



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studie proveditelnosti soukromé mateřské školky

Feasibility Study Of Private Nursery School

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

TOMAŠČINOVÁ

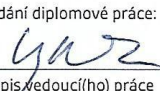
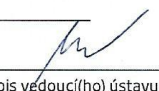
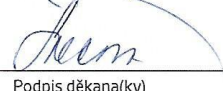
ZUZANA

**2018**

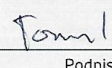
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Tomaščinová	Jméno:	Zuzana	Osobní číslo:	423526
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Studie proveditelnosti soukromé mateřské školky		
Název diplomové práce anglicky:	Feasibility Study Of Private Nursery School		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem diplomové práce je rozhodnout pomocí studie proveditelnosti o realizovatelnosti podnikového záměru založení soukromé mateřské školky.</p> <p>PŘÍNOS: Zpracování studie proveditelnosti včetně finanční analýzy.</p> <p>OSNOVA: Úvod, Teoretická část (řízení projektů, studie proveditelnosti, finanční analýza), Praktická část (představení projektu, analýza trhu, lidské zdroje, technické a technologické řešení, rizika, finanční plán, harmonogram, vyhodnocení), Závěr, Přílohy.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, 2011. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 408 s.</p> <p>KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 811 s.</p> <p>KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, ŘEZŇÁKOVÁ, Mária, 2007. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 216 s.</p> <p>MILTON, Rosenau, 2007. Řízení projektů. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 344 s.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., FSv ČVUT v Praze, katedra inženýrské informatiky		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	6.12.2017	Termín odevzdání diplomové práce:	4.5.2018
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

4.4. 2018	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Tomaščinová, Zuzana. *Studie proveditelnosti soukromé mateřské školky*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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: 03. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto listu bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, kterým byl doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. za jeho čas, ochotu a cenné rady, které mi poskytl a přispěly tak k vypracování této práce.

# **Abstrakt**

Předmětem této diplomové práce je vytvoření studie proveditelnosti založení soukromé mateřské školky v Praze. Práce je strukturovaná na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy v souvislosti s řízením projektů a vytvářením studií proveditelnosti na základě odborné literatury.

Předmětem praktické části je sestavení studie proveditelnosti, jejíž sestavení navazuje na část teoretickou, a je zde využito teoretických východisek z první části práce.

Cílem práce je sestavení finanční analýzy, na základě které je projekt ohodnocen a je rozhodnuto, zda je projekt realizovatelný a životaschopný.

## **Klíčová slova**

Studie proveditelnosti, projekt, řízení projektů, mateřská školka, finanční analýza, hodnocení.

# **Abstract**

The subject of this diploma thesis is to create a feasibility study on the establishment of a private nursery school in Prague. The thesis' structure has a theoretical and a practical part.

The theoretical part explains the basic concepts related to project management and the creation of feasibility studies on the basis of specialized literature.

The subject of the practical part is to compile a feasibility study, which is based on the theoretical part, and uses several resources from the first part of the thesis.

The aim of the thesis is to prepare a financial analysis, on the basis of which the project is evaluated and decided whether the project is feasible and viable or not.

## **Key words**

Feasibility study, project, project management, nursery school, financial analysis, evaluation.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Řízení projektů</b> .....	<b>7</b>
1.1 Projekt.....	7
1.2 Charakteristika projektů .....	7
1.3 Řízení rizika .....	13
<b>2 Studie proveditelnosti</b> .....	<b>16</b>
2.1 Shrnutí projektu .....	16
2.2 Analýza trhu a marketingové strategie .....	16
2.3 Marketingový koncept a cíle .....	17
2.4 Materiálové vstupy a dodávky.....	18
2.5 Umístění a místo.....	18
2.6 Technologie a výrobní zařízení .....	19
2.7 Organizace a režijní náklady .....	19
2.8 Implementační plán .....	20
2.9 Hodnocení projektu.....	21
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>25</b>
<b>3 Shrnutí projektu</b> .....	<b>26</b>
3.1 Popis.....	26
3.2 Poslání a vize.....	27
3.3 Iniciátor (investor), zpracovatel .....	27
3.4 Požadavky na projekt.....	27
3.5 Historie.....	30
<b>4 Analýza trhu a marketingové strategie</b> .....	<b>31</b>
4.1 PESTLE analýza.....	31
4.2 Porterova analýza 5ti konkurenčních sil .....	33
4.3 SWOT analýza.....	34
<b>5 Marketingový koncept a cíle</b> .....	<b>36</b>
5.1 Marketingový mix .....	36
5.2 STP .....	41
5.3 Odhad poptávky .....	42
5.4 Analýza konkurence .....	46
<b>6 Materiálové vstupy</b> .....	<b>51</b>
6.1 Suroviny.....	51



6.2	Dodavatelé.....	52
<b>7</b>	<b>Umístění a místo .....</b>	<b>56</b>
7.1	Umístění.....	56
7.2	Místo .....	56
<b>8</b>	<b>Organizace a režijní náklady .....</b>	<b>60</b>
8.1	Lidské zdroje, vlastníci.....	60
8.2	Organizační struktura .....	61
8.3	Náklady.....	62
8.4	Režijní náklady.....	65
<b>9</b>	<b>Analýza rizik .....</b>	<b>67</b>
9.1	Citlivostní analýza .....	69
<b>10</b>	<b>Implementace .....</b>	<b>71</b>
10.1	Ganttův diagram.....	71
<b>11</b>	<b>Hodnocení projektu .....</b>	<b>73</b>
11.1	Financování projektu .....	73
11.2	Finanční analýza projektu.....	73
<b>12</b>	<b>Závěrečné zhodnocení a doporučení.....</b>	<b>80</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam zdrojů.....</b>	<b>84</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>91</b>

# Úvod

Předškolní vzdělávání je jako prvotní systematické působení na rozvoj dětí, velmi důležitou součástí života a nemělo by být opomíjeno. Umístění dětí do mateřské školky je důležité zejména z hlediska odloučení od rodičů a navyknutí si na spolužáky, učitele a kamarády.

Téma soukromých mateřských školek je v současnosti velmi aktuální, kdy díky poklesu porodnosti v devadesátých letech, na který stát reagoval slučováním, omezováním či dokonce až rušením státních školek, dnes vzniká prostor pro vznik školek soukromých.

Problematika nedostatku současné kapacity státních školek je nadále podporována aktuální platnou legislativou, kdy od školního roku 2017/2018 byla zavedena povinnost předškolního vzdělání pro děti, které dovrší pěti let do začátku školního roku. A zároveň v září letošního roku se očekává zavedení přednostního přijímání dětí starších tří let a od září roku 2020 se očekává zavedení přednostního přijímání dětí od dvou let.

Hektická a moderní doba, která nyní panuje, a kdy se všeobecně klade mnohem větší důraz na kvalitu, bezpečnost, nabídku a dostupnost napomáhá růstu soukromým školám. Právě ty umožňují uspokojit poptávku, za předpokladu podílení se na zvýšeném spolufinancování ze strany rodičů. Soukromé školky kladou důraz na vyšší požadavky, které přicházejí z vnějšího okolí a rodiče tuto možnost přijímají jako investici do vzdělání. Provozní doba těchto školek je mnohem flexibilnější a pracujícím rodičům se tak nabízí mnohem větší prostor pro jejich aktivity a zároveň mají záruku, že je kvalitně postaráno o jejich děti a zejména jejich budoucnost. Zároveň jsou tyto školky zpravidla otevřené pro znevýhodněné děti ve státním sektoru, například z důvodů nejrůznějších diet či jazykových bariér.

Studie proveditelnosti založení soukromé mateřské školky, jež je předmětem této diplomové práce, je strukturovaná na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou představeny teoretická východiska řízení projektů a přípravou studií proveditelnosti.

V praktické části je shrnut projekt mateřské školky, následovaný dílčími kapitolami nezbytnými pro založení, u kterých jsou vždy vyčísleny náklady. Závěrečná část se věnuje vyhodnocení projektu včetně finanční analýzy, která je díky finančním ukazatelům klíčová pro rozhodnutí, zda je projekt životaschopný a je vhodné ho doporučit k realizaci.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Řízení projektů

V současnosti jsou projekty jako takové všudypřítomné. Tyto soubory jedinečných a dočasných aktivit pronikly téměř do všech sfér života a nejčastěji se vyskytují v soukromých a veřejných podnicích. V některých odvětvích těchto podniků jsou již veškeré příjmy generovány právě prostřednictvím projektů. (Schwindt a Jürge, 2015, str. 25)

Kapitola „Řízení projektů“ pojednává o podstatě a definici projektu jako takového a dále rozebírá jeho charakteristiku, druhy, životní fáze a rizika.

## 1.1 Projekt

Každá metodika řízení projektů nabízí svůj jedinečný význam pro definici termínu „Projekt“. Tyto definice mohou být zcela odlišné, přičemž z nejvyšší části vždy popisují totéž.

Doskočil (2013, str. 14) obecně projekt popisuje jako účelnou změnu, kdy tato změna ve své podstatě vždy znamená jedinečný proces od výchozího stavu až do cílové podoby.

Komplexní definici nabízí norma ISO 10006, která projekt označuje jako „*jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanovených cílů, které vyhovují specifickým požadavkům, včetně omezení, které jsou dány náklady, zdrojem a časem*“. (Kuncová a kol., 2016, str. 15)

## 1.2 Charakteristika projektů

Každý projekt jako takový čítá nejméně šest charakterizujících atributů, které jsou podrobně rozepsány níže. Tyto jedinečné vlastnosti dávají projektům jejich komplexní podobu.

### Účelovost

Projekt představuje aktivity, které mají předem definované cíle a výsledky. Tyto cíle jsou strategicky rozděleny do dílčích úkolů za účelem dosažení závazku. Cíl by měl být jasně stanoven a k dispozici by měly být kritéria úspěšnosti k ověření, zda a v jaké míře bylo cíle dosaženo. (Ceuster, 2010, str. 8)

Principu účelovosti je dosaženo tehdy, pokud stanovené cíle jsou naplněny a mají očekávané dopady.

## Životní cyklus

Projekt má charakter procesu, který se neustále vyvíjí. Postupně se jednotlivé části projektu nacházejí v různých životních fázích jako jiné organické entity. Ty se rozdělují na tři části a to předprojektovou, projektovou a po projektovou fázi. (Doskočil, 2013, str. 16)

Další rozdělení z hlediska času je na pomalý rozvoj, zmožutnění a po dosažení maxima přichází pokles kdy projekt ukončen. Vybrané projekty mohou být po jejich ukončení začleněny do běžných operací v podniku. (Vytlačil, 2008, str. 10)

## Unikátnost

Obecně neexistují dva stejné projekty, každý projekt se liší. Unikátní projekty se týkají snah, které ještě nikdy předtím nebyly provedeny, a proto jsou jedinečné. Další hledisko, které vyzdvihuje unikátnost projektu je lidská síla, to je dáno tím, že se na projektech zpravidla podílí jiný projektový tým. (Rosenau, 2000, str. 6)

## Časovou ohraničenost

Projekty jsou časově ohraničené. Začínají konkrétním datem a končí po dokončení ve stanoveném termínu. Ihned po zahájení projektu má každý jedinečný úkol stanoven vlastní dobu trvání a současně je měřen dosažený pokrok. V mnoha případech jsou jedinečné dílčí úkoly zpožděny, a tím je ohrožena celková doba trvání projektu, kdy pak může být zpožděn celý projekt z důvodu návaznosti jednotlivých činností. (Ceuser, 2010, str. 11)

## Souvztažnost

Během průběhu procesu má projekt širokou návaznost a dotýká se mnoha dalších projektů, podnikových činností a také standardů, které daná organizace uplatňuje ve všech svých činnostech.

Dalším charakteristickým prvkem je, že v dané organizaci musí spolupracovat jednotlivá oddělení, kde by měl být již vydefinovaný vztah, ale během projektu se musí vydefinovat vztah nový, dočasný, měnící se ve vztahu k projektu. Tyto vztahy má na starost vedoucí projektu. (Vytlačil, 2008, str. 10)

## Konfliktnost

Tento atribut vstupuje do každého projektu zejména z důvodu mnoha zainteresovaných stran, které spolu musí spolupracovat a komunikovat v průběhu projektu. Každá strana, ať již finanční oddělení, projektový tým, zákaznické oddělení či oddělení lidských zdrojů hájí nejlepší zájmy ve svůj prospěch, které mohou často být v rozporu se zájmy stran ostatních. S konflikty se do jisté míry váže i rizikovost, která z určité části také ohrožuje každý projekt. (Vytlačil, 2008, str. 11)

## 1.2.1 Druhy projektů

Jak již bylo zmíněno, projekty jsou jedinečné a různorodé. Projektem může být pouhé designové vybavení kanceláří či vzorkové prodejny ale oproti tomu existují i projekty které trvají až desítky let jako například vyprojektování a výstavba nové linky trasy metra.

Všechny tyto unikátní projekty naplňují charakteristické atributy, avšak nelze je srovnávat z hlediska velikosti, alokovaných nákladů a potřebného času.

Němec (2002, str. 12) projekty rozděluje z hlediska velikosti na následující kategorie:

- Komplexní
  - Vyznačují se svojí dlouhodobostí, unikátností a neopakovatelností
  - Čítají velké množství podprojektů
  - Zpravidla je alokováno mnoho zdrojů, jak finančních, tak lidských
- Speciální
  - Jejich délka trvání je střednědobá v řádech roků
  - Obsahují nižší rozsah činností s větší organizační jednotkou
  - Pracovníci jsou na tyto projekty pouze dočasně přiřazeni
- Jednoduché
  - Malé projekty s krátkou dobou trvání v řádech měsíců
  - Vyznačují se jednoduchými cíli
  - Jsou realizovatelné jedním pracovníkem
  - Využívají se standardizované procesy a postupy

Další možné rozdělení projektů Němec (2002, str. 13) popisuje z hlediska účelu a obsahu na projekty:

- Technologické
  - Projekty během kterých se provede zavedení nových technologií
  - Během těchto projektů nedochází k zásahům do rekonstrukce či úprav staveb
- Spojené s výstavbou
  - Veškeré typy projektů, kdy je nezbytné k dosažení stanoveného cíle provést rekonstrukci stávajících objektů nebo výstavu nových
- Organizační
  - Projekty kdy dochází ke změně určitých struktur například v systému řízení

- Příkladem může být uspořádání velkých a významných akcí mnoho druhů
- Vývojové a výzkumné
  - Tyto projekty se zabývají inovacemi 3. řádů a dále řády vyššími
  - Musí dojít ke změně kvality pomocí racionalizace produktu i procesu

## 1.2.2 Projektový trojimperativ

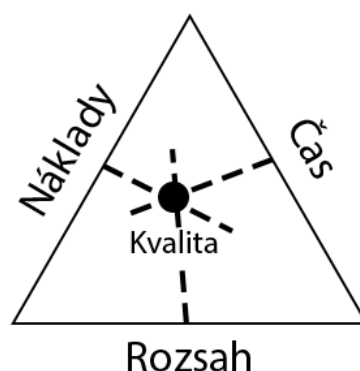
Projektový management podává v různorodých definicích projektu vždy tři charakteristické znaky, které jsou nezbytné při rozhodování o projektu.

Tyto parametry jsou na sobě závislé a současně definují plochu, ve které se utváří celková kvalita projektu. Kdykoli je změněn jeden z těchto parametrů bez změny ostatních, tak se adekvátně musí změnit úroveň kvality celého projektu. (Doskočil, 2013, str. 15)

Tyto tři parametry se společně označují jako projektový trojimperativ a současně plní tři požadavky na:

- Nároky na provedení – stanovení cíle
- Nároky na rozpočtové náklady – finanční vyjádření alokovaných zdrojů
- Nároky na časový plán – stanovení termínu dokončení činností

Obrázek č. 1 zachycuje grafické znázornění projektového imperativu se třemi parametry.



Obrázek 1: Projektový trojimperativ, vlastní zpracování dle Doskočil (2013, str. 15)

V souvislosti s projektovým trojimperativem je definováno i trojnásobné omezení projektu. Během definování projektu je identifikováno, která omezení ze tří parametrů projekt pohání. Tuto skutečnost je potřeba identifikovat již na počátku během procesu definování, za účelem rozpoznání, jak s těmito omezujícími parametry budeme projekt zvládat. (Ceuster, 2010, str. 31)

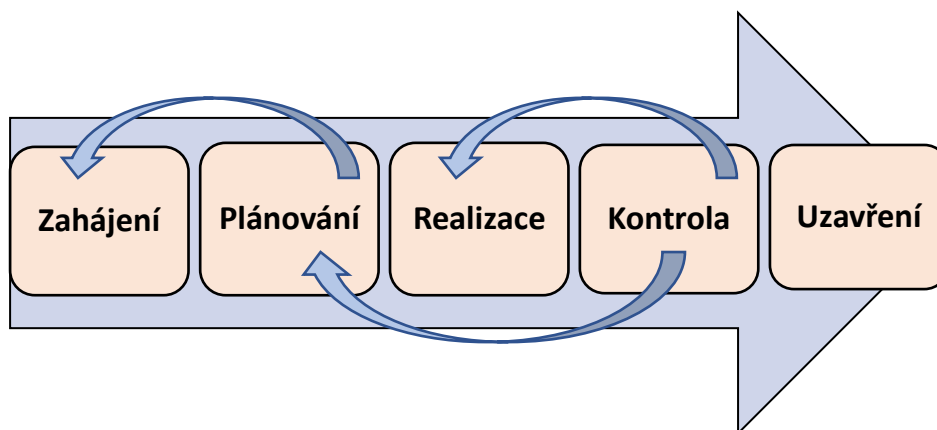
### 1.2.3 Životní fáze projektů

Kuncová a kol. (2016, str. 18) popisuje proces řízení projektu jako skupinu pěti kroků, které jsou uspořádány v chronologickém pořadí. Je jimi zahájení projektu, plánování projektu, realizace, monitoring a kontrola a nakonec uzavření projektu.

V případě investičních projektů se životní fáze projektu člení na čtyři fáze. Jsou jimi fáze předinvestiční, investiční, provozní a fáze ukončení provozu. (Fotr a Souček, 2005, str. 16)

Grafické znázornění pěti fází projektu je zobrazeno na obrázku č. 2, na kterém šipky znázorňují zpětnou vazbu v procesu. Po dokončení plánovací fáze se v projektu setkáváme s elementy, které budou muset být znovu vyjasněny na konci této fáze, a následně bude muset být upravena fáze předchozí. Stejný fakt se odehraje i mezi fázemi kontroly a realizace, které jsou dohromady uskutečňovány prakticky ve stejnou dobu.

Fáze plánování bude muset být upravována během fáze realizace a kontroly v důsledku možného výskytu rizikových událostí. (Ceuster, 2010, str. 45)



Obrázek 2: Životní fáze projektu, vlastní zpracování dle Ceuster (2010, str. 45)



## Zahájení projektu

Úvodním procesem projektu je inicializace, kdy se jedná o soubor procesů, které mají za cíl definovat nový projekt či jeho fáze. Tato fáze se rozpadá do dvou dílčích procesů. Prvním je sestavení zadávací listiny, která si klade za cíl vytvoření dokumentu, který pro zadavatele či vlastníka jasně shrnuje celý projekt a zaznamenává požadavky na něj. Obsahem by měly být informace o typu projektu, jeho cílech, pověřených osobách, rozsahu pravomocí a omezujících kritériích.

Druhý dílčí proces je identifikace zainteresovaných stran či subjektů, které mají významný podíl vlivu na realizaci, výstupu a financování projektu. (Kuncová a kol, 2016, str. 21)

## Plánování projektu

Fáze plánování se skládá z mnoha dílčích procesů, které vycházejí z požadavků na Zadávací listině. Výstupem této fáze je vytvoření projektového plánu a dokumentace, která, slouží jako strukturovaný podklad pro realizaci projektu.

Příkladem dílčích činností je tvorba WBS (Work Breakdown Structure), definování a posloupnost činností, odhady zdrojů a trvání činností, návrh harmonogramu, příprava rozpočtu, plány komunikace, řízení rizik a kvality. (Kuncová a kol, 2016, str. 22)

## Realizace projektu

Ve fázi realizace jsou uskutečňovány procesy, které vedou k vykonání a dokončení prací uvedených v projektovém plánu včetně všech specifikací. Tato fáze je nejnákladnější a zpravidla je v této fázi spotřebována největší část celého rozpočtu na projekt.

V této fázi také mohou nastat neplánované změny, jako například nedodržení termínů, neočekávaná rizika, změny v dostupnosti či produktivitě, které vedou k úpravě plánu či dokonce úvodního zadání. (Kuncová a kol, 2016, str. 25)

## Monitoring a kontrola

Během kontroly projektu jsou identifikovány veškeré nutné změny plánu. Tato fáze se skládá z procesů, které jsou potřebné k identifikaci změn, které nevyhovují předem stanoveným požadavkům. Monitoring a kontrola by měly probíhat v pravidelných intervalech během celého projektu.

Příkladem zahrnujících procesů do této fáze jsou kontrola rozsahu, harmonogramu a nákladů, ověřování rozsahu a zprávy o výkonu. (Kuncová a kol, 2016, str. 26)

## Uzavření

Fáze uzavření projektu zahrnuje činnosti, které usilují o dokončení všech činností, napříč všemi procesy. Poslední fáze projektu se skládá ze dvou hlavních procesů. Prvním je uzavření projektu jako takového s vytvořením finálních analyzujících a hodnotících dokumentů a rozpuštění projektového týmu. Druhým procesem je uzavření

kontraktů včetně závěrečné akceptace a převedení projektu do provozní fáze. (Kuncová a kol, 2016, str. 28)

## **1.3 Řízení rizika**

Riziko vzniká během každého projektu, přihládneme-li k faktu, že všechny projekty jsou jedinečné a neopakovatelné. Toto riziko může být spojené jak s neúspěchem a nemožností dokončení projektu až hrozícím úpadkem podniku, tak na druhou stranu i s mimořádnými hospodářskými výsledky.

### **1.3.1 Klasifikace rizika**

Fotr a Hnilica (2014, str. 20) uvádějí mnoho způsobů klasifikací rizik z různých aspektů.

- Riziko podnikatelské a riziko čisté. Podnikatelské riziko v sobě obsahuje pozitivní i negativní složku výsledku. Zatímco riziko čisté obsahuje pouze negativní složku.
- Riziko systematické a nesystematické. Systematické riziko vzniká na základě společných faktorů a postihuje širší jednotky či celé oblasti podnikání, zejména ze stejného oboru. Například ve finančních oborech z důvodu pohybu měnového kurzu.
- Riziko ovlivnitelné a neovlivnitelné. Riziko, které je ovlivnitelné lze eliminovat a jde předejít jeho vzniku.
- Riziko vnitřní a vnější. Vnější riziko se vztahuje k vnějšímu okolí podniku, ve kterém se pohybuje. Jde o podnikatelské okolí. Vnitřní riziko naopak vzniká na základě interních faktorů uvnitř podniku.
- Riziko ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu.

