi o těchto firmách.

Obrázek 5 - Konkurence v okolí (vlastní zpracování) podklad: (Zdroj: <https://mapy.cz/>)



Na mapě je možné vidět konkurenci ve všech třech odvětvích. Farmy jsou značeny červenou stodolou, lesní školky mají značku stromu a jezdecké kluby označuje kůň.

Od každého odvětví jsem do mapy vepsala název jen jednoho podniku, největšího konkurenta.

Tabulka 6 – Konkurence v odvětví farem (vlastní zpracování)

Název	Vzdálenost od Chýně autem	Pěstitelská výchova	Projíždky na ponících	Možnost nakrmit zvířata	Ustájení koní	Ceny za vstup
Farmapark Soběhrdy	1 hodinu	NE	ANO (poníci)	ANO (50 Kč)	NE	Dospělí 190 Kč Děti nad 90 cm 150 Kč
Farma Blaník	1 hodinu	NE	ANO (poníci i koně)	ANO (20 Kč)	ANO	Dospělí 140 Kč Děti od 2 let 100 Kč
Zoopark Radonice	45 minut	NE	NE	ANO (20 Kč)	NE	Dospělí 120 Kč Děti 80 Kč
Farma Miškovice	40 minut	NE	NE	ANO	NE	Neuvedeny

Konkurence farem či zooparků je zachycena v tabulce číslo 6. Nejedná se o farmy, jakožto zemědělské usedlosti, kde jsou zvířata chována pro hospodářský užitek, nýbrž jde o farmy, které se zaměřují na vzdělávací a zábavní aktivity pro rodiny s dětmi. Analyzovala jsem farmy v okruhu hodiny jízdy autem od Chýně. Hodinu jsem zvolila podle vlastního přesvědčení, že jde o optimální délku pro výlet s malými dětmi. Pro analyzování jsem stanovila pět kritérií na základě služeb, které bude nabízet farma Chýně. Prvním z nich bylo, jestli mají na farmě zákazníci, kterými jsou spíše děti, možnost si zasadit plodiny, starat se o ně a také se o nich něco dozvědět zábavnou formou. Druhým kritériem bylo, jestli farmy nabízí projíždky na ponících. Také jsem se zaměřila na možnost krmení zvířat na farmě a posledním kritériem byla možnost ustájit si svého koně.

Největším konkurentem mezi farmami je Farmapark Soběhrdy, který se nachází v Soběhrdech hodinu cesty autem od Chýně. Farmapark je velký zábavní park s atrakcemi pro děti. Mezi atrakce pro děti patří jízda v jeepu, plovoucí kruhy, vláček, hřiště, lanové hřiště a houpačky, skákací hrad, pískoviště a další. Farma nabízí i nespočet zvířat z různých koutů světa: ovce, kozy, krávy, poníky, prasata, velbloudy, buvoly, osly, klokany, pštrosy, lamy, nutrie, muflony, kapybary, kachny a černé labutě. Za částku 50 korun si mohou zákazníci pod dohledem chovatelů zvířata nakrmit. Ceny vstupů jsou různé s ohledem na všední dny, víkendy a svátky. O víkendu a svátcích jsou ceny vstupu o 60 korun dražší, cena krmení se nemění. Ceny jsou také různé pro školky a školy a rodinné skupiny. Cena jízdy na ponících není uvedena. Největším konkurentem je tato farma z toho důvodu, že nabízí mnohem více atrakcí a zvířat.

Farma Blaník v Louňovicích pod Blaníkem je svým konceptem velmi podobná farmě v Soběhrdech, jedná se o zábavní farma park pro děti. Dětem je zde nabízena spousta atrakcí: jízdy na ponících a koních, trampolíny, houpačky, hřiště, lanovky, dětské vodní brouzdaliště a možnost krmení zvířat jako jsou koně, poníci, osli, ovce, prasata,

kozy, králíci, slepice, husy, krocani, krůty, kachny a krávy. Na farmě je i možnost ubytování, také zde připravují svatby a firemní akce. Farma je otevřena denně od 10 do 20 hodin. Cena vstupného je levnější než ve Farmaparku Soběhrdy, vstupné není cenově rozděleno podle toho, jestli je všední den nebo víkend. U této farmy a předešlé farmy Soběhrdy se většinou jedná o celodenní výlet s obědem na farmě, což ve farmě v Chýni nebude možné. Proto při oslovování potenciálních zákazníků farmy Chýně se budu zaměřovat spíše na zákazníky z okolí.

Třetí konkurencí je Zoopark Radonice, který se nachází v okrese Praha-východ. Pro návštěvníky nabízí 90 druhů zvířat, například se jedná o různá plemena koz, ovcí, prasat, hus, kachen, králíků, holubů i hrabavé drůbeže, dále chovají lišku, bažanty, koroptve, muflona, divoká prasata a jezevce. Děti zde mají k dispozici hračky, pískoviště, houpačky a trampolínu. Ve všedních dnech je otevřeno od 8:30 do 16:00 a o víkendech od 8:30 do 17:00.

Farma Miškovice má ve svém komplexu poníky, husy, slepice s kuřaty, kachny, kozy a hlodavce. Jejím cílem je vzdělávání dětí formou chovatelských kroužků a komentovaných prohlídek farmy pro školní i předškolní děti s možností krmení zvířat. Ceny nejsou uvedeny na webu.

Z analyzovaných čtyř farem jsem zjistila, že žádná z farem nenabízí pěstitelskou výchovu, což by mohlo být pro farmu Chýně konkurenční výhodou. Od Zoopark Radonice a Farmy Blaník převezmu cenu za krmení zvířat, tedy 20,- Kč a inspiroji se i v cenách vstupů.

Tabulka 7 – Konkurence v odvětví lesních mateřských škol/klubů (vlastní zpracování)

Název	Město	Vzdálenost od Chýně Autem	Spojení se zvířaty	Pěstitelská výchova	Možnost projíždky na koních	Ceny
EnviKlub Hurá ven	Hostivice	5 minut	NE	NE	NE	7980,- Kč/měsíc + 80 Kč strava/den
Hvězdy v lese	Praha 6	15 minut	NE	NE	NE	Neuvedeny
Kosí hnízdo	Praha 5	15 minut	NE	ANO (sázení a starání se o zahradu)	NE	6 500,-Kč/měsíc + 45 Kč strava/den
EkoŠkolka Vidoule	Praha 5	25 minut	NE	ANO (péče o stromy a keře)	NE	9 900,- Kč/měsíc + 98 Kč strava/den
Lesní klub Budka	Kladno	25 minut	NE	NE	NE	5400 Kč/ měsíc (4 dny v týdnu)
Lesní školka Šárynka	Praha 6	30 minut	ANO	NE	NE	Neuvedeny

Název	Město	Vzdálenost od Chýně Autem	Spojení se zvířaty	Pěstitelská výchova	Možnost projíždky na koních	Ceny
Dětský lesní klub Lesíček	Praha 12	30 minut	NE	NE	EXTERNE	9 000,- Kč/měsíc + 70 Kč strava/den
Na dvorečku	Černošice	30 minut	ANO	ANO	ANO	6 350,- Kč/měsíc + 270 Kč strava/den
Lesní klub Sedmikvítek	Mníšek pod Brdy	30 minut	NE	NE	NE	7 700,- Kč/měsíc (školkovné + strava)
Lesní školka ZeMě	Řevnice	30 minut	NE	NE	EXTERNE (mimo hodiny školky, o prázdninách)	8 800,- Kč/měsíc (4 dny v týdnu) Strava neuvedena.

V tabulce č. 7 je přehled konkurence v oblasti lesních mateřských škol a klubů, které opět hodnotím pomocí kritérií. Většinu kritérií jsem stanovila na základě produktů, o které bude rozšířen lesní mateřský klub Chýně. Stanovených kritérií bylo pět, vzdálenost 30 kilometrů od Chýně, dále jestli se nachází v komplexu školky zvířata, jestli mají v programu pěstitelskou výchovu a možnost projíždky na koních. Přidala jsem i ceny za stravu a školkovné za měsíc.

Vzdálenost do 30 kilometrů jsem určila podle internetové diskuze rodičů na webu Babyonline.cz. Většina rodičů se v diskuzi shodla, že u dojíždění do školky záleží na tom, jestli jde o město nebo vesnici, zda je to samostatná cesta nebo při cestě do práce a jestli jde o speciální školku. Nejčastější příspěvky obsahovaly fakt, že 30 kilometrů dojíždění je maximum, které jsou ochotni ráno a odpoledne s dětmi absolvovat. Té stejné vzdálenosti (30 kilometrů) jsem si všimla, i pokud jsem na webových stránkách asociace lesních mateřských škol vyhledávala konkurenci v okolí Chýně. Po zadání Chýně se mi zobrazil seznam třiceti pěti školek v okolí 30 kilometrů. Z 35 školek v okruhu 30 kilometrů jsem pro analýzu vybrala pouze 10 z nich.

Největším konkurentem mezi LMŠ a LMK je školka Na dvorečku v Černošicích. V areálu školky je farma se zvířaty jako jsou ovce, kozy, králíci a poník. Ve školce je tedy možná i projíždka na poníkově. Děti se tu učí pečovat o zvířata a zároveň mají v areálu políčko, kde pěstují plodiny: ředkvičky, fazolky, dýně anebo brambory. Tato školka je tedy největším konkurentem a zároveň se od ní budu nejvíce inspirovat. Inspiroji se především v zázemí této školky, které tvoří dvě jurty, viz obrázek 8. Jurta je velmi prostorná pro odpočinek dětí i pro stolečky, kde se můžou děti najíst anebo výtvarně tvořit. Výhodou těchto jurt je jejich design, který bude dotvářet celkový koncept „Být blízko přírodě“. Jejich velkou výhodou je také možnost vytápění kamny, naopak v letních měsících zůstane jejich vnitřek chladný.



Obrázek 6 - Interiér školky Na dvorečku (Zdroj :<http://nadvorecku.cz/>)



Obrázek 7 - Vstup do Jurty (Zdroj: <https://www.yurts.eu/>)



Obrázek 8 - Jurty exteriér (Zdroj: <https://www.yurts.eu/>)



Malou farmu ve svém areálu nabízí také Dětský klub Šárynka na Praze 6. Ze zvířat tu mají ovce, slepičky, králíky a morčata.

Možnosti projíždky na koních využívají celkem tři školky. Již výše zmíněná školka Na dvorečku, která má poníka přímo v areálu školky. Další dvě školky, Lesní školka ZeMě a Dětský lesní klub Lesíček, mají projíždku na ponících zařízenou externě. Lesní školka ZeMě ale aktivitu jízdy na koních využívá v létě, mimo čas školky, kdy společně s dětmi vyráží na jezdecký tábor.

Pěstitelskou výchovu mají ve třech školkách, ve dvou na Praze 5 (jednou z nich je Kosí hnízdo a druhou Ekoškolka Vidoule) a v Lesní mateřské školce Na dvorečku. V Kosím hnízdě se děti starají o pozemek, kde sázejí sazeničky, zatímco v druhé školce se děti starají spíše o stromy a keře. V lesní mateřské školce Na dvorečku pěstují děti plodiny na políčku, jak jsem už zmínila výše.

Ceny školkovného jsou ve většině školek uvedené za 5 dní v týdnu, některé školky nabízejí výuku pouze 4 dny v týdnu. Ceny stravného jsou také rozdílné, zatímco jedna školka nenabízí žádnou stravu, další nabízí obědy i svačiny a zajištění pitného režimu po celý den.

Nejbližším konkurentem mezi lesními mateřskými školami je EnviKlub Hurá Ven, který se nachází v Hostivicích ve vzdálenosti pěti minut autem od Chýně. V programu této školky není ani jedna z aktivit, které budou zahrnuty v lesním mateřském klubu v Chýni. Inspirací z programu školky Hurá ven bude dodržování lidových tradic v jednotlivých měsících, kterou je například masopust. Děti budou mít svůj masopustní karneval. Inspirací je i řešení obědů ve školce, dovozem z restaurace za 80,- Kč za jeden oběd.

Tabulka 8 – Konkurence v odvětví jezdeckých klubů (vlastní zpracování)

Název	Město	Vzdálenost od Chýně autem	Ustájení koňů	Jízda na poníkovi	Webové Stránky
Pražský jezdecký klub Gabrielka	Praha 6	20 minut	7 500 Kč/měsíc	500 Kč/hod	ANO
TH Equiclub	Praha 6	15 minut	Neuvedeno	350 Kč/hod	ANO
Jezdecký klub Bonus	Praha 5	20 minut	Neuvedeno	Neuvedeno	NE
Jezdecká stáj LH Praha	Praha 5	15 minut	Neuvedeno	Neuvedeno	NE
Ráj poníků	Praha 9	35 minut	Nemají	450 Kč/hod	ANO
Pražská jezdecká stáj Dolní Chabry	Praha 8	40 minut	6 000 Kč/měsíc	500 Kč/hod	ANO
Stáj Dalbett	Rakovník	45 minut	Boxového ustájení – 4 500 Kč/měsíc Pastevního ustájení – 3 300 Kč/měsíc	400,- Kč/hod. 300 Kč/25-30 min.	ANO

V tabulce s číslem 8 je uvedena konkurence mezi jezdeckými kluby. Jako největší konkurenci vnímám Stáj Dalbett v Rakovníku, která nabízí pastevní ustájení, což bude pro koně nabízeno i v Chýni. Většinu podrobností o jezdeckých klubech nebylo možné najít na internetu, jelikož nemají své webové stránky. Proto mi přijde důležité se zaměřit na vznik webových stránek a jejich využívání při propagaci jezdeckého klubu.