Jako další členění rizik uvádějí Fotr a Hnilica (2014, str. 21) rozdělení rizik dle věcné náplně.

- Výrobní rizika zahrnují rizika dodavatelská a provozní a souvisejí především s nedostatkem zdrojů k výrobě. Příčinou mohou být i výpadky jak na straně dodavatelů, tak na vlastních zařízeních.

- Technicko-technologická rizika jsou spojována s aplikací výsledků technického rozvoje, nezvládnutí nového technologického postupu či s morálním zastaráním současných výrobků.
- Ekonomická a tržní rizika jsou spojována s nákladovými riziky a neúspěšností výrobku na trhu.
- Legislativní rizika jsou vyvolávané měnící se legislativní a hospodářskou politikou úřadující vlády. Do těchto rizik spadá i ochrana duševního vlastnictví.
- Politická rizika zahrnují politické faktory, jako jsou stávky, teroristické činy a rasové nepokoje, které vedou k politické nestabilitě ve státě.
- Environmentální rizika především představují možnost zvýšených a neočekávaných nákladů v souvislosti s výdaji na ochranu životního prostředí a likvidaci ekologických katastrof.

### **1.3.2 Metody analýzy rizik**

Autoři Smejkal a Rais (2013, str. 112) rozdělují metody analýzy rizik na dvě základní a těmi jsou kvalitativní a kvantitativní metody.

Kvalitativní metody vycházejí z popisu pravděpodobnosti závažnosti, že daný stav či situace nastane. Rizika jsou vždy popsána v určitém rozsahu, například na stupnici čísel nebo slovně jako ano/ne. Tyto metody jsou na sice rychlejší a snazší, ale také více podléhají subjektivnímu názoru.

Kvantitativní metody jsou více exaktní než metody kvalitativní ale zároveň jsou složitější na identifikaci. Vycházejí z matematického propočtu kdy je riziko vypočítáno na základě frekvence výskytu dané hrozby a jejího dopadu. Dopad rizika je obvykle vyjádřen ve finančních termínech či například celkové roční ztráty.

### **1.3.3 Stanovení významnosti rizika**

Ke stanovení významnosti faktorů rizika uvádějí autoři Fotr a Hnilica (2014, str. 29) dva základní přístupy. Prvním je analýza citlivosti a druhý přístup je na základě expertního hodnocení.

Analýza citlivosti

Tato analýza se využívá v oblasti investičního rozhodování a to v případech kvantifikovatelných rizik. Principem je modelace citlivosti zvoleného finančního kritéria na

možné změně hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují. Příkladem tedy může být, jak změna objemu produkce ovlivní kritérium „zisk před zdaněním“.

Změny faktorů (rizika), které vyvolají pouze malou změnu na finančním kritériu, můžeme považovat za málo citlivé. Naopak faktorům se stejnou změnou, které vyvolají velké změny na finančních kritériích, musíme věnovat naši pozornost. (Fotr a Souček, 2005, str. 151)

#### Expertní hodnocení

Jako základní nástroj u expertního hodnocení, který využívají odborníci na danou problematiku v oboru, jsou matice hodnocení rizik. Díky těmto maticím, se dá kvantifikovat i riziko, které lze jen velmi těžko určit.

Podstatou je posouzení významnosti rizika ze dvou hledisek. Porovnávají se pravděpodobnost výskytu s intenzitou negativního vlivu. (Fotr a Souček, 2005, str. 144)

## 2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti nazývaná často také jako technicko - ekonomická studie, se využívá jako nejkompexnější možný popis budoucího, zvažovaného projektu. Jejím obsahem jsou informace, díky kterým se v závěru studie posoudí realizovatelnost projektu a investor tak získá podklady o efektivnosti vložených finančních prostředků. (Sieber, 2004, str. 15).

### 2.1 Shrnutí projektu

Úvodní část studie proveditelnosti zahrnuje popis projektu včetně jeho základní myšlenky a důvodů pro realizaci. Popis projektu je zaměřen na projektové parametry a cíle, popisy produktů s kapacitou, lokalizaci projektu a informace o datech zahájení a předpokládané délce.

Po úvodním popisu je dále představen iniciátor a investor projektu. V případě historických návazností je uvedena historie projektu zaměřená na vývoj a dosavadní provedené výzkumy a zpracované studie. (Vytlačil, 2008, str. 108)

### 2.2 Analýza trhu a marketingové strategie

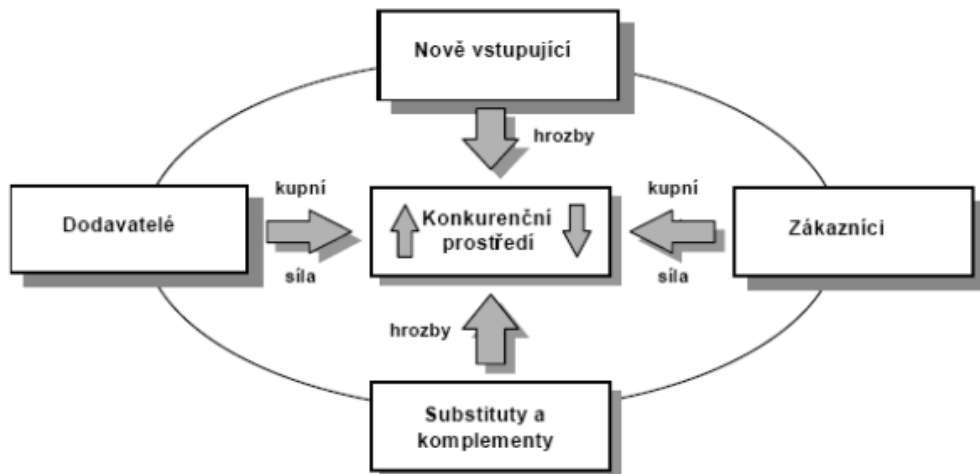
Klíčovou aktivitou podniku pro uspokojení cílů, kterými může být využití disponibilních zdrojů nebo uspokojení poptávky je provedení analýzy trhu. Analýzy trhu dopomáhají vlastníkům a zainteresovaným osobám si utvořit jasný pohled dotčený trh a zanalyzovat ho, vytvořit prognózy a vyjasnit jasné hranice konkurenční situace. (Fotr a Souček, 2005, str. 34)

V praktické části studie proveditelnosti je využila analytická technika SWOT, PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil.

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnějších a vnitřních a faktorů které mají vliv na úspěšnost organizace nebo podnikatelského záměru (například nového produktu či služby). Název analýzy je akronym prvních písmen vycházejících z angličtiny a to na silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení.

Analýza PESTLE je analytická technika sloužící ke strategické analýze externího prostředí organizace. Název analýzy je akronym počátečních písmen typů vnějších faktorů majících zásadní vliv na organizaci. Jsou jimi vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží jako nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Použitý model pracuje s pěti prvky. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany. Grafické znázornění je zobrazeno na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Porterův model, Zdroj: JakAsi, 2018

## 2.3 Marketingový koncept a cíle

Obsahem marketingového konceptu jsou dvě základní dimenze, strategická a operační. Pod strategickou dimenzí se nachází stanovení marketingových cílů a strategie a určení cílové skupiny zákazníků, které je popsáno procesem STP. (Vytlačil, 2008, str. 119)

Dle Kotlera (2013, str. 779) je účelem procesu STP popsat a identifikovat odlišné segmenty trhu, vyčlenit je na homogenní cílové skupiny a následně stanovit jednotlivé odlišující výhody, které se následně využijí v marketingu.

Obsahem operační dimenze je marketingový mix, který jako taktický nástroj, přináší hodnotu podniku, díky čemuž má podle autorů Ramaswami a Namukurami (2013, str. 173) nezastupitelnou roli při určování marketingové strategie.

Čtyři základní složky marketingového mixu tvoří produkt, cena, distribuce a propagace. Podnik by měl těmito čtyřmi nástroji dosahovat svých cílů na příslušném trhu a ovlivňovat své zákazníky na trhu B2C v oblasti přímého prodeje zákazníkům. Pro trh B2B je tradiční mix rozšířen o další tři složky, kterými jsou lidé, materiální prostředí a procesy.

Cílem klasického i rozšířeného mixu je propojení všech komponentů tak, aby poskytovali požadovaný produkt zákazníkům. (Ramaswami a Namukurami, 2013, str. 173)

Další část kapitoly obsahuje analýzy konkurence a poptávky. Důkladné zmapování trhu je jeden ze základních předpokladů vedoucí k úspěšnému podnikání. Tyto analýzy jsou klíčovým zdrojem dat v další části studie proveditelnosti, kdy se z těchto dat vychází pro určení a vyčíslení tržeb a následně celkového zisku.

## **2.4 Materiálové vstupy a dodávky**

Tato kapitola pojednává o informacích a materiálových vstupech, které jsou potřebné pro investiční část studie a zejména také pro následnou činnost podniku. Popsány jsou zde základní požadavky na kvalitu a množství dotčených vstupů a jsou poskytnuty informace o dostupnosti produktů a jejich cenách. Zpravidla je obsahem souhrn nákladů ve všech fázích projektu. (Kuncová a kol., 2016, str. 31)

Suroviny a dodávky Vytlačil (2008, str. 123) klasifikuje na pět částí. První jsou suroviny, kam patří nezpracovaný materiál, dále zpracované komponenty a průmyslový materiál kam spadají například šrouby a matice, další složkou je pomocný materiál, například obalový materiál a barvy, následují ulilites, volně přeneseno jako energie a poslední složkou jsou náhradní díly.

## **2.5 Umístění a místo**

Rozhodovací proces o umístění podniku probíhá zhruba ve dvou fázích. První je diskuze o lokalitě jako takové a po zvolení lokality se přechází k samotnému výběru místa. Toto rozhodování vychází z podkladů, které studie proveditelnosti již nabízí a to zejména o typu podniku, velikosti výrobní jednotky, dodavatelských možnostech surovin a materiálů a lokalitě s již existující konkurencí.

Při výběru je také nutností počítat s dopady na životní prostředí a s možnostmi lokality jako takové, zejména požadavky na infrastrukturu nabídky pracovní síly. Z požadavků na infrastrukturu jsou nejdůležitější dostupná doprava, komunikace, lidské zdroje, energie, stavební kapacity a možnosti likvidace odpadu.

Při konečném výběru varianty se musí důkladně zvážit jak ekonomická kritéria, tak kritéria mimoekonomická. U projektů orientovaných na značné množství výchozích surovin, se předpokládá umístění u zdroje u těchto surovin. U tržně orientovaných projektů se umístění očekává v blízkosti významných center spotřeby.

Mezi mimoekonomická kritéria patří dostupná infrastruktura, finanční a daňové aspekty, ekologické požadavky a klimatické podmínky. (Fotr a Souček, 2005, str. 50)

## 2.6 Technologie a výrobní zařízení

Předložení technického řešení návrhu je cílem této kapitoly a zároveň klíčovou fází v projektu k určení kvalifikovaného odhadu provozních a investičních nákladů.

Výběr technologie úzce souvisí s výběrem výrobního zařízení, při jejich výběru je nutností respektovat vzájemné existující vazby a proto je nelze řešit nezávisle na sobě. Samotná volba konkrétní technologie závisí na souboru zvolených kritérií a finální vyhodnocení by se mělo opírat o detailní formulaci a hodnocení jednotlivých variant technologického procesu a to za předpokladu respektování investičních nákladů. Na výběr mají dále vliv faktory, které představují omezující podmínky. Jsou jimi například dostupnost, ve smyslu kvality materiálu, kvalita vlastního know-how, legislativní podmínky a disponibilní zdroje.

Omezující podmínky často investorům nevymezují konkrétní volbu technologie a z toho důvodu se musejí dále posuzovat nejrůznější varianty. Na tyto varianty se dále nahlíží z dalších hledisek jako například míra novosti a pokrokovosti technologie, výše nákladů, šíře výrobního sortimentu, míra znečištění životního prostředí a náročnost na pracovní sílu. (Fotr a Souček, 2005, str. 52)

Výběr výrobního zařízení je v některých případech určen poměrně jednoznačně a to výběrem technologie, kdy je typ výrobního zařízení nositelem této technologie. Výsledkem výběru by měl být optimální soubor výrobních zařízení a strojů a jejich specifikace by měla vycházet z velikosti výrobní jednotky a vybrané technologie. Tento soubor by měl vycházet a respektovat kapacitu podniku. Vytlačil (2008, str. 128) definuje kapacitu jako objem výroby dosažitelný v daném měsíci, kdy se pro standardní plánování používají dva termíny, a to běžná dosažitelná kapacita a nominální maximální kapacita.

## 2.7 Organizace a režijní náklady

Organizaci pracovního (projektového) týmu, ve smyslu organizačního uspořádání je v studii proveditelnosti nutné řešit v případech rozsáhlých investičních projektů, kdy je nezbytné stanovit hierarchii. Vymezit hierarchii do organizačních struktur mezi jednotlivými útvary včetně přidělení nezbytných zdrojů je podle autorů Doležal a kol. (2012, str. 119) důležité zejména z důvodu vymezení vztahů a rozdělení odpovědnosti a pravomocí.

Rozdělení členů projektového týmu podle metodiky PRINCE2 je vymezeno na následujících devět rolí. Jsou jimi řídicí organizace, projektový výbor, sponzor projektu, hlavní uživatel (zákazník), hlavní dodavatel, týmový manažer, projektový manažer, projektový dohled a podpora projektu. (Máchal a kol. 2015, str. 92)



Na téma organizačních struktur se vážou i režijní náklady. Dle Vytlačila (2008, str. 133) jsou nejenom významnou složkou a mají charakter nákladů fixních, ale jejich hlavním znakem je, že mají tendenci neustálého růstu.

Vzhledem k tomu, že tvoří podstatnou složku nákladů v projektu a mnohdy mohou ovlivňovat i rentabilitu firmy, je klíčové stanovit jejich správnou výši. Pro přesnost určení, zda je projekt proveditelný s tím související reálnost závěru, se náklady vyčíslují na základě seznamu procesů, které jsou zamýšlené v rámci projektu.

Tyto procesy se standardně dělí na pět samostatných skupin, kterými jsou procesy zásobovací, výrobní, administrativní, prodejní a servisní procesy.

## 2.8 Implementační plán

Implementační fáze, často nazývána také jako fáze realizační začíná rozhodnutím o přijetí projektu, které závisí na dostupnosti investičních zdrojů, a končí zahájením vlastního provozu. Před zahájením provozu probíhá nespočetné množství dílčích činností a aktivit. Součástí těchto aktivit je zpracování technické dokumentace a uzavírání a vyjednávání kontraktů, následovanou vlastní investiční výstavbou výrobního závodů či podnikatelských objektů.

Během těchto fází je nutné neustále sledovat hlediska času, zejména termín dokončení a hlediska nákladů ve smyslu dodržení jejich stanovené výše. (Vytlačil, 2008, str. 135)

Implementační plán, který byl navrhnout projektovým manažerem a následně schválen projektovým týmem nelze obecně považovat za neměnný. Během realizace projektu dochází ke změnám, které jsou nevyhnutelné. K těmto změnám dochází zejména v okolí projektu, a to především v oblasti ekonomických podmínek, ale i v rámci podnikatelského subjektu. Změny, ke kterým dochází uvnitř subjektu, jsou například fluktuace zaměstnanců, především v projektovém týmu.

Dílčí úkoly, které zahrnuje implementační plán, Vytlačil (2008, str. 136) shrnuje následovně:

- Zpracování časového plánu, nejčastěji formou síťového grafu, kdy tento graf obsahuje informace o zahájení a ukončení činnosti
- Stanovení dílčích kroků a činností, které jsou nezbytné provést během implementace
- Určení návazných činností
- Definování výstupů z dílčích etap i činností projektu
- Identifikace kritické cesty včetně jejich kritických činností
- Stanovení nezbytných zdrojů pro realizaci činností a stanovení vyplývajících nákladů z těchto zdrojů
- Vytyčení odpovědných osob za bezproblémovou realizaci jednotlivých činností a procesů

- Konečné zpracování rozpočtu projektu, včetně plánu čerpání finančních prostředků

## **2.9 Hodnocení projektu**

Závěrečná část studie proveditelnosti je klíčová pro stanovení závěru o realizovatelnosti projektu a ověření návratnosti vložených finančních prostředků.

Kapitola hodnocení projektu je zaměřená na dvě hlavní hlediska a to především na ekonomické hodnocení projektu z pohledu návratnosti finančních prostředků a z pohledu způsobu financování projektu.

### **2.9.1 Financování projektu**

Pro úspěšné zahájení a celkového dokončení projektu je nezbytné shromáždit potřebné množství finančních zdrojů. Bez těchto zdrojů není možné projekt realizovat. Synek (2011, str. 289) tyto zdroje dělí na dvě varianty, kterými je projekt možné financovat.

1. Vlastními zdroji – již existující ze zisku, vklady vlastníků nebo díky samofinancování (odpisy, výnosy z prodeje a likvidace majetku)
2. Cizími zdroji – úvěry (investiční, krátkodobé), dlouhodobé rezervy, obligace, rizikový kapitál a dotace

Optimální volba financování je zpravidla vždy tvořena kombinací více možnostmi, kdy musí být vždy přihlíženo ke kvantitativním i kvalitativním aspektům. Taktéž investoři musí vždy počítat, že i neoptimálnější varianta nese s sebou určité množství rizik, proti kterým musí být kryti a dopředu na ně být připraveni.

### **2.9.2 Finanční analýza a hodnocení projektu**

V momentu kdy je rozhodnuto o zahájení projektu, a projekt disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků, se přechází k finanční analýze projektu. Podle Kuncové (2016, str. 178) je smyslem finanční analýzy detekovat s dostatečným předstihem, zda realizace projektu nepřevyšuje možnosti nositele a zda rozhodnutí o realizaci neohrožuje finanční zdraví a neúměrné množství rizika.

Základní metoda pro rozhodnutí o realizovatelnosti projektu je hodnocení ekonomické efektivity projektu. Zda je projekt životaschopný, je posuzováno na základě kumulovaných hodnot cash flow.

Finanční analýza se skládá z množství technik a metod, přičemž neexistuje žádný standardizovaný postup v jejich zpracování. Pro konečné rozhodnutí, existuje několik

možných ukazatelů. Následující text vychází z dat v publikaci autorky Švecové (2012, str. 117-189).

Základní rozdělení hodnocení investic dělíme na metody statické a dynamické. Dále se budeme zabývat nejvýznamnějšími dynamickými metodami neboť právě ty, zahrnují do kalkulování hledisko času, rizika a finančních přínosů vyjádřených prostřednictvím cash flow. Nejvýznamnějšími dynamickými metodami jsou:

- Čistá současná hodnota (NPV)
- Vnitřní výnosové procento (IRR)
- Doba návratnosti investic
- Index ziskovosti

#### ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA (NPV)

Metoda čisté současné hodnoty je nejzákladnější metodou, která dává do poměru příjmy a výdeje z investice. Hledisko času je zde zahrnuto tak, že tento rozdíl je vždy počítán v současných hodnotách. Toho je docíleno díky diskontování pomocí diskontní míry, která se nejlépe odhaduje jako vážené náklady podniku (WACC).

Kladná hodnota NPV zvyšuje očekávanou hodnotu podniku a oproti tomu záporné NPV hodnotu podniku snižuje. Vhodné je tedy přijmout a realizovat jen ty projekty, které mají čistou současnou hodnotu kladnou.

$$NPV = -INV + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

Kde:

INV = počáteční investice

CF<sub>i</sub> = Cash Flow v roce i

n = počet let

i = rok

r = diskontní úroková sazba

#### VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO (IRR)

Vnitřní výnosové procento neboli vnitřní míra výnosnosti představuje relativní procentní výnosnost (rentabilitu) z investice. Nejpřesnější vyjádření podstaty IRR je v případě takové diskontní sazby, při které je NPV nulové.

Stanovení IRR pomocí ruční metody je obtížnější v porovnání se stanovení NPV. Určení, zda by měl podnik projekt přijmout, závisí na velikosti diskontní sazby. V případě, že vnitřní výnosové procento je vyšší než diskontní sazba, projekt by měl být přijat a realizován.

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - INV$$

Kde:

INV = počáteční náklady na investici

IRR = vnitřní míra výnosnosti

CF<sub>t</sub> = cash flow plynoucí z investice v období t

#### DOBA NÁVRATNOSTI INVESTIC

Tato metoda představuje takové nejkratší období, za které diskontované cash flow přinese vlastníkům hodnotu, která se rovná hodnotě počátečním kapitálovým výdajům na investici.

Výpočet udává rok návratnosti investice a pomáhá tak k rozhodnutí, zda bude projekt přijat v souvislosti s dobou splacení počátečních výdajů. Maximální taková doba představuje životnost projektu.

Vedle dynamických metod ve finanční analýze jsou využívány také poměrové ukazatele. Ty slouží k analýze vzájemných vazeb mezi ukazateli z finančních výkazů. Porovnávají se jednotlivé absolutní hodnoty, v rámci vzájemných poměrů jednotlivých ukazatelů. Nejvýznamnějšími jsou ukazatel rentability.

#### UKAZATELE RENTABILITY

Rentabilita udává, jak je podnik schopen vytvářet nové efekty a tím dosahovat zisku. Principem výpočtu několika druhů rentability, je vždy poměr výsledku s efektem dosaženého vlastní činností ke zvolené srovnávací základně. Čím je rentabilita vyšší, tím lépe podnik hospodaří se svým kapitálem a majetkem.

Níže jsou uvedeny tři ukazatele rentability, přičemž ve všech je poměřován tokový ukazatel se stavovou hodnotou.

Rentabilita aktiv (ROE) udává do poměru čistý zisk podniku s vlastním kapitálem a vyjadřuje tak efektivnost reprodukce kapitálu.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita aktiv (ROA) dává do poměru zisk před zdaněním a úroky k celkovým aktivům v podniku. ROA udává klíčové měřítko rentability podniku.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT (zisk před zdaněním a úroky)}}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita tržeb (ROS) porovnává zisk před zdaněním a úroky k tržbám z prodeje. Říká, kolik korun zisku je utvořeno podnikem z jedné koruny tržeb. Pokud se tento ukazatel vyvíjí ve špatných číslech, dá se očekávat, že tomu tak bude i u ostatních ukazatelů.

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT (zisk před zdaněním a úroky)}}{(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})}$$

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 3 Shrnutí projektu

### 3.1 Popis

Cílem tohoto projektu je založení soukromé mateřské školky s výukou angličtiny, rodinnou atmosférou a individuálním přístupem k dětem.

Maximální kapacita mateřské školky bude pro 32 dětí, rozdělených do 3 tříd podle věku. Nejmladší skupina bude pro děti ve věku od 2,5 do 3,5 let, kdy je program přizpůsoben zejména na poznávání okolí dítěte, rozvíjení samostatnosti a učení se hrubé a jemné motorice. Prostřední skupina dětí je ve věku od 3,5 do 4 let, u kterých se klade za cíl rozvoj smyslového vnímání, pohybovou koordinaci, spontánní hru dítěte, koncentraci a zejména samostatnost a sebeobsluhu.

Nejstarší skupina dětí je starších 4 let, kdy je hlavním cílem děti adaptovat na školní režim, prohlubování již započatého smyslového vnímání, soupeřivost (umění prohrát), pohybovou koordinaci a samostatnost.

Předpokládané zahájení projektu je plánované na začátek dubna následujícího roku a během následujících pěti měsíců, tedy do konce měsíce srpna, bude provedena intenzivní marketingová kampaň na podporu projektu a oslovení zákazníků, kterými jsou potenciální rodiče dětí. První předškolní děti budou do školky nastupovat primárně v září a následně během celého školního roku až do vyčerpání kapacity. Školka bude fungovat celoročně, i během letních prázdnin, kdy jsou školy obecně zavřené. Tento projekt není do budoucna časově ohraničen a je plánovaný na dobu neurčitou, avšak jako ukazatel návratnosti finančních prostředků je brán horizont deseti let.

Denní program se bude skládat z obdobných činností každý den, během kterých se promyšleně střídají aktivní prvky s relaxačními technikami a aktivitami. Tento program včetně hodinové dotace je k vidění v kapitole „5.1.1 Produkt“ této studie proveditelnosti.

Příkladem programu je ranní zhodnocovací kruh a protahovací cvičení, anglické dopoledne, které bude probíhat interaktivní formou zpívání, povídání, malování s didaktickými pomůckami, dále pravidelné stravování založené na základech zdravé výživy formou dvou svačin a jednoho dováženého oběda, čištění zubů následované poobědovým spánkem a celkově promyšlenou přípravou dětí na nástup do základní školy.

Dále budou do programu zahrnovány činnosti nahodilé, jako návštěva logopeda ve školce, tematické exkurze a výlety zaměřené na aktuální měsíční téma a rukodělné, výtvarné dílny.

## 3.2 Poslání a vize

Posláním mateřské školky je připravit předškolní děti na hladký nástup do základní školy, naučit je samostatnosti a koordinaci. Dále podrobit děti základním hygienickým návykům, které budou činit vědomě, jako je pravidelné mytí rukou, čištění zubů a dále návykům slušného chování nejen ve skupině svých vrstevníků, ale i na veřejnosti a vůči autoritám.

Vizí mateřské školky je být školkou, která vychovává děti připravené na samostatný pobyt v základní škole bez přítomnosti rodičů. A to z vysoké míry díky individuálnímu přístupu ke každému dítěti. A zároveň být školou otevřenou, inovativní a přátelskou vůči komunitě, se kterou spolupracuje.

## 3.3 Iniciátor (investor), zpracovatel

Iniciátorem a investorem tohoto zamýšleného projektu je Bc. Zuzana Tomaščinová, jakožto i zároveň zpracovatel této studie proveditelnosti. O investorovi se dále v této studii proveditelnosti pojednává taktéž jako o vlastníkově. Vzhledem k absenci pedagogického vzdělání či praxe se vlastník nebude podílet na výchově dětí a všichni pedagogičtí pracovníci budou najati a zaměstnáni na pracovní smlouvy na dobu neurčitou.

Investor vloží do projektu 850 000 Kč sloužící jako základní kapitál a na dalších 300 000 Kč si vlastník vezme finanční půjčku. Celková suma bude sloužit na nákup základního vybavení pro běžný provoz včetně hygienického vybavení, dále jako prostředky na kauci pro pronajímatele a prvních 5 nájmu, zbytek částky bude sloužit na propagaci a běžný chod mateřské školky.

## 3.4 Požadavky na projekt

Tento projekt primárně vyžaduje vhodné prostory, které byly nebo v nejbližší době budou zkolaudovány jako školní zařízení. Najít vhodné prostory na vyhovujícím místě, považuje iniciátor projektu na počátku celého projektu za nejtěžší část. Umístění těchto prostor může značně ovlivnit poptávku, na které stojí veškeré tržby.

Dalším požadavkem na projekt je zajištění kvalifikovaného pedagogického personálu. Učitelem v mateřské školce může být na základě § 6 definovaného zákonem č. 379/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů taková osoba, která nabyla vysokoškolské vzdělání v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd zaměřené na:

- o přípravu učitelů mateřské školy,



- o přípravu učitelů prvního stupně základní školy, vychovatelství nebo pedagogiku volného času, a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,
- o speciální pedagogiku.

Nebo osoba, která nabyla odborné kvalifikace vyšším odborným vzděláním, získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání zaměřeném:

- o na přípravu učitelů mateřské školy,
- o na přípravu vychovatelů a vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy,
- o na speciální pedagogiku.

A dále osoba, která nabyla odborné kvalifikace středním vzděláním s maturitní zkouškou, získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání zaměřeném

- o na přípravu učitelů mateřské školy,
- o na přípravu vychovatelů a vykonáním jednotlivé zkoušky, která svým obsahem a formou odpovídá zkoušce profilové části maturitní zkoušky z předmětu zaměřeného na pedagogiku předškolního věku.

Dalším požadavkem formálního charakteru je zajištění počátečního rozpočtu, ze kterého se budou financovat služby notáře při zakládání společnosti, služby grafika a vývojáře při tvorbě webových stránek školky, dále účetní software a veškeré další výdaje které jsou celkově shrnuty v materiálových vstupech v kapitole 6.

Pro získání konkurenční výhody je nezbytným požadavkem na projekt získání akreditace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (dále jen MŠMT). Tato akreditace garantuje propracovaný vzdělávací program, kvalifikovaný a motivovaný pedagogický personál a dodržování náročných hygienických zásad. Termín pro získání akreditace je stanoven na nejpozději šest měsíců od otevření školky pro veřejnost. To znamená, že žádost musí být podána nejpozději měsíc od zahájení provozu.

Získání akreditace není zpoplatněné a probíhá ve třech krocích:

1. Registrace v databázi Ministerstva školství.
2. Vyplnění základních údajů v elektronických formulářích.

Jedná se o dva formuláře: Základní informace o vzdělávacím zařízení a Seznam vzdělávacích akcí předkládaných k akreditaci.

### 3. Žádost o akreditaci vzdělávacího programu.

Tato žádost nemá stanovenou závaznou formu. Žádost musí být podepsána statutárním zástupcem vzdělávacího zařízení. K této žádosti se přikládá:

- Vzdělávací program, o jehož akreditaci se žádá
- Oprávnění ke vzdělávací činnosti, kterým je zakládací listina, živnostenské oprávnění nebo stanovy o.p.s.
- souhrnný přehled o technickém, personálním, a materiálním vybavení žadatele
- přehled o dosavadní činnosti žadatele

Po podání žádosti má ministerstvo 120 dnů na jeho potvrzení a vyrozumění žadatele o stavu. (Akreditace vzdělávacího programu, 2018)

Pro získání akreditace MŠMT musí mateřská školka splňovat požadavky vycházejících z vyhlášek č. 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných a č. 268/2009 Sb. o technických požadavcích na stavby.

Nejzásadnějšími požadavky vycházející z těchto vyhlášek jsou:

- Prostorové podmínky a vnitřní uspořádání v provozovnách pro výchovu a vzdělávání dětí musí umožňovat výuku, volnou hru, osobní hygienu s otužováním, odpočinek, tělesná cvičení a zajištění stravování, pokud toto není zajištěno v jiném stravovacím zařízení
- Nezastavěná plocha pozemku pro zařízení pro výchovu a vzdělávání a provozoven pro výchovu a vzdělávání určená pro pobyt a hry dětí předškolního věku, včetně travnaté plochy, musí činit nejméně 4 m<sup>2</sup> na 1 dítě
- Na 1 dítě musí plocha místnosti užívané jako herna a ložnice činit nejméně 4 m<sup>2</sup>; pokud je ložnice, jídelna nebo tělocvična stavebně oddělená, musí plocha místnosti činit nejméně 3 m<sup>2</sup> na dítě. Plocha na jedno lůžko musí činit nejméně 1,7 m<sup>2</sup>
- V provozovnách pro výchovu a vzdělávání dětí musí být umývárny a záchody přístupné ze šatny a denní místnosti. Nedělí se podle pohlaví, musí být osvětleny a větrány
- Počty hygienických zařízení jsou stanoveny na: jedna dětská mísa a umyvadlo pro 5 dětí. Maximálně místo 2 WC lze instalovat pisoáry ve výši 40 cm. Umyva-

dla se umísťujú zpravidla ve výši 50 cm. Umývárna se vybavuje 1 až 2 sprchami řešenými tak, aby děti mohly vstupovat do sprch bez cizí pomoci

- V místnosti, kde je použito přirozené větrání okny, musí být okna zajištěna proti rozbití v důsledku průvanu
- Pokrmy nevydané ve lhůtě, která byla určena osobou provozující stravovací službu v rámci postupů založených na zásadách kritických bodů, nelze dále skladovat, opakovaně ohřívat ani dodatečně zchlazovat nebo zmrazovat
- Teplé pokrmy se uvádějí do oběhu tak, aby se dostaly ke spotřebiteli co nejdříve, a to za teploty nejméně +60 ° C. Teplým pokrmem se rozumí potrava kuchyňsky upravená ke konzumaci v teplém stavu nebo v něm udržovaná po dobu uvádění do oběhu
- V budově předškolního zařízení musí být zřízeny šatny žáků. Prostory šaten musí být osvětlené a větrané. Odkládání oděvu zaměstnanců musí být řešeno odděleně od šaten dětí

### **3.5 Historie**

Tento projekt je zcela nového konceptu, z toho plyne, že prozatím nemá žádné historické podklady, ze kterých by se dalo čerpat. Tato mateřská školka nemá doposud ani žádné další již fungující pobočky.

## 4 Analýza trhu a marketingové strategie

Následující kapitola studie proveditelnosti shrnuje komplexní analýzu trhu, která bezprostředně předchází začátku podnikání. Závěry z analýz jsou následně využity pro tvorbu marketingového mixu.

Součástí externí analýzy trhu byla provedena PESTLE analýza, která definuje makrookolí podniku a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která definuje mikrookolí podniku. Dále byla provedena SWOT analýza, která nahlíží na problematiku jak z externích, tak i z interních faktorů působících na projekt.

### 4.1 PESTLE analýza

#### Politické faktory

Vycházejí především z dosavadní a aktuální politické situace v zemi. V momentě, kdy se mění vláda, můžeme očekávat i změny v zákonech a vyhláškách které tvoří. Mateřská školka tedy musí sledovat změny, aby zůstala v obraze o aktuálním politickém dění. Provozování školky mohou z velké části zasáhnout dopady ohledně změn daní. Nejvíce se provozu dotýká sazba daně z příjmu právnických osob, která se soustavně od roku 1993 snižuje a v současnosti je její výše stanovena na 19 %. (Daň z příjmu právnických osob, 2018)

Dalším významným politickým faktorem je stupeň byrokracie v zemi, což musí brát investor v potaz především při zakládání společnosti s ručením omezeným, kdy hrozí, že celý proces zakládání bude značně zdlouhavý.

#### Ekonomické faktory

Současná ekonomická situace je na základě jak úrokové sazby spotřebitelských úvěrů, tak i růstu hrubého domácího produktu (dále jen HDP) velmi příznivá. Aktuálně pro většinu podnikatelů není problém dosáhnout na podmínky, které si klade finanční instituce a tím získat spotřebitelský úvěr, což zpravidla velmi zlehčuje začátky podnikání. Současné míry úvěrů dosahují svého minima, kdy od roku 2012 neustále klesají. (Spotřebitelské úvěry, 2018)

Růst HDP podle zpřesněného odhadu byl ve 4. čtvrtletí 2017 mezi čtvrtletně o 0,5 % a meziročně o 5,2 % v porovnání s předchozím obdobím. Růst HDP za celý rok 2017 činil 4,5 %.

S tímto pozitivním vývojem souvisí i aktuální míra nezaměstnanosti. Pokud je ekonomika v recesi, nezaměstnanost se zvyšuje. V opačném případě, v konjunkturu se nezaměstnanost snižuje, kupní síla obyvatel se zvyšuje a tím se zvyšuje i poptávka. Vzhledem k tomu, že soukromé mateřské školky jsou obecně dražší než školky veřejné, tak pro kontinuální provoz musí být ekonomická situace v zemi příznivá. (HDP, 2018)

Aktuální míra nezaměstnanosti v České Republice ve třetím čtvrtletí roku 2017 byla ve výši 2,8 %. Oproti druhému čtvrtletí roku 2017 se tak snížila o 0,2 procentního bodu. (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2017)

#### Sociální faktory

Ovlivňují z velké části poptávku rodičů po umístění svého dítěte do soukromé školky, ty bývají z pravidla dražší. Při výběru mají rodiče vždy možnost veřejné, státní školky, kde ale není zaručen tak osobní a individuální přístup k výchově dítěte jako ve školce soukromé. Roli zde hraje i určitý sociální statut rodičů a jejich celkové příjmy.

Další faktor, který je poslední dobou velmi aktuální je stárnutí populace a stále se zvyšující věk odchodu do důchodu. S tím souvisí nemožnost využití hlídání dětí rodinnými příslušníky, zejména prarodičů.

Sociálním faktorem je i povinné předškolní vzdělávání v posledním ročníku mateřské školky, kterou udává školský zákon, kdy s účinností od 1. ledna 2017 je stanoveno dětem, které dosáhnou pěti let do měsíce září, nastoupit v následujícím školním roce k předškolnímu vzdělávání. (Povinný rok, 2018)

#### Technologické faktory

Provozování školky je služba, tudíž se zde nepředpokládá tak velký technologický dopad jako například ve výrobních firmách. Nicméně technologické faktory jsou důležité a významnost jejich vlivu není zanedbatelná. Zejména při výběru školky a odlišení se od konkurence, mají na první dojem interaktivní a přehledné webové stránky s fotografiemi školky velký vliv. S tím související online služby jako rezervace dnů a hodin, ve kterých bude dítě navštěvovat školku nebo například výběr z několika možných druhů teplého oběda pro dítě. Dále v neposlední řadě funkční internet, telefon, počítač a tiskárna jsou nezbytností pro provoz jakéhokoli podnikání.

#### Legislativní faktory

Mají na provoz mateřské školky zásadní vliv. Pokud školka chce získat a udržet si akreditaci MŠMT musí mít neustále přehled o platných legislativních normách a vyhláškách. Provoz školky a předškolní výchovy vychází z platného školského zákona č. 561/2004 Sb. a nejvíce dotýká následujících vyhlášek č. 410/2005 Sb., *o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých*, č. 137/2004 Sb. *o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných* a č. 268/2009 Sb. *o technických požadavcích na stavby*.

#### Ekologické faktory

Mateřská školka by při svém provozu měla brát ohled na ekologické dopady a dbát zejména na třídění odpadu a vést děti k ekologické výchově. Současná moderní a turbulentní doba vyžaduje dodržování ekologických trendů, kterým musí mateřská školka přizpůsobit.

## 4.2 Porterova analýza 5ti konkurenčních sil

### Stávající konkurenti

Jsou představovány především veškerými mateřskými školkami v okolí, a to jak soukromými, tak státními. Stávající konkurenti mají největší vliv na současnou cenu poplatku za pobyt ve školce, tedy školné, na základě, kterého je cena stanovena. Boj proti stávajícím konkurentům je veden pomocí cílené a efektivní marketingové komunikace. Aktuální konkurence, která působí svojí silou je shrnuta v kapitole „5.4 Analýza konkurence“

### Potenciální konkurenti

Představují ohrožení ve smyslu, že vstoupí na trh a budou tvořit hrozbu v zaměření buď na nízkou cenu či vyšší kvalitu. Takovým konkurentem se mohou stát všechny nově vznikající mateřské školky, dětské kluby, individuální pečovatelky či dětské koutky. V případě, že se potenciální konkurence významně zvýší ze současného stavu, vedlo by to k nutnému tlaku na cenu, a kvalitu a to zejména zvýšením nákladů na propagaci díky jejímu rozšíření na více komunikačních kanálů.

### Dodavatelé

V případě služby, a to konkrétně mateřské školky, nemají dodavatelé klíčové vyjednávací pozice. Dlouhodobý dodavatel je v tomto případě vybírán pouze pro dodávky teplého jídla a svačin, kterých na trhu existuje několik. Na základě vyžádané nabídky pro stanovený počet porcí bude vybrán ten dodavatel, který nabídne nejlepší nabídku ze všech. Jednorázoví dodavatelé materiálních věcí na začátku podnikání jako nábytku, dřevěného vybavení, hraček a matrací, stejně jako dodavatelé technologií také nemají klíčový vliv.

### Kupující

Jsou představováni zákazníky, tedy rodiči dětí. Jejich vyjednávací síla je vyjádřena zejména na základě dostupné konkurence, kdy je právě na kupujících, kterou mateřskou školku zvolí pro svoje potomky. Čím je konkurence menší, tím menší vyjednávací sílu kupující mají. V případě monopolního postavení podniku je vyjednávací síla kupujících nulová.

### Substituty

Představují veškeré ostatní instituty, které obstarávají výuku nebo jen zázemí pro děti, kde mohou zůstat bez rodičů a je o ně postaráno. Takovými podniky mohou být právě neakreditované dětské kluby, které nabízejí nižší cenu, na základě nižší kvality. V současnosti je velká poptávka i po tzv. babysittingu, tedy individuálního hlídání dětí v místě bydliště dítěte nebo na předem sjednaném místě. Tato služba je zpoplatněna vyšší cenou než pravidelné návštěvy mateřské školky, právě z důvodu nárazového charakteru této služby.

Dalším možným substitutem jsou dětské koutky na nejrůznějších místech, které cílí také na vyšší cenu, ale nemají výchovný a pravidelný charakter.

### 4.3 SWOT analýza

V následující tabulce č. 1 nesoucí název „SWOT analýza“ jsou shrnuty externí a interní faktory, které budou mít vliv na zvažovanou mateřskou školu.

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální přístup ve výuce, snížený počet dětí ve skupině</li> <li>• Akreditace MŠMT</li> <li>• Atraktivita školy i mimo spádovou oblast</li> <li>• Bohaté materiální vybavení tříd</li> <li>• Pestrá, vyvážená a zdravá strava</li> <li>• Informační systém</li> <li>• Spolupráce s nejrůznějšími organizacemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabé povědomí</li> <li>• Chybějící propagace formou článků z uskutečněných akcí a aktivit</li> <li>• Chybějící reference</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí porodnost</li> <li>• Konjunktura ekonomiky</li> <li>• Nově vznikající „satelitní města“ v blízkosti školy</li> <li>• Zaměření na práci s dětmi s individuálními poruchami</li> <li>• Kreativní pedagogický sbor</li> <li>• Efektivní čerpání zdrojů z dotací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence v okolí</li> <li>• Obtížné hledání vhodných pedagogů</li> <li>• Legislativní tlaky ze strany státu</li> <li>• Nesplnění podmínek pro udělení akreditace MŠMT</li> <li>• Vysoká nemocnost dětí</li> </ul>

#### Silné stránky

Se opírají především o kvalitní výuku, stravování a individuální přístup k dětem. Kvalita výuky je podložena získanou certifikací MŠMT o akreditaci, která je ovšem i ve hrozbách školky, kdy při nedodržení podmínek hrozí její odebrání. Výuka je prokládána praktickým vyučováním, které rozvíjí všestrannost dětí a velké zaměření je i na dopolední výuku angličtiny.

Nezbytností je kvalitní materiálové vybavení všech tříd, které prakticky doplňuje jak hry a odpočinek dětí, tak i výuku a dopomáhá rozvíjet koordinaci a rozvoj smyslů u dětí.

Silnou stránkou je i informační systém prostřednictvím webových stránek, díky kterému mohou být rodiče neustále v kontaktu s vedením školky a aktualitami z dění ve školce i mimo ni.

#### Slabé stránky

Se opírají o velmi podobné důvody jako u každé nově vznikající služby, v tomto případě provozování mateřské školky. K nové službě či podniku na trhu, se váže související slabé povědomí a minimální či neexistující recenze předchozích či současných rodičů, uživatelů, respektive dětí.

Z důvodu dosud nevykonaných akcí s dětmi nejsou k dispozici žádné tiskoviny a články o průběhu akcí, které proběhly, kdy tyto tiskoviny či elektronické materiály podávají informace o kvalitách mateřské školky pro rodiče, kteří se rozhodují, zda umístí své dítě právě do této instituce.

#### Příležitosti

Vycházejí ze současné konjunktury ekonomiky a s tím související zvyšující se mzdy a stále klesající již tak malé procento nezaměstnanosti. (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2017).

Domácnosti si tedy mohou dovolit vyšší výdaje, se kterými je umístění dítěte do školky spojené. Zvyšují se i dotace, které školka může získat nebo je alespoň snazší na tyto dotace dosáhnout a získat je ve prospěch školky.

Další příležitost je v zavedení povinné docházky dítěte do posledního ročníku mateřské školky ze zákona a stále se zvyšující porodnost v Česku. Za posledních patnáct let stoupl ukazatel porodnosti z 1,15 živě narozených dětí na každou matku na 1,57. (Porodnost v Česku, 2018)

#### Hrozby

Nejvýznamnější hrozba, která působí na dlouhodobé a prosperující fungování mateřské školky je zejména tlak ze strany ostatních školek, jak těch zřizovaných obcí, tak školek soukromých se sídlem na Praze 5 a dále tlak od zbývající konkurence v okolí. S tím související poptávka po umístění dítěte, která může být právě nižší v souvislosti s vysokou nabídkou.

Konkurence není jen mezi počtem dětí umístěných ve školce, ale i v nalezení vhodného pedagogického dozoru, kdy jak již bylo zmíněno, v současné době převládá vysoká zaměstnanost a tedy nalezení vhodných učitelů a ostatních zaměstnanců můžeme zařadit mezi hrozby. (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2017)

Další hrozbou je legislativní stránka provozu mateřské školky a to právě z důvodu přísných nároků na hygienu a podmínky na prostory, pedagogy a výchovné programy, které vycházejí z vyhlášek pro udělení akreditace MŠMT.