Z tabulek lze vyčíst, že v blízkosti Chýně neexistuje konkurence, která by nabízela spojení zvířat, jezdeckví, lesní školky a pěstitelskou výchovu, což je pro Farmu Chýně konkurenční výhodou.

## 2.8 Zaměstnanci

Pro bezproblémové fungování jednotlivých služeb, které se budou nabízet zákazníkům, je velmi důležitým bodem počet zaměstnanců.

V prvním roce (2021) budeme začínat se dvěma ošetřovateli/ošetřovatelkami koní, kteří budou zároveň vyučovat i jízdu na ponících. Pracovat budou na hlavní pracovní poměr, na krátký a dlouhý týden. V letních měsících počítám s výpomocí, jedním brigádníkem na dohodu o provedení práce, za 150,- korun na hodinu.

V září druhého roku (2022) potřebujeme dva učitele/učitelky do lesního mateřského klubu, jelikož legislativa České republiky dovoluje maximálně 8 dětí na jednoho učitele a celková kapacita školky bude 16 dětí.

Ve třetím roce (2023), přesněji od června 2023, přibereme dva správce/správkyně na hlavní pracovní poměr, kteří se budou střídat na krátký a dlouhý týden.

Zaměstnanci budou v dalších letech řešeni operativně, pokud bude vysoká poptávka po službách, která by se v počtu 6 zaměstnanců nedala zvládat. Doba dovolených a zvýšená poptávka v době sezóny v letních měsících bude řešena brigádníky, například by bylo zajímavé oslovit studenty z České zemědělské univerzity na fakultě Agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů z oboru Chov koní, kterým by bylo možné nabídnout stáž.

V tabulce s číslem 9 je uveden plánovaný počet zaměstnanců ve třetím roce, kdy budou jednotlivé etapy plánu dokončeny a bude tak fungovat mateřský i jezdecký klub s farmou a skleníkem.

Tabulka 9 – Plánovaný počet zaměstnanců ve třetím roce i s náklady (vlastní zpracování)

	Smluvní vztah	Náklady - Superhrubá mzda	Hrubá mzda	Odvody zaměstnavatele	Náklady na zaměstnance celkem za rok
2x Učitel/ka ve škole	HPP	30 105 Kč/měsíc	22 500 Kč	7 605 Kč	722 520 Kč
2x Ošetřovatel/ka zvířat, učitel/ka jízdy na koních	HPP	28 098 Kč/měsíc	21 000 Kč	7 098 Kč	674 352 Kč
2x Správce/kyně	HPP	26 760 Kč/ měsíc	20 000 Kč	6 760 Kč	642 240 Kč
Celkem náklady na zaměstnance					2 039 112 Kč

## 2.8.1 Organizace práce

Správce/správkyň areálu:

*Náplň práce:*

- Každodenní dohled nad provozem areálu
- Provádění údržby, oprav a úprav areálu
- Údržba trávníku/zeleně, údržba výběhů pro zvířata
- Obsluha zákazníků při vstupu do areálu
- Sdílení příspěvků na sociální síť
- Dohled nad návštěvníky
- Pomoc s účetními podklady majiteli
- Pomoc dětem se zahradničením

*Pracovní doba:*

Pracovní doba rozvržena nerovnoměrně – 12hodinové směny, s dvěma půl hodinovými pauzami, střídání v rámci krátkého/dlouhého týdne 2 zaměstnance

např.

zaměstnanec č. 1: po, út, pá, so, ne

zaměstnanec č. 2: st, čt

po každém týdnu se zaměstnancům směna prostřídá, pokud tedy první zaměstnanec měl v prvním týdnu směnu „dlouhý týden“, následující týden bude v práci pouze ve středu a čtvrtek

1. příchod do zaměstnání: 8:00 hod

2. první pauza: 13:00- 13:30 hod

3. druhá pauza: 18:00 – 18:30 hod

4. konec směny: 20:00 hod

Ošetřovatel/ošetřovatelka, učitel/učitelka jízdy

*Náplň práce první dva roky:*

- Péče o poníky
- Čištění výběhu
- Vodění poníků
- Příprava krmiva, ošetřování, hygiena
- Čištění poníků, sedlání, péče o poníky před a po práci
- Péče o zdraví poníka a jeho ochrany, denní kontrola zdraví
- Péče o nemocné poníky podle veterinárních zásad a pokynů veterináře
- Sdílení příspěvků na sociální síť
- Dohled na návštěvníky
- Pomoc s účetními podklady majiteli

*Náplň práce od třetího roku:*

- Péče o poníky a ostatní zvířata
- Čištění výběhu zvířat

- Vodění poníků
- Příprava krmiva, ošetřování zvířat, hygiena zvířat
- Čištění poníků, sedláni, péče o poníky před a po práci
- Péče o zdraví zvířat a jeho ochrany, denní kontrola zdraví
- Péče o nemocná zvířata podle veterinárních zásad a pokynů veterináře

*Pracovní doba:*

Pracovní doba rozvržena nerovnoměrně – 12hodinové směny, s dvěma půl hodinovými pauzami, střídání v rámci krátkého/dlouhého týdne 2 zaměstnanců

např.

zaměstnanec č. 1: po, út, pá, so, ne

zaměstnanec č. 2: st, čt

po každém týdnu se zaměstnancům směna prostřídá, pokud tedy první zaměstnanec měl v prvním týdnu směnu „dlouhý týden“, následující týden bude v práci pouze ve středu a čtvrtek

1. příchod do zaměstnání: 8:00 hod

2. první pauza: 13:00- 13:30 hod

3. druhá pauza: 18:00 – 18:30 hod

4. konec směny: 20:00 hod

Učitelka/Učitel

*Náplň práce:*

- Péče o děti
- Dozor nad dětmi
- Vymýšlení programu pro děti v souladu s politikou školky
- Pomoc při stravování dětí
- Konat práce související s výchovně vzdělávacím procesem

*Pracovní doba:*

pracovní doba rozvržena rovnoměrně – 8 a půl hodinové směny, práce od pondělí do pátku

1. příchod do zaměstnání: 7:45 hod

2. konec směny: 16:15 hod

## 2.9 SWOT analýza + analýza rizik

SWOT analýza, vychází z tabulky číslo 10.

Mezi silné stránky lesního mateřského a jezdeckého klubu a farmy patří výborná lokace pozemku, který je umístěn v blízkosti Prahy a zároveň v těsné blízkosti přírodního koupaliště v Chýni. Silnou stránku vidím v samotném záměru, kterým je spojení lesního mateřského kluby, farmy s poníky a také skleníku s plodinami, čímž se liší od konkurence. Poslední silné stránky spatřuji ve financování vlastními zdroji a v tom, že se jedná o vlastní pozemek, tedy nebude se muset platit pronájem.

Ke slabým stránkám řadím vysoké ceny za školku, které by mohly odradit rodiče od toho dát k nám své ratolesti. Dále sem přiřazuji vysoké náklady, jak vstupní, tak personální, a nízkou ziskovost.

Největší příležitostí je nedostatek školek na počet dětí v obci a demografické změny, kterými je stěhování mladých rodin s dětmi do obce. Vnímám, že mladé rodiny se v dnešní době snaží více zaměřit na vzdělání svých dětí a líbí se jim nový moderní způsob, jakým je lesní mateřský klub. Tímto plánem vytvoříme nejen nová pracovní místa, ale hlavně také nové dětské volnočasové aktivity, kterých je v obci nedostatek.

Je důležité si uvědomovat i hrozby, které by mohly ohrozit vývoj plánu. Mezi hrozby patří nízká poptávka po službách.

Naopak i vysoká poptávka po službách se může stát pro takto malý podnik (s malým počtem zaměstnanců) hrozbou. Může se i stát, že k řádnému chodu podniku nebude k mání dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců. Vstup nové konkurence by celkový plán také ohrozil. Mezi další hrozby řadím úrazy zákazníků, jako je pád z koně nebo kopnutí od koně a kousnutí zvířetem při krmení. Nepříznivé povětrnostní podmínky či změna legislativy by mohly projekt také ohrozit. Politickým rizikem by mohlo být zamítnutí předškolního vzdělávání tohoto typu obecním úřadem a zastupitelstvem. V posledních bodech řadím mezi hrozby i příliš optimistický podnikatelský plán a nemožnost plnit v lesním mateřském klubu povinnou předškolní docházku.

Tabulka 10 – SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<i>Výborná lokace v blízkosti Prahy</i>	<i>Vysoké školkovné</i>
<i>Přírodní koupaliště v těsné blízkosti pozemku</i>	<i>Nízká ziskovost</i>
<i>Lesní klub s možností výchovy o fauně a flóře</i>	<i>Vysoké personální náklady</i>
<i>Unikátní spojení produktů a služeb – odlišení od konkurence</i>	<i>Vysoké vstupní náklady</i>
<i>Velká nabídka sortimentu</i>	
<i>Vlastní zdroje financování</i>	
<i>Vlastní pozemek</i>	

Příležitosti	Hrozby
<p>Čerstvý vzduch v blízkosti Prahy</p> <p>Demografické změny – Stěhování mladých rodin do Chýně</p> <p>Nedostatek školek v obci na počet dětí</p> <p>Trend-Moderní způsob vzdělání dětí v přírodě</p> <p>Vytvoření nové volnočasové aktivity v obci</p> <p>Vytvoření nových pracovních míst</p> <p>Nízká konkurence nabízející totožné produkty a služby</p> <p>Využití koňů pro nabízení služeb</p>	<p>Nízká/vysoká poptávka po službách</p> <p>Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců</p> <p>Vstup nové konkurence na trh</p> <p>Úrazy zákazníků</p> <p>Nepříznivé povětrnostní podmínky</p> <p>Příliš pozitivní podnikatelský plán</p> <p>Změna legislativy</p> <p>Politická rizika</p> <p>Nelze zde poskytovat povinnou předškolní docházku</p>

Tento projekt podléhá mnoha rizikům, které vychází ze SWOT analýzy. Rizika se budou snažit dopředu odhadnout a navrhnout vhodná opatření, aby byla eliminována, potlačena či zmírněna.

Prvním závažným rizikem, ohrožujícím existenci podniku, jsou politická rizika. Mezi politická rizika řadím neúspěšnou změnu územního plánu, která je potřeba pro povolení „postavení“ jízdárny. Územní plán je dokument, který stanovuje základní koncepci rozvoje území obce, plošné a prostorové uspořádání, uspořádání krajiny, infrastruktury a vymezuje zastavitelné plochy. Je závazný pro rozhodování v území. (Vybrané pojmy územního plánování, 2016). Druhým politickým rizikem by mohl být problém obecního úřadu a zastupitelstva s rozšířením služeb o LMK a farmu. Změna územního plánu závisí na schválení členů zastupitelstva, důležitým krokem ke schválení je důkladné seznámení těchto členů s vizí podniku. Pokud by se později po zaběhnutí nemohla jízdárna rozrůst o lesní mateřský klub a farmu z důvodu neschválení obecním úřadem a zastupitelstvem, bylo by jedinou možností pokračovat pouze v jízdárně a službě pastevního ustájení poníků.

Dalším rizikem, ke kterému by mohlo dojít v rámci projektu, je příliš optimistický podnikatelský plán, podle kterého se bude rozhodovat investor. Opatřením může být úprava projektu, opuštění projektu či tvorba finančních rezerv, která poslouží v případě, že projekt nebude tak výdělečný, jak se předpokládá, či se překročí náklady, s kterými se počítá. Také etapizace plánu sníží počáteční investice a zvýší možnost předběžné kontroly a úprav.

Třetím velmi vážným rizikem by mohl být úraz zákazníků, zaměstnanců i zvířat, proto bude nutné pojištění podnikatele proti těmto úrazům a kvalifikovaný odpovědný personál. Během návštěv zákazníků bude důležité držet zvířata i zákazníky pod dohledem. Obzvláště bude nutné dohlížet na zákazníky, kteří budou krmit zvířata a dohlížet na děti, které budou jezdit na ponících. Podstatné je také upozornit rodiče dětí nebo doprovod, že jsou za děti zodpovědní a ujistit se, že mají děti úrazové pojištěné. Pojištění se bude kontrolovat před jízdou na ponících.