## **5 Marketingový koncept a cíle**

Kapitola marketingový koncept a cíle obsahuje čtyři prvky marketingového mixu – produkt, cenu, distribuci a propagaci mateřské školky včetně stanovení nákladů. V další části kapitoly je popsán proces STP a dále je kapitola završena odhadem předpokládané poptávky, ze které se následně vychází při stanovení očekávaných tržeb a analýzou konkurence ve spádové oblasti.

### **5.1 Marketingový mix**

#### **5.1.1 Produkt**

Produktem mateřské školky je služba, a to výchova a vzdělávání předškolních dětí vycházející ze studijního programu pro předškolní děti. Mimo standardní výukové hodiny je dalším produktem také hlídání dětí v brzkých ranních hodinách či pozdních odpoledních hodinách. Zaměření výchovy a výuky dětí ve školce vychází především z doporučených osnov, které vydává MŠMT.

Denní program se skládá z nakomponovaných pestrých aktivit, které rozvíjejí kreativitu a samostatnost předškolních dětí. Tyto aktivity se střídají mezi aktivními činnostmi, které rozvíjí pohybovou koordinaci dětí, a relaxačními a odpočinkovými částmi, které jsou vytvořeny na míru předškolním dětem. Dopolední program probíhá v angličtině, kdy jsou ve výuce využívány nejrůznější didaktické pomůcky pro zjednodušení a pochopení. V dopoledním bloku jsou pořádány také nejrůznější názorné exkurze a návštěvy institucí. Podrobný denní program s hodinovou dotací je přiložen níže, jako tabulka č. 2.

Součástí programu dne je stravování 3x denně, spontánní hra, výuka i odpočinek. Standardní čas vyučování a sofistikované výchovy je od 7:30 do 17:00 hodin. Brzké ranní hodiny jsou v časech 6:30-7:00 a pozdní odpolední hodiny jsou v čase 17:00-18:00.

Tabulka 2: Denní program

6:30- 8:20	Příchod dětí do MŠ, ranní hry	Příchod dětí je podle dohody. Dětem již přítomným v MŠ učitelky poskytují dostatek prostoru a podnětů, pro rozvoj spontánní hry a činností. Probíhá vzájemné setkávání všech dětí.
8:20- 8:25	Dokončování činností	Společný úklid rozdělaných hraček.
8:25- 8:40	Ranní kruh	Přivítání dne „v komunitním kruhu“. Zhodnocení dne a informace co děti čeká.
8:40– 9:00	Ranní cvičení	Aktivní část, cviky dle svalové skupiny na základě cvičení z jógy. Relaxační a uvolňovací prvky.
9:00- 9:20	Hygiena, dopolední svačina	Učení dětí k uplatňování základních hygienických návyků. Následované svačinou podle potřeb, kdy se klade důraz na samostatnost dětí a umění stolování.
9:20- 11:45	Hlavní činnost	Řízená činnost zaměřená na plnění rámcových cílů školního vzdělávacího programu, výchovu a vzdělávání, zaměřené na citový, rozumový a tělesný rozvoj dětí. Tato didaktická činnost probíhá v angličtině. Důraz je kladen na pohybové aktivity, seznamování s přírodou, přírodními jevy, ekologií a s okolním světem.
11:45-12:30	Hygiena, oběd	Učení dětí k uplatňování základních hygienických návyků. Následované obědem dle potřeb, kdy se klade důraz na samostatnost dětí a umění stolování.
12:30-12:45	Hygiena, odchod dětí	Převlékání do pyžam a čištění zubů po obědě.
12:45-14:00	Polední klid	Čtení pohádky, společný čas relaxace, klidu a odpočinku. Průběh "nespacích aktivit".
14:00-14:20	Hygiena, dopolední svačina	Učení dětí k uplatňování základních hygienických návyků. Následované svačinou podle potřeb, kdy se klade důraz na samostatnost dětí a umění stolování.
14:20- 15:00	Odpolední zájmová činnost	Rozvíjení skupinových i individuálních podnětů od učitelek. Pohybové hry a didakticky zaměřené činnosti. Příprava na zájmové kroužky. Doba určená pro přebírání dětí rodiči.
15:00-18:00	Spontánní hry a činnosti, odchod dětí	Spontánní hry dětí, navazování na dopolední program, individuální práce. Odchod dětí, loučení.

## 5.1.2 Cena

Cena školného byla stanovena na základě analýzy konkurence širšího okolí, které bylo zaměřené na ceny v celé Praze. Ve spádové oblasti městské části Praha 5 – Zbraslav se nacházejí pouze dvě soukromé mateřské školky.

Počet soukromých mateřských školek je v Praze mnohonásobně vyšší než v ostatních krajích České Republiky, nicméně se zde očekává vyšší životní úroveň než mimo Prahu a srovnávat ceny školného s mimo-Pražskými školkami by tedy bylo pro tuto studii bezpředmětné.

Cena, kterou rodiče platí za umístění svého dítěte do zvažované školky, se skládá ze dvou až tří položek. Cena měsíčního školného, za celodenní docházku, kdy se počítá, že měsíc má cca 20 pracovních dní, činí 10 000 Kč.

K této ceně se připočítává cena za měsíční stravné, kdy tato cena je také složená z několika individuálních částek. Celkových 90 Kč stravného za celý den zahrnuje jeden oběd za 65 Kč a dvě svačiny vyčíslených obědů dohromady na cca 25 Kč. Měsíční celodenní stravné tedy činí 1800 Kč. Varianta docházky dětí bez dopolední svačiny či oběda není možná.

Třetí část celkové sumy za školné je již nad rámec celodenní vyčíslené měsíční docházky. Je jím poplatek za velmi brzké či velmi pozdní navštěvované hodiny oproti standardním hodinám. Jde o jakousi formu hlídání dětí, kdy je přítomen kvalifikovaný pedagogický personál, avšak program již není natolik sofistikovaný jako během dne, kdy jsou přítomny všechny děti a jde tedy především o spontánní hru, popřípadě dodělávání rozdělaného programu z průběhu dne. Hodina tohoto kvalifikovaného hlídání je vyčíslena na 150 Kč.

Celková individuální suma, je vypočtena na základě zadaných informací o možnostech do informačního systému, který se nachází na webových stránkách. Tento systém podrobně rozepíše sumu, kterou rodiče zaplatí vždy předem na minimálně jeden měsíc, avšak možnost platby je až na půl roku.

V tomto systému rodič vybere možnost, zda bude dítě navštěvovat školku celý týden či například jen od pondělí do čtvrtka dopoledne. Strava je ke dnům a celkové sumě připočítána automaticky.

Rodiče platby školného budou platit vždy pouze elektronicky převodem na bankovní účet mateřské školky. V této věci tedy školka nemusí vynaložit žádné pořizovací výdaje v souvislosti s pořízením EET.

Jako konkurenční výhoda oproti dvěma soukromým školkami ve spádové oblasti je považována významně nižší měsíční cena za školné. Průměrná měsíční cena těchto ostatních školek činí přibližně 14 500 Kč bez stravy. Což je o 4 500 Kč dražší částka než ve zvažované školce této studie proveditelnosti. Tato zvažovaná školka tedy zvolila strategii nízkých cen.

Oproti školcům zřizovaných obcí ve spádové oblasti, je jako konkurenční výhoda mimo individuálního přístupu, zejména prodloužená otevírací doba, kterou mohou rodiče využít na základě svých potřeb.

Výpočet měsíčních cen shrnují následující dvě tabulky č. 3 a 4 s názvem „Cena školného“ a „Cena stravného“.

Tabulka 3: Cena školného

	Celodenní 7:30-17	Dopolední 7:30-13 Odpolední 12-17	Ranní 6:30-7:30 Odpolední 17-18
Celý měsíc	10 000 Kč	7 000 Kč	X
4 dny v týdnu	9 000 Kč	6 500 Kč	X
3 dny v týdnu	8 200 Kč	5 500 Kč	X
2 dny v týdnu	6 200 Kč	3 900 Kč	X
1 den v týdnu	4 500 Kč	2 400 Kč	X
1 hod. hlídání (Po-Pá)	X	X	150 Kč

Tabulka 4: Cena stravného

	Celodenní strava	Dopolední strava
Celý měsíc	1 800 Kč	1 500 Kč
4 dny v týdnu	1 440 Kč	1 200 Kč
3 dny v týdnu	1 080 Kč	900 Kč
2 dny v týdnu	720 Kč	600 Kč
1 den v týdnu	360 Kč	300 Kč

### 5.1.3 Distribuce

Třetí bod marketingového mixu „distribuce“, v případě provozování mateřské školky není příliš významný.

Vzhledem k faktu, že v distribuci této služby se nenacházejí žádné mezičlánky na cestě od dodavatele k zákazníkovi, můžeme tento pod bod studie proveditelnosti shrnout, že distribuce tohoto produktu bude na bázi přímého prodeje služby bez mezičlánků.

## 5.1.4 Propagace – podpora

Marketingová podpora prodeje bude uskutečňována především díky online marketingu. Dvě nejdůležitější, neustále aktualizované platformy, budou stránky Facebooku školky a webové stránky školky. Tvorba Facebookových stránek je na prvopočátku zdarma, v případě že budou školce přebývat finanční zdroje, bude zaplacená sponzorovaná reklama, která se zobrazuje uživatelům jako nevyžádaná reklama. Ta však není nijak personalizována.

Tvorba webových stránek bude nejdražší položkou v rozpočtu na propagaci. Celkové náklady na jejich tvorbu, zahrnující vývoj, tvorbu designu, SEO optimalizaci a nastavení Google Analytics budou vyčísleny na 20 000 Kč. Webové stránky budou jednoduché pro uživatele a především tematické, barevné a responzivní. Jejich obsahem budou rozdělení na kalendář a aktuality, informace o školce, fotogalerii, jídelníček, třídy školky, dokumenty a kontakty do jednotlivých sekcí.

Na vytvořený web bude navázán placený systém odkazů a kliků, který je nabízen jako nastavení Google Analytics. Principem je sledování jak současné, tak historické návštěvnosti webu a získání statistických dat o chování a vlastnostech návštěvníků.

Dále bude web optimalizovaný díky SEO optimalizaci. Ta má za cíl nastavit webové stránky tak, aby díky správně zadaným klíčovým slovům ve vyhledávači, návštěvník byl přesměrovaný právě na daný web nejkratší možnou cestou.

Jako další optimalizační nástroj bude využita PPC kampaň, kterou poskytuje společnost Google AdWords. Princip PPC reklamy, spočívá v tom, že inzerent webu neplatí za každé zobrazení konkrétní reklamy uživatelem, ale platí až ve chvíli, kdy na danou reklamu někdo klikne a otevře se mu odkaz. Výhodou této reklamy je její plánovitost a měřitelnost. Celkové měsíční náklady na PPC reklamu jsou stanoveny na 3000 Kč. V momentě kdy bude tato částka vyčerpána, tak se reklama přestane uživatelům zobrazovat. Počáteční náklady na tvorbu bannerů, které mají za úkol poutavě lákat uživatele na web mateřské školky, byly stanoveny na 1500 Kč.

Další placená forma prezentace školky bude na internetu, v katalogu „Školkomat“, který sdružuje soukromé školky. Tento katalog je placený, uživatel si může vybrat ze tří kategorií služby. Na výběr je kategorie „Start“ za 99 Kč/měsíc, „Standart“ za 199 Kč/měsíc nebo kategorie „Premium“ za 699 Kč/ měsíc. Platba se hradí vždy na rok dopředu. Pro první rok provozování školky bude vybrána prostřední kategorie „Start“, která čítá zapsání školky do šesti katalogů na internetu.

V současné době jsou na tomto online katalogu mateřských školek k možnosti vidění pro potenciální zákazníky, tedy rodiče, pouze dvě školky z celkového počtu šesti školek a jedněch jeslí, které přímo konkurují budoucí mateřské školce na Praze – Zbraslavi. Investice do tohoto online katalogu se tedy jeví jako velmi výhodná. (Školkomat, 2018)

Počáteční vyčíslení nákladů vynaložených za online marketing je shrnuto v tabulce č. 5, která je vyobrazena níže a nese název „Propagace – náklady“.

Tabulka 5: Propagace – náklady

Položky - Tvorba webu	Cena [Kč]
Vývoj	14 000
Design	3 000
SEO optimalizace	1 500
Nastavení Google Analytics	1 500
Položky - ostatní	Cena [Kč]
Tvorba bannerů	1 500
Zápis do katalogu školkomat	2 388
Náklady do PPC reklamy (měsíčně)	3 000
Celkem	26 888

Další forma propagace, která není realizována v prostředí internetu a na kterou školka cílí a spoléhá je pomocí formy Word of mouth. Tato forma marketingu je zaměřená na vyvolání efektu ústního šíření „reklamy“ ať už pozitivní či negativní, mezi samotnými zákazníky. Forma osobního doporučení je zejména v rozsáhlé konkurenci neefektivnější. (Word of mouth, 2018)

## 5.2 STP

STP je proces segmentace trhu na homogenní celky, zacílení vybraných celků a positioning, v mysli těchto celků. Na segmentaci zákazníků můžeme pohlížet z několika úhlů. A to jako na segmentaci geografickou, demografickou, socioekonomickou a behaviorální. Zde je vhodné podotknout, že i přestože mateřská škola pracuje s předškolními dětmi, zákazníci jsou jejich rodiče a trh segmentujeme právě na ně.

### Segmentace

Rozdělení trhu na homogenní celky, které jsou zainteresovány jako zákazníci mateřské školky, proběhlo v následujících segmentech.

- Geografická
  - V blízkém okolí školky – ulice Václava Rady a ulice přilehlé
  - Širší okolí školky – Praha Zbraslav
  - Praha 5

- Demografická
  - Matky dětí ve věku 1-5 let
  - Otcové dětí ve věku 1-5 let
  - Rodiny dětí ve věku 1-5 let
  
- Socioekonomická
  - Osoby, které pobírají alespoň průměrnou mzdu, která ve 4. čtvrtletí roku 2017 činila 31 646 Kč nebo mzdu vyšší než průměrnou (Průměrná mzda, 2018)
  - Osoby s vysokoškolským vzděláním
  - Osoby ve vedoucích postaveních v zaměstnání
  
- Behaviorální
  - Osoby, které vyžadují nadstandartní přístup
  - Osoby, které mají zájem na výchově svého dítěte

#### Targeting

Mateřská školka bude cílit především na rodiče dětí ve věku před nástupem do školy, tedy od 2 do 5let nebo rodiče, jejichž děti již navštěvují školku, kterou ovšem shledávají jako nevyhovující. Tyto rodiny žijí v okolí budovy školky, nebo rodiče v jejím okolí pracují. Vzhledem k vyšší ceně poplatku za navštěvování školky jsou tyto osoby dostatečně finančně zajištěny. Rodiče naopak požadují vyšší kvalitu oproti ostatním školkám, což soukromá mateřská školka nabízí.

#### Positioning

Zákazníci budou vnímat služby mateřské školky jako nadstandartní s individuálním přístupem ke každému dítěti. Budou vnímat za vyšší cenu oproti státním zařízením i vyšší kvalitu. Školka by ráda komunikovala prostřednictvím svého studijního programu svůj individuální a osobitý přístup k dětem.

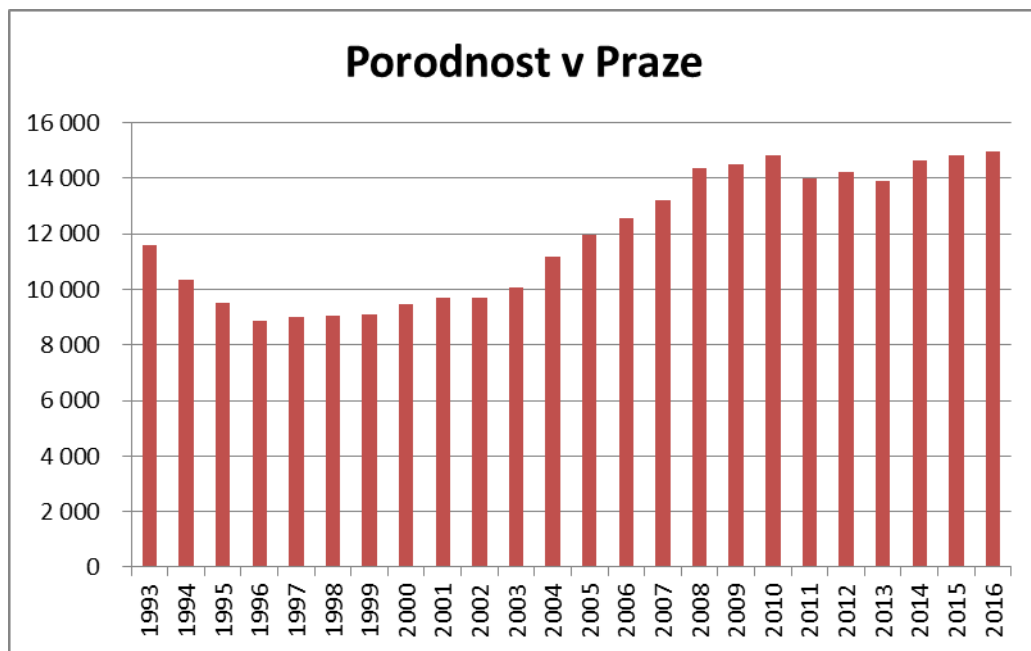
### **5.3 Odhad poptávky**

Stanovit věrohodný odhad poptávky je téměř nereálné, nicméně tato podkapitola si klade za cíl stanovit scénáře pro různé situace a to optimistický, realistický a pesimistický. Z odhadu celkové poptávky následně vycházejí propočty celkových tržeb, proto věrohodnost realistického scénáře je klíčová pro celkové vyhodnocení, zda bude projekt životaschopný a bude doporučen k následné realizaci.

Při odhadu poptávky se autorka studie proveditelnosti zaměřila na jeden z faktorů, který poptávku přímo ovlivňuje, a to celkovou porodnost v Praze. Klíčovými a výchozími čtyřmi roky, které je potřeba zanalyzovat jsou roky 2013 – 2016. Děti narozené v roce

2016 letos oslaví cca druhé narozeniny a jejich rodiče se v tomto roce začínají poohlížet po mateřské školce. Starší děti narozené před rokem 2016 školku již mohou navštěvovat, ale rodiče ji mohou shledat jako nevyhovující ať již z důvodu vzdálenosti či kvality výchovy a výuky. Popřípadě tyto starší děti školku stále nenavštěvují a rodiče hledají kam, do jaké školky umístí svého potomka. Rodiče nejstarších dětí, tedy ty narozené cca v roce 2013 mají povinnost své dítě do školky umístit do posledního ročníku před nástupem do základní školy.

Jak je možné vidět ve sloupcovém grafu na obrázku č. 4, který je uveden níže, můžeme zaznamenat, že celková porodnost v Praze od roku 2003 významně vzrostla a dále se od roku 2011 ustálila na zhruba 15 000 porodech za rok. Můžeme tedy konstatovat, že celková porodnost v Praze zažila na přelomu tisíciletí tzv. „boom“ a množství nově narozených dětí se téměř dvojnásobně zvětšilo a ustálilo na rovnovážné hranici. (Porodnost v Praze, 2018)



Obrázek 4: Porodnost v Praze

Jako další analyzovaný faktor byla zvolena analýza o počtu obyvatel přímo v městské části Praha Zbraslav. Data jsou shrnuta v uvedené následující tabulce č. 6 s názvem – „Vývoj počtu obyvatel v městské části Praha Zbraslav“, kde bude mateřská školka lokalizována. Můžeme si povšimnout, že pouze k lednu letošního roku, který není klíčovým rokem, byl zaznamenán pokles obyvatel o 89. V ostatních letech, která jsou klíčová pro projekt, byl zaznamenán vždy nárůst obyvatel.

Opět, jako v předchozím grafu, jsou pro nás nejdůležitější data z let 2013–2016. Vývoj obyvatel je tedy velmi pozitivní pro odhadovanou poptávku, jelikož například v roce 2014 se narodilo 96 nových dětí přímo v městské části, kterou lokalizujeme, a to



v praxi znamená, že oproti předchozímu roku, bude potřeba navýšit kapacity mateřských školek převážně v analyzované městské části, právě o 96 míst. (Počet obyvatel, 2018)

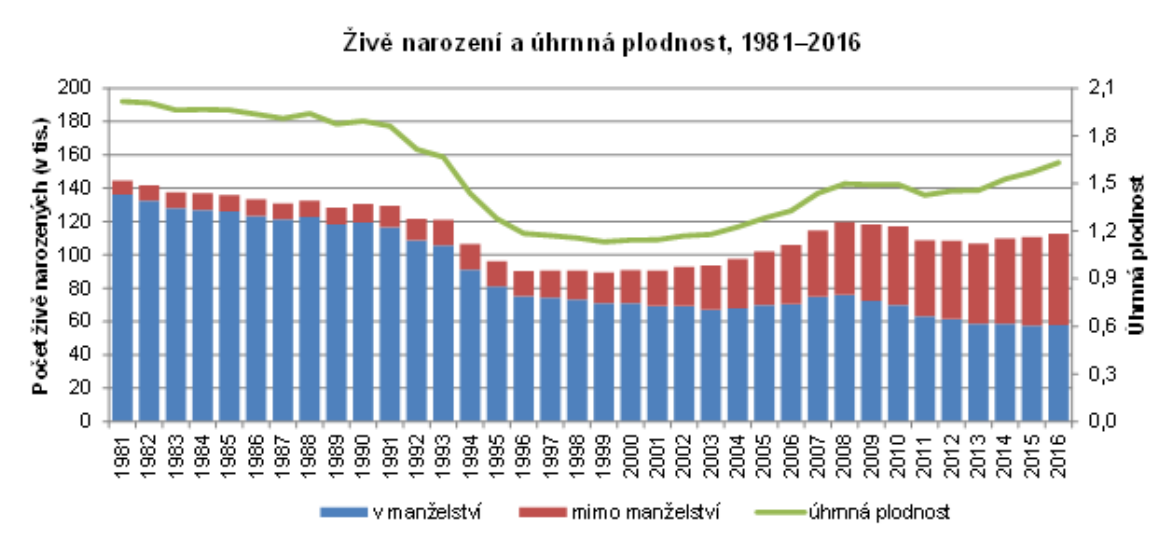
Tabulka 6: Vývoj počtu obyvatel v městské části Praha Zbraslav

Datum	Děti do 15. let	Ženy a muži nad 15 let	Změna	Celkem
01. 01. 2018	1 635	7 704	-89	9 339
01. 01. 2017	1 679	7 749	68	9 428
01. 01. 2016	1 631	7 727	48	9 358
01. 01. 2015	1 611	7 701	66	9 312
01. 01. 2014	1 572	7 674	96	9 246
01. 01. 2013	1 534	7 616	140	9 150
01. 01. 2012	1 457	7 553	154	9 010
01. 01. 2011	1 380	7 476		8 856

Avšak je třeba si uvědomit, že tyto uváděná data mohou být lehce zkreslená z důvodu možných přistěhovaných či naopak odstěhovaných rodin včetně jejich dětí z městské části Praha – Zbraslav. Nicméně se očekává, že většina narozených dětí zůstává ve stejné městské části i po jejich dětství a dospívání. Popřípadě množství přistěhovaných osob nahradí množství těch odstěhovaných. (Počet obyvatel Praha Zbraslav, 2018)

Data o rostoucí porodnosti potvrzují i celorepublikové statistiky. V roce 2016 se živě narodilo 112 663 dětí, což je o 1,9 tisíce více než v roce 2015. Šlo o třetí meziroční růst v řadě a tím tak byl dosáhnout nejvyšší počet živě narozených dětí od roku 2011. Data jsou uvedena v grafu na obrázku č. 5, který je níže. Počet narozených dětí přitom mezi lety 2011 a 2016 vzrostl pouze u těch žen, které mají rodinný stav uveden jako svobodná. Podíl dětí narozených svobodným ženám, kdy děti jsou mimomanželské, v roce 2016 dosáhl na 48,6 % a tím nepřetržitě roste od konce 80. let 20. století. V roce 2016 se mimo manželství narodilo 58,5 % prvorozených. Tyto statistiky o mimomanželských dětech, nikterak nezasahují do vlivu množství poptávky po mateřských školkách. (Populační vývoj, 2018)

Úhrnná plodnost, tedy průměrný počet dětí připadající na jednu ženu při zachování věkově specifických měr plodnosti daného roku, v roce 2016 pátým rokem v řadě meziročně vzrostla. Data jsou uvedena taktéž ve sloupcovém grafu níže. Úhrnná plodnost se tedy zvýšila se z 1,57 dítěte na 1,63 dítěte a udržela se tak nad hodnotou 1,5, která je považována za hranici nízké plodnosti. (Populační vývoj, 2018)



Obrázek 5: Živě narození a úhrnná plodnost

Na základě vyplývajících dat z kapitoly „5.4 Analýza konkurence“ bylo zjištěno, že aktuální nejvyšší možná kapacita v mateřských školkách v městské části Praha – Zbraslav je 398 míst pro děti, jak v soukromých školkách, tak i v těch které jsou zřizované státem a zároveň se v tomto počtu již počítá s 32 místy v uvažované mateřské školce této studie.

Z dat vyplývajících z této kapitoly „Odhad poptávky“, můžeme konstatovat, že počet narozených dětí ve věku 2-5 let, v městské části Praha – Zbraslav, tedy v letech 2013–2016, je přibližně 380. Za předpokladu, že by všechny tyto děti využily nabídky mateřských školek v této městské části, znamenalo by to tedy, že nabídka lehce převyšuje poptávku.

Tato studie vychází při stanovení scénářů poptávky z celkové kapacity školky, která bude pro 32 dětí rozdělených podle věku do 3 skupin. V prvním roce otevření školky se nepočítá se stoprocentním vytížením, očekává se, jako realistický scénář, pouze 55 % obsazenosti, a to zejména mladšími dětmi.

S průměrnou 75% obsazeností se počítá až v druhém roce provozu od otevření, kdy do školky opět nastoupí děti nejmladší a ty současné budou tedy o rok starší a přesunou se do vyššího ročníku, starší třídy.

Ve třetím roce a následně ve všech dalších letech, se v realistickém scénáři nepočítá se 100% vytížeností ale pouze s vytížeností 80%. A to právě z důvodu analýzy poptávky, kdy bylo zanalyzováno, že nabídka je cca o 18 míst vyšší než poptávka.

Při stanovení scénářů vytížení školky se počítá vždy s celodenní docházkou dětí, tedy že do školky dorazí mezi 7:30 a 8:25, kdy začíná hromadný program a rodiče si děti následně vyzvednou po odpoledním programu a platí tak celodenní školné. Nad rámec standardní ceny se připočítává hodinová sazba za brzké ranní či večerní hlídání.

Pro toto hlídání byla stanovena poptávka v prvním roce na 30 % ze scénáře vytížení a ve druhém a všech dalších letech byla poptávka po hlídání stanovena na 35 % z vytížení v daném scénáři. Tento počet dětí je zamýšlen jako součet dětí, které využijí buď ranní, nebo večerní hlídání.

Stanovení scénářů poptávky shrnují následující tabulky č. 7, 8, a 9 s názvem „Scénář poptávky“.

Tabulka 7: Scénář poptávky 1. rok

1. rok	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Vytížení	45 %	55 %	65 %
Vytížení/počet dětí	14	18	21
Hlídání dětí celkem	4	5	6

Tabulka 8: Scénář poptávky 2. rok

2. rok	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Vytížení	65 %	75 %	90 %
Vytížení/počet dětí	21	24	29
Hlídání dětí celkem	7	8	10

Tabulka 9: Scénář poptávky 3. rok

3. rok	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Vytížení	70 %	80 %	100 %
Vytížení/počet dětí	22	26	32
Hlídání dětí celkem	8	9	11

## 5.4 Analýza konkurence

V následující podkapitole se studie proveditelnosti zabývá analýzou přímé konkurence.

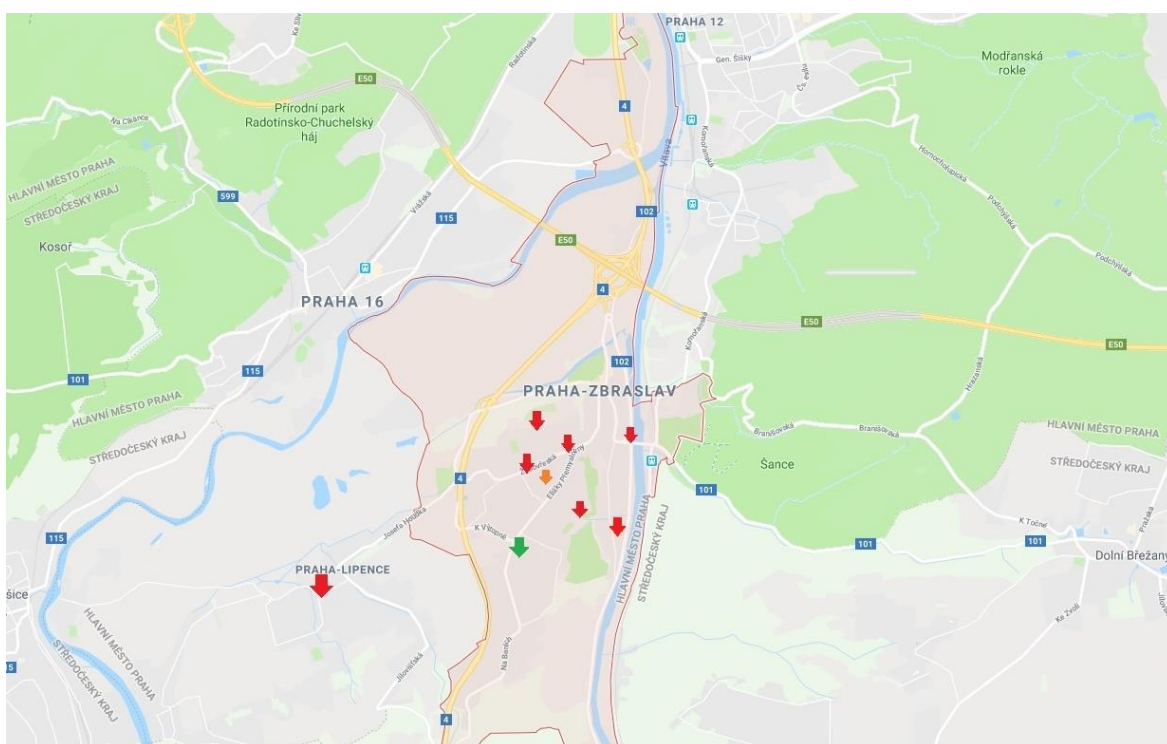
Přímou konkurencí jsou myšleny ostatní mateřské školky, jak státní, tak soukromé. Dále konkurencí mohou být i potenciálně dětské jesle a dále veškeré ostatní mateřské a dětské kluby, skupiny a spolky či podobné instituce, které fungují na principu hlídání dětí a nacházejí se v městské části Praha 5 - Zbraslav. Tyto spolky však nepředstavují největší hrozbu, jako mateřské školky, které cílí na akreditované studijní programy. Ty nabízejí právě mateřské školky, kde se předpokládá pravidelná docházka dětí a tím mnohem větší vliv na jejich výchovu a přípravu na nástup do základní školy.

V nejbližším okolí plánované mateřské školky se nachází šest mateřských školek přímo v městské části Praha 5 – Zbraslav, která je na obrázku s mapou níže ohraničena

červenou linií a je červeně podkreslena, a jedna další ve vedlejší městské části Praha 5 – Lipence, což je ve zhruba stejné dojezdové vzdálenosti jako do ostatních konkurujících školek, konkrétně do ulice Václava Rady je cesta z této čtvrti dlouhá 3,4 km a cesta autem trvá 8 minut.

Poloha všech konkurujících školek ve spádové oblasti je vyobrazena červenou šipkou níže na obrázku č. 6, který je pojmenován „Přímá konkurence“. Dále je na stejném obrázku zobrazena poloha jedné jeslí šipkou oranžovou. Zelenou šipkou je zobrazena poloha ulice Václava Rady, kde se plánuje zřídit školka této studie proveditelnosti.

Z celkového počtu sedmi mateřských školek v okolí jsou čtyři školky zřizované obcí, dvě soukromé školky zřizované jako společnosti s ručením omezeným a jedna soukromá školka zřizovaná jako obecně prospěšná společnost.



Obrázek 6: Přímá konkurence, vlastní zpracování, zdroj: Google.maps.com

Zvažovány jsou tedy pouze školky ve spádové oblasti, avšak zejména do soukromých školek mohou rodiče dovážet své děti i z širšího okolí či centra Prahy. Další, opačnou možností je, že rodiče vozí své děti do školky do místa jejich pracoviště, což se ale v případě okrajové části Prahy spíše nepředpokládá. Trend jde opačným směrem, že rodiče v okrajové části pouze bydlí a vozí děti do školek právě v centru Prahy, kde pracují v podstatně větším měřítku než v okrajové části Prahy. Uvažujeme tedy, že tyto rozdíly jsou zanedbatelné.

Následující část kapitoly „Analýza konkurence“ uvádí výčet a podrobnosti o konkurenčních mateřských školkách v okolí, tedy přímé konkurence.

## Mateřskými školkami zřizované obcí v okolí jsou:

### Mateřská školka nad Parkem

- Se nachází v ulici Nad Parkem 1181, 156 00, Praha-Zbraslav
- Maximální kapacita je 130 dětí rozdělených do 5 tříd. Průměrný počet dětí na jednu třídu vychází na cca 26 dětí. Jednu třídu mají na starost dvě učitelky a dále jsou v kolektivu zaměstnané další čtyři zaměstnanci, a to dvě kuchařky, školnice a uklízečka
- Platba za měsíční školné činí 600 Kč + 700 Kč za stravné za cca 20 obědů v měsíci
- Výhodou je moderní zrekonstruovaná budova s vlastní prostornou zahradou, dopravním hřištěm a vlastním stravovacím zařízením (MŠ Nad Parkem, 2017)

### Mateřská školka Ottova

- Se nachází v ulici Ottova 919, 156 00 Praha – Zbraslav
- Maximální kapacita školky činí 44 dětí rozdělených do 2 tříd. Průměrný počet dětí na třídu činí 22 dětí
- Platba za měsíční školné činí 600 Kč + 720 Kč za stravné za cca 20 obědů v měsíci
- Výhodou je vlastní stravovací zařízení a zahrada s herními prvky (MŠ Ottova, 2017)

### Mateřská školka U Lékárny

- Se nachází v ulici U Lékárny 592, 156 00, Praha – Zbraslav, Praha 16
- Spolu s další pobočkou této školky v ulici Matjuchinova č. p. 698 je maximální kapacita 52 + 90 dětí rozdělených na 3 a 4 třídy. Průměrný počet dětí na třídu činí 18 a 23 dětí
- Platba za měsíční školné činí 600 Kč + 720 Kč za stravné za cca 20 obědů v měsíci
- Obě pobočky mají vlastní vývařovnu na odloučeném pracovišti, kam děti docházejí společně. Pracoviště v ulici Matjuchinova se nachází ve vile s vlastní zahradou, pracoviště v ulici U Lékárny se nachází v cihlové zástavě a disponuje pouze dvorkem na hraní (MŠ U Lékárny, 2017)

### Mateřská školka Lipence

- Se nachází v ulici K Samoobsluze 211, Praha 5 – Lipence, 155 31
- Maximální možná kapacita je 100 dětí rozdělených do 4 tříd ve 3 budovách. Průměrný počet dětí na jednu třídu je 25 dětí. Kdy jednu třídu mají na starost dvě učitelky. Dále má školka dalších 5 zaměstnanců a to 3 na vaření a výdej jídla, školnici a uklízečku

- Platba za měsíční školné činí 700 Kč + 800 Kč za stravné za cca 20 obědů v měsíci
- Výhodou školky je nově zrekonstruovaná budova s vlastním pozemkem a herními prvky (MŠ Lipence, 2017)

Soukromými mateřskými školkami v okolí jsou:

#### Flower Garden Preschool

- Se nachází v ulici Pod Chaloupkami 1309, 156 00, Praha 5 – Zbraslav, Praha 16
- Je soukromou anglickou školkou pro děti všech národností ve věku od 2-6 let s výukou výhradně v angličtině
- Výuka dětí je rozdělena do 3 tříd podle věku. Ve skupině je maximálně do sedmi dětí, kdy na každých sedm dětí připadá jedna učitelka
- Z celkového personálu je jedna učitelka z Austrálie a jedna z Kanady plynně hovořící na děti anglicky a dále tři české učitelky. Další dvě zaměstnankyně, jsou na administrativu a logopedickou prevenci
- Cena školného za měsíc činí 15 300 Kč včetně celodenního stravování
- Od roku 2015 je školka díky svým vzdělávacím metodám využívajících metodu „NTC Learning“ součástí programu „Školka spolupracující s Mensou ČR“
- Výhodou je práce s dětmi ve velmi individuálním režimu a výuka v angličtině. Školka sídlí ve vile s vlastní zahradou, která disponuje herními prvky
- Nevýhodou je velmi vysoká cena školného a chybějící vlastní stravovací zařízení (Flower Garden Preschool, 2017)

#### Abacus Adventures mateřská školka

- Se nachází v ulici Romana Blahníka 804, 156 00, Praha 5 – Zbraslav, Praha 16.
- Je soukromou anglickou školkou s individuálním přístupem k dětem pro děti všech národností ve věku 2-6 let.
- Cena školného za měsíc činí 14 500 Kč + 1700 Kč za stravné za cca 20 obědů v měsíci.
- Ve skupině dětí je maximálně 7 dětí.
- Od roku 2015 je školka díky svým vzdělávacím metodám využívajících metodu „NTC Learning“ součástí programu „Školka spolupracující s Mensou ČR“.
- Výhodou je, že školka sídlí ve vile s vlastní zahradou a herními prvky, výuka v angličtině a její individuální studijní plán.
- Nevýhodou je velmi vysoká cena školného a neexistence vlastního stravovacího zařízení. (Abacus Adventures školka, 2017)

Dále se v okolí mateřské školky nacházejí jesle s právní subjektivitou obecně prospěšné společnosti.

Dětské Jesle Zbraslav, o.p.s.

- Jesle se nacházejí v ulici Jaromíra Vejvody 1400, Praha 5 – Zbraslav, 156 00
- Jesle přijímají děti ve věku od 1 do 3 let, některé tříleté děti tedy mohou setr-  
vávat v jeslích namísto možného nástupu do školky.
- K dispozici je pouze jedna třída, která je situována v bytové zástavbě. Dále je  
dětem k dispozici rozlehlá zahrada s herními prvky.
- Měsíční školné činí 4000 Kč + 800 Kč za stravné za cca 20 obědů v měsíci. (Jes-  
le Zbraslav, 2017)

Obecně je výhodou mateřských školek zřizovaných obcí minimální poplatek za škol-  
né, a to zpravidla maximálně do 1000 Kč plus stravné, avšak v těchto typech školek  
není zaručen individuální přístup k dětem a kvalita výuky.

Zatímco v soukromých školkách je výuka dětí situovaná do skupin či tříd o maximální  
velikosti 10 dětí a ve školce je rodinná atmosféra s individuálním přístupem ke každé-  
mu dítěti. Nevýhodou je však velmi vysoký měsíční poplatek za školné.

Současná celková kapacita pro děti ve státních školkách v městské části Praha –  
Zbraslav je 316 míst plus cca 50 míst ve dvou soukromých školkách. Těchto 50 míst  
by doplnilo dalších 32 míst v nové, uvažované školce v ulici Václava Rady. Celkový  
přibližný počet míst ve školkách pro děti včetně nové, zvažované je tedy 398 míst.

## 6 Materiálové vstupy

Kapitola „Materiálové vstupy“ pojednává o výběru dodavatelů, kteří budou zajišťovat suroviny na svačiny a dodávat hotové obědy včetně dopravy. Kapitola dále obsahuje vyčíslení měsíčních nákladů, které budou vynaloženy za stravování.

### 6.1 Suroviny

Vzhledem k prostorám nebude mateřská školka disponovat vlastním stravovacím zařízením. Teplé a čerstvě připravené obědy budou pro děti dováženy v termoboxech a ve školce pouze vydávány učitelkami, které všechny musí vlastnit potravinářský průkaz. Svačiny budou pro děti připravované učitelkami přímo ve školce z dovezených surovin. Přibližný a očekávaný měsíční jídelníček na dopolední a odpolední svačiny s orientačními cenami surovin, které vycházejí z online supermarketu Košík, který byl zvolen jako nejvýhodnější dodavatel surovin s nejlevnější dopravou, je k nahlédnutí níže. (Košík, 2018)

Tabulka 10: Jídelníček – suroviny

	Dopolední svačina	Odpolední svačina	Cena á 30 ks
PO	Jablko, mrkev	Rybičková pomazánka, pečivo, zelenina	559 Kč
ÚT	Přesnídávka, piškoty	Vajíčková pomazánka	458 Kč
ST	Pomeranč	Chléb se šunkou, zelenina	523 Kč
ČT	Rohlík s tvarohovou pomazánkou, zelenina	Ovocný salát	696 Kč
PÁ	Jogurt, rohlík	Ředkvičková pomazánka, pečivo	574 Kč
PO	Hruška	Mrkvový salát s anansem	405 Kč
ÚT	Přesnídávka, piškoty	Chléb se sýrem, zelenina	588 Kč
ST	Sezónní ovoce	Celozrnný rohlík, Kiri sýr	465 Kč
ČT	Ovocný tvaroh	Sendvič se šunkou a salátem	556 Kč
PÁ	Knäckebröt, sezónní ovoce	Vajíčková pomazánka, pečivo, zelenina	479 Kč
PO	Jogurt, müsli	Ořechové řezy	700 Kč



ÚT	Pita chléb se šunkou, salát	Müsli tyčinka	460 Kč
ST	Přesnídávka, piškoty	Ovocný tvaroh	495 Kč
ČT	Jablko, mrkev	Rýžový chléb, sýr, zelenina	368 Kč
PÁ	Sezónní ovoce	Mrkvový salát s ananase	400 Kč
PO	Hrášková tortilla, zelenina	Celozrnný rohlík, Kiri sýr	530 Kč
ÚT	Rohlík s tvarohovou pomazánkou, zelenina	Pita chléb se šunkou, salát	656 Kč
ST	Pomeranč	Tuňáková pomazánka, pečivo, zelenina	769 Kč
ČT	Knäckebröt, sezónní ovoce	Tvarohová pomazánka, pečivo, zelenina	779 Kč
PÁ	Banán	Sendvič "Caprese"	600 Kč
Cena celkem/měsíc			11 107 Kč

## 6.2 Dodavatelé

Vzhledem k budoucímu typu podnikání – provozování mateřské školky není známo příliš velké množství dodavatelů, jako bývají například ve výrobních podnicích. Před zahájením provozu je nutné vyčistit prostory, obnovit stávající vybavení či pořídit zcela nové. Pronajaté prostory jsou bývalou školkou, avšak z vybavení zůstávají jen vestavené skříně, sanitární zařízení a koberce, avšak ty budou vyměněny za nové.

V počátku podnikání je tedy množství dodavatelů poněkud značné, avšak stálí dodavatelé jsou pouze dva a pocházejí z oblasti stravování.

Investor ani ředitelka školky nebude do podnikání vkládat automobil či ho na počátku kupovat. Z důvodu úspory času budou suroviny na dopolední a odpolední svačiny dovážené z prodejen s potravinami. Pro dovoz surovin na svačiny byli zvažováni následující dodavatelé, kteří nabízejí donáškovou službu.

Makro

- Podmínkou pro dovoz potravin zdarma je být zaregistrován a tvořit obrát alespoň 50 000 Kč za měsíc
- Pokud není splněna podmínka měsíčního obrátu tak jedna jízda dovozu stojí 400 Kč
- Minimální hodnota jednoho nákupu není stanovena

### Rohlík

- Cena rozvozu potravin záleží na objemu nákupu. Pokud je cena nákupu nižší, než 1200 Kč, tak se cena dopravy pohybuje v rozmezí od 39 Kč do 99 Kč, záleží na poptávce v daný den a danou hodinu
- Pokud je cena nákupu vyšší než 1200 Kč, tak je cena nákupu zdarma
- Minimální hodnota nákupu činí 500 Kč
- V nabídce je „Premium program“ který stojí 1999 Kč na rok a výhodou je doprava zdarma a minimální hodnota nákupu není stanovena. Dále je zajištěno urychlení vyřízení v případě problémů a přednost v případě potřeby (Rohlík, 2018)

### iTesco

- Cena dovozu potravin se pohybuje v rozmezí od 49 Kč do 99 Kč za jakýkoli objem nákupu. Za rozvoz se tedy platí vždy
- Minimální hodnota jednoho nákupu není stanovena (iTesco, 2018)

### Košík

- Cena dovozu potravin záleží na objemu nákupu. Pokud je cena nákupu nižší než 1500 Kč, tak se cena nákupu pohybuje v rozmezí od 29 Kč do 69 Kč
- Pokud je cena nákupu vyšší než 1500 Kč, tak je cena dovozu zdarma
- Minimální hodnota jednoho nákupu činí 500 Kč (Košík, 2018)

Podmínky potravinového řetězce Makra jsou nastaveny na odběratele s velkým měsíčním obratem. Podmínky ostatních, online prodejců s dovážkovou službou jsou nastaveny primárně na domácnosti a jednotlivce.