Čtvrtým rizikem, které by ohrozilo kvalitu podniku, může být špatně zvolený personál či selhání lidského faktoru, které můžeme eliminovat pomocí kontroly, kvalitním výběrem zaměstnanců a vhodně nastavenou pracovní smlouvou. Na toto riziko se ale váže i riziko nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, které nejde zcela potlačit.

Dalším rizikem, ke kterému by mohlo dojít, je snížený zájem zákazníků o služby, proto bude nutné udržování vysoké kvality služeb za rozumnou cenu s přátelským přístupem zaměstnanců. Ceny služeb budou stanoveny podle konkurence, přiměřeně ke službám, které se budou nabízet v Chýni. Opačným rizikem může být i příliš velký zájem o nabízené služby. V případě školky je kapacita omezena na 16 dětí, přednost při výběru budou mít děti žijící v Chýni a děti, které budou přihlášené od pondělí do pátku, tedy na celých 5 dní. Pokud jde o jízdy na ponících, bude nejlepším řešením dát na pevně do programu školky jízdy na ponících na úterý a čtvrtek od 9:00 do 11:30 hodin, ve všední den budou moci službu využít ostatní lidé od 16:00 do 19:30 hodin a o víkendu od 8:00 do 19:30. Velký zájem bude řešen telefonickou rezervací případně rezervací přes jednoduchý kalendář na webových stránkách. Maximální doba, kdy může jeden poník vozit děti, je 5 hodin za den. Při počtu tří poníků je tedy možné jezdit 15 hodin denně. Počet osob, které budou mít přístup na farmu, by byl omezen zhruba na 30 lidí současně a maximálně 3 děti mohou současně jezdit na ponících.

Dalším rizikem by mohly být časté nepříznivé povětrnostní podmínky, které by pravděpodobně vedly k přesunutí dětských návštěvníků lesního mateřského klubu do klasických školek a nízké návštěvnosti farmy a jezdeckého klubu. Tomuto riziku nelze zabránit, ale je možné se na to připravit; tím, že vybudujeme zázemí pro děti, přístřešek pro poníky a v průběhu dalších let i krytou jízdárnu.

Velkým rizikem může být i vstup nové konkurence na trh, proto je velmi důležité udržovat si věrné zákazníky, a především dobré jméno. Spojení služeb, které se budou nabízet v Chýni je neobvyklé a na trhu zcela ojedinělé, což je výhodné při vstupu právě na tento trh.

V neposlední řadě bude nutné monitorovat makroekonomické okolí, aby byl podnik připraven na změny legislativy a mohl tak flexibilně reagovat.

Poslední riziko spatřuji v tom, že děti navštěvující lesní mateřský klub, zde neplní poslední rok povinné předškolní docházky, který je potřebný k tomu, aby byly přijaty na základní školu. Riziko tedy vidím v tom, že rodiče na poslední rok nebudou chtít zajišťovat novou školku, proto raději využijí školky, které toto předškolní vzdělání nabízí. Řešení jsou dvě. Prvním řešením je; registrace lesního klubu. Pokud lesní klub registrujeme, stává se z lesního klubu; lesní mateřská školka (LMŠ) pod dohledem České školní inspekce (ČŠI). *„Registrace ve školském rejstříku znamená administrativní zátěž, povinnost mít ředitele se zákonem danou kvalifikací, poskytovat pedagogickým pracovníkům šest týdnů dovolené a další povinnosti, se kterými jsou spojené vyšší*



*náklady. Provoz LMŠ je tedy celkově dražší než provoz LK.” (Co je to lesní školka, 2019). Výhoda je, že LMŠ dostává od příslušného krajského úřadu prostředky na pokrytí části zejména personálních nákladů a rodiče dětí navštěvujících LMŠ si mohou odečíst zaplacené školné do výše 9 900 Kč z vyměřené daně z příjmu. Rodiče dětí z LK nemohou. Druhou možností je tzv. individuální předškolní vzdělání. „Individuální předškolní vzdělání je alternativa k pravidelné docházce předškolního dítěte do rejstříkové MŠ. Rodič v květnu písemně nahlásí před zápisem, že jeho dítě nebude MŠ navštěvovat. Ředitel MŠ rodiči doporučí, na co se má v přípravě na školu zaměřit. V případě individuálního vzdělávání mateřská škola dítě průběžně nijak nesleduje ani nevede, pouze jedenkrát (v prosinci) ověří úroveň dosahování očekávaných výstupů. Zákonnému zástupci dítěte ze školského zákona vyplývá povinnost zajistit účast dítěte u ověření a právo být přítomen ověření. Po celou dobu může dítě chodit do lesního klubu, nebo být doma. Ověření dosahování očekávaných výstupů může probíhat hromadně v lesním klubu, eventuálně může lesní klub rodičům poskytnout i servis u přihlašování do individuálního vzdělávání. Vše záleží jen na domluvě s rodičem a rejstříkovou MŠ.” (Předškolní rok, Asociace LMŠ)*

## **2.10 Marketingový plán**

Lesní mateřský klub a farma spojená s jezdeckým klubem Chýně bude malým podnikem, který se bude propagovat především ve svém nejbližším okolí. K propagování nebude potřeba využívat médií, rozhlasu, televize ani rádia. K propagaci bude využit on-line marketing - webové stránky, Facebooková stránka, Instagram a velká část bude komunikována ústně.

Pro marketingový plán je důležité sestavit marketingový mix, jelikož se jedná o podnik nabízející služby, budu vycházet z marketingového mixu 7P.

### **2.10.1 Marketingový mix 7P**

Produkt – Jádrem marketingu je produkt, tedy v mém případě služba. Hlavní službou je jezdecký klub, kde se děti budou učit jízdě na ponících. Po rozběhnutí jezdeckého klubu se vybuduje další hlavní služba, kterou bude lesní mateřský klub, kde bude probíhat výuka pro děti od 3 do 6 let. Rodiče budou své děti muset zaregistrovat buď na webových stránkách, nebo osobně ve školce na dnu otevřených dveří. Vedlejšími produkty, respektive službami je farma se zvířaty a skleník, kde si zákazníci budou moci za příplatek zvířata nakrmit, ve skleníku si budou moci děti zasadit plodinu, případně zalévat anebo sklídit úrodu, to bude záležet na daném dnu a ročním období. Bližší popis produktu viz kapitola „Popis služeb“.

Cena – Lesní mateřský a jezdecký klub a farma se bude nacházet v Chýni. Nejbližší konkurencí mezi školkami je EnviKlub Hurá ven, od které převezmu ceny obědů, tedy 80,- korun za jídlo pro jedno dítě za den, měsíční školné ale oproti této konkurenci zvednu na 10 400,- Kč/měsíc z toho důvodu, že bude obsahovat větší nabídku služeb.

V ceně školkovného je i oběd na měsíc (1 840,-) a jízda na poníkovi dvakrát týdně. Školkovné v první řadě stanovuji na měsíc, protože přednost dostanou zájemci, kteří budou docházet na celých 5 dní v týdnu. Pokud by se však stalo, že se nenaplní kapacita šestnácti dětí, které by skutečně docházely na 5 dní v týdnu, stanovím školkovné i na tři a dva dny v týdnu. Tři dny v týdnu budou za 7 210,- Kč/ měsíc i s obědy a za dva dny v týdnu za 5 440,- Kč/ měsíc i s obědy.

Mezi jezdeckými kluby vnímám jako největší konkurenci Stáj Dalbett v Rakovníku, která nabízí pastevní ustájení, což bude pro koně nabízeno i v Chýni, jejich cenu 3 300,- Kč/měsíc za ustájení koňů změním na 3 000,- Kč/měsíc za pastevní ustájení poníků, jelikož se Chýně nachází blíže Praze oproti Rakovníku. Projíždky na poníkovi nacením na 300,- Kč za 30 minut jízdy.

V odvětví farem je největším konkurentem Farma Park Soběhrdy, který nabízí více atrakcí pro děti a má více zvířat z různých koutů světa. Proto oproti této konkurenci budou ceny nižší a vstup na farmu bude 100,- Kč/dospělí a 80,- Kč/dítě od 2-15 let. Děti do dvou let budou mít vstup zdarma. Možnost krmení zvířat nechám jako u Farmy Blaník a Zooparku Radonice za 20,- Kč. Navíc oproti konkurenci nabízím i službu pěstitelské výchovy, kterou má školka ve svém programu a v ceně školkovného, zatímco pro ostatní zákazníky bude vstup do skleníku za 50,- Kč. V ceně 50,- Kč je možné i ochutnat vypěstované plodiny, cena se nebude měnit v závislosti na ročním období. V tabulce s číslem 11 je uveden ceník.

Tabulka 11 – Ceník (vlastní zpracování)

<b>Lesní mateřská škola</b>	<b>Cena</b>
Školkovné na 5 dní v týdnu	8 560 Kč/měsíc
Strava – oběd za den (5 dní v týdnu)	80 Kč/den (1 840,- Kč/měsíc)
Školkovné na 3 dny v týdnu	6 170 Kč/ měsíc
Strava – obědy za měsíc (3 dny v týdnu)	1 040 Kč/ měsíc
Školkovné na 2 dny v týdnu	4 720 Kč/ měsíc
Strava – obědy za měsíc (2 dny v týdnu)	720 Kč/měsíc
<b>Jezdecký klub</b>	<b>Cena</b>
Ustájení	3 000 Kč/měsíc
Projíždka na poníkovi	300 Kč/30 minut
<b>Farma</b>	<b>Cena</b>
Vstup pro dospělé/ dítě od 2-15 let	100 Kč / 80 Kč
Krmení zvířat	20 Kč
Vstup do skleníku	50 Kč

Distribuce – Služba bude nabízena konečným spotřebitelům - zákazníkům, kteří k nám budou muset dojet, případně k nám dojet, zákazník vlastně přichází za službou. Lesní mateřský a jezdecký klub a farma se budou nacházet na pozemku číslo 682 v obci Chýně s výbornou dopravní dostupností pro zákazníka z Prahy-Zličína. Jak bylo podrobněji uvedeno v kapitole „Lokalita umístění“. Parkování u pozemku bude možné, obec zrušila zákaz vjezdu, který k tomuto pozemku původně patřil. Od autobuso-

vého a vlakového nádraží je to přibližně 20 minut chůze, je možné u nádraží i zaparkovat auto, cesta na pozemek bude značená dřevěnými šipkami.

Propagace – V případě lesního mateřského klubu půjde zejména o propagaci přes webovou a Facebookovou stránku. Na webových stránkách budou fotky zázemí LMK, důležité formuláře pro zjednodušení přihlášení dítěte do klubu a také ceník. Na Facebookových stránkách bude podobný obsah stejně jako na webové stránce, tedy budou zde odkazy na formuláře, bude se zde připomínat, kdy je důležité zažádat o individuální povinnou předškolní docházku a další potřebné informace pro rodiče, doplněné fotkami.

Farma bude propagována především ústně a zároveň přes Instagram a Facebookovou stránku, na webových stránkách budou pouze fotografie, ceník a otevírací doba. Hlavní propagace bude komunikována ústně, oslovením vedení mateřských školek a prvních stupňů základních škol v Chýni a Hostivicích s nabídkou programu pro jejich žáky. Na Instagram a Facebookovou stránku budou zveřejňovány fotografie zvířátek, případně na Facebooku budou moci probíhat i ankety na pojmenování zvířátek, či se zde bude zveřejňovat mimořádná změna otevírací doby a další důležité informace pro zákazníky.

Pro jezdecký klub budou využity webové stránky, Facebook i Instagram a oslovení mateřských školek a prvních stupňů základních škol v Chýni a Hostivicích. Webové stránky budou obsahovat fotografie, ceník, otevírací dobu a rezervační kalendář. Na Facebookovou a Instagramovou stránku se budou opět zveřejňovat fotografie. Facebookové příspěvky budou obsahovat důležité informace pro zákazníky, případně se zde budou objevovat příspěvky typu „Dnes mají poníci plný hřbet práce, proto si udělejte rezervaci na zítra, už teď se Vás nemohou dočkat“, tedy bude informovat o plné kapacitě jednotlivých dnů.

Lidé – Na začátek (2021) bude potřeba zajistit dva ošetřovatele/ošetřovatelky koní na hlavní pracovní poměr a v letních měsících pomocníka - brigádníka. V roce 2022, kdy se bude otevírat školka bude nutné přijmout dva učitele/učitelky na hlavní pracovní poměr. Další pracovníci, dva správci/správkyne areálu, se budou nabírat před otevřením skleníku a farmy. Na základě zájmu o služby podniku a náročnosti práce v průběhu let se budou přidávat brigádníci. Přehled zaměstnanců na HPP třetího roku i se superhrubou mzdou je uveden v tabulce s číslem 9 v kapitole zaměstnanci.