Mateřská školka bude odebírat suroviny na dopolední a odpolední svačiny včetně pitného režimu na pět dní v týdnu. Tato suma za potraviny, která vychází z oceněného jídelníčku, který je k nahlédnutí v kapitole „6.1 Suroviny“ této studie proveditelnosti, bude činit přibližně 11 107 Kč za měsíc.

Online nákupy budou prováděny každý druhý až třetí den, zpravidla v pondělí a ve středu. Ceníky dopravy poskytovatelů vycházejí z vytížení odběratelů, tedy domácností. Vzhledem k tomu, že v mateřské školce si personál může nákup vyzvednout kdykoli během dne, zejména v nevytížené časy dopravců, kdy je doprava nejlevnější, různá cena dopravy jednotlivých prodejců tedy nehraje roli.

Stejně tak stanovení minimální ceny prodejců nehraje významnou roli, jelikož objem nákupu bude vždy vyšší než 500 Kč, vždy půjde o nákup na 4-6 svačin pro personál a cca 26 dětí, pokud je počítáno s realistickým scénářem poptávky 3. roku a všech dalších.

Podmínky online potravin s dovážkovou službou podrobně shrnuje následující tabulka č. 11, kdy podmínky jsou si velmi podobné, a vzhledem k tomu, že výběr dodavatele není závazný, investor tedy nemusí vybrat jednoho konkrétního. Avšak nejlevnější dopravu nabízí online supermarket „Košík“, cenová kalkulace pro svačiny tedy vychází z tohoto serveru.

Tabulka 11: Dodavatelé svačin

	Min. cena nákupu [Kč]	Cena dovozu [Kč]
Makro	není stanovena	400
Rohlík	500	39
iTesco	není stanovena	49
Košík	500	29

Jak již bylo zmíněno, teplé obědy budou dováženy přímo do školky v přepravních termoboxech, které splňují kritické body – HACCAP (Hazard Analysis and Critical Control Points) a kde se dětem následně rozdají k přímé konzumaci. Zaměření obědů je na pestrou a vyváženou stravu na základech zdravé výživy, složenou primárně z bio potravin. Obsahem je vždy polévka o obsahu cca 180 ml a hlavní jídlo o cca 80 g masa za syrového stavu. V případě sladkých pokrmů jde o 300 g pokrmu.

Na základě provedené analýzy trhu byli zvažováni následující dodavatelé, kteří splňují hygienické normy na rozvoz jídel a nacházejí se v dojezdové vzdálenosti ke školce.

Bionea s. r. o.

- Se sídlem na Zbraslavi na Praze 5 a Tuchoměřicích na Praze 6
- Cena dopravy jídel je zdarma
- Cena jídel je 65 Kč za konvenční masové menu a 60 Kč za konvenční nemasové menu včetně DPH (Bionea, 2018)

Gastro Vondráček

- Se sídlem na Barrandově na Praze 5, jakožto nejbližším ze zvažovaných dodavatelů
- Cena dopravy jídel je zdarma
- Cena jídel pro kategorii 20 a více odebíraných jídel je 65 Kč včetně DPH (Gastro Vondráček, 2018)

Mosaica Catering

- Se sídlem na Zličíně na Praze 5
- Cena dopravy jídel je zdarma od 10 přepravovaných kusů teplého jídla
- Cena teplého jídla je 75 Kč (Mosaica Catering, 2018)

Přehled nabídek vybraných dodavatelů shrnuje následující tabulka č. 12.

Jako hlavní dodavatel bude vybrána společnost „Bionea s. r. o.“. Cena jednoho jídla, která činí 65 Kč, je velmi podobná ostatním společnostem, které dováží obědy do mateřských školek, avšak tento dodavatel má sídlo a provozovnu ke školce nejbližší. Doba dopravy tedy bude nejkratší a tím bude eliminován vznik škodlivin a zároveň

bude dodržen systém HACCAP. Současně se tento dodavatel zaměřuje převážně na biopotraviny.

*Tabulka 12: Dodavatelé obědů*

	Cena dopravy	Cena jídla [Kč]
Bionea	Zdarma	65
Gastro Vondráček	Zdarma	65
Mosaica Catering	Zdarma	75

## 7 Umístění a místo

Tato kapitola pojednává o lokalitě umístění a typu prostor, ve které bude školka sídlit a budou zapsány v obchodním rejstříku jako místo podnikání mateřské školky. Dále se v této kapitole také nachází měsíční vyčíslení nákladů v souvislosti s užíváním pronajatých prostor včetně podmínek na jejich využívání.

### 7.1 Umístění

Naleznutí vyhovujících prostor pro mateřskou školku se jeví jako jeden z nejobtížnějších úkolů celého projektu. Zvažovány byly lokality pouze v Praze, jak v centru, kde jsou převážně komerční prostory tak na okraji města, kde jsou lokalizovány obytné lokality.

Vzhledem k tomu, že tato zvažovaná mateřská školka si krátkodobě klade za cíl získat akreditaci ministerstva školství a tělovýchovy, je zapotřebí aby tyto naleznuté prostory již splňovaly většinu požadavků vyhlášky č. 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.

Jako minimální požadavek na prostory je stanoveno, aby již byly, nebo v nejbližší době budou zkolaudovány jako školní zařízení. Velikost prostoru není považována za rozhodující, ale bylo by vhodné naleznout prostor o velikosti minimálně pro 20 dětí. Jako velice vhodné se také jeví naleznout prostor, který disponuje vlastním hřištěm či zahradou s herními prvky a nachází se v klidnější a zejména bezpečné části města.

Vzhledem k omezenému rozpočtu a zdrojům, se autorka této studie proveditelnosti zaměřila především na hledání prostor, které jsou nabízené k dlouhodobému pronájmu.

Z důvodu náročného procesu získávání finančních prostředků pro nákup již zkolaudovaných prostor jako školní zařízení či prostor nezkolaudovaných, které by ale vyžadovaly další mohutné investice do budoucna, by mohlo být velmi problematické až téměř nereálné. Z tohoto důvodu je tedy preferována varianta dlouhodobého pronájmu.

### 7.2 Místo

Jako konkrétní lokalita k otevření a provozu mateřské školky byla zvolena Praha 5 – Zbraslav v ulici Václava Rady. Umístění na mapě je možno k vidění v kapitole „5.4 Analýza konkurence“, kde je ulice, ve které školka bude sídlit vyobrazena na mapě zelenou šipkou.

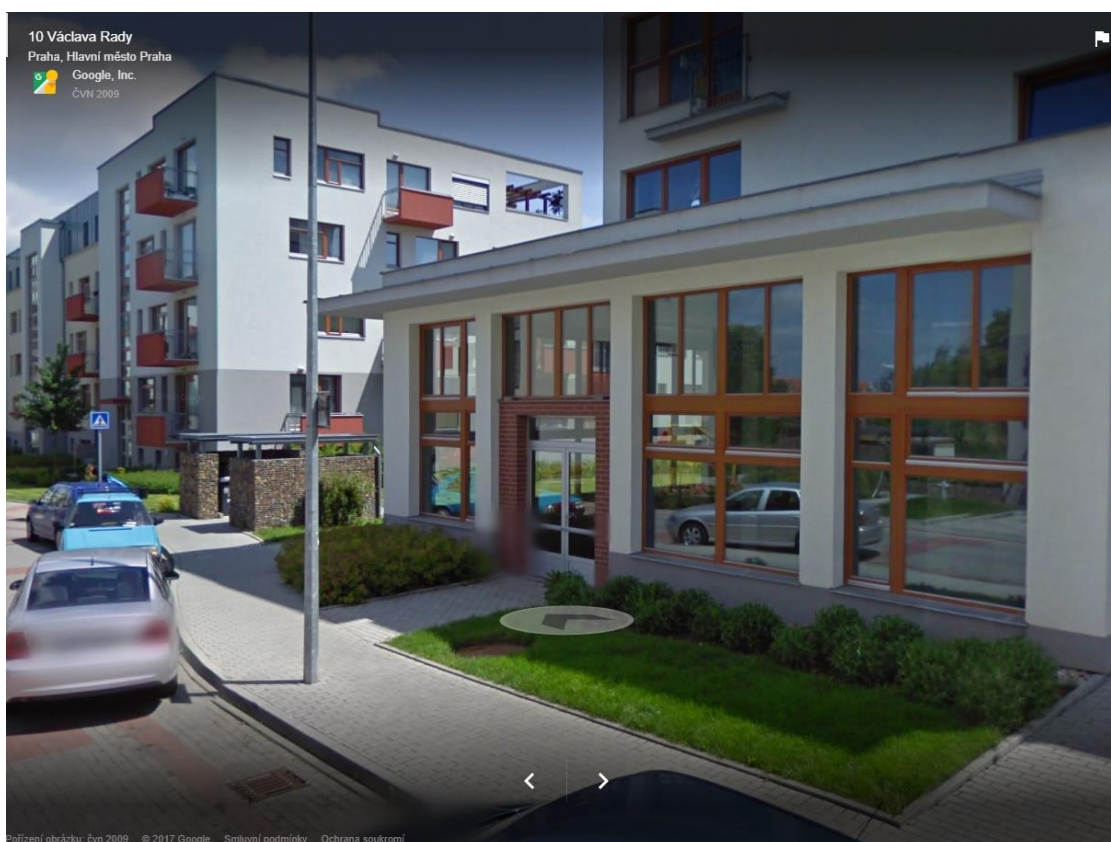
V současnosti je zde nabízena k pronájmu nezařizená bývalá školka s kapacitou pro 32 dětí. Prostory jsou kolaudovány jako školní zařízení, což je jeden z předpokladů pro zahájení podnikání a získání akreditace MŠMT.

Prostory o výměře 240 m<sup>2</sup> se nachází v přízemí novostavby z roku 2005 v rezidenčním projektu Zahradní čtvrť na pražské Zbraslavi. Tato čtvrť aktuálně čítá okolo 800 bytových jednotek. Prostory školky jsou rozděleny do dvou pater, v každém patře je velká centrální místnost, dětské toalety, toaleta pro personál, šatna a sklad. Dále je v prostorách přípravná jídelna, technická místnost a kancelář.

Každé patro lze provozovat samostatně nebo prostory vizuálně oddělit. Parkování je možné přímo před školkou na 5 vyhrazených venkovních parkovacích stáních pro osobní automobily. Školka se nachází v klidné a bezpečné lokalitě mezi zástavbou bytů a rodinných domů.

Tyto prostory bohužel nedisponují vlastní zahradou či hřištěm, nicméně vzhledem ke klidné lokalitě umístěné na okraji Prahy, je v docházkové dostupnosti k dispozici lesopark Borovičky a na druhém břehu Vltavy se nachází Modřanská rokle. Dále je v této čtvrti mini zoo Zbraslav. V docházkové vzdálenosti se také nacházejí dvě moderní dětská hřiště Sulova a hřiště Na Kamínce. (Pronájem školky, 2017)

Fotografie budovy školky a vnitřních prostor jsou pro lepší vizualizaci k nahlédnutí níže na obrázcích č. 7, 8 a 9.



Obrázek 7: Budova školky, Zdroj: google.com



Obrázek 8: Interiér školky, Zdroj: Centrury21.cz



Obrázek 9: Interiér školky Zdroj: Centrury21.cz

Nabídka pronájmu prostor je na dobu určitou, a to po dobu dvou let. Ve smlouvě bude však sjednán dodatek, že po uplynutí doby pronájmu bude v případě dosavadní bezchybné spolupráce obou stran, jak pronajímatele, tak osoby, které si prostory pronajímá, doba pronájmu prodloužena. Stejně tak jako bude ve smlouvě sjednána tříměsíční výpovědní lhůta v případě nespokojenosti kterékoli strany. (Pronájem školky, 2017)

Měsíční náklady na pronájem činí v prvním měsíci 68 000 Kč, kdy se platí vedle nájmu a energií ještě kauce ve výši 32 000 Kč. Ve všech ostatních měsících činí cena nájmu 36 000 Kč. Tato částka již obsahuje fixní částku za služby a energie. Celkový souhrn nákladů na pronájem je zobrazen v tabulce č. 13 níže.

Tabulka 13: Náklady na pronájem prostor

	Cena [Kč]
Měsíční nájem	30 000
Služby	6 000
Kauce	32 000
Celkem 1. měsíc	68 000
Celkem	36 000



## 8 Organizace a režijní náklady

### 8.1 Lidské zdroje, vlastníci

V personální oblasti je očekáváno, že mateřská školka bude mít jednoho vlastníka a celkově zaměstnávat sedm zaměstnanců, kdy se pro tyto pozice očekávají spíše ženy, nicméně pracovní nabídky budou otevřeny i pro muže, pokud splní podmínky pro přijetí.

Z celkového počtu sedmi zaměstnaných ve školce, bude jedna ředitelka školky, pět pedagogických pracovníků a jedna uklízečka.

Vzhledem k současné vysoké zaměstnanosti na pracovním trhu (viz kapitola „4 Analýza trhu a marketingové strategie“), je možné očekávat jisté problémy při nalézání vhodných uchazečů a obsadit tak pracovní místa. Proto je možná i varianta zaměstnávat dvě studentky, pouze na poloviční úvazek či dohodu o pracovní činnosti, které by se střídaly a vhodně se doplňovaly. V opačném případě se počítá s variantou, že všichni pedagogičtí pracovníci budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Výběrové řízení na pozici učitelek a ředitelky začne s velkým předstihem již v počátku, a to čtyři měsíce před zahájením samostatného provozu.

Uklízečka bude docházet uklízet prostory pravidelně každý den v odpoledních hodinách. Ta bude zaměstnána pouze na dohodu o pracovní činnosti (dále jen DPČ). Časová dotace, se kterou se počítá na úklid prostor, jsou dvě hodiny každý den od pondělí do pátku. Hodinová mzda na pozici uklízečky je stanovena na 100 Kč. Za jeden měsíc se tedy předpokládá, že odpracuje 40 hodin, což činí 4000 Kč a z DPČ se tak nebude muset odvádět pojištění.

Učitelky a ředitelka, která se taktéž bude podílet na programu a výchově dětí, musejí splňovat požadavky na vzdělání, které jsou shrnuty v kapitole „3.4 Požadavky na projekt“. Dále všechny učitelky musejí vlastnit potravinářský průkaz, jelikož se budou střídat na výdeji obědů a podílet na přípravě a výdeji svačin. Dalším požadavkem je plynulá angličtina pro výuku dětí nebo ovládání hry na jakýkoli hudební nástroj. Samozřejmostí je proaktivní a nadšený přístup k dětem.

Od učitelek není vyžadována předchozí praxe, ta je vyžadována pouze od ředitelky, kde jsou vyžadovány alespoň minimální zkušenosti po dobu dvou let, a to i pouze na pozici učitelky.

Měsíční hrubá mzda pro učitelky, které budou zaměstnány na smlouvu na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP) byla vyčíslena na 27 000 Kč. Z této částky se dále odvádí pojištění zaměstnance a nad rámec této částky pojištění zaměstnavatele. Celková měsíční super hrubá mzda činí 36 200 Kč.

V kompetencích ředitelky je organizace a vedení týmu ostatních učitelek a uklízečky a také vyřizování administrativy v souvislosti s platbami školného a stravného od ro-

dičů. Dále je v jejích kompetencích komunikace s rodiči, dodavateli obědů a svačín a řešení rutinních i závažných problémů, které se mohou vyskytnout. Na tvorbě denního, měsíčního a výchovného plánu se podílí spolu s ostatními učitelkami.

Měsíční hrubá mzda, která přísluší zaměstnanci na pozici ředitelky, byla vyčíslena na 31 500 Kč za měsíc, kdy se z této částky také dále odvádí pojištění zaměstnance a nad rámec této částky dále pojištění zaměstnavatele. Celková měsíční super hrubá mzda je vyčíslena na 42 300 Kč.

Nábor a přijímání zaměstnanců a výběr dodavatelů má na starosti vlastník. Stejně tak jako případné opravy či poruchy v prostorách školky. Dále má vlastník na starosti vedení účetnictví s tím souvisejícího mzdového účetnictví. Vlastníkovi jako odměna přísluší pouze zisk po zdanění, za předpokladu že společnost nebude za daný rok ve ztrátě.

Vyčíslení měsíčních nákladů v souvislosti se mzdami zaměstnanců shrnuje tabulka č. 14 s názvem „Náklady na mzdy zaměstnanců“ která je vyobrazena níže.

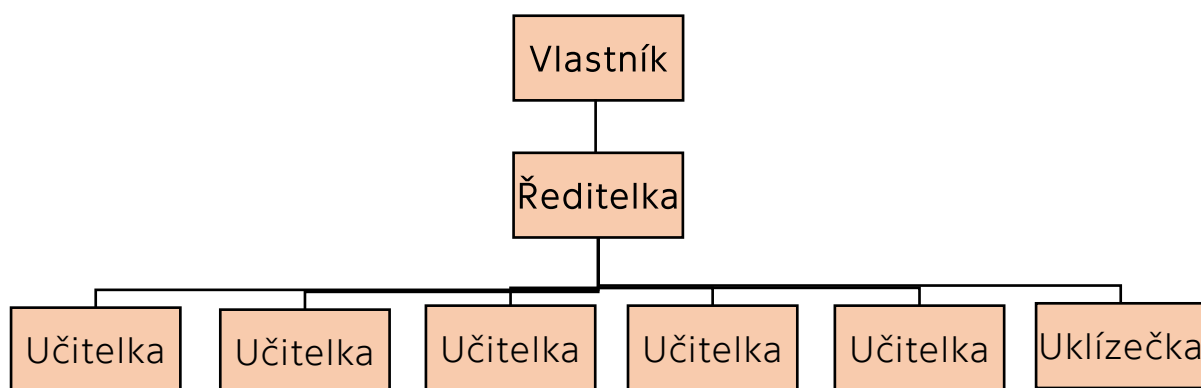
Tabulka 14: Náklady na mzdy zaměstnanců

	Hrubá mzda [Kč]	Pojištění zaměstnavatel	Pojištění zaměstnanec	Záloha na daň	Čistá mzda	Počet	Celkem náklady [Kč]
Ředitelka	31 500	10 710	3 520	4 275	23 760	1	42 300
Učitelky	27 000	9 180	3 080	2 970	20 670	5	181 000
Uklízečka	4 000	-	-	-	-	1	4 000
Celkem							227 300

## 8.2 Organizační struktura

Vztahy mezi nadřazeností a podřazeností v zamýšlené mateřské školce jsou vyjádřeny liniíovou organizační strukturou. Ta vymezuje jednoznačné vazby.

Investor, který je zároveň vlastníkem školky, je na vrcholu rozhodovacích pravomocí, a tedy na vrcholu liniíové struktury. Přímo pod vlastníka spadá ředitelka školky, od které se vyžaduje alespoň minimální praxe právě z důvodu, že musí řídit tým ostatních učitelů a jednu uklízečku. Vztahy jsou vymezeny v následujícím obrázku č. 10.



Obrázek 10: Organizační struktura

## 8.3 Náklady

Následující podkapitola shrnuje veškeré náklady, které dosud nebyly zmíněny v práci v předchozích kapitolách a které souvisejí jak se založením mateřské školky a dále s jeho provozem.

### 8.3.1 Náklady na založení s. r. o.

Prvotními náklady, které investor musí vynaložit, jsou výdaje na založení s. r. o. Tyto výdaje, včetně časové dotace na jednotlivé činnosti související se založením, jsou shrnuty v následující tabulce č. 15. (Založení společnosti, 2018)

Tabulka 15: Náklady na založení s.r.o.

Činnost	Čas [hod.]	Cena [Kč]
Studium legislativy	15	0
Příprava dokumentace	5	0
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	1,5	3 000
Ověřování podpisů a listin u notáře	1	1 000
Výpis z katastru nemovitostí a rejstříku trestů	1	200
Ohlášení živnosti	3	1 000
Návrh na zápis do obchod. rejstříku včetně pořízení výpisu	5	2 700
Založení účtu v bance	1,5	0
Registrace na Finančním úřadě	3	0
Pořízení výpisu z živnostenského rejstříku	1	150
Celkem	37	8 050

### 8.3.2 Náklady na stravování

Vyčíslení měsíčních nákladů spojených se stravováním v prvních třech letech provozu školky shrnují následující tabulky č. 16, 17 a 18. Data v tabulkách vycházejí z realistického scénáře analýzy poptávky. Vyčíslení nákladů optimistického a pesimistického scénáře je obsaženo v příloze č. 1.

Cena za obědy je daná od dodavatele, kdy jeden oběd stojí 65 Kč s dopravou zdarma. Vyčíslení svačin vychází z orientačního jídelníčku, kdy měsíční suma byla stanovena poměrem k poptávce. Výsledná suma nákladů za stravu je vždy násobena počtem dní v měsíci, kdy se vychází z faktu, že měsíc má 20 pracovních dní.

Tabulka 16: Měsíční náklady na stravování 1. rok

1. rok		
Položka	Počet [ks]	Cena/měsíc celkem [Kč]
Obědy	18	23 400
Svačiny	18	6 109
Celkem		29 509

Tabulka 17: Měsíční náklady na stravování 2. rok

2. rok		
Položka	Počet [ks]	Cena/měsíc celkem [Kč]
Obědy	24	31 200
Svačiny	24	8 330
Celkem		39 530

Tabulka 18: Měsíční náklady na stravování 3. rok

3. rok		
Položka	Počet [ks]	Cena/měsíc celkem [Kč]
Obědy	26	33 800
Svačiny	26	8 886
Celkem		42 686

### 8.3.3 Pořizovací náklady

Do pořizovacích nákladů spadají jednorázové výdaje před zahájením provozu. Budova mateřská školky před otevřením nevyžaduje žádné stavební úpravy, nicméně prostory budou nově vymalovány, bude položen nový koberec a proběhne generální úklid. Tyto náklady na úpravu prostor shrnuje tabulka č. 19.

Tabulka 19: Náklady na úpravu prostor

	Počet [Ks]	Cena ks [Kč]	Cena celkem [Kč]
Barva na malování bílá 15 l	5	349	1 745
Barva na malování tónovací 1 l	5	169	845
Vybavení na malování mix	3	800	2 400
Úklidové vybavení mix	1	1 500	1 500
Čisticí prostředky mix	10	50	500
Koberec	4	1 000	4 000
Celkem			10 990

Dalším typem počátečních jednorázových nákladů, jsou náklady spojené s povinnou administrativou, tedy pořízení účetního programu EKONOM, kancelářského vybavení, stolního počítače a multifunkční tiskárny. Do administrativních nákladů je zařazeno i povinné školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s požární ochranou. Celkovou pořizovací sumu administrativních nákladů shrnuje tabulka č. 20.