Procesy – Procesy ve firmě budou nastaveny a zákazníci s nimi budou seznámeni prostřednictvím webových stránek a při vstupu do objektu. Pro školku budou probíhat v dubnu každého roku dny otevřených dveří, kde si mohou rodiče zdarma ověřit, že tento způsob výuky a výchovy je pro jejich děti vhodný. Poté bude stačit vyplnit registrační formulář buď přímo u nás s pomocí učitelů, nebo přes webové stránky. Po registraci dítěte uhradí rodič školkovnou a peníze na stravu. Tato úhrada bude muset

proběhnout vždy do 10. dne v měsíci. Den ve školce bude probíhat následovně: od 8:00 do 8:30 budou přicházet děti, od 8:30 do 9:00 ranní rozcvička a popovídání si v kroužku s dětmi, 9:00 – 11:30 dopolední program, 11:30 -12:00 příprava na oběd, 12:00 - 14:00 oběd a pohádka, 14:00 – 15:00 spánek, 15:00 - 16:00 odpolední program, svačina a vyzvedávání dětí. Přístup do farmy bude ve všední den od 16:00 do 19:30 hodin a o víkendu od 8:30 do 19:30. Jízdárna bude fungovat pro veřejnost po předešlé telefonické domluvě ve všední dny v době vybudování všech služeb od 16:00 do 19:30 hodin a o víkendu od 8:30 do 19:30. Pro zákazníky, kteří zde budou mít pastevně ustájeného svého poníka, bude otevřen i vstup ve všední den od 8:00 do 16:00 hodin. Na webových stránkách a před vstupem do objektu budou stanovena pravidla chování v prostoru a také postupy v případě poničení vybavení.

Materiální prostředí – Jde o vlastní pozemek, přírodní prostředí, kvalitní zázemí lesního mateřského klubu, kterým je jurta; vzhled webových stránek a slušní, kvalifikovaní zaměstnanci. To vše může pomoci budovat image služby.

## **2.10.2 Marketingový rozpočet**

Rozpočet, který bude použit pro marketing je zobrazen v tabulce č. 12.

Marketingové výdaje v roce 2021 budou nejvyšší. Budou se skládat z nejdražší položky na marketing, tedy vytvoření webových stránek prostřednictvím externí firmy a dále budou zahrnovat označení pozemku šipkami. Po otevření jízdárny bude potřeba fotograf, který vyfotí profesionální fotky na webové stránky. Příspěvky na sociální síť bude sdílet v prvních dvou letech ošetřovatel, v dalších letech potom správce, oba mají tuto náplň práce ve smlouvě. Fotky na tyto sociální síť budou foceny na pracovní mobilní telefon, takže nebude potřeba profesionálního fotografa ale pracovníka, který má zkušenosti s Facebookovou a Instagramovou stránkou. Profesionální fotograf se využije pouze pro pořízení fotografií na webové stránky; jelikož budou jednotlivé kroky etapizovány, bude potřeba vícekrát. Další výdajem v prvním roce budou prostředky na úpravu webových stránek.

Marketingové výdaje v druhém roce provozu budou zahrnovat výdaje na dny otevřených dveří lesního mateřského klubu. Podle známých kolem mě vím, že dny otevřených dveří školek jsou pro rodiče velmi důležité, přece jen jde o místo, kde poprvé nechají děti samotné bez vlastního dozoru, a tak si musí ověřit, jak celé místo vypadá, aby byli klidnější, že jejich ratolesti budou v bezpečí a že vybrali vhodnou školku pro jejich rozvoj. Předpokládám, že se akce otevření dveří uskuteční 2x, rozpočet na jeden den otevřených dveří bude 5 000,- Kč, který postačí k drobnému občerstvení a výzdobě. Dny otevřených dveří budou probíhat každý další rok v dubnu od otevření školky. Ve druhém roce bude opět potřeba fotografa, který nafotí školku a její zázemí a opět s tím budou spojené výdaje na úpravu webových stránek.

Marketingové výdaje ve třetím roce provozu budou obsahovat výdaje na fotografa, který přijde nafotit farmu se skleníkem a výdaje na úpravu webových stránek. Dále budou obsahovat každoroční marketingový výdaj na dny otevřených dveří školky.

Tabulka 12 - Marketingový rozpočet (vlastní zpracování)

Marketingový rozpočet	
Prvotní marketingové výdaje na první rok provozu (2021)	
Položka	Cena
Webové stránky	60 000
Šipky pro označení pozemku	7 000
Fotograf	5 000
Úprava webových stránek	7 500
Celkem	79 500 Kč
Marketingové výdaje na druhý rok provozu (2022)	
Fotograf	5 000
Úprava webových stránek	7 500
Dny otevřených dveří lesní mateřské školky	10 000
Celkem	22 500 Kč
Marketingové výdaje na třetí rok provozu (2023)	
Fotograf	5 000
Úprava webových stránek	7 500
Dny otevřených dveří lesní mateřské školky	10 000
Celkem	22 500 Kč
Marketingové výdaje na každý další rok provozu	
Dny otevřených dveří lesní mateřské školky	10 000
Celkem	10 000 Kč

## 2.11 Finanční plán

Pro financování nebude třeba využívat cizích zdrojů, pouze vlastních peněz investora. Tato společnost bude vytvořena především pro komunitu Chýně, okolních vesnic a Prahy – Zličína. Velkou výhodou služeb, které bude nabízet je, že jde o služby pro děti, jejichž počet každým rokem v Chýni narůstá a není pro ně zajištěn dostatek mimoškolních aktivit. Proto jsem k tomuto plánu přistupovala optimisticky i přes rizika, která nese.

Finanční plán je rozpracován podle jednotlivých etap, viz Ganttův diagram. Dělí se podle Ganttova diagramu na roky 2020 až 2023, kdy jsou plánovány změny. Pro první rok 2020 je rozpracován pouze přehled investic nutných před založením. V prvním roce nebudou žádné příjmy, jedná se tedy o mnou nazvaný „rok nula“. Odhad provedu na pět let od roku 2021, abych mohla udělat prognózu, zda se vrátí počáteční investice a dokážou se splatit náklady v prvních pěti letech. Od roku 2021 do roku 2025 je obsahem zakladatelský/investiční rozpočet, rozvaha, přehled předpokládaných příjmů a nákladů, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

## 2.11.1 Rok 2020

Nejdůležitějším krokem roku 2020 je prozkoumání legislativy, řešení změny územního plánu a povolení. Povolení je potřeba k výkopu studny, k odebrání zákazu vjezdu na pozemek a především k celému využití pozemku. Je důležitá i forma domluvy s okolními majiteli pole, aby chemické postřiky stříkali co nejdále. V roce 2020 se uskutečňují různé přípravy; pro tento záměr a nevznikají žádné příjmy.

### 2.11.1.1 Investice nutné před založením podniku

Tabulka 13 – Nutné investice před založením 2020 (vlastní zpracování)

Investice před založením - 2020		
Položka	Cena	Odpisová skupina
<i>Budoucí majetek firmy</i>		
Studna	100 000	5.
Ohrada a přístřešek pro poníky	50 000	2.
Podklad pro jízdu	70 000	2.
Zahradní domek (stodola)	45 000	2.
Solární panel s baterkou	100 000	4.
<i>Zřizovací výdaje</i>		
Travní porost	2 000	-
Štěrk	3 000	-
Plot (páska)	20 000	-
Suchý záchod	5 000	-
Celkem	395 000 Kč	

Patří sem výdaje pro budoucí provoz. Rok 2020 je pro mě nultým rokem, kdy nedosahuji žádných příjmů ale pouze výdajů. Investor v prvním roce uhradí celých 395 000 korun, které v dalším roce uplatní v účetnictví zpětně.

## 2.11.2 Rok 2021

V dubnu roku 2021 se otevře jízdárna. Od dubna budou tedy v provozu dvě služby, pastevní ustájení poníků a projížďky na ponících.

### 2.11.2.1 Zakladatelský rozpočet 2021

Zakladatelský rozpočet pro rok 2021 je vyobrazen v tabulce číslo 14, uvádím v něm nutné investice na první tři měsíce podnikání. Obsahuje položky jako je založení s.r.o., (tam řadím výpis z trestního rejstříku, z rejstříku nemovitostí, ověření podpisů a další). Dále jsou zde náklady na dva zaměstnance - ošetřovatele/učitele jízdy na tři měsíce, marketingové výdaje, roční pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou koněm, dále dlouhodobý majetek v hodnotě 799 tisíc korun, náklady na mobilní telefon a náklady na jídlo pro poníky na tři měsíce.

Tabulka 14 – Zakladatelský rozpočet pro rok 2021 (vlastní zpracování)

Zakladatelský rozpočet 2021		
Položka	Cena	Odpisová skupina
Náklady		
Založení s.r.o.	5 000	-
Mobilní telefon	4 000	-
Náklady na poníky	10 000	-
Náklady na zaměstnance	168 588	-
Marketingové výdaje	79 500	-
Pojištění roční	2 340	-
Majetek		
Tři poníci	90 000	2.
Nádoby/nádrže (na trus, na vodu)	42 000	2.
Jurta s kamny	600 000	2.
Jezdecká výbava	60 000	1.
EET	7 000	-
<b>Celkem</b>	<b>1 068 428 Kč</b>	

Majetek je kryt základním kapitálem a z části kapitálovými fondy od investora.

Nejdražší investiční položkou je jurta. Jurta je vyobrazena na obrázcích pod kapitolou konkurence. Jedná se o zázemí pro lesní mateřský klub, který bude v prvním roce využit jako zázemí pro zaměstnance, převážně přes zimu, jelikož je to jediné vytápěné místo na pozemku. Konkrétně se jedná o cenu jurty od firmy Famtents & rents s.r.o., která vyčíslila sumu na 600 000 Kč. V ceně jurty je započítána celá jurta i s podlahou, kamny, komínem, okny a dveřmi.

Později, po uplynutí 15 let, kdy chce podnikatel pozemek prodat, by se tato jurta mohla také zpětně zpeněžit. V posledních několika letech je totiž velmi moderní „Glamping“, což je vlastně luxusní způsob stanování, právě například v jurtách. V České republice se tyto druhy ubytování začínají také ujímat a rozrůstá se jejich nabídka. Proto jsem si jistá, že by ji bylo možné později výhodně prodat.

### 2.11.2.2 Předpokládané příjmy 2021

V prvním roce od dubna počítám s tím, že službu ustájení využijí dva jezdci, kteří si zde od dubna ustájí dva poníky. Maximální kapacita poníků, které je zde možno ustájit, je sedm. V tom jsou ale započítány i 3 poníci, kteří jsou naši. Projížděk se od dubna zúčastní 900 dětí. Což je 4 % využití maximální kapacity. Celkově je jízdárna schopna pojmout za den 60 dětí (maximální denní kapacita), což dělá přibližně 21 900 jízd za rok. Celkové příjmy z těchto dvou činností budou od dubna 324 tisíc korun. Z tabulky je možné vidět sezónnost tohoto záměru, zákazníci budou nejvíce docházet v letních měsících.

Tabulka 15 – Předpokládané příjmy roku 2021 (vlastní zpracování)

Služby v prvním roce	Předpokládaný počet osob	Cena za 1 osobu	Předpokládaný příjem
Ustájení	2 poníci/ 9 měsíců	3 000 Kč/měsíc	54 000
Projíždky celkem	900 dětí	300 Kč/ 30 minut	270 000
Měsíc - projíždky	Předpokládaný počet dětí/měsíc	Přibližný počet dětí/den	Předpokládaný příjem
Duben	60	2,0	18 000
Květen	80	2,6	24 000
Červen	150	5,0	45 000
Červenec	200	6,5	60 000
Srpen	210	6,8	63 000
Září	100	3,3	30 000
Říjen	50	1,6	15 000
Listopad	30	1,0	9 000
Prosinec	20	0,6	6 000
Celkem příjem v prvním roce			324 000 Kč

### 2.11.2.3 Předpokládané náklady 2021

Náklady se skládají z položek uvedených v tabulce č.16. Nejvyššími náklady jsou náklady na zaměstnance: dva učitele jízdy a jednoho brigádníka na 300 hodin za rok, který bude vypomáhat v letních měsících. Jejich mzdy jsou vypočítány celkem od dubna do prosince. Náklad na marketing je v prvním roce nejvyšší, s postupem let bude částka klesat. Pro odpisy jsem využila lineární metodu odepisování, kdy odpisovaný majetek vydělím počtem let a každý rok odepisuji vždy stejnou částku onoho odpisovaného majetku. V pojištění je započítáno pojištění odpovědnosti za škodu pro tři poníky. V přehledu nákladů nechybí ani uplatnění nákladů z minulého roku.

Tabulka 16 – Náklady pro rok 2021 (vlastní zpracování)

Náklady v Kč	2021
Na zaměstnance	550 764
Zřizovací náklady	35 000
Náklady na poníky	30 000
Marketing	79 500
Odpisy	207 733
Pojištění	2 340
Mobilní telefon + tarif	10 000
Celkem	915 337 Kč

### 2.11.2.4 Rozvaha 2021

V roce 2021 se do podnikání vloží majetek z roku 2020. V zásobách je zahrnuto krmiivo pro poníky. Základní kapitál společnosti je v hodnotě 500 tisíc korun, pro předpokládané ztráty prvního roku jsou otevřeny kapitálové fondy investora, aby se



po prvním roce podnikání nestalo, že bude mít firma záporný kapitál. V průběhu roku se investuje do majetku 799 000, které jsou kryté z bezúročné půjčky od investora.

Tabulka 17 – Rozvaha pro rok 2021 (vlastní zpracování)

	Počáteční rozvaha 2021	Konečná rozvaha 2021
<b>AKTIVA celkem:</b>	<b>1 100 000</b>	<b>1 363 859</b>
Dlouhodobý majetek celkem:	365 000	956 267
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	365 000	1 164 000
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0
<i>Odpisy</i>	0	207 733
Krátkodobý majetek celkem:	735 000	407 592
<i>Peníze (bankovní účet + pokladna)</i>	700 000	367 592
<i>Zásoby</i>	35 000	40 000
<i>Pohledávky</i>	0	0
<b>PASIVA celkem:</b>	<b>1 100 000</b>	<b>1 363 859</b>
Vlastní kapitál celkem:	1 100 000	508 663
<i>Základní kapitál</i>	500 000	500 000
<i>Hospodářský výsledek běžného účetního období</i>	0	-591 337
<i>Kapitálové fondy od investora</i>	600 000	600 000
<i>Nerozdělený HV minulých let</i>	0	0
Cizí kapitál celkem:	0	855 196
Krátkodobý cizí kapitál celkem:	0	56 196
<i>Závazky vůči zaměstnancům</i>	0	42 000
<i>Závazky vůči státu:</i>	0	14 196
<i>- Daň z příjmu</i>	0	0
<i>- Závazky (sociální zabezpečení a zdravotního pojištění)</i>	0	14 196
Dlouhodobý cizí kapitál celkem:	0	799 000
<i>Půjčka od investora</i>	0	799 000

### 2.11.2.5 Výkaz zisku a ztráty 2021

Tento rok jsou tržby z prodeje menší než náklady vynaložené na podnikání, proto je firma ve ztrátě necelých 600 000 Kč.

Tabulka 18 – VZZ pro rok 2021 (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	2021
Tržby za prodej vlastních služeb	324 000
Materiál	69 000
Marketing	79 500
Odpisy	207 733
Náklady na zaměstnance	550 764
Provozní HV (EBIT)	-582 997
Finanční náklady	8 340
Finanční HV (EBT)	-8 340
HV celkem:	-591 337
Ztráty (snížení daně)	-
Daň 19 %	0
<b>Čistý zisk (EAT)</b>	<b>-591 337</b>

## 2.11.2.6 Výkaz cash flow 2021

V cash flow se objevují kromě odpisů přírůsteky zásob a přírůsteky krátkodobých závazků, a to z důvodu závazků vůči zaměstnancům, kterým prosincovou výplatu vyplácím až v lednu následujícího roku. Další položkou jsou nové investice, které jsou však kryty bezúročnou půjčkou od investora.

Tabulka 19 – CF pro rok 2021 (vlastní zpracování)

Cash flow nepřímou metodou	2021
Peníze na začátku roku	700 000
Čistý zisk (EAT)	-591 337
+ odpisy	207 733
- přírůstek zásob	5 000
- přírůstek pohledávek	0
+ přírůstek krátkodobých závazků	56 196
Provozní cash flow	-332 408
- nové investice	799 000
+ půjčka investora	799 000
Investiční cash flow	0
Cash flow celkem:	-332 408
Peníze na konci roku	367 592

## 2.11.3 Rok 2022

V roce 2022 v září se otevře lesní mateřský klub. Zázemí lesního mateřského klubu se vybudovalo hned na začátku prvního roku 2021. Proto tento rok bude důležité zajistit vnitřní vybavení klubu a vše mít hotové do dne otevřených dveří v dubnu.

### 2.11.3.1 Investiční rozpočet 2022

V investiční rozpočtu je přehled všech investic, které je třeba pro první tři měsíce provozu lesního mateřského klubu. Jedná se o náklady a drobné investice, které řadím také do nákladů.

Tabulka 20 – Investiční rozpočet pro rok 2022 (vlastní zpracování)

Investiční rozpočet 2022	
Položka	Cena
Náklady	
Náklady na učitelé/učitelky LMŠ	180 630
Marketingové výdaje	22 500
3x náhradní spacák a karimatka	3 000
16x malé stolečky a židličky	10 000
Výdaje na děti – pitná voda, pastelky...	9 000
Pojištění odpovědnosti (roční)	2 000
Celkem	227 130 Kč

### 2.11.3.2 Předpokládané příjmy 2022

Ve druhém roce bude využita služba pastevního ustájení pro 3 poníky. Od roku 2022 je jízdárna omezena fungováním lesního mateřského klubu ve všední den. Ve všední den se může zúčastnit jízdy při maximální kapacitě celkem 18 dětí. O víkendu je to 60 dětí za den. V počtu maximální kapacity jsem zohlednila i pauzu zaměstnanců. Celkový možný počet jízd za rok, od roku 2022, je tedy 10 938 jízd. Předpokládám, že projížďky budou využity v roce 2022 přibližně na 24 % roční kapacity, tedy pro 2 590 dětí. Počítám, že lesní mateřský klub bude od září 2022 plně obsazen, bude do něj tedy docházet 16 dětí na pět dní v týdnu.

Tabulka 21 – Předpokládaný příjem pro rok 2022 (vlastní zpracování)

Služby ve druhém roce	Předpokládaný počet osob	Cena za 1 osobu	Předpokládaný příjem
Ustájení	3 poníci/ 12 měsíců	3 000 Kč/měsíc	108 000
Projížďky celkem	2 590	300 Kč/ 30 minut	777 000
Lesní mateřský klub	16 dětí od září	8 560 Kč/ měsíc	547 840
Měsíc - projížďky	Předpokládaný počet dětí/měsíc	Přibližný počet dětí/den	Předpokládaný příjem
Leden	30	1,0	9 000
Únor	40	1,4	12 000
Březen	60	1,9	18 000
Duben	160	5,3	48 000
Květen	350	11,3	105 000
Červen	450	15,0	135 000
Červenec	500	16,1	150 000
Srpen	500	16,1	150 000
Září	350	11,7	105 000
Říjen	90	2,9	27 000
Listopad	30	1,0	9 000
Prosinec	30	1,0	9 000
Celkový příjem ve druhém roce			1 432 840 Kč

### 2.11.3.3 Předpokládané náklady 2022

V předpokládaných nákladech na tento rok přibude náklad na dva učitele mateřského lesního klubu. Dále zde jsou náklady na LMK, tím myslím náklady na pitnou vodu a potřeby pro školku, jako jsou pastelky, papíry a další. Náklady na marketing se oproti předchozímu roku snižují. Do pojištění se přidalo i pojištění školky, jedná se opět o pojištění odpovědnosti.

Tabulka 22 – Přepokládané náklady pro rok 2022 (vlastní zpracování)

Náklady v Kč	2022
Na zaměstnance	1 005 192
Náklady na poníky	35 000
Náklady na LMK	60 000
Drobné investice	13 000
Marketing	22 500
Odpisy	207 733
Pojištění	4 340
Mobilní tarif	6 000
<b>Celkem</b>	<b>1 353 765 Kč</b>

### 2.11.3.4 Rozvaha 2022

V tabulce č. 23 je uvedena rozvaha pro rok 2022, ale je zde i s předešlými roky. Počáteční rozvaha roku 2021, konečná rozvaha roku 2021 a konečná rozvaha pro rok 2022. Na konci roku 2022 se zvyšují zásoby z důvodu zvyšování počtu poníků. Vznikají pohledávky za rodiči dětí ve školce, jelikož školkové je splatné do 10. dne následujícího měsíce.

Tabulka 23 – Rozvaha pro rok 2022 i s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)

	Počáteční rozvaha 2021	Konečná rozvaha 2021	2022
<b>AKTIVA celkem:</b>	<b>1 100 000</b>	<b>1 363 859</b>	<b>1 503 144</b>
Dlouhodobý majetek celkem:	365 000	956 267	748 533
Dlouhodobý hmotný majetek	365 000	1 164 000	956 267
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Odpisy	0	207 733	207 733
Krátkodobý majetek celkem:	735 000	407 592	754 610
Peníze (bankovní účet + pokladna)	700 000	367 592	567 710
Zásoby	35 000	40 000	50 000
Pohledávky	0	0	136 900
<b>PASIVA celkem:</b>	<b>1 100 000</b>	<b>1 363 859</b>	<b>1 503 144</b>
Vlastní kapitál celkem:	1 100 000	508 663	587 738
Základní kapitál	500 000	500 000	500 000
Hospodářský výsledek běžného účetního období	0	-591 337	79 075
Kapitálové fondy od investora	600 000	600 000	8 663
Nerozdělený HV minulých let	0	0	0
Cizí kapitál celkem:	0	855 196	915 406
Krátkodobý cizí kapitál celkem:	0	56 196	116 406
Závazky vůči zaměstnancům	0	42 000	87 000
Závazky vůči státu:	0	14 196	29 406
- Daň z příjmu	0	0	0
- Závazky (sociální zabezpečení a zdravotního pojištění)	0	14 196	29 406
Dlouhodobý cizí kapitál celkem:	0	799 000	799 000
Půjčka od investora	0	799 000	799 000

### 2.11.3.5 Výkaz zisku a ztráty 2022

Ve druhém roce dochází k zisku ve výši necelých 80 tisíc korun. Tento rok se výrazně zvedly tržby z prodeje služeb, důvodem je především otevření lesního mateřského klubu. Zvýšily se i náklady na zaměstnance, protože byli přijati dva učitelé, kteří vedou lesní mateřský klub. Do nákladů na materiál jsou řazeny malé investiční položky jako jsou spacáky, stolečky a židličky, náklady na poníky a náklady na provoz LMK – tedy pastelky, papíry, pitná voda a další.

Tabulka 24 – VZZ pro rok 2022 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty	2021	2022
Tržby za prodej vlastních služeb	324 000	1 432 840
Materiál	69 000	108 000
Marketing	79 500	22 500
Odpisy	207 733	207 733
Náklady na zaměstnance	550 764	1 005 192
Provozní HV (EBIT)	-582 997	89 415
Finanční náklady	8 340	10 340
Finanční HV (EBT)	-8 340	-10 340
HV celkem:	-591 337	79 075
Ztráty (snížení daně)	-	-79 075
Daň 19 %	0	0
Čistý zisk (EAT)	-591 337	79 075

### 2.11.3.6 Výkaz cash flow 2022

Kladné provozní cash flow signalizuje, že si podnik v tomto roce vydělal 200 118 korun ze své pravidelné činnosti.

Tabulka 25 – CF pro rok 2022 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)

Cash flow nepřímou metodou	2021	2022
Peníze na začátku roku	700 000	367 592
Čistý zisk (EAT)	-591 337	79 075
+ odpisy	207 733	207 733
- přírůstek zásob	5 000	10 000
- přírůstek pohledávek	0	136 900
+ přírůstek krátkodobých závazků	56 196	60 210
Provozní cash flow	-332 408	200 118
- nové investice	799 000	0
+ půjčka podnikatele	799 000	0
Investiční cash flow	0	0
Cash flow celkem:	-332 408	200 118
Peníze na konci roku	367 592	567 710

## 2.11.4 Rok 2023

V roce 2023 se otevře v červnu farma se skleníkem. To finančně přinese tři placené služby: návštěvu skleníku, vstup na farmu a krmení zvířátek.

### 2.11.4.1 Investiční rozpočet 2023

V investiční rozpočtu je přehled všech investic, které je třeba pro první tři měsíce provozu nových služeb. Jedná se o náklady a investice do majetku, první položky majetku jsou řazeny do souboru movitých věcí, aby je bylo možné odpisovat podle 1. odpisové skupiny, tedy na tři roky, lineární metodou odpisování. Další položkou majetku je skleník, který se bude odepisovat pět let. Celková investice do majetku je 127 tisíc korun. Náklady tento rok vznikají na semínka do skleníku, na marketing, náklady na dva správce na tři měsíce, pojištění zvířat na farmě a náklady na krmivo.

Tabulka 26 - Investiční rozpočet pro rok 2023 (vlastní zpracování)

Investiční rozpočet 2023		
Položka	Cena	Odpisová skupina
<b>Majetek</b>		
Dvě kůzлата	2 000	
Dvě jehňata	2 000	
Čtyři králíci	3 100	Soubor movitých věcí odpisovaných podle 1. odpisové skupiny
Pět slepic	900	
Ohrada pro kůzлата a jehňata	10 000	
Přístřešek pro jehňata a kůzлата	10 000	
Králíkárna a kurník	10 000	
Zahradnické vybavení (lopatky, koněvky...)	9 000	
Skleník	80 000	2.
<b>Náklady</b>		
Semínka plodin	1 500	-
Marketingové výdaje	22 500	-
Náklady na zaměstnance	160 560	-
Pojištění (roční)	1 200	-
Náklady na krmivo pro tři měsíce	3 000	-
Celkem	315 760 Kč	

### 2.11.4.2 Předpokládané příjmy 2023

Ve třetím roce bude využita služba pastevního ustájení pro 4 poníky, což je zároveň maximální kapacita poníků, které je na pozemku možné ustájit i s našimi 3 poníky pro jízdárnu. Předpokládám, že projížďky budou využity přibližně na 28 % roční kapacity, tedy 3 030 jízd za rok. Počítám, že lesní mateřský klub bude plně obsazen. U ostatních tří služeb je určena přibližná kapacita na 30 lidí v jednu chvíli. Předpokládanou

návštěvnost počítám součtem předpokládaného počtu dětí navštěvující jízdárnu od června do prosince.

Tabulka 27 – Předpokládané příjmy pro rok 2023 (vlastní zpracování)

Služby ve třetím roce	Předpokládaný počet osob	Cena za 1 osobu	Předpokládaný příjem
Ustájení	4 poníci/ 12 měsíců	3 000 Kč/měsíc 300 Kč/ 30 minut	144 000
Projíždky celkem	3030 dětí	nut	909 000
Lesní mateřský klub	16 dětí	8 560 Kč/ měsíc	1 643 520
Krmení zvířat	2 300 dětí	20 Kč	46 000
Vstup skleník	2 300 dětí	50 Kč	115 000
Vstup dospělí farma	2000 dospělí	100 Kč	200 000
Vstup děti farma	2 300 dětí	80 Kč	184 000
Měsíc - projíždky	Předpokládaný počet dětí/měsíc	Přibližný počet dětí/den	Předpokládaný příjem
Leden	30	1,0	9 000
Únor	40	1,4	12 000
Březen	60	1,9	18 000
Duben	200	6,7	60 000
Květen	400	12,9	120 000
Červen	500	16,7	150 000
Červenec	600	19,4	180 000
Srpen	650	21,0	195 000
Září	400	13,3	120 000
Říjen	90	2,9	27 000
Listopad	30	1,0	9 000
Prosinec	30	1,0	9 000
Celkový příjem ve třetím roce			3 241 520 Kč

### 2.11.4.3 Předpokládané náklady 2023

V nákladech mi vznikají s tímto rokem nově náklady na krmivo pro zvířata farmy. Zvyšují se mi i odpisy o nové investice. Pojištění se zvedá o roční pojištění zvířat.

Tabulka 28 – Předpokládané náklady pro rok 2023 (vlastní zpracování)

Náklady v Kč	2023
Na zaměstnance	1 771 512
Náklady na poníky	40 000
Náklady na LMK	60 000
Náklady na krmivo	12 000
Semínka	15 000
Marketing	22 500
Odpisy	239 400
Pojištění	5 540
Mobilní tarif	6 000
Celkem	2 171 952 Kč

## 2.11.4.4 Rozvaha 2023

Tento rok přibude majetek v hodnotě 127 000. Zvýší se hodnota odpisů o hodnotu odpisů tohoto nového majetku. A splatí se část bezúroční půjčky investora, tedy poklesne dlouhodobý závazek vůči investorovi o 79 tisíc korun.

Tabulka 29 – Rozvaha pro rok 2023 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)

	Počáteční rozvaha 2021	Konečná rozvaha 2021	2022	2023
<b>AKTIVA celkem:</b>	1 100 000	1 363 859	1 503 144	2 547 157
Dlouhodobý majetek celkem:	365 000	956 267	748 533	636 133
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	365 000	1 164 000	956 267	875 533
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0
<i>Odpisy</i>	0	207 733	207 733	239 400
Krátkodobý majetek celkem:	735 000	407 592	754 610	1 911 023
<i>Peníze (bankovní účet + pokladna)</i>	700 000	367 592	567 710	1 714 123
<i>Zásoby</i>	35 000	40 000	50 000	60 000
<i>Pohledávky</i>	0	0	136 900	136 900
<b>PASIVA celkem:</b>	1 100 000	1 363 859	1 503 144	2 547 157
Vlastní kapitál celkem:	1 100 000	508 663	587 738	1 551 418
<i>Základní kapitál</i>	500 000	500 000	500 000	500 000
<i>Hospodářský výsledek běžného účetního období</i>	0	-591 337	79 075	963 680
<i>Kapitálové fondy od investora</i>	600 000	600 000	8 663	8 663
<i>Nerozdělený HV minulých let</i>	0	0	0	79 075
Cizí kapitál celkem:	0	855 196	915 406	995 739
Krátkodobý cizí kapitál celkem:	0	56 196	116 406	275 814
<i>Závazky vůči zaměstnancům</i>	0	42 000	87 000	127 000
<i>Závazky vůči státu:</i>	0	14 196	29 406	148 814
<i>- Daň z příjmu</i>	0	0	0	105 888
<i>- Závazky (sociální zabezpečení a zdravotní pojištění)</i>	0	14 196	29 406	42 926
Dlouhodobý cizí kapitál celkem:	0	799 000	799 000	719 925
<i>Půjčka od investora</i>	0	799 000	799 000	719 925



## 2.11.4.5 Výkaz zisku a ztráty 2023

V roce 2023 se podnik dostává do zisku v hodnotě necelého milionu korun.

Tabulka 30 - VZZ pro rok 2023 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát	2021	2022	2023
Tržby za prodej vlastních služeb	324 000	1 432 840	3 241 520
Materiál	69 000	108 000	127 000
Marketing	79 500	22 500	22 500
Odpisy	207 733	207 733	239 400
Náklady na zaměstnance	550 764	1 005 192	1 771 512
Provozní HV (EBIT)	-582 997	89 415	1 081 108
Finanční náklady	8 340	10 340	11 540
Finanční HV (EBT)	-8 340	-10 340	-11 540
HV celkem:	-591 337	79 075	1 069 568
Ztráty (snížení daně)	-	-79 075	-512 263
Daň 19 %	0	0	105 888
Čistý zisk (EAT)	-591 337	79 075	963 680

## 2.11.4.6 Výkaz cash flow 2023

Tento rok se ve výkazu cash flow promítly větší odpisy majetku, přírůstek závazků, ve kterém je zahrnuta i 19 % daň, jelikož se platí až po účtovaném období. Jsou zde zahrnuty i nové investice v hodnotě 127 tisíc korun a splátka půjčky od podnikatele.

Tabulka 31 – CF pro rok 2023 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)

Cash flow nepřímou metodou	2021	2022	2023
Peníze na začátku roku	700 000	367 592	567 710
Čistý zisk (EAT)	-591 337	79 075	963 680
+ odpisy	207 733	207 733	239 400
- přírůstek zásob	5 000	10 000	10 000
- přírůstek pohledávek	0	136 900	0
+ přírůstek krátkodobých závazků	56 196	60 210	159 408
Provozní cash flow	-332 408	200 118	1 352 488
- nové investice	799 000	0	127 000
+ půjčka podnikatele	799 000	0	-79 075
Investiční cash flow	0	0	-206 075
Cash flow celkem:	-332 408	200 118	1 146 413
Peníze na konci roku	367 592	567 710	1 714 123

## 2.11.5 Rok 2024

Od roku 2024 budou v provozu všechny služby a nebudou vznikat investice do majetku firmy.

### 2.11.5.1 Předpokládané příjmy 2024

V roce 2024 předpokládám, že zůstanou ustájeni všechny 4 poníci. Jízdárna bude využita na 30 %. Lesní mateřský klub bude opět plně obsazen. A farmu využije i s ostatními službami 3 150 dětí.

Tabulka 32 – Předpokládané příjmy pro rok 2024 (vlastní zpracování)

Služby ve čtvrtém roce	Předpokládaný počet osob	Cena za 1 osobu	Předpokládaný příjem
Ustájení	4 poníci/ 12 měsíců	3 000 Kč/měsíc	144 000
Projíždky celkem	3 150	300 Kč/ 30 minut	945 000
Lesní mateřský klub	16 dětí	8 560 Kč/ měsíc	1 643 520
Krmení zvířat	3 150	20 Kč	63 000
Vstup skleníků	3 150	50 Kč	157 500
Vstup dospělí farma	2 500	100 Kč	250 000
Vstup děti farma	3 150	80 Kč	252 000
Měsíc - projíždky	Předpokládaný počet dětí/měsíc	Přibližný počet dětí/den	Předpokládaný příjem
Leden	30	1,0	9 000
Únor	40	1,4	12 000
Březen	60	1,9	18 000
Duben	250	8,3	75 000
Květen	450	14,5	135 000
Červen	520	17,3	156 000
Červenec	600	19,4	180 000
Srpen	650	21,0	195 000
Září	400	13,3	120 000
Říjen	90	2,9	27 000
Listopad	30	1,0	9 000
Prosinec	30	1,0	9 000
Celkový příjem ve čtvrtém roce			3 455 020 Kč

### 2.11.5.2 Předpokládané náklady 2024

Tabulka 33 – Předpokládané náklady pro rok 2024 (vlastní zpracování)

Náklady v Kč	2024
Na zaměstnance	2 039 112
Náklady na poníky	40 000
Náklady na LMK	60 000
Náklady na krmivo	12 000
Semínka	15 000
Marketing	10 000
Odpisy	219 400
Pojištění	5 540
Mobilní tarif	6 000
Celkem	2 407 052 Kč

### 2.11.5.3 Rozvaha 2024

V roce 2024 nevznikají žádné investice do majetku, hodnota majetku se mění jen díky odpisům. V tomto roce bude splacen zůstatek půjčky od investora.

Tabulka 34 – Rozvaha pro rok 2024 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)

	Počáteční rozvaha 2021	Konečná rozvaha 2021	2022	2023	2024
<b>AKTIVA celkem:</b>	1 100 000	1 363 859	1 503 144	2 547 157	2 769 312
Dlouhodobý majetek celkem:	365 000	956 267	748 533	636 133	416 733
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	365 000	1 164 000	956 267	875 533	636 133
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0	0
<i>Odpisy</i>	0	207 733	207 733	239 400	219 400
Krátkodobý majetek celkem:	735 000	407 592	754 610	1 911 023	2 352 578
<i>Peníze (bankovní účet + pokladna)</i>	700 000	367 592	567 710	1 714 123	2 155 678
<i>Zásoby</i>	35 000	40 000	50 000	60 000	60 000
<i>Pohledávky</i>	0	0	136 900	136 900	136 900
<b>PASIVA celkem:</b>	1 100 000	1 363 859	1 503 144	2 547 157	2 769 312
Vlastní kapitál celkem:	1 100 000	508 663	587 738	1 551 418	2 400 272
<i>Základní kapitál</i>	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
<i>Hospodářský výsledek běžného účetního období</i>	0	-591 337	79 075	963 680	848 854
<i>Kapitálové fondy od investora</i>	600 000	600 000	8 663	8 663	8 663
<i>Nerozdělený HV minulých let</i>	0	0	0	79 075	1 042 755
Cizí kapitál celkem:	0	855 196	915 406	995 739	369 040
Krátkodobý cizí kapitál celkem:	0	56 196	116 406	275 814	369 040
<i>Závazky vůči zaměstnancům</i>	0	42 000	87 000	127 000	127 000
<i>Závazky vůči státu:</i>	0	14 196	29 406	148 814	242 040
<i>- Daň z příjmu</i>	0	0	0	105 888	199 114
<i>- Závazky (sociální zabezpečení a zdravotní pojištění)</i>	0	14 196	29 406	42 926	42 926
Dlouhodobý cizí kapitál celkem:	0	799 000	799 000	719 925	0
<i>Půjčka od investora</i>	0	799 000	799 000	719 925	0

### 2.11.5.4 Výkaz zisku a ztráty 2024

V roce 2024 je firma v zisku ve velikosti 848 854 korun. Tento zisk je téměř o 100 tisíc menší než předchozí rok z důvodu vyšší daně, jelikož tento rok není žádná ztráta z minulých let, kterou by bylo možné uplatnit ke snížení daně.

Tabulka 35 – VZZ pro rok 2024 s porovnáním přechozích roků (vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát	2021	2022	2023	2024
Tržby za prodej vlastních služeb	324 000	1 432 840	3 241 520	3 455 020
Materiál	69 000	108 000	127 000	127 000
Marketing	79 500	22 500	22 500	10 000
Odpisy	207 733	207 733	239 400	219 400
Náklady na zaměstnance	550 764	1 005 192	1 771 512	2 039 112
Provozní HV (EBIT)	-582 997	89 415	1 081 108	1 059 508
Finanční náklady	8 340	10 340	11 540	11 540
Finanční HV (EBT)	-8 340	-10 340	-11 540	-11 540
HV celkem:	-591 337	79 075	1 069 568	1 047 968
Ztráty (snížení daně)	-	-79 075	-512 263	-
Daň 19 %	0	0	105 888	199 114
Čistý zisk (EAT)	-591 337	79 075	963 680	848 854

### 2.11.5.5 Výkaz cash flow 2024

V tomto roce je provozní cash flow nižší z důvodu nižšího čistého zisku, nižších odpisů a nižšího přírůstku krátkodobých závazků. Celkové cash flow je ovlivněno splacením půjčky investorovi v hodnotě 719 925 korun.

Tabulka 36 – CF pro rok 2024 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)

Cash flow nepřímou metodou	2021	2022	2023	2024
Peníze na začátku roku	700 000	367 592	567 710	1 714 123
Čistý zisk (EAT)	-591 337	79 075	963 680	848 854
+ odpisy	207 733	207 733	239 400	219 400
- přírůstek zásob	5 000	10 000	10 000	0
- přírůstek pohledávek	0	136 900	0	0
+ přírůstek krátkodobých závazků	56 196	60 210	159 408	93 226
Provozní cash flow	-332 408	200 118	1 352 488	1 161 480
- nové investice	799 000	0	127 000	0
+ půjčka podnikatele	799 000	0	-79 075	-719 925
Investiční cash flow	0	0	-206 075	-719 925
Cash flow celkem:	-332 408	200 118	1 146 413	441 555
Peníze na konci roku	367 592	567 710	1 714 123	2 155 678

### 2.11.6 Rok 2025

Tento rok je pátým rokem od otevření první služby na pozemku. Je to zároveň poslední rok, který počítám, abych mohla poté provést přehled vývoje v pěti letech.

## 2.11.6.1 Předpokládané příjmy 2025

Předpokládané příjmy v roce 2025 nejsou natolik rozdílné od příjmů v roce 2024. Ustájení budou 4 poníci. Kapacita projíždky bude využita opět přibližně na 30 %. Navštěvovat lesní klub bude 16 dětí. A služby farmy využije 3 250 dětí.

Tabulka 37 – Předpokládané příjmy pro rok 2025 (vlastní zpracování)

Služby v pátém roce	Předpokládaný počet osob	Cena za 1 osobu	Předpokládaný příjem
Ustájení	4 poníci/ 12 měsíců	3 000 Kč/měsíc	144 000
Projíždky celkem	3 250	300 Kč/ 30 minut	975 000
Lesní mateřský klub	16 dětí	8 560 Kč/ měsíc	1 643 520
Krmení zvířat	3 250	20 Kč	65 000
Vstup skleníků	3 250	50 Kč	162 500
Vstup dospělí farma	2 600	100 Kč	260 000
Vstup děti farma	3 250	80 Kč	260 000
Měsíc	Předpokládaný počet dětí/měsíc	Přibližný počet dětí/den	Předpokládaný příjem
- projíždky			
Leden	30	1,0	9 000
Únor	40	1,4	12 000
Březen	60	1,9	18 000
Duben	250	8,3	75 000
Květen	450	14,5	135 000
Červen	600	20,0	180 000
Červenec	620	20,0	186 000
Srpen	650	21,0	195 000
Září	400	13,3	120 000
Říjen	90	2,9	27 000
Listopad	30	1,0	9 000
Prosinec	30	1,0	9 000
Celkový příjem v pátém roce			3 510 020

## 2.11.6.2 Předpokládané náklady 2025

Náklady v tomto roce jsou totožné s náklady v roce 2024.

Tabulka 38 – Předpokládané náklady pro rok 2025 (vlastní zpracování)

Náklady v Kč	2025
Na zaměstnance	2 039 112
Náklady na poníky	40 000
Náklady na LMK	60 000
Náklady na krmivo	12 000
Semínka	15 000
Marketing	10 000
Odpisy	219 400
Pojištění	5 540
Mobilní tarif	6 000
Celkem	2 407 052 Kč

### 2.11.6.3 Rozvaha 2025

V tabulce č. 39 je přehled rozvah za celých 5 let podnikání. Je možné si všimnout růstu a poklesu jednotlivých položek mezi roky.

Tabulka 39 – Rozvaha pro rok 2025 v porovnání se všemi předchozími roky (vlastní zpracování)

	Počáteční rozvaha 2021	Konečná rozvaha 2021	2022	2023	2024	2025
<b>AKTIVA celkem:</b>	1 100 000	1 363 859	1 503 144	2 547 157	2 769 312	3 673 146
Dlouhodobý majetek celkem:	365 000	956 267	748 533	636 133	416 733	197 333
Dlouhodobý hmotný majetek	365 000	1 164 000	956 267	875 533	636 133	416 733
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Odpisy	0	207 733	207 733	239 400	219 400	219 400
Krátkodobý majetek celkem:	735 000	407 592	754 610	1 911 023	2 352 578	3 475 812
Peníze (bankovní účet + po- kladná)	700 000	367 592	567 710	1 714 123	2 155 678	3 278 912
Zásoby	35 000	40 000	50 000	60 000	60 000	60 000
Pohledávky	0	0	136 900	136 900	136 900	136 900
<b>PASIVA celkem:</b>	1 100 000	1 363 859	1 503 144	2 547 157	2 769 312	3 673 146
Vlastní kapitál celkem:	1 100 000	508 663	587 738	1 551 418	2 400 272	3 293 660
Základní kapitál	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Hospodářský výsledek běžného účetního období	0	-591 337	79 075	963 680	848 854	893 388
Kapitálové fondy od investora	600 000	600 000	8 663	8 663	8 663	8 663
Nerozdělený HV minulých let	0	0	0	79 075	1 042 755	1 891 609
Cizí kapitál celkem:	0	855 196	915 406	995 739	369 040	379 486
Krátkodobý cizí kapitál celkem:	0	56 196	116 406	275 814	369 040	379 486
Závazky vůči zaměstnancům	0	42 000	87 000	127 000	127 000	127 000
Závazky vůči státu:	0	14 196	29 406	148 814	242 040	252 486
- Daň z příjmu	0	0	0	105 888	199 114	209 560
- Závazky (sociální zabezpečení a zdravotní pojištění)	0	14 196	29 406	42 926	42 926	42 926
Dlouhodobý cizí kapitál celkem:	0	799 000	799 000	719 925	0	0
Půjčka od investora	0	799 000	799 000	719 925	0	0

### 2.11.6.4 Výkaz zisku a ztráty 2025

U výkazu zisků a ztrát je stejně jako u rozvahy přehledně zachycen vývoj v jednotlivých letech, je možné si všimnout, že od druhého roku podnik vykazuje zisk, který se postupem let zmenšuje z důvodu snížení o daň z příjmu.

Tabulka 40 – VZZ pro rok 2025 v porovnání se všemi předchozími roky (vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby za prodej vlastních služeb	324 000	1 432 840	3 241 520	3 455 020	3 510 000
Materiál	69 000	108 000	127 000	127 000	127 000
Marketing	79 500	22 500	22 500	10 000	10 000
Odpisy	207 733	207 733	239 400	219 400	219 400
Náklady na zaměstnance	550 764	1 005 192	1 771 512	2 039 112	2 039 112

Provozní HV (EBIT)	-582 997	89 415	1 081 108	1 059 508	1 114 488
Finanční náklady	8 340	10 340	11 540	11 540	11 540
Finanční HV (EBT)	-8 340	-10 340	-11 540	-11 540	-11 540
HV celkem:	-591 337	79 075	1 069 568	1 047 968	1 102 948
Ztráty (snížení daně)	-	-79 075	-512 263	-	-
Daň 19 %	0	0	105 888	199 114	209 560
Čistý zisk (EAT)	-591 337	79 075	963 680	848 854	893 388

## 2.11.6.5 Výkaz cash flow 2025

Ve výkazech cash flow je možné pozorovat růst peněžních toků, mezi roky 2023 a 2024 je pokles z důvodu splátky více jak půl milionové částky podnikateli. Peníze na konci roku se rok od roku zvyšují a v 5. roce dosahují částky více jak tři miliony korun.

Tabulka 41 – CF pro rok 2025 v porovnání se všemi předchozími roky (vlastní zpracování)

Cash flow nepřímou metodou	2021	2022	2023	2024	2025
Peníze na začátku roku	700 000	367 592	567 710	1 714 123	2 155 678
Čistý zisk (EAT)	-591 337	79 075	963 680	848 854	893 388
+ odpisy	207 733	207 733	239 400	219 400	219 400
- přírůstek zásob	5 000	10 000	10 000	0	0
- přírůstek pohledávek	0	136 900	0	0	0
+ přírůstek krátkodobých závazků	56 196	60 210	159 408	93 226	10 446
Provozní cash flow	-332 408	200 118	1 352 488	1 161 480	1 123 234
- nové investice	799 000	0	127 000	0	0
+ půjčka podnikatele	799 000	0	-79 075	-719 925	0
Investiční cash flow	0	0	-206 075	-719 925	0
Cash flow celkem:	-332 408	200 118	1 146 413	441 555	1 123 234
Peníze na konci roku	367 592	567 710	1 714 123	2 155 678	3 278 912

## 2.12 Přehled vývoje v pěti letech

Tabulka 42 – Přehled vývoje v pěti letech + finanční analýza likvidity a zadluženosti (vlastní zpracování)

	2021	2022	2023	2024	2025
Předpokládané tržby	324 000	1 432 840	3 241 520	3 455 020	3 510 020
Předpokládané náklady	915 337	1 353 765	2 171 952	2 407 052	2 407 052
Čistý zisk	-591 337	79 075	963 680	848 854	893 388
Cash flow	-332 408	200 118	1 146 413	441 555	1 123 234
Pohotová likvidita	6,54	6,05	6,71	6,21	9,00
Běžná likvidita	7,25	6,48	6,93	6,37	9,16
Celková zadluženost	0,63	0,61	0,39	0,13	0,10

Z tabulky vývoje je patrné, že první rok počítám s tím, že bude podnik ve ztrátě. Postupem let ale vzniká zisk, který se rok od roku zvyšuje. Mezi roky 2023 a 2024 je rozdíl v zisku z důvodu vyšší daně z příjmu v roce 2024.

Pro návratnost investice je použit výpočet investice/cash flow, který znázorňuje, že se investice v celkové hodnotě 1 899 000 korun vrátí za 4 roky a 9 měsíců.

Analýza likvidity – výsledky, viz tabulka č. 42, ukazuje, že pohotová likvidita je několikanásobně větší, než jsou její doporučené hodnoty (0,7 – 1,2). Důvodem je přílišné držení finančních prostředků na účtech. Oběžná aktiva jsou mnohonásobně větší než krátkodobé závazky, tedy jedna koruna krátkodobých závazků je pokryta velkým množstvím peněz. Běžná likvidita je v prvních dvou letech také vyšší než je její doporučená hodnota (1,5 – 2,5), tzn., že oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku několikanásobně. U společností, které se zabývají službami, jako je i tento podnik, je pohotová likvidita velmi blízká jako běžná likvidita.

Výsledky zadluženosti označují skutečnost, že podnik používá pro financování svých aktiv cizí kapitál. V prvních dvou letech je tato zadluženost vysoká. Aby bylo možné koupit majetek v hodnotě 799 tisíc korun, byla potřeba půjčka od investora. V druhém roce se splatí malá část této půjčky, ve třetím roce se splatí celý zbytek této půjčky, a proto celková zadluženost výrazně klesá.

Tabulka 43 – Ukazatele rentability ROA, ROE (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2021	2022	2023	2024	2025
ROA	-43 %	6 %	42 %	38 %	30 %
ROE	-116 %	13 %	62 %	35 %	27 %

V tabulce č. 43 jsou dva ukazatele rentability, ukazatel výnosnosti aktiv a ukazatel výnosnosti kapitálu. Ukazatel rentability aktiv kolísá, největší nárůst je ve třetím roce, což je ovlivněno nejvyšším kladným hospodářským ziskem.

U ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu (ROE) lze pozorovat, že se výnosnost kapitálu v průběhu let nerovnoměrně mění. Vzniká to hlavně z důvodu růstu tržeb a růstu nákladů. Ve čtvrtém a pátém roce hodnoty klesají. Je to z důvodu, že se ve vlastním kapitálu shromažďuje nerozdělený zisk z minulých období a tento kapitál roste více než zisk.

## 2.13 Body zvratu

Bod zvratu jízdárny

Tabulka 44 – Bod zvratu jízdárny (vlastní zpracování)

Bod zvratu	
Tržba za osobu	300 Kč
Variabilní náklady na osobu (jízdu)	0 Kč
Fixní náklady / měsíc	116 196 Kč
Bod zvratu (osob/měsíc)	387 dětí



Jízdárnu musí měsíčně navštívit více než 387 dětí, aby byla v zisku.

#### Bod zvratu lesního mateřského klubu

Tabulka 45 – Bod zvratu lesního mateřského klubu (vlastní zpracování)

Bod zvratu – lesní mateřský klub	
Tržba za jedno dítě/měsíc	8 560 Kč
Variabilní náklady na jedno dítě/měsíc	312.5 Kč
Fixní náklady/měsíc	72 167 Kč
Bod zvratu (dětí/měsíc)	9 dětí

Aby dosahoval lesní mateřský klub zisku, je třeba návštěvnosti více než 9 dětí za měsíc, které budou docházet na celých 5 dní v týdnu. Z toho je patrné, že dalších 7 dětí může docházet jen na dva nebo tři dny v týdnu.

#### Bod zvratu farmy

Tabulka 46 – Bod zvratu farmy (vlastní zpracování)

Bod zvratu – farma	
Tržba za dítě a doprovod	200 Kč
Variabilní náklady na osobu (jízdu)	0 Kč
Fixní náklady/měsíc	65 520 Kč
Bod zvratu (osob/rok)	328 dětí s doprovodem

U farmy je potřeba návštěvnost větší než 328 dětí s doprovodem za měsíc.

#### Bod zvratu skleníku

Tabulka 47 – Bod zvratu skleníku (vlastní zpracování)

Bod zvratu – skleník	
Tržba za osobu	50 Kč
Variabilní náklady na osobu (jízdu)	0 Kč
Fixní náklady/měsíc	15 000 Kč
Bod zvratu (osob/měsíc)	300 osob

Aby byl skleník ziskový je potřeba více než 300 osob za měsíc.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat podnikatelský plán pro Ing. Ctibora Šturce, na jehož základě se bude rozhodovat, zda podnikatelský záměr zrealizuje, či nikoliv.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem popsala strukturu podnikatelského plánu, kterou jsem poté využila pro sestavení praktické části. Pro praktickou část byly důležité informace od investora, a sice to, že je obec Chýně nejrychleji rostoucí obcí v České republice a že je zde nedostatečné vybavení pro děti.

Prvním nejdůležitějším poznatkem praktické části byla analýza konkurence, ze které jsem zjistila, že v okolí neexistuje podnik se stejným souborem služeb, jaké se připravují v tomto záměru. Jde tu tedy o silně konkurenční výhodu. Další důležité poznatky vyplývají z finanční analýzy. Tento plán začne už od druhého roku otevření generovat kladný (byť nízký) zisk a jeho investice se vrátí za necelých 5 let.

Po zpracování podnikatelského plánu lze říct, že daný podnikatelský záměr se dá uskutečnit se ziskem jen tehdy, bude-li podnik navštěvovat dostatečný počet zákazníků, se kterými v tomto plánu počítám. Dále jsem také poukázala na možná rizika, která s tímto podnikatelským záměrem vznikají. Největší hrozbou může být problém s rozšířením služeb z důvodu politických rizik. Pro tento případ, ale i pro případ snížení investice, jsem podnikatelský plán rozdělila na etapy. Nemusí se tedy uskutečnit celý, ale jen část (například dojde pouze k otevření jízdárny).

# Seznam použité literatury

1. SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. Postup při sestavování podnikatelského plánu. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-7076-5.
2. DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4631-9
3. BLAŽKOVÁ, Martina, 2011. Úvod. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-6724-6.
4. ARMSTRONG, Michael, 2006. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Londýn: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. PINSON, Linda, 2008. Anatomy of a business plan: The Step-by-Step Guide to building a business and securing your company's future [online]. 7th Edition. California [cit. 2020-07-20]. ISBN 0-944205-35-6. Dostupné z: [www.business-plan.com](http://www.business-plan.com)
6. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. vydání Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9122-7.
7. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
8. FORST, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování [online]. 2. vydání. Pardubice: Grada Publishing [cit. 2020-07-21]. ISBN 978-80-247-9185-2. Dostupné z: <https://download.dibuk.eu/preview/8846/pdf>
9. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
10. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTĚKER, 2017. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0911-1.

# Seznam internetových zdrojů

1. ORLÍK, Tomáš, 2011. Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů. Přednáška na VŠE v Praze v rámci předmětu Strategie a podnikatelský plán MSP. Katedra managementu.
2. MICHALSKÁ, Petra, 2013. 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán [online]. 30. 4, 2013 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
3. SIKOROVÁ, Magdaléna, 2019. Naučte se plánovat harmonogram projektu. Projektově.cz [online]. [cit. 2020-07-09]. Dostupné z: <https://www.projektove.cz/blog/naucte-se-planovat-harmonogram-projektu>
4. Pracovní smlouvy a druhy úvazků. Jobs.cz [online]. 2019 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/rady/moznosti-uplatneni/pracovni-smlouvy-a-druhy-uvazku/>
5. Mzdová kalkulačka 2020: vysvětlení používaných pojmů, 2020. Kurzy.cz [online]. [cit. 2020-07-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/mzdova-kalkulacka/>
6. Cenové strategie: jak stanovit cenu. IPodnikatel [online]. 2013 [cit. 2020-07-19]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu.html>
7. GOLA, Petr. Dohoda o pracovní činnosti 2020: Umožní přivýdělek, který má však jasná pravidla. E15.cz [online]. 2020 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/dohoda-o-pracovni-cinnosti-2020-umozni-privydelek-ktery-ma-vsak-jasna-pravidla-1365921>
8. 1992. Zákon České národní rady. In: *O ochraně zemědělského půdního fondu*. 2018. ročník 2018, 68/1992, číslo 1. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-334>
9. Co je to lesní školka, 2019. Asociace lesních mateřských škol [online]. Praha 6: Next Generation Solution [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.lesnims.cz/lesni-ms/co-je-lesni-skolka.html>
10. Vybrané pojmy územního plánování, 2016. Portál územního plánování [online]. Brno [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: <https://portal.uur.cz/teorie-metodiky-publikace/vybrane-pojmy-uzemniho-planovani.asp>

11. SOUKUP, Tomáš, Demografická studie: Chýně [online]. In: Březen 2019 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <http://www.vyzkumysoukup.cz/>
12. Školství. Efektivní správa obce Chýně [online]. 6.9.2018 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://www.eso-chyne.cz/program/35-skolstvi>
13. Dojíždění do školy/školky. Babyonline.cz [online]. 2015 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://www.babyonline.cz/diskuzni-klub/co-na-to-rikate-precetly- jste-vase-prihody-co-uz-bych-neprezila?url=dojizdeni-do-skolyskolky-holky-co-myslit-1451711>
14. Oficiální stránky obce Chýně [online]. Chýně [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://www.chyne.cz/>
15. Předškolní rok. Asociace lesních mateřských škol [online]. Praha 6 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://www.lesnims.cz/nejcastejsi-dotazy-rejstrik-msmt/predskolni-rok.html>
16. Společnost s ručením omezeným. Ekonomikon [online]. 2020 [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.ekonomikon.cz/byznys/druhy-obch-spolecnosti/sro/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Mapa – Hostivice, Rudná, Zličín a Chýně (Zdroj: <a href="https://mapy.cz/">https://mapy.cz/</a> ).....	25
Obrázek 2 - Pozemek – červeně zvýrazněný (Zdroj: <a href="https://mapy.cz/">https://mapy.cz/</a> ) .....	26
Obrázek 3 - Pozemek v Chýni (Zdroj: vlastní fotografie) .....	27
Obrázek 4 - Schéma budoucího využití pozemku pro představu (vlastní zpracování).....	27
Obrázek 5 - Konkurence v okolí (vlastní zpracování) podklad: (Zdroj: <a href="https://mapy.cz/">https://mapy.cz/</a> ) .....	32
Obrázek 6 - Interiér školky Na dvorečku (Zdroj: <a href="http://nadvorecku.cz/">http://nadvorecku.cz/</a> ) .....	36
Obrázek 7 - Vstup do Jurty (Zdroj: <a href="https://www.yurts.eu/">https://www.yurts.eu/</a> ) .....	36
Obrázek 8 - Jurty exteriér (Zdroj: <a href="https://www.yurts.eu/">https://www.yurts.eu/</a> ).....	36

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Rozvaha (vlastní zpracování) .....	19
Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování).....	20
Tabulka 3 – Výpočet Cash flow nepřímou metodou (vlastní zpracování).....	21
Tabulka 4 - Historie počtu obyvatel obce Chýně (Zdroj: <a href="https://www.mvcr.cz/">https://www.mvcr.cz/</a> ).....	25
Tabulka 5 - Počty zájemců o MŠ Chýně + Hostivice (Zdroj: Demografická studie Výzkumy Soukup).....	32
Tabulka 6 – Konkurence v odvětví farem (vlastní zpracování) .....	33
Tabulka 7 – Konkurence v odvětví lesních mateřských škol/klubů (vlastní zpracování) .....	34
Tabulka 8 – Konkurence v odvětví jezdeckých klubů (vlastní zpracování).....	37
Tabulka 9 – Plánovaný počet zaměstnanců ve třetím roce i s náklady (vlastní zpracování).....	38
Tabulka 10 – SWOT analýza (vlastní zpracování).....	41
Tabulka 11 – Ceník (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 12 - Marketingový rozpočet (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 13 – Nutné investice před založením 2020 (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 14 – Zakladatelský rozpočet pro rok 2021 (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 15 – Předpokládané příjmy roku 2021 (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 16 – Náklady pro rok 2021 (vlastní zpracování) .....	51
Tabulka 17 – Rozvaha pro rok 2021 (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 18 – VZZ pro rok 2021 (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 19 – CF pro rok 2021 (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 20 – Investiční rozpočet pro rok 2022 (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 21 – Předpokládaný příjem pro rok 2022 (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 22 – Přepokládané náklady pro rok 2022 (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 23 – Rozvaha pro rok 2022 i s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování).....	55

Tabulka 24 – VZZ pro rok 2022 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování) ..56	56
Tabulka 25 – CF pro rok 2022 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)....56	56
Tabulka 26 -Investiční rozpočet pro rok 2023 (vlastní zpracování) .....57	57
Tabulka 27 – Předpokládané příjmy pro rok 2023 (vlastní zpracování) .....58	58
Tabulka 28 – Předpokládané náklady pro rok 2023 (vlastní zpracování) .....58	58
Tabulka 29 – Rozvaha pro rok 2023 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování).....59	59
Tabulka 30 - VZZ pro rok 2023 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování) ..60	60
Tabulka 31 – CF pro rok 2023 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)....60	60
Tabulka 32 – Předpokládané příjmy pro rok 2024 (vlastní zpracování) .....61	61
Tabulka 33 – Předpokládané náklady pro rok 2024 (vlastní zpracování) .....61	61
Tabulka 34 – Rozvaha pro rok 2024 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování).....62	62
Tabulka 35 – VZZ pro rok 2024 s porovnáním přechozích roků (vlastní zpracování)....63	63
Tabulka 36 – CF pro rok 2024 s porovnáním předchozích roků (vlastní zpracování)....63	63
Tabulka 37 – Předpokládané příjmy pro rok 2025 (vlastní zpracování) .....64	64
Tabulka 38 – Předpokládané náklady pro rok 2025 (vlastní zpracování) .....64	64
Tabulka 39 – Rozvaha pro rok 2025 v porovnání se všemi předchozími roky (vlastní zpracování).....65	65
Tabulka 40 – VZZ pro rok 2025 v porovnání se všemi předchozími roky (vlastní zpracování).....65	65
Tabulka 41 – CF pro rok 2025 v porovnání se všemi předchozími roky (vlastní zpracování).....66	66
Tabulka 42 – Přehled vývoje v pěti letech + finanční analýza likvidity a zadluženosti (vlastní zpracování).....66	66
Tabulka 43 – Ukazatele rentability ROA, ROE (vlastní zpracování) .....67	67
Tabulka 44 – Bod zvratu jízďárny (vlastní zpracování).....67	67
Tabulka 45 – Bod zvratu lesního mateřského klubu (vlastní zpracování).....68	68
Tabulka 46 – Bod zvratu farmy (vlastní zpracování) .....68	68
Tabulka 47 – Bod zvratu skleníku (vlastní zpracování) .....68	68

## Seznam grafů

Graf 1 - Ganttův diagram pro rok 2020 (vlastní zpracování).....30	30
Graf 2 – Ganttův diagram pro rok 2021 (vlastní zpracování).....30	30
Graf 3 – Ganttův diagram pro rok 2022 (vlastní zpracování).....30	30
Graf 4 – Ganttův diagram pro rok 2023 (vlastní zpracování).....31	31