Tabulka 20: Administrativní náklady

	Počet [Ks]	Cena ks [Kč]	Cena celkem [Kč]
MS Office	1	4 699	4 699
Účetní program EKONOM	1	14 256	14 256
Kancelářské potřeby mix	1	500	500
Stolní počítač	1	20 000	20 000
Tiskárna včetně kopírky	1	5 000	5 000
Certifikace BOZP a požární školení	7	350	2 450
Celkem			46 905

Nejobsáhlejší kategorií jsou náklady spojené s vybavením prostor včetně prostor na přípravu jídla, zajištění matrací včetně ložního prádla, potřeb pro odpočinek a relaxaci a dále pořízení herních a výukových prvků, které rozvíjejí smysly a koordinaci dětí. Náklady na pořízení těchto prvků shrnuje tabulka č. 21 níže.

Tabulka 21: Náklady na vybavení školky

	Počet [Ks]	Cena ks [Kč]	Cena celkem [Kč]
Hračky mix	1	20 000	20 000
Pěnové puzzle 10 ks	4	279	1 116
Sedací vaky	6	490	2 940
Tabule na psaní White	2	250	500
Matrace 120x80	32	228	7 296
Dětská deka příkrývka 90x135	32	249	7 968
Dětské povlečení	32	199	6 368
Polštáře	32	120	3 840
Stoly velké	6	1 499	8 994
Stoly malé	4	349	1 396
Židle malé	32	500	16 000
Židle velké	8	250	2 000
Skřínky úložné	4	1 199	4 796
Botník s úložným prostorem	2	790	1 580
Věšáky	30	20	600
Příbory set 4 ks	32	129	4 128
Jídelní misky	36	49	1 764
Hrnečky	36	29	1 044
Várnice	2	990	1 980
Hrnce mix	1	6 000	6 000
Misky na vaření skleněné	4	99	396
Plotýnka	1	599	599
Celkem			101 305

## 8.4 Režijní náklady

Do režijních nákladů spadají pravidelné měsíční fixní náklady spojené s běžným chodem. Nejobjemnější suma nákladů je za měsíční platby spojené s užíváním prostor – platby nájmu. Nezbytností pro běžný chod je funkční připojení k internetu a neomezený či velmi výhodný mobilní tarif.

Dále do režijních nákladů spadá pravidelné měsíční placení úrokových splátek a platby spojené s měsíčními výdaji na propagaci mateřské školky.

V neposlední řadě je nutné také vyčíslit služby za pravidelné využívání prádelny, kam se bude každý měsíc odesílat dětské povlečení na deky a polštáře k vyprání a vyžehlení. Přehled režijních nákladů je přiložen níže v tabulce č. 22.

Tabulka 22: Režijní náklady

	Cena/měsíc [Kč]	Cena/rok [Kč]
Nájemné	36 000	432 000
Úrokové splátky	5 648	67 776
Internet	600	7 200
Reklama	3 000	36 000
Služby prádelny	1 800	21 600
Mobilní paušál	1 000	12 000
Celkem		576 576

## 9 Analýza rizik

Rizika projektu, která mohou závažně ohrozit fungování projektu, byla ohodnocena kvantitativní analýzou a její výsledky shrnuje tabulka č. 23.

Rizika byla nejdříve seříděna dle typu a následně jim byla přiřazena procentní pravděpodobnost výskytu. Součástí analýzy je i míra dopadu, která je ohodnocena na vzestupné stupnici od 1 do 5, kdy dopad s hodnotou 1 má nejnižší vliv a dopad s hodnotou 5 vyjadřuje riziko s nejzávažnějším vlivem.

Za nejvíce závažné riziko je považována nízká poptávka, která by vedla k nižším tržbám a následně celkovému zisku. Tuto skutečnost potvrzuje i citlivostní analýza v další části této kapitoly.

Dalšími třemi riziky, která spadají do kritické oblasti, je příchod nové konkurence, nedostatek pedagogických pracovníků a neudělení akreditace MŠMT. Nová konkurence by vedla ke snížení poptávky a následnému poklesu tržeb. Zabránění tomuto faktu je možné díky pozitivním referencím, dobrým ohlasům rodičů a cílenému marketingu. Právě forma marketingu „Word of mouth“ je v konkurenčním boji klíčová, ovšem pokud je reklama šířena v pozitivním charakteru.

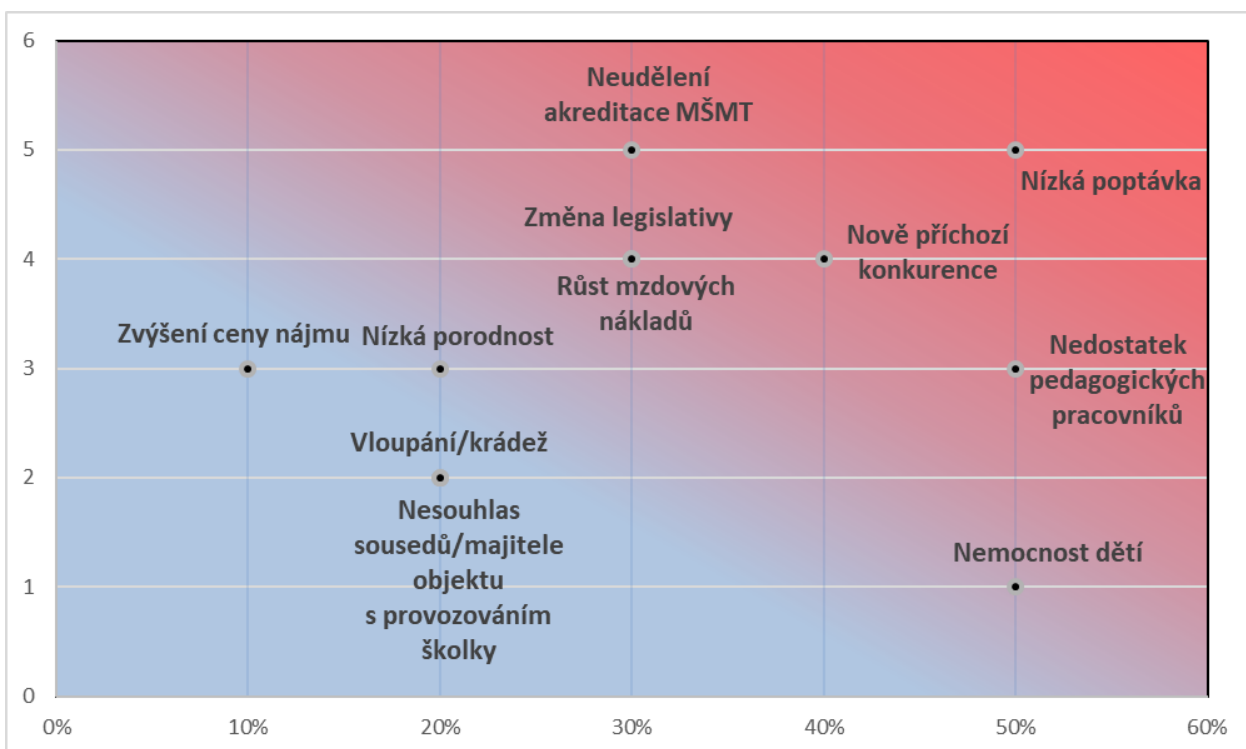
Nedostatek pedagogických pracovníků souvisí i se současnou ekonomickou situací, kdy se ekonomice velmi daří a zaměstnanost je na své maximální úrovni. S tímto faktem souvisí i riziko zvyšování mzdových nákladů, kdy právě ke konkurenčnímu boji o pracovníky dochází na základě výši jejich mzdy. Neudělení akreditace by vedlo k nižší důvěryhodnosti zákazníků a ztrátě konkurenční výhody a v konečném důsledku by tento fakt také vedl k poklesu poptávky.

Grafické znázornění rozložení rizik v přehledné podobě na kritické oblasti zobrazuje obrázek č. 11.



Tabulka 23: Analýza rizik

Riziko		Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Opatření
Typ faktoru	Faktor			
Legislativní	Neudělení akreditace MŠMT	30 %	4	Včasné podání žádosti s důkladnou přípravou
	Změna legislativy	30 %	4	Sledování případných změn
Ekonomické	Nízká poptávka	50 %	5	Promyšlený marketing a důraz na kvalitu výuky která vede k metodě marketingu Word of mouth
	Zvýšení ceny nájmu	10 %	3	Tvorba finančních rezerv, ukotvení výše nájmu ve smlouvě s jasnými podmínkami
	Růst mzdových nákladů	30 %	4	Tvorba finančních rezerv
	Nemocnost dětí	50 %	1	Komunikace s rodiči a informovanost
	Nízká porodnost	20 %	3	Sledování případných změn
Sociální	Nedostatek pedagogických pracovníků	50 %	3	Včasné hledání pracovníků na více portálech
Konkurenční	Nově příchozí konkurence	40 %	4	Sledování situace, cílený marketing
Vnější okolí	Vloupání/krádež	20 %	2	Bezpečnostní opatření, pojištění
	Nesouhlas sousedů/majitele objektu s provozováním školky	20 %	2	Zamezit zvýšenému hluku, vytvářet příznivé podmínky



Obrázek 11: Analýza rizik

## 9.1 Citlivostní analýza

V tabulce č. 24 je zobrazena citlivostní analýza na změnu očekávaného zisku po 10% negativním vývoji. Dopad na celkový zisk byl vybrán právě z důvodu jeho klíčového charakteru v životaschopnosti projektu. Data vycházejí z realistického scénáře třetího roku fungování mateřské školky.

Jako rizikové položky, které determinují zisk, byly v oblasti příjmů zvoleny poptávka po celodenní docházce a ranního a večerního hlídání a v oblasti výdajů byly zvoleny změny položek nákladů na stravu, režii, mzdy a nájem.

Za nejvíce citlivé položky byl determinován objem celodenní poptávky školního a mzdové výdaje. V případě negativního vývoje by ovlivnily zisk o více než 100 % a byl by tak ztrátový, což by mohlo vést k dlouhodobě neudržitelnému vývoji až ukončení činnosti.

Tabulka 24: Citlivostní analýza

Položka	Plán [Kč]	10% změna pesimistického vývoje [Kč]	Změna zisku po 10% negativním vývoji
Objem poptávky celodenního školného	3 681 600	3 313 440	-144%
Objem poptávky hlídání dětí	322 560	290 304	-13%
Cena stravného	514 416	565 858	-20%
Režie (bez nájmu)	144 576	159 034	-26%
Mzdové výdaje	2 727 600	3 000 360	-113%
Nájem	432 000	475 200	-17%

# 10 Implementace

Kapitola implementace podává investorovi a všem zainteresovaným osobám přehledný plán o jednotlivých krocích a činnostech od zahájení projektu až k jeho realizaci a uvedení do provozu.

Zahájení provozu mateřské školy předchází 8 činností a po uvedení do provozu bude stále setrvávat jedna činnost po dobu šesti měsíců, touto činností je konkrétně snaha o získání akreditace udělenou MŠMT.

Předpokládaná doba implementace projektu se odhaduje na 5 měsíců, od začátku dubna do konce srpna téhož roku. Následující měsíc, kterým je měsíc září se předpokládá zahájení plného provozu. U tohoto typu projektu je měsíc září klíčový, vzhledem k tomu, že začíná školní rok ve všech ostatních školách. Je tedy o to více důležité časový plán činností dodržet. Nicméně tato mateřská školka bude přijímat předškolní děti i během školního roku, avšak nejvyšší poptávka po umístění dítěte se očekává právě na konci letních prázdnin.

## 10.1 Ganttův diagram

Návaznost jednotlivých činností před a po zahájení projektu přehledně zobrazuje Ganttův diagram činností. Ten je zobrazen níže, jako obrázek č. 12.

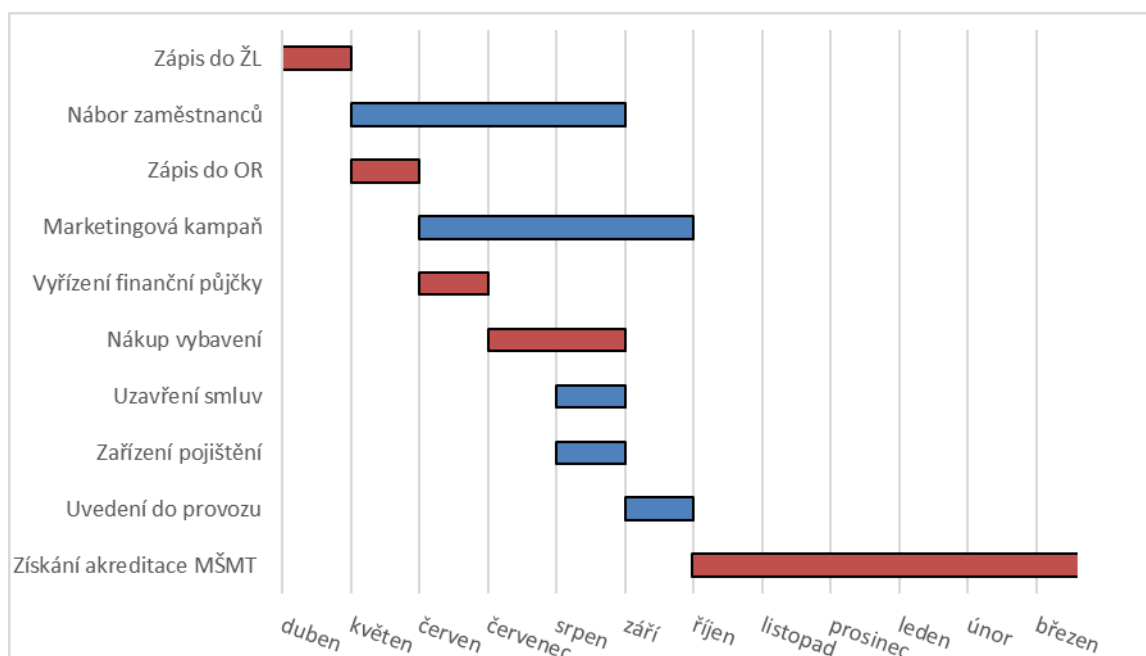
Činnosti projektu včetně doby trvání jsou přehledně shrnuty v tabulce č. 25. Tato tabulka, která je uvedena níže dále obsahuje data zahájení a data ukončení činností a také činnosti předcházející. Tyto činnosti mohou být během implementace projektu klíčové, v tomto případě v neúspěšném získání výpisu z živnostenského a obchodního rejstříku budou další činnosti, kterým tyto dva kroky předchází opožděny a tím bude opožděn celý projekt.

Kritická cesta činností, které ovlivňují dokončení, respektive zahájení projektu, je zobrazena v Ganttově diagramu na obrázku č. 12 červenou barvou.

Tabulka 25: Činnosti projektu s dobou jejich trvání

Č.	Činnost	Datum zahá- jení	Datum ukončení	Počet dní	Předcháze- jící činnost
1	Zápis do živnostenského rejstříku	1. dubna	1. května	30	
2	Nábor zaměstnanců	1. května	1. srpna	120	1
3	Zápis do obchodního rejstříku	1. května	1. června	30	1
4	Marketingová kampaň	1. června	1. října	120	1, 3
5	Vyřízení finanční půjčky	1. června	1. července	30	1, 3
6	Nákup a instalace vybavení	1. července	1. září	60	5
7	Uzavření dodavatelských smluv	1. srpna	1. září	30	5
8	Zařízení pojištění	1. srpna	1. září	30	5
9	Uvedení do provozu	1. září	1. října	30	8
10	Získání akreditace MŠMT	1. září	1. března	180	9

Obrázek 12: Ganttův diagram



# 11 Hodnocení projektu

## 11.1 Financování projektu

Financování projektu bude zajištěno pomocí vlastních i cizích zdrojů. Celkové zdroje na počátku projektu činí 1 150 000 Kč a dělí se na 850 000 Kč, které vlastník složí jako základní kapitál na bankovní účet pro financování počátečních výdajů a 300 000 Kč z finančního úvěru o které vlastník požádá bankovní instituci.

Tabulka 26: Financování projektu

Základní kapitál	850 000 Kč
Cizí zdroje – úvěr	300 000 Kč
Celkem	1 150 000 Kč

Na základě průzkumu trhu byla jako banka s nejuhodnějším podmínkami pro bankovní úvěr na 5 let (60 měsíců) zvolena Moneta Money Bank. Pro úvěr 300 000 Kč byla nabídnuta úroková míra 4,9 %. Celková fixní měsíční anuitní splátka je ve výši 5 648 Kč. Dohromady za 5 let využívání úvěru bude bance zapláceno 338 858 Kč.

Tabulka 27: Financování projektu úvěrem

Výše úvěru	300 000 Kč
Délka splácení	5 let
Úrok míra	4,9 %
RPSN	5 %
Měsíční platba anuitní splátky	5 648 Kč

## 11.2 Finanční analýza projektu

### 11.2.1 Odhad nákladů a tržeb

Níže uvedené tabulky uvádějí výčet počátečních a provozních nákladů, které již byly podrobněji rozepsány dříve ve studii proveditelnosti. Celkové počáteční investiční náklady činí 226 130 Kč. Provozní náklady se v prvních dvou letech liší a od třetího roku jsou očekávány ve stejné výši. To je dáno náklady na stravu, které vychází ze scénářů, zde konkrétně scénáře realistického, který se liší v prvním a druhém roce pro předpokládaný počet dětí, pro které bude objednávaná strava. Náklady na stravu optimistického a pesimistického scénáře, které spadají do provozních nákladů, jsou uvedeny v příloze č. 1.

Třetí skupinou nákladů, jsou náklady režijní, které jsou již uvedené v kapitole „8.4 Režijní náklady“ a činí 576 576 Kč za měsíc.

Tabulka 28: Počáteční náklady

Počáteční náklady	
Položka	Cena [Kč]
Náklady na propagaci	26 880
Kauce	32 000
Náklady na založení s.r.o.	8 050
Náklady na úpravu prostor	10 990
Náklady na administrativu	46 905
Náklady na vybavení	101 305
<b>Celkem</b>	<b>226 130</b>

Tabulka 29: Provozní náklady 1. rok

Provozní náklady 1. rok		
Položka	Cena/měsíc [Kč]	Cena/rok [Kč]
Mzdové náklady	227 300	2 727 600
Náklady na stravu 1. rok	29 509	354 108
<b>Celkem</b>		<b>3 081 708</b>

Tabulka 30: Provozní náklady 2. rok

Provozní náklady 2. rok		
Položka	Cena/měsíc [Kč]	Cena/rok [Kč]
Mzdové náklady	227 300	2 727 600
Náklady na stravu 1. rok	39 530	474 360
<b>Celkem</b>		<b>3 201 960</b>

Tabulka 31: Provozní náklady 3. rok

Provozní náklady 3. rok		
Položka	Cena/měsíc [Kč]	Cena/rok [Kč]
Mzdové náklady	227 300	2 727 600
Náklady na stravu 1. rok	42 868	514 416
<b>Celkem</b>		<b>3 242 016</b>

<b>Roční režijní náklady</b>	<b>576 576 Kč</b>
------------------------------	-------------------

## 11.2.2 Ekonomická analýza

V následující části studie proveditelnosti je zanalyzováno ekonomické vyhodnocení projektu, a to pomocí čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, životaschopnosti projektu a dobou návratnosti. Jako uvažované období, do kterého by se měly navrátit vložené finanční prostředky, byl zvolen časový horizont deseti let.

### Čistá současná hodnota (NPV)

Pro výpočet cash flow přímou metodou bylo využito zjištěných příjmů a výdajů z předchozích kapitol. Pro přenesení toků cash flow do současnosti byla zvolena diskontní míra ve výši 4,9 %. V případě realistického scénáře, po sečtení toků cash flow, vychází čistá současná hodnota projektu v kladné hodnotě 432 820 Kč.

Ve výpočtu pesimistického scénáře jsou po celou uvažovanou dobu projektu záporné výpočty cash flow a celkově tedy vychází tento scénář záporně s hodnotou -1 587 090 Kč.

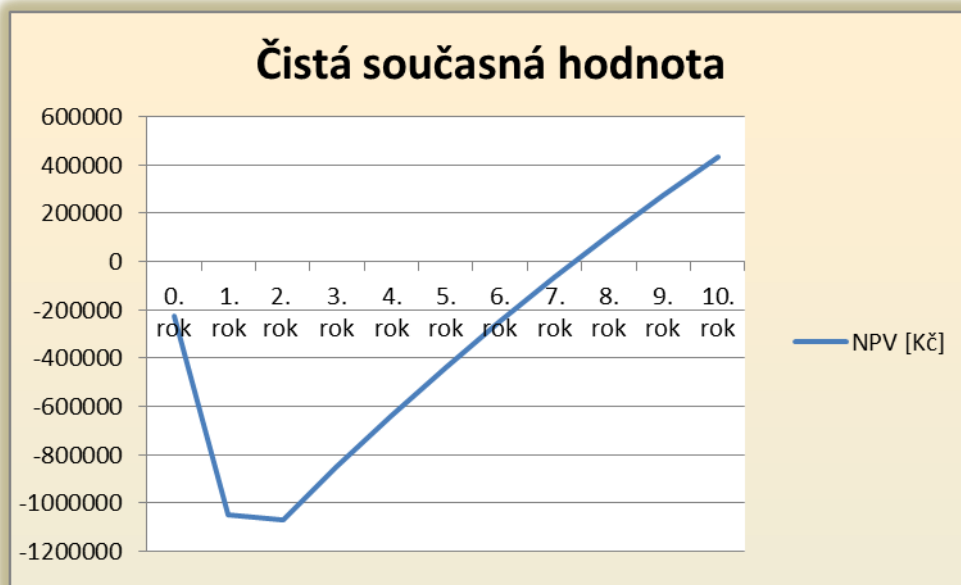
Optimistický scénář je ve výsledném součtu diskontovaných cash flow kladný, s hodnotou 693 480 Kč.

Tabulka 32: NPV – Realistický scénář

Realistický scénář	Investice	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Příjmy [Kč]		2 728 800	3 686 400	4 005 600	4 005 600
Výdaje [Kč]	226 130	3 590 508	3 710 760	3 750 816	3 750 816
Příjmy - výdaje [Kč]	- 226 130	-861 708	-24 360	254 784	254 784
Diskontované CF [Kč]	- 226 130	-821 457	-22 137	220 722	210 412
Kumulované CF [Kč]	- 226 130	-1 047 587	-1 069 724	-849 002	-638 590

5. rok	6. rok	7. rok	8. rok	9. rok	10. rok
4 005 600	4 005 600	4 005 600	4 005 600	4 005 600	4 005 600
3 750 816	3 750 816	3 750 816	3 750 816	3 750 816	3 750 816
254 784	254 784	254 784	254 784	254 784	254 784
200 583	191 214	182 282	173 767	165 651	157 913
-438 007	-246 793	-64 511	109 256	274 907	432 820





Obrázek 13: Čistá současná hodnota realistického scénáře

Tabulka 33: NPV – Pesimistický scénář

Pesimistický scénář	Investice	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Příjmy [Kč]		2 126 400	3 225 600	3 403 200	3 403 200
Výdaje [Kč]	226 130	3 514 778	3 650 635	3 672 899	3 672 899
Příjmy - výdaje [Kč]	-226 130	-1 388 378	-425 035	-269 699	-269 699
Diskontované CF [Kč]	-226 130	-931 797	-191 448	-81 531	-54 718
Kumulované CF [Kč]	-226 130	-1 157 927	-1 349 376	-1 430 906	-1 485 625

5. rok	6. rok	7. rok	8. rok	9. rok	10. rok
3 403 200	3 403 200	3 403 200	3 403 200	3 403 200	3 403 200
3 672 899	3 672 899	3 672 899	3 672 899	3 672 899	3 672 899
-269 699	-269 699	-269 699	-269 699	-269 699	-269 699
-36 724	-24 647	-16 542	-11 102	-7 451	-5 001
-1 522 348	-1 546 995	-1 563 537	-1 574 638	-1 582 089	-1 587 090

Tabulka 34: NPV – Optimistický scénář

Optimistický scénář	Investice	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Příjmy [Kč]		3 189 600	4 466 400	4 927 200	4 927 200
Výdaje [Kč]	226 130	3 650 635	3 808 756	3 868 884	3 868 884
Příjmy - výdaje [Kč]	-226 130	-461 035	657 644	1 058 316	1 058 316
Diskontované CF [Kč]	-226 130	-309 419	296 223	319 931	214 719
Kumulované CF [Kč]	-226 130	-535 549	-239 326	80 605	295 324

5. rok	6. rok	7. rok	8. rok	9. rok	10. rok
4 927 200	4 927 200	4 927 200	4 927 200	4 927 200	4 927 200
3 868 884	3 868 884	3 868 884	3 868 884	3 868 884	3 868 884
1 058 316	1 058 316	1 058 316	1 058 316	1 058 316	1 058 316
144 107	96 716	64 910	43 564	29 237	19 622
439 430	536 146	601 056	644 620	673 857	693 480

## Vnitřní výnosové procento (IRR)

Relativní procentní výnos, který udává vnitřní výnosové procento, byl vypočítán pomocí MS Excel z diskontovaných toků cash flow. Pro zvažovaný časový horizont deseti let se pro realistickou variantu scénáře IRR rovná 7% výnosu.

Pro pesimistickou variantu je IRR záporné, neboť po celou dobu trvání projektu jsou evidovány záporné toky cash flow.

Pro optimistickou variantu IRR vychází na 31 % výnosu.

Tabulka 35: IRR scénářů

IRR scénáře	Procentní výnos
Realistický	7 %
Pesimistický	<0 %
Optimistický	31 %

## Životaschopnost projektu

Tabulky č. 36, 37 a 38 zobrazují životaschopnost projektu. Projekt je životaschopný v realistické i optimistické variantě scénáře. V těchto scénářích, projekt v každém roce tvoří kladnou hodnotu rozdílu příjmů a výdajů a kumulovaného cash flow. Právě kumulované cash flow, obsahuje rozhodovací informaci o životaschopnosti projektu. V těchto dvou scénářích má projekt vždy kladnou finanční sumu pro dostávání svých závazků.

Pesimistická varianta scénáře netvoří hodnotu již od prvního roku, kdy rozdíl příjmů a výdajů má vždy zápornou hodnotu a další roky jsou tím ještě více ztrátové.

Tabulka 36: Životaschopnost - Realistický scénář

Realistický scénář	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Příjmy [Kč]	3 878 800	3 686 400	4 005 600	4 005 600
Výdaje [Kč]	3 452 414	3 346 536	3 386 592	3 386 592
Příjmy - výdaje [Kč]	426 386	339 864	619 008	619 008
Kumulované CF [Kč]	426 386	766 250	1 385 258	2 004 266

5. rok	6. rok	7. rok	8. rok	9. rok	10. rok
4 005 600	4 005 600	4 005 600	4 005 600	4 005 600	4 005 600
3 386 592	3 386 592	3 386 592	3 386 592	3 386 592	3 386 592
619 008	619 008	619 008	619 008	619 008	619 008
2 623 274	3 242 282	3 861 290	4 480 298	5 099 306	5 718 314

Tabulka 37: Životaschopnost - Pesimistický scénář

Pesimistický scénář	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Příjmy [Kč]	3 024 400	2 847 600	3 007 200	3 007 200
Výdaje [Kč]	3 376 684	3 286 411	3 308 675	3 308 675
Příjmy - výdaje [Kč]	-352 284	-438 811	-301 475	-301 475
Kumulované CF [Kč]	-352 284	-791 094	-1 092 569	-1 394 044

5. rok	6. rok	7. rok	8. rok	9. rok	10. rok
3 007 200	3 007 200	3 007 200	3 007 200	3 007 200	3 007 200
3 308 675	3 308 675	3 308 675	3 308 675	3 308 675	3 308 675
-301 475	-301 475	-301 475	-301 475	-301 475	-301 475
-1 695 519	-1 996 994	-2 298 468	-2 599 943	-2 901 418	-3 202 893

Tabulka 38: Životaschopnost - Optimistický scénář

Optimistický scénář	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Příjmy [Kč]	3 961 600	3 944 400	4 351 200	4 351 200
Výdaje [Kč]	3 512 541	3 444 532	3 504 660	2 872 176
Příjmy - výdaje [Kč]	449 059	499 868	846 540	1 479 024
Kumulované CF [Kč]	449 059	948 928	1 795 468	3 274 492

5. rok	6. rok	7. rok	8. rok	9. rok	10. rok
4 351 200	4 351 200	4 351 200	4 351 200	4 351 200	4 351 200
2 872 176	2 872 176	2 872 176	2 872 176	2 872 176	2 872 176
1 479 024	1 479 024	1 479 024	1 479 024	1 479 024	1 479 024
4 753 516	6 232 540	7 711 564	9 190 588	10 669 612	12 148 636

### 11.2.3 Doba návratnosti

Výpočet doby návratnosti vložených finančních prostředků byl zjištěn jako podíl hodnoty investice na průměrné diskontované cash flow za období deseti let. Výše investice činila 226 130 Kč. Hodnoty průměrných cash flow jsou k vidění v tabulce č. 39.

Doba návratnosti realistického scénáře činí zhruba tři roky což je příznivá doba pro projekt tohoto typu. V případě optimistické varianty je doba návratnosti přibližně dva a půl roku. Tyto poměrně velmi krátké doby návratnosti jsou dány především celkově nízkou hodnotou investice.

V případě pesimistického scénáře je doba návratnosti delší než 10 let, neboť toky cash flow jsou po celou dobu trvání projektu záporné se snižující se tendencí. V případě pesimistické varianty, aby byl projekt realizovatelný, by muselo v průběhu zvažovaného období dojít k výraznému navýšení příjmů či snížení výdajů.

Tabulka 39: Doba návratnosti

Doba návratnosti:		
Scénář:	Průměrné CF	Počet let
Realistický	65 895	3,1
Pesimistický	-136 096	>10
Optimistický	91 961	2,46

## 12 Závěrečné zhodnocení a doporučení

Ekonomické zhodnocení projektu ukázalo, že pro stanovené podmínky, kterými je zejména doba návratnosti finančních prostředků do deseti let a tvorba ekonomické hodnoty, je vhodné projekt doporučit k přijmutí a realizaci.

Finanční ukazatel čisté současné hodnoty v realistické variantě scénáře tvoří v desátém roce kladnou hodnotu ve výši 432 820 Kč a to s narůstající tendencí. Je tedy splněna podmínka pro přijetí projektu, kdy NPV projektu je větší než nula a investice tak uspokojí představy o návratnosti vlastníkov a věřitelům (bankovní instituci).

Výpočet životaschopnosti ukázal, že v realistické variantě scénáře, bude projekt schopný dostávat svým budoucím závazkům a v každém roce disponovat zásobou finančních zdrojů. Hodnota těchto finančních zdrojů bude činit na konci desátého roku 5 718 314 Kč.

Relativní procentní výnosnost v realistické variantě scénáře činí hodnotu 7 % po dobu deseti let života projektu. Touto hodnotou výnosu je splněna podmínka pro přijetí projektu, kdy IRR je větší než diskontní sazba, která v případě tohoto projektu činila 4,9 %.

Doba návratnosti investice, která není poměrně vysoká a činila 226 130 Kč, je v realistické variantě scénáře zhruba tři roky, konkrétně 3,1 let, kdy za tuto dobu bude hodnota investice splacena v plné výši.

Hodnoty, které udávají finanční ukazatelé v pesimistické variantě scénáře, nejsou příznivé a po celou dobu projektu nevytváří ekonomickou hodnotu a jsou tak ztrátové s klesající tendencí.

Hodnoty, které udávají finanční ukazatelé v optimistické variantě, jsou pozitivnější než hodnoty v realistické variantě a ta již splňuje minimální podmínky pro přijetí a realizaci projektu

Přestože je výše investice poměrně malá, záporné hodnoty u pesimistického scénáře jsou tvořeny zejména díky vysokým výdajům, konkrétně mzdových výdajů. Projekt zaměstnává sedm zaměstnanců a roční náklady jsou velmi významnou položkou z celkových výdajů.

Jako doporučení je tedy vhodné snížit výdaje za mzdy, což by bylo možné realizovat díky finančním dotacím, které by mateřská školka měla mít šanci získat, a to díky ak-

reditaci ministerstva školství a tělovýchovy. Školka by byla s touto akreditací zapsána v rejstříku mateřských škol, tím splňovala kritéria jak z vyhlášek a zákonů pro předškolní vzdělávání, tak pro získání finančních dotací na mzdy zaměstnanců.

# Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření studie proveditelnosti založení soukromé mateřské školky v Praze a rozhodnout tak o realizovatelnosti projektu díky finanční analýze.

Nedílnou součástí práce je teoretické zakotvení tématu projektového řízení na základě odborné literatury. Teoretická část práce je rozdělná na teoretická východiska řízení projektů, kdy se práce zaměřuje zejména na definici projektu, jeho charakteristiky, druhy a v neposlední řadě na rizika, která se vážou na všechny projekty z důvodu jejich jedinečnosti a nepředvídatelnosti.

Druhé teoretické východisko se váže k tvorbě studií proveditelnosti. Konkrétně je v této části popsána struktura studií tohoto typu, kdy je na počátku vždy shrnutí projektu, následované částí analýzy trhu a marketingovými koncepty. Dále je pojednáváno o materiálových vstupech, o umístění a místu projektu a v případě že to studie vyžaduje tak o technických požadavcích a technologiích. Dále se věnuje organizaci a režijním nákladům, implementačnímu plánu a v závěrečné části je vždy hodnocení projektu obsahující finanční analýzu.

Praktická část této studie na počátku shrnula projekt mateřské školky, uvádí poslání a vizi a shrnuje požadavky na projekt, které jsou ukotveny v několika zákonech a vyhláškách.

Analýza trhu pojednává o analýzách PESTLE, Porterově analýze a analýze SWOT, která ukázala, že silné stránky školky jsou především zamýšlená akreditace MŠMT, individuální přístup, informační systém a kvalitní materiálové zázemí. Největší slabou stránkou se ukázalo slabé povědomí o školce.

V kapitole marketingový koncept a cíle je vytvořen marketingový mix školky, dále proces STP a zejména je v kapitole zanalyzován současný stav porodnosti a obyvatel v lokalitě, a z těchto informací je vytvořen odhad poptávky. Dále je v této kapitole provedena analýza konkurence, která ukázala, že ve spádové oblasti se již nacházejí 4 školky státní a 2 školky soukromé.

Další kapitolou v praktické části práce jsou materiálové vstupy, kdy jediné vstupy tohoto charakteru, které školka má, jsou pro zajištění stravování zejména teplých obědů.

Sídlo mateřské školky bude v klidné bytové zástavbě v městské části Praha 5 – Zbraslav. Prostory školky, které se nacházejí v přízemí obytného domu a budou pronajaté od realitní kanceláře.

V organizační oblasti bude školka zaměstnávat sedm zaměstnanců a mít jednoho vlastníka, který se nebude podílet na výchově dětí vzhledem k absenci pedagogického vzdělání.

Jako nejzávažnější riziko byl stanoven pokles poptávky, příchod nové konkurence, nedostatek pedagogických pracovníků na trhu a neudělení akreditace MŠMT, kdy všechna tato rizika vždy vedou ke snížení poptávky a tím k poklesu zisku.

Implementace projektu zahrnuje osm činností s předpokládaným počátkem v dubnu a oficiálním zahájením činnosti v měsíci září příštího roku.

Poslední část studie je hodnocení projektu, které je rozděleno na financování a finanční analýzu. Projekt bude financován vlastními zdroji ve výši 850 000 Kč a finančním úvěrem ve výši 300 000 Kč.

Díky finanční analýze v závěru studie, bylo rozhodnuto o realizovatelnosti a životaschopnosti projektu. Pro stanovený časový horizont deseti let, bylo ověřeno díky finančním ukazatelům, že realistický i optimistický scénář vycházejí s kladnou hodnotou a budou generovat zisk.

Čistá současná hodnota realistického scénáře desátého roku činí kladnou hodnotu ve výši 432 820 Kč, a to s narůstající tendencí. Životaschopnost projektu ověřila, že v každém období bude mít projekt zásobu finančních prostředků pro dostávání svých závazků.

I přestože hodnoty v pesimistickém scénáři vychází záporně, bylo rozhodnuto o přijetí projektu. Počáteční investice představuje poměrně nízkou částku, a doba návratnosti je velmi příznivá, avšak projekt nese vysoké výdaje, a to zejména za mzdy. Pro tuto skutečnost bylo doporučeno po získání akreditace a splnění podmínek vycházejících z vyhlášek zažádat o dotace na mzdy, které by vedly k poklesu výdajů a tím navýšení zisku.



# Seznam zdrojů

## ODBORNÉ PUBLIKACE:

1. DE CEUSTER, Luc. *Focus on project success: tools and techniques for successful projects*. 1. vyd. Praha: APraCom, 2010. ISBN 978-80-254-8707-5.
2. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024742755.
3. DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.
4. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
6. SCHWINDT, Christoph and ZIMMERMANN, Jürgen. *Handbook on project management and scheduling 2*. 1. vyd. S.l.: Springer, 2014. ISBN 9783319059143.
7. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
8. KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-26-2.
9. MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
10. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
11. RAMASWAMY, V S a S NAMAKUMARI. *Marketing Management*. 5.vyd. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2013. ISBN 978-12-590-2641-6.
12. ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1506-0.

13. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.
14. Sieber, Patrik. *Studie proveditelnosti: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2014
15. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
16. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
17. VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. 1. Vyd. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

#### ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

1. Abacus adventures školka [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.abacusadventures.cz/o-nas>
2. Akreditace vzdělávacího programu [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/akreditace-vzdelavaciho-programu-1759.html>
3. Akreditace vzdělávacího programu [online]. [cit. 2017-12-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
4. Bionea [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.bionea.cz/sluzby/obedy-pro-materske-skoly>
5. Daň z příjmu právnických osob [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>
6. Flower garden preschool [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.flowergarten.cz/domains/flowergarten.cz/>
7. Gastro Vondráček [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.gastrovondracek.cz/products/rozvoz-jidel/>
8. HDP [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

9. iTesco [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z:  
[https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/?\\_ga=2.186082665.1984942123.1522168421-1498459319.1522168421](https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/?_ga=2.186082665.1984942123.1522168421-1498459319.1522168421)
10. JakAsi [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>
11. Jesle Zbraslav [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z:  
<https://www.jeslezbraslav.cz/index.html>
12. Košík [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.kosik.cz/informace-o-rozvozu-a-cenach>
13. Mosaica Catering [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.mosaica-catering.cz/skolky.php>
14. MŠ Lipence [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z:  
<http://www.skolkalipence.cz/>
15. MŠ Nad Parkem [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z:  
<http://www.msnadparkem.cz/>
16. MŠ Ottova [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z:<http://www.ms-zbraslav.estranky.cz/clanky/ms-ottova-919.html>
17. MŠ U Lékárny [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z:  
<http://www.ms-zbraslav.estranky.cz/>
18. Počet obyvatel Praha Zbraslav [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z:  
<http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>
19. Populační vývoj [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
20. Porodnost v Česku [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z:  
[https://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/deti/uz-nejsme-nejhors-i-v-eu-porodnost-v-cesku-vyrazne-vzrostla\\_\\_420937.html](https://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/deti/uz-nejsme-nejhors-i-v-eu-porodnost-v-cesku-vyrazne-vzrostla__420937.html)
21. Porodnost v Praze [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>

22. Povinný rok [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://cosiv.cz/cs/2016/08/11/zmeny-v-predskolnim-vzdelavani-povinny-rok-predskolního-vzdelavani-i-vzdelavani-dvouletych-deti/>
23. Pronájem školky [online]. [cit. 2017-12-25]. Dostupné z: <https://www.century21.cz/nemovitost/pronajem-skolky-praha-5-zbraslav-18357092>
24. Průměrné mzdy [online]. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017>
25. Rohlík [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/>
26. Spotřebitelské úvěry [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z:
27. <https://www.chytryhonza.cz/blog/financni-novinky-rady-a-tipy/vyvoj-a-trendy-v-oblasti-spotrebitelskych-uveru-v-ceske-republice/>
28. Školkomat [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.skolkomat.cz/>
29. Zaměstnanost, nezaměstnanost [online]. [cit. 2017-12-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_\\_nezamestnanost\\_\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost__nezamestnanost__prace)
30. Word of mouth [online]. [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/encyklopedie-medii/slovník/klicova-slova/word-of-mouth-marketing/>
31. Založení společnosti [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm>
32. Zápis do obchodního rejstříku [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/zakony-stat-a-administrativa/c1-63702770-zapis-do-obchodního-rejstříku-bude-levnější-a-rychlejší>

## ZÁKONY A VYHLÁŠKY

1. Zákon č. 178/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon) ve znění pozdějších předpisů
2. Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů

3. Zákon č. 379/2015 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
4. Zákon č. 561/2004 Sb. předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
5. Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
6. Vyhláška č. 268/2009 Sb. o technických požadavcích na stavby
7. Vyhláška č. 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Projektový trojimperativ .....	10
Obrázek 2: Životní fáze projektu.....	11
Obrázek 3: Porterův model .....	17
Obrázek 4: Porodnost v Praze .....	43
Obrázek 5: Živě narození a úhrnná plodnost.....	45
Obrázek 6: Přímá konkurence .....	47
Obrázek 7: Budova školky .....	57
Obrázek 8: Interiér školky .....	58
Obrázek 9: Interiér školky .....	58
Obrázek 10: Organizační struktura .....	62
Obrázek 11: Analýza rizik.....	69
Obrázek 12: Ganttův diagram.....	72
Obrázek 13: Čistá současná hodnota realistického scénáře .....	76

# Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza .....	34
Tabulka 2: Denní program.....	37
Tabulka 3: Cena školního.....	39
Tabulka 4: Cena stravného.....	39
Tabulka 5: Propagace – náklady.....	41
Tabulka 6: Vývoj počtu obyvatel v městské části Praha Zbraslav.....	44
Tabulka 7: Scénář poptávky 1. rok.....	46
Tabulka 8: Scénář poptávky 2. rok.....	46
Tabulka 9: Scénář poptávky 3. rok.....	46
Tabulka 10: Jídelníček – suroviny.....	51
Tabulka 11: Dodavatelé svačin.....	54
Tabulka 12: Dodavatelé obědů .....	55
Tabulka 13: Náklady na pronájem prostor.....	59
Tabulka 14: Náklady na mzdy zaměstnanců .....	61
Tabulka 15: Náklady na založení s.r.o. ....	62
Tabulka 16: Měsíční náklady na stravování 1. rok .....	63
Tabulka 17: Měsíční náklady na stravování 2. rok .....	63
Tabulka 18: Měsíční náklady na stravování 3. rok .....	63
Tabulka 19: Náklady na úpravu prostor .....	64
Tabulka 20: Administrativní náklady .....	64
Tabulka 21: Náklady na vybavení školky .....	65
Tabulka 22: Režijní náklady.....	66
Tabulka 23: Analýza rizik.....	68
Tabulka 24: Citlivostní analýza .....	70
Tabulka 25: Činnosti projektu s dobou jejich trvání.....	72
Tabulka 26: Financování projektu .....	73
Tabulka 27: Financování projektu úvěrem.....	73
Tabulka 28: Počáteční náklady .....	74
Tabulka 29: Provozní náklady 1. rok .....	74
Tabulka 30: Provozní náklady 2. rok .....	74
Tabulka 31: Provozní náklady 3. rok .....	74
Tabulka 32: NPV – Realistický scénář.....	75
Tabulka 33: NPV – Pesimistický scénář.....	76
Tabulka 34: NPV – Optimistický scénář.....	76
Tabulka 35: IRR scénářů .....	77
Tabulka 36: Životaschopnost - Realistický scénář .....	77
Tabulka 37: Životaschopnost - Pesimistický scénář.....	78
Tabulka 38: Životaschopnost - Optimistický scénář .....	78
Tabulka 39: Doba návratnosti .....	79

# Seznam příloh

Příloha 1: Měsíční náklady na stravování.....	92
---	----



Příloha 1: Měsíční náklady na stravování

1. rok pesimistický scénář		
Položka	Počet	Cena/měsíc [Kč]
Obědy	14	18 200
Svačiny	14	4 998
Celkem		23 198

2. rok pesimistický scénář		
Položka	Počet	Cena/měsíc [Kč]
Obědy	21	27 300
Svačiny	21	7 220
Celkem		34 520

3. rok pesimistický scénář		
Položka	Počet	Cena/měsíc [Kč]
Obědy	22	28 600
Svačiny	22	7 775
Celkem		36 375

1. rok optimistický scénář		
Položka	Počet	Cena/měsíc [Kč]
Obědy	21	27 300
Svačiny	21	7 220
Celkem		34 520

2. rok optimistický scénář		
Položka	Počet	Cena/měsíc [Kč]
Obědy	29	37 700
Svačiny	29	9 996
Celkem		47 696

3. rok optimistický scénář		
Položka	Počet	Cena/měsíc [Kč]
Obědy	32	41 600
Svačiny	32	11 107
Celkem		52 707

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Zuzana Tomaščinová

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis