

M a s a r y k o v a u n i v e r z i t a
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



PODNIKATELSKÝ PLÁN

Business Plan

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D.

Autor:
Ondrej Repka

Brno, duben 2014



MASARYKOVA UNIVERZITA
Ekonomicko-správní fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2013/2014

Student:	Ondrej Repka
Obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Podnikatelský plán
Téma práce anglicky:	Business plan
Cíl práce, postup a použité metody:	Cíl práce: Na základě analýzy prostředí navrhnout vhodný podnikatelský záměr a stanovit doporučení, vedoucí k jeho realizaci. Postup práce: Podnikatelský plán bude podložen vhodným teoretickým konceptem. Budou popsány metody, prostřednictvím kterých budou provedeny dílčí zjištění a návrhy řešení. Praktická část práce bude obsahovat exekutivní souhrn, popis podniku, analýzu produktu, služby, analýzu trhu, navržené strategie, personální zabezpečení a finanční analýzu.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	35 – 40 stran
Literatura:	FOTR, Jiří. <i>Podnikatelský plán a investiční rozhodování</i> . 2. přepracované a doplněné. Praha: Grada, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1. KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. <i>Strategické řízení :teorie pro praxi</i> . Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. xii, 172 s. ISBN 80-7179-578-X. KOTLER, Philip a Fernando TRIAS DE BES. <i>Inovativní marketing :jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků</i> . 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. <i>Strategický marketing</i> . Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2005. 209 s. ISBN 80-245-0902-4. KORÁB, V, J PETERKA a M REŽŇÁKOVÁ. <i>Podnikatelský plán</i> . Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0. SRPOVÁ, J. a kol. <i>Podnikatelský plán a strategie</i> . 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
Vedoucí práce:	Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D.
Pracoviště vedoucího práce:	Ekonomicko-správní fakulta Katedra podnikového hospodářství

Datum zadání práce: 1. 10. 2013

Termín odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

.....
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
vedoucí katedry

.....
prof. Ing. Antonín Slaný, CSc.
děkan

V Brně dne: 26. 11. 2013

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne pod vedením Ing. Pavly Odehnalové, Ph.D.. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná a že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským a s vnútornými predpismi Masarykovej univerzity a jej Ekonomicko-správnej fakulty.

.....

Ondrej Repka

15. apríla 2014

Podakovanie

Ďakujem vedúcej bakalárskej práce Ing. Pavle Odehnalové, Ph.D., za rady a pripomienky k spracovaniu tejto práce. Tiež chcem poďakovať mojej rodine a Veronike Cabalovej za prejavenu podporu.

Meno a priezvisko autora:	Ondrej Repka
Názov bakalárskej práce:	Podnikateľský plán
Názov práce v angličtine:	Business Plan
Katedra:	Podnikového hospodárstva
Vedúci bakalárskej práce:	Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2014

Abstrakt

Táto bakalárska práca sa zameriava na spracovanie a formuláciu konkrétneho podnikateľského plánu na založenie materského centra. Tento plán bude slúžiť ako reálny podklad pre založenie konkrétneho materského centra poskytujúceho večerné a nočné skupinové opatrovanie v Brne. V teoretickej časti definuje kľúčové pojmy vzťahujúce sa k podnikaniu v oblasti opatrovateľských služieb. Najdlhšiu časť teoretickej časti tvorí analýza podnikateľského plánu a jeho náležitostí. V praktickej časti je spracovaný konkrétny podnikateľský zámer, predmetom ktorého je poskytovanie večerného a nočného opatrovanie detí od 6 mesiacov do 7 rokov. V závere je zhodnotené naplnenie cieľov a analýza dosiahnutých výsledkov.

Abstract

Main focus of this bachelor's thesis is to create a business plan for founding a kindergarten. Content of this thesis will be provided to entrepreneur for establishing a real kindergarten in Brno. The key concepts related to child business is defined in the theoretical part as well as description of business plan and its requirements. The second part consists of specific business plan for funding kindergarten providing suppertime and all-night child care for childer from half a year to seven years old. The evaluation of the objectives is reviewed in the conclusion.

Kľúčové slová

Podnikateľský plán, podnikanie, SWOT analýza, finančná analýza, marketingový plán, analýza makrookolia, analýza mikrookolia, opatrovateľské služby, materské centrum Sovička

Keywords

Business Plan, small business, SWOT analysis, financial analysis, marketing plan, competition analysis, babysitting services, childcare services, kindergarten Sovička

Obsah

Úvod	10
I Teoretická časť	12
1 Podnikateľ, podnikanie a právne formy podnikania	13
1.1 Podnikateľ	13
1.2 Podnikanie	14
1.3 Právne formy podnikania	14
1.3.1 Podnik jednotlivca	15
1.3.2 Osobná spoločnosť	15
1.3.3 Kapitálová spoločnosť	16
1.3.4 Družstvo	16
2 Podnikanie v oblasti poskytovania starostlivosti o deti	17
2.1 Súkromné materské škôlky	17
2.2 Typy živností v danej oblasti	18
2.2.1 Starostlivosť o deti do troch rokov v dennom režime	18
2.2.2 Poskytovanie služieb pre rodinu a domácnosť	19
2.2.3 Mimoškolská výchova a vzdelávanie, usporiadanie kurzov a školení vrátane lektorskej činnosti	19
2.3 Podpora malého a stredného podnikania v ČR	20
2.3.1 Administratívna podpora	20
2.3.2 Finančná podpora	20
3 Podnikateľský plán a zásady jeho tvorby	22
3.1 Zásady pri tvorbe podnikateľského plánu	23
3.2 Titulná strana	23
3.3 Obsah	24
3.4 Executive summary	24
3.5 Popis spoločnosti	25
3.6 Popis podnikateľskej príležitosti	25
3.6.1 Popis ponúkaného produktu	25
3.6.2 Konkurenčná výhodu produktu	26
3.6.3 Úžitok produktu pre zákazníka	26
3.7 Ciele podniku a vlastníkov	26
3.7.1 Ciele firmy	26
3.7.2 Ciele vlastníkov a manažérov firmy	27

3.8	Situačná analýza	27
3.8.1	Analýza makrookolia	28
3.8.2	Analýza mikrookolia	29
3.8.3	SWOT analýza	30
3.9	Marketingový plán	32
3.9.1	Produkt	33
3.9.2	Cena	33
3.9.3	Distribúcia	33
3.9.4	Komunikácia	34
3.10	Finančný plán	34
3.10.1	Plánovacia rozvaha	34
3.10.2	Odhadovaný výkaz ziskov a strát	34
3.10.3	Odhadovaný výkaz peňažných tokov	35
3.10.4	Analýza bodu zvratu	35
3.11	Prílohy	36
 II Praktická časť		 37
4	Podnikateľský plán materského centra Sovička	38
4.1	Základné informácie	38
4.2	Exekutívny súhrn	38
4.3	Popis spoločnosti	39
4.4	Podnikateľská príležitosť	40
4.5	Ciele spoločnosti a jej vlastníkov	40
4.6	Ponúkaná služba	42
4.7	Personálne zabezpečenie	43
4.8	Situačná analýza	44
4.9	Analýza trhu	45
4.9.1	Prieskum realizovaný u cieľovej skupiny	46
4.10	Analýza konkurencie	48
4.11	SWOT analýza	49
4.12	Marketingový plán	52
4.12.1	Cieľová skupina	52
4.12.2	Marketingové ciele	52
4.12.3	Cena	53
4.12.4	Propagácia a reklama	54
4.13	Finančný plán	55
4.13.1	Vstupné náklady	55
4.13.2	Prevádzkové náklady	55
4.13.3	Predpokladané výnosy	57
4.13.4	Výkaz ziskov a strát	57
4.13.5	Počiatočná rozvaha	57
4.13.6	Analýza bodu zvratu	58
 Záver		 60
 Literatúra		 63

Úvod

Súčasnú ekonomickú prostredie prechádza významnými zmenami. Česká republika prešla po roku 1989 procesom transformácie, ktorá priniesla viacero zmien. Ľudia sa už viac nemôžu spoliehať na rôzne sociálne istoty akými bolo napr. zabezpečenie zamestnania zo strany štátu. Týmto zmenám sa musia prispôbovať a reagovať na ne. Na druhej strane sloboda v oblasti podnikania priniesla svoje výsledky a v súčasnosti malý a stredný podnikatelia reprezentujú v Českej republike vyše milión podnikateľských subjektov. [38] Podnikateľské subjekty sú konfrontované veľkou konkurenciou, podnikateľskou inovatívnosťou a potrebou rýchlo reagovať na potreby zákazníka. Vstup na trh je niekedy náročný a bezpochyby má svoje úskalnia. Napriek tomu aj v dnešnej dobe môžeme pozorovať podnikateľské nápady, ktoré sa na trhu veľmi dobre uchytia a svojou inovatívnosťou zaujmú množstvo zákazníkov.

Najmä začínajúci malí podnikatelia často vstupujú na trh s veľmi slabou znalosťou trhu a jeho potrieb. Často podceňujú či nepoznajú faktory, ktoré ich budú pri podnikaní ovplyvňovať. Subjekty tak nedisponujú dostatkom informácií a to pre podnikateľa môže predstavovať potenciálne nebezpečenstvo.

Cieľom mojej bakalárskej práce je na teoretickom podklade vytvoriť vhodný podnikateľský zámer a uviesť opatrenia nutné k jeho realizácii. Podnikanie je činnosť, ktorej sa chcem vo svojej budúcnosti venovať, preto bolo pre mňa vytvorenie podnikateľského plánu veľmi obohacujúce. Aj keď konkrétny zámer, ktorý som si pre túto prácu vybral nie je z oblasti v ktorej by som chcel v budúcnosti podnikáť, prišiel som k záveru, že vytvorenie podnikateľského plánu je pre jeho tvorca veľmi prínosné. Podnikateľ tým získa širší rozhľad o trhu a prostredí v ktorom plánuje podnikáť, má šancu vytvoriť si komplexný pohľad na svoj podnikateľský zámer a prípadne vytvárať prognózy vývoja svojich podnikateľských aktivít.

K napísaniu práce so zámerom vytvorenia materského centra poskytujúceho poobedné a nočné opatrovanie ma inšpirovala Veronika Cabalová. Veronika Cabalová je vyštudovaná

pôrodná asistentka, ktorá chce v tejto oblasti podnikat' a dané centrum vytvoriť. Táto práca pre ňu bude preto podkladom pre realizáciu tohto zámeru. Samotná práca je rozdelená na dve časti.

V teoretickej časti sú popísané a vysvetlené informácie, ktoré by mal podnikateľ pri tvorbe podnikateľského plánu poznať. Vymedzený je pojem podnikateľ a podnikanie či potreba vhodného výberu právnej formy podnikania. V tejto časti sú ďalej popísané možnosti podnikateľa pri pôsobení na trhu podnikateľských služieb. Najrozsiahlejšiu časť teoretickej časti tvorí popis tvorby podnikateľského plánu a jeho formálne náležitosti či obsahová štruktúra. Sú v ňom uvedené tiež odporúčania, na ktoré by si mal dať podnikateľ pri tvorbe kvalitného podnikateľského plánu pozor.

V praktickej časti je potom na podklade teoretickej časti a zadania bakalárskej práce samotný podnikateľský zámer vytvorený. Na začiatku sú popísané základné informácie o spoločnosti, opodstatnenosť výberu právnej formy či predmet podnikania. Obsah praktickej časti ďalej tvorí popis trhu na ktorom bude materské centrum pôsobiť, vymedzenie konkurencie na cieľovom trhu či marketingový plán firmy. Vysvetlené je tiež finančné zabezpečenie centra vrátane plánovanej rozvahy, analýzy nákladov a výnosov či predpokladaného výkazu ziskov a strát.

Časť I

Teoretická časť

Kapitola 1

Podnikateľ, podnikanie a právne formy podnikania

1.1 Podnikateľ

Slovo podnikateľ je možné vysvetliť z viacerých perspektív. Formálnu definíciu tohto pojmu nájdeme napríklad v obchodnom zákonníku (§ 2, odstavec 2). Podľa tohto zákona je podnikateľom osoba:

- zapísaná v obchodnom registri
- podnikajúca na základe živnostenského oprávnenia
- podnikajúca na základe iného ako živnostenského oprávnenia podľa zvláštnych predpisov
- prevádzkujúca poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa zvláštnych predpisov

Z tejto definície tak vyplýva skutočnosť, že podnikateľ môže byť fyzickou, ale aj právnickou osobou. Tým pádom strácame jednotného menovateľa pre definíciu tohto pojmu z právneho a ekonomického hľadiska.

V náuke o podniku rozlišujeme primárneho a sekundárneho podnikateľa. Primárnym je spravidla fyzická osoba, vlastník podniku, pričom pre vlastníka je podnik nástrojom podnikania. V prípade, že vlastník podnik iba spravuje, deleguje svoje podnikateľské role a funkcie na podnik, ktorý podniká ako sekundárny podnikateľ v záujme vlastníka. [2, s. 30]

1.2 Podnikanie

Právne definovanú podstatu podnikania nájdeme opäť v obchodnom zákonníku (§ 2, odsek 1). Podnikáním sa rozumie sústavná činnosť realizovaná samostatne, podnikateľovým vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. [18]

Pre definovanie živnosti nahliadneme do zákona o živnostenskom podnikaní (§ 2, odsek 1), ktorý definuje nasledovne: „*Živnosť je sústavná činnosť realizovaná samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.*“ Rozdielom oproti obchodnému zákonu je pri živnostenskom podnikaní vymedzenie samostatnosti.

1.3 Právne formy podnikania

Zvoliť vhodnú formu podnikania je pre podnikateľa dôležité rozhodnutie, každá forma má svoje špecifiká, ktoré musí podnikateľ pred rozhodnutím zvážiť. Aj keď voľba právnej formy nie je nezvratná, jej zmena je spojená s dodatočnými nákladmi ktorých je možno sa vyvarovať zvolením vhodnej formy podnikania. Typy právnych foriem upravuje obchodný zákonník. Živnostenský zákon sa zameriava na subjekty vykonávajúce svoju činnosť na základe živnostenského oprávnenia.

Medzi hlavné kritéria pri rozhodovaní sa o voľbe právnej forme podniku patrí:

- spôsob a rozsah ručenia
- oprávnenie k riadeniu
- možnosť spolurozhodovania
- počet zakladateľov
- nároky na počiatočný kapitál
- administratívna náročnosť založenia podniku
- účasť na zisku alebo strate
- finančné možnosti (najmä prístup k cudzím zdrojom)
- daňové zaťaženie
- zverejňovacie povinnosti [1, s. 27]

Administratívny register ekonomických subjektov spravovaný Ministerstvom financií uvádza existenciu 86 právnych foriem podnikania. Zjednodušene tieto formy rozdeľujeme do štyroch základných skupín: podnik jednotlivca, osobná spoločnosť, kapitálová spoločnosť a družstvá. [17, s. 15]

1.3.1 Podnik jednotlivca

Fyzická osoba vykonáva živnosť na základe živnostenského oprávnenia. Aby sa tak stalo, pokiaľ to daná živnosť vyžaduje, musí osoba spĺňať nasledujúce podmienky :

- všeobecné podmienky
- zvláštne podmienky

Medzi všeobecné podmienky patrí, dovŕšenie minimálne 18 rokov, spôsobilosť k právnym úkonom a bezúhonnosť. Za zvláštne podmienky sa považuje odborná a iná spôsobilosť, ktorá musí byť preukázaná doloženým overeným dokumentom. [2, s. 68]

Ohlasovacia živnosť

Tento druh živnosti je možno vykonávať na základe ohlásenia živnostenskému úradu a zaplatenia poplatku. Živnostník môže živnosť vykonávať odo dňa ohlásenia živnosti príslušnému orgánu.

Tento druh živnosti ďalej rozdeľujeme na živnosti:

- Remeselné, ktorých zoznam je uvedený v prílohe 1 živnostenského zákona. Pre ich získanie je potrebný výučný list alebo maturita v odbore, diplom v obore alebo šesť ročná prax v obore.
- Viazané, pri ktorých je nutné preukázanie odbornej spôsobilosti. Viazané činnosti sú uvedené v prílohe 2 živnostenského zákona.
- Voľné, pri ktorých musia byť splnené iba všeobecné podmienky vykonávania živnosti.

[21]

Koncesovaná živnosť

Tieto živnosti sú uvedené v prílohe č. 3 živnostenského zákona. Koncesovanú živnosť je možné vykonávať na základe udelenia zvláštneho oprávnenia k podnikaniu, koncesie. Medzi tieto živnosti patria najmä činnosti, ktorých regulácia a dohľad je v záujme štátu (napr. výroba streliva, výbušnín, taxi služba atď.) [20]

1.3.2 Osobná spoločnosť

U osobných spoločností vo všeobecnosti platí účasť na riadení spoločnosti a tiež neobmedzené ručenie spoločníka za záväzky spoločnosti. Poznáme dve formy osobnej spoločnosti:

- Verejná obchodná spoločnosť (v.o.s.) je združenie niekoľkých OSVČ vystupujúcich pod jedným menom.
- Komanditná spoločnosť (k.s.) je zložená z dvoch druhov spoločníkov (komandanti a komplementári). [22]

Obidve formy majú spoločnú podmienku založenia aspoň dvoma spoločníkmi. U v.o.s. sa spoločníci podieľajú na riadení a taktiež na ručení u záväzkov v neobmedzenej výške. U k.s. sa na riadení spoločnosti podieľajú komplementári, ktorí ručia neobmedzene. Komandanti vkladajú iba čiastku do výšky ktorej ručia. Na riadení spoločnosti však inak nepodieľajú.

1.3.3 Kapitálová spoločnosť

V kapitálovej spoločnosti platí že zakladateľ musí vložiť vklad v určitej výške a ručí buď obmedzene alebo neručí vôbec. Poznáme dva typy kapitálových spoločností:

- spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.)
- akciová spoločnosť (a.s.)

Spoločnosť s ručením obmedzeným môže byť založená minimálne jednou osobou, najviac ale 50 spoločníkmi. Tí za záväzky spoločnosti ručia iba do výšky nesplatených vkladov. Výška základného kapitálu je 1 Kč. Zmena je platná od 1.1.2014 v rámci novelizácie občianskeho zákonníka a nového zákona o obchodných korporáciách 90/2012 Sb., ktorý nahrádza občiansky zákonník. Zmena sa dotkla aj ručenia, podľa nového zákona podielníci v spoločnosti s r.o. ručia aj svojim osobným majetkom. [33]

Akciovú spoločnosť môže založiť jedna právnická osoba alebo aspoň dve fyzické osoby. Základný kapitál akciovej spoločnosti je stanovený na minimálne 2 000 000 Kč bez verejnej ponuky a na minimálne 20 000 000 Kč s verejnou ponukou. Základný kapitál je rozvrhnutý na určitý počet akcií. Akciová spoločnosť je vedená správnu radou a jej najvyšším orgánom je valná hromada. [35]

1.3.4 Družstvo

Družstvo je spoločenstvo neuzavretého počtu osôb založené za účelom podnikania alebo zaisťovania hospodárskych, sociálnych či iných potrieb svojich členov.

Družstvo musí založiť minimálne päť fyzických osôb alebo dve právnické osoby. Družstvo ako právnická osoba ručí za svoje záväzky celým svojim majetkom. Naopak členovia družstva svojim majetkom neručia. [4, s. 39]

Kapitola 2

Podnikanie v oblasti poskytovania starostlivosti o deti

V českej legislatíve v súčasnej dobe nachádzame dva základné typy služieb v oblasti poskytovania starostlivosti o deti. Starostlivosť môžeme poskytovať prostredníctvom súkromnej materskej školy podľa zákona č. 561/2004 Sb. o predškolskom, základnom, strednom, vyššom odbornom a inom vzdelávaní (školský zákon) alebo vykonávaním niektorej z živností, ktoré upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenskom podnikaní.

2.1 Súkromné materské škôlky

V týchto zariadeniach sa vykonáva starostlivosť o deti od troch do šiestich rokov. Pri zriadení materskej škôlky sa vychádza z viacerých právnych predpisov:

- Zákon č. 561/2004 Sb., o predškolskom, základnom, strednom, vyššom odbornom a inom vzdelaní
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovníkoch
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytovaní dotácií súkromným školám, predškolským a školským zariadeniam
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požiadavkách na priestory a spravovanie zariadení a prevádzok na výchovu a vzdelávanie detí a mladistvých
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požiadavkách na stavby
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o predškolskom vzdelávaní [47]

Cieľom predškolského vzdelania je rozvoj osobnosti dieťaťa predškolského veku, podieľanie sa na jeho zdravom citovom, rozumovom a telesnom rozvoji a na osvojenie si základných pravidiel správania sa, základných životných hodnôt a medziľudských vzťahov. Predškolské vzdelávanie má vytvárať základné predpoklady pre pokračovanie vo vzdelávaní, napomáha vyrovnávať nerovnosti vývoja pred vstupom do základného vzdelania a poskytuje špeciálnu pedagogickú starostlivosť deťom so špeciálnymi vzdelávacími potrebami. [26]

Pokiaľ je materská škôlka čisto súkromným zariadením, ktoré vzniklo na základe živnostenského oprávnenia a nepodlieha sieti Ministerstva školstva Českej republiky, tak nemá nárok na žiadne príspevky či dotácie z tohto ministerstva. Dotácie je možné získať napríklad z rozpočtu kraja alebo obce. Ďalej je možné využiť program Záruka určený na prevádzkové úvery a pokiaľ sa škôlka nachádza na vidieku, môže sa snažiť o získanie prostriedkov z Programu rozvoja vidieku - Podpora zakladania podnikov a ich rozvoja.

Výhodou súkromnej škôlky je, že nemusí presne dodržiavať vzdelávací rámec MŠMT. Zodpovednosť prevádzkára týchto zariadení je z tohto rámca čerpať a prispôbovať ho svojim potrebám. Každá škôlka by tiež mala mať svoj školský poriadok v ktorom sa určuje denný režim detí.

Keďže súkromným škôlkam nevzniká nárok na dotácie od MŠMT (ako je tomu vo verejných škôlkach, ktorým sú pridelované predpísané normatívy), mesačný poplatok za poskytovanie starostlivosti je spravidla vyšší a pohybuje sa približne od 4 000 Kč do 7 000 Kč. Výška poplatku závisí od viacerých faktorov: intenzity dochádzky, bohatosti výučby, počtu detí, stravovania či od poskytovania výučby cudzieho jazyka. [27]

2.2 Typy živností v danej oblasti

2.2.1 Starostlivosť o deti do troch rokov v dennom režime

Jedná sa o viazanú živnosť a tak je okrem všeobecných podmienok (t.j. 18 rokov, právna a trestná bezúhonnosť) potrebná aj odborná spôsobilosť k výkonu povolania všeobecnej sestry, zdravotníckeho asistenta, ošetrovateľa, pôrodnej asistentky, záchranára, sociálneho pracovníka alebo pracovníka v sociálnych službách podľa zákona o sociálnych službách. Pri žiadaní o túto živnosť stačí potvrdenie o aspoň jednom z vymenovaných povolání. V prípade, že osoba týmto vzdelaním nedisponuje, môže využiť inštitút zodpovedného zástupcu, ktorý zastrešuje kvalifikovaný dohľad nad pracovnými úlohami a potrebnými činnosťami.

Predmetom tejto živnosti je výchovná starostlivosť o zverené deti do troch rokov v dennom alebo celotýždennom režime zameraná na rozvoj rečových a rozumových schopností, pohybových, pracovných, hudobných, výtvarných schopností a kultúrno hygienických návykoch primeraných veku dieťaťa. Zaisťovanie bezpečnosti a zdravia detí, ich pobyt na čerstvom vzduchu, stravovania, spánku v zodpovedajúcom hygienickom prostredí a osobnej hygieny detí vrátane poskytnutia prvej pomoci. [29]

2.2.2 Poskytovanie služieb pre rodinu a domácnosť

Ide o voľnú živnosť pre získanie ktorej postačuje splnenie všeobecných podmienok. Predmetom živnosti je poskytovanie služieb pre rodinu a domácnosť, najmä zaisťovanie chodu domácnosti (varenie, upratovanie, pranie a pod.), individuálna starostlivosť o deti staršie ako tri roky v rodinách, príležitostné krátkodobé stráženie detí (vrátane detí do troch rokov), starostlivosť o osoby vyžadujúce zvláštnu starostlivosť (zabezpečovaním nákupov a podobných činností súvisiacich s chodom domácnosti). [29]

2.2.3 Mimoškolská výchova a vzdelávanie, usporiadanie kurzov a školení vrátane lektorskej činnosti

Táto živnosť patrí medzi voľné živnosti a jej obsahom je hlavne výchova detí starších ako tri roky v predškolských zariadeniach, výučba v súkromných školách a zariadeniach slúžiacich odbornému vzdelaniu, pokiaľ ale nie sú zaradené do registru škôl a školských zariadení a teda nie sú podnikateľskými inštitúciami.

Medzi kompetencie tejto živnosti patrí aj mimoškolská výchova a vzdelávanie, doučovanie žiakov a študentov, výchovno-vzdelávacie činnosti v detských táboroch, výučba jazykov, hry na hudobné nástroje, výtvarného umenia, tanca či herectva. Usporiadanie odborných kurzov (varenie, pestovanie rastlín, šitie atď.) či seminárov. Obsahom tejto činnosti nie je výchova a vzdelávanie v školách, predškolských a školských zariadeniach zaradených do registra škôl a školských zariadení. Tiež sem nepatrí dohľad na deti v rodinách. [29]

2.3 Podpora malého a stredného podnikania v ČR

Jednou z priorit vlády ČR je podpora konkurencieschopnosti malých a stredných podnikateľov, ktorí reprezentujú viac ako milión ekonomických subjektov v Českej republike, t.j. 99,84% všetkých podnikateľov. Súčasne zamestnávajú cez 1,8 milióna zamestnancov. Malé a stredné podniky hrajú významnú úlohu pri rozvoji endogénneho potenciálu jednotlivých krajov v ČR, pretože sú podnikateľsky a spoločensky s daným regiónom spojené. Hlavným cieľom podpory MSP je zvyšovanie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikateľov, uľahčenie prístupu ku kapitálu či zjednodušenie legislatívy.

2.3.1 Administratívna podpora

Cieľom tejto podpory je zabezpečiť dostupnosť informácií pre podnikateľské subjekty. Tiež sem patrí poskytovanie rôznych školení a tréningov, či poradenstvo v oblasti legislatívy. Administratívna podpora je zabezpečovaná:

- štátnymi organizáciami (Czech Invest, Czech Trade, Národný vzdelávací fond a i.)
- mimovládnyimi organizáciami (Združenie podnikateľov ČR, Zväz obchodu, Zväz priemyslu a dopravy a pod.) [23]

2.3.2 Finančná podpora

Finančná podpora pre podnikateľov je zabezpečovaná rôznymi vládnyimi a mimovládnyimi organizáciami alebo inými podnikateľmi. Môže ísť o priamu finančnú podporu formou dotácií alebo nepriamu podporu (poskytnutie úveru, ručenie úveru, zníženie úrokovej sadzby atď.).

Pravidlá poskytovania podpory z prostriedkov štátneho rozpočtu pre podporu výkonnosti a konkurencieschopnosti sú upravené zákonom č. 47/2002 Sb., o podpore malého a stredného podnikania a zákon č. 219/2000 Sb., o rozpočtových pravidlách. [24]

Program pre konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov 2014-2020

Jedná sa o komunitárny program zameraný na podporu konkurencieschopnosti európskych podnikov, hlavne malých a stredných. Ide o priameho nástupcu programu Konkurencieschopnosť a inovácie (CIP 2007-2013) bez jeho časti podporujúcej inovačné podnikanie. [25]

Medzi ciele programu patrí:

- uľahčenie prístupu k financiám pre malé a stredné podniky (MSP)
- vytváranie priaznivého prostredia pre vznik a rast podnikov
- podpora podnikateľskej kultúry v Európe
- zvýšenie udržateľnej konkurencieschopnosti podnikov v EÚ
- pomoc malým podnikom pri pôsobení mimo svojej domovskej krajiny a zlepšenie ich prístupu na trhy [41]

Kapitola 3

Podnikateľský plán a zásady jeho tvorby

V súčasnom konkurenčnom prostredí je pre podnikateľa dôležité mať zaujímavý podnikateľský nápad. Trhy sú často presýtené a preto pokiaľ chce podnikateľ uspieť, nemôže iba kopírovať existujúcu ponuku. Na trh musí priniesť niečo inovatívne, čo zákazníkov osloví a čo pre nich bude mať väčší úžitok ako produkty, ktoré sú už na trhu etablované. Mnoho potenciálnych, ale aj stávajúcich podnikateľov drží svoje nápady v hlave bez potreby prezentovať ich v písomnej podobe. Problém nastáva vtedy, keď sa podnikateľ rozhodne svoje nápady realizovať. Ako hovorí známe podnikateľské príslovie: *„Lepšie je robiť chyby na papieri, ako na trhu.“*

Pred samotnou realizáciou je preto pre podnikateľa opodstatnené na základe svojho podnikateľského zámeru vytvoriť konkrétny podnikateľský plán (ďalej PP). Dôvodov, prečo sa tvorbou podnikateľského plánu zaoberať, je samozrejme viacero. Najčastejším dôvodom je potreba získať finančné prostriedky, nájsť spoločníka, informovať svojich obchodných partnerov, zamestnancov, analyzovať účelnosť zámeru a pod. [30]

Proces spracovania PP je prínosný aj pre podnikateľa samotného. Pri tomto procese si ujasní, aké kroky musí podniknúť v jednotlivých oblastiach, ako osloví zákazníkov či aká silná je konkurencia na trhu. Ďalej špecifikuje trh na ktorom bude ponúkať svoje produkty, aká je potreba pracovnej sily alebo ako sa odliší od konkurencie a pod.

Srpová definuje PP ako *„písomný dokument, ktorý popisuje všetky podstatné vnútorné a vonkajšie okolnosti súvisiace s podnikateľským zámerom. Je to formálne zhrnutie podni-*

katelských cieľov, dôvodov ich reálnosti a dosiahnuteľnosti a zhrnutie jednotlivých krokov vedúcich k dosiahnutiu týchto cieľov.“ [13, s. 14]

3.1 Zásady pri tvorbe podnikateľského plánu

Pri tvorbe kvalitného PP sa dodržiavajú nasledovné všeobecne uznávané zásady:

- Prehľadnosť - adresát podnikateľského plánu by sa mal v texte bezproblémovo orientovať.
- Pravdivosť - údaje sú neskreslené a podložené.
- Vecnosť - plán by mal riešiť zásadné otázky a nemal by obsahovať zbytočné nepodstatné informácie.
- Zrozumiteľnosť - v pláne majú byť jasne definované otázky a podstatu vystihujúce odpovede.
- Reálnosť - pri odhadoch treba využívať pravdivé dáta.
- Zohľadnenie rizika - treba sa vyhnúť prílišnému optimizmu a v pláne zohľadniť podstatné interné a externé riziká.
- Orientácia na trh - plán by mal byť zasadený do trhového prostredia a preto by mal počítat s pravidlami a funkčnosťou trhu. [2, s. 60]

Štruktúra, rozsah ani obsah nie sú nijako formálne záväzne stanovené. Štruktúra plánu sa často riadi tým, aké informácie sú dôležité pre poskytovateľa kapitálu. Obvykle sú požadované informácie týkajúce sa priamo daného podniku, právnych vzťahov, managementu, popisu aktuálnej situácie na trhu, konkurentov, potreby kapitálu či očakávaných finančných tokov. Niektorí investori vyžadujú aby bol PP spracovaný len vo forme prezentácie v programe PowerPoint.

Preto je opodstatnené zdôrazniť, že vizuálna stránka plánu je pri jeho prezentovaní dôležitým faktorom úspechu a môže nás oproti ostatným postaviť do výhody. [13, s. 14]

3.2 Titulná strana

Úvodná strana PP obsahuje najmä informácie obecného charakteru. Obsahovo neplní až tak významnú funkciu a preto je kladený dôraz najmä na jej prevedenie. Netreba ju činiť príliš komplikovanou, aby sme hneď zo začiatku nestratili záujem čitateľa. Titulná strana by mala byť stručná a zároveň výstižná. [31]

Úvodná strana by mala obsahovať:

- názov projektu
- meno autora, zakladateľov a kľúčových osôb
- kontaktné údaje (názov, sídlo organizácie, logo firmy a pod.)
- vymedzenie druhu a povahy podnikania [13, s. 15]

3.3 Obsah

Pokiaľ sa jedná o rozsiahlejší písomný dokument, zaradenie obsahu je určite vhodné. Uľahčíme tým vyhľadávanie informácií a sprehľadníme tak celý dokument. Obsah by mal byť krátky a nadpisy kapitol by mali byť obecnnejšie a nie zbytočne rozkúskované do veľmi malých podkapitol. Obsah by mal byť prehľadný.

3.4 Executive summary

Tento anglický pojem sa prekladá ako zhrnutie. Táto časť je pre adresátov PP (investorov či možných partnerov) kľúčová a veľmi dôležitá. Často sa považuje za skrátený podnikateľský plán. Obsahuje stručný prehľad o najdôležitejších informáciách týkajúcich sa podnikateľského plánu a je tzv. vstupnou bránou celého PP. Executive summary musí bezpochyby zanechať dojem, upútať pozornosť a tým pádom vytvoriť predpoklad, že čitateľ bude aj ďalej čítať plán so záujmom. Tvorca by mal toto zhrnutie vytvoriť až v konečnej fáze tvorby PP, kedy už má usporiadané všetky myšlienky a pozná všetky dostupné informácie týkajúce sa PP.

Zhrnutie by malo objasňovať a popisovať nasledujúce body:

- meno spoločnosti a miesto podnikania
- obchodný koncept
- popis produktu alebo služby
- plnenie potreby trhu
- konkurenčná výhoda
- faktory úspechu
- ziskovosť
- kapitálová potreba [31]

3.5 Popis spoločnosti

V tejto časti objasňujeme o akú spoločnosť sa jedná. Vysvetľujeme, či sa jedná o novú spoločnosť alebo ide o existujúcu spoločnosť fungujúcu na trhu už dlhšiu dobu. Pri fungujúcej spoločnosti sa zameriavame na konkrétne známe údaje o danej firme, informácie o právnej forme, vzniku spoločnosti, zakladateľoch a o doterajšom pôsobení firmy na trhu a jej výsledkoch.

Pokiaľ ide o nový podnik tak uvádzame navrhovanú právnu formu podnikania a jej opodstatnenosť a výhody, predmet činnosti, časový horizont vzniku spoločnosti a tiež podstatné informácie spojené s jej založením. [31]

3.6 Popis podnikateľskej príležitosti

Tu objasníme, v čom vidíme našu podnikateľskú príležitosť. Môže ísť napríklad o nájdenie trhovej niky, objavenie nového technického princípu, revolučného výrobku, vznik novej alebo zlepšenie v súčasnosti ponúkanej služby atď. Potrebujeme čitateľa presvedčiť, že práve teraz je ten najvhodnejší čas na realizáciu nášho nápadu a že práve náš plán má dobré predpoklady na trhu uspieť. Je potrebné uviesť, kto náš produkt alebo službu potrebuje, v čom je jedinečný a ako bude naša myšlienka pretransformovaná do podoby zisku.

V rámci popisu podnikateľskej príležitosti sa zameriame hlavne na:

- popis produktu
- konkurenčnú výhodu produktu
- úžitok produktu pre zákazníka

3.6.1 Popis ponúkaného produktu

Popis určuje fyzický vzhľad výrobku, ako aj vlastnosti v prípade služby. Keď ponúkame výrobok, opíšeme jeho funkciu, objasníme aké bude mať vlastnosti a špecifikujeme k čomu bude slúžiť. Upresníme, či sa jedná o úplne nový výrobok, ktorý nemá blízky substitút na trhu alebo sa jedná o výrobok, ktorý je v podobnej forme na trhu už ponúkaný.

Pri výrobku tiež uvádzame či podnik ponúka dodatočné doplňujúce služby k výrobku, ktoré môžu zvyšovať atraktivitu ponúkaného výrobku. Môže ísť napríklad o zaškolenie k používaniu výrobku, pravidelný servis, inštalácia, montáž či nadštandardná záruka. Dôležité je klásť dôraz na jedinečné vlastnosti produktu.

Pokiaľ ponúkame službu, tak uvádzame ako funguje. Je potrebné objasniť ako bude služba poskytovaná a či napr. vyžaduje použitie nejakého vybavenia alebo zariadenia.

3.6.2 Konkurenčná výhodu produktu

Je to dôležitý aspekt odlišujúci náš výrobok od ponuky konkurencie. V dnešných časoch nekompromisnej konkurencie nestačí byť iba tak dobrý ako konkurencia. Pokiaľ chceme byť na trhu ziskový a žiadaný, musíme sa usilovať o to byť lepší ako konkurencia. Musíme teda čitateľovi vysvetliť v čom spočíva konkurenčná výhoda, v čom je naša ponuka pre zákazníka jedinečná.

3.6.3 Úžitok produktu pre zákazníka

Pokiaľ náš produkt neprinesie zákazníkovi očakávaný úžitok, na trhu nemáme šancu a naši zákazníci rýchlo začnú vyhľadávať lepšiu ponuku. V tejto časti treba vysvetliť, aký prospech plyní zákazníkovi z našej ponuky a z konkrétneho produktu a prečo si myslíme, že zákazníci budú kupovať produkt práve od nás a nie od konkurencie. Predpokladom je dobrá znalosť potrieb cieľovej skupiny zákazníkov. [13, s. 15]

3.7 Ciele podniku a vlastníkov

Pokiaľ budú v podniku ľudia, ktorí budú schopní realizovať podnikateľský zámer, tak máme dobrý predpoklad preto, aby náš podnik v konkurenčnom boji uspel. Potenciálny investor si spravidla uvedomuje, že za úspech či neúspech zámeru zodpovedá do veľkej miery vedenie firmy - management. Preto je potrebné dôkladne špecifikovať ciele firmy a vlastníkov a od toho následne odvíjať víziu firmy či firemnú kultúru. [32]

3.7.1 Ciele firmy

V tejto časti definujeme víziu firmy, ktorou priblížime spôsob a smerovanie spoločnosti, jej hodnoty, komunikáciu s okolím či podnikovú kultúru. Načrtávame budúci potenciálny rozvoj spoločnosti v budúcnosti. Od vízie potom odvíjame samotné ciele firmy. Stanovené ciele by mali byť SMART (anglický výraz zložený z prvých písmen charakteristík, ktoré by mal cieľ obsahovať), ide o cieľ:

- specific - špecifický, ktorý je popísaný

- measurable - cieľ, ktorého dosiahnuteľnosť je merateľná
- achievable - dosiahnuteľný
- realistic - realistický
- timed - časovo ohraničený [12, s. 211]

Formulácia cieľov by mala byť stručná a výstižná. Príkladom môže byť:

- Do troch rokov bude naša spoločnosť najväčším dodávateľom minerálnych vôd v Juhomoravskom kraji.
- Do piatich rokov bude naša značka pôsobiť vo všetkých štátoch Európskej únie.

3.7.2 Ciele vlastníkov a manažérov firmy

Tejto kapitole venujú veľkú pozornosť najmä investori. Investori prikladajú kľúčovým osobám vo firme veľký význam. V tejto oblasti často platí tvrdenie, že dobré vedenie s priemerným produktom je často lepšie než priemerné vedenie s unikátnym produktom.

Pri prezentovaní manažérov a vlastníkov firmy akcentujeme ich vzdelanie a skúsenosti (najmä v riadiacich pozíciách). Uvedieme tiež akú funkciu budú títo ľudia zastávať, prípadne ako sa budú jednotlivé posty meniť pri rozvoji spoločnosti. Investor by mal po prečítaní nadobudnúť pocit, že ciele firmy a ciele vlastníkov a manažérov firmy sú dôsledne prediskutované a nemajú konkurenčný charakter. [13, s. 31]

3.8 Situačná analýza

Situačná analýza je metóda skúmania jednotlivých zložiek a vlastností vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Medzi vonkajšie prostredie patrí makroprostredie a mikroprostredie, v ktorých firma podniká a ktoré ovplyvňujú činnosť firmy. Medzi vnútorné prostredie firmy patrí napr. kvalita zamestnancov a managementu, finančná situácia, stratégia firmy, miesto pôsobenia firmy, firemná kultúra, materiálne zabezpečenie, schopnosť inovovať či predávať.

Výstupom analýzy by malo byť nájdenie správneho pomeru medzi relevantnými príležitosťami prichádzajúcimi z vonkajšieho prostredia a medzi schopnosťami a zdrojmi podniku. Kritickým bodom situačnej analýzy je rozhodnutie sa o problematike šírky a hĺbky analýzy, o probléme jej trvania, ako aj o kvalite jednotlivých dielčích analýz. [42]

Situačná analýza má veľké využitie v strategickom marketingu. Táto analýza je etapou, ktorou podniky zahajujú tvorbu marketingového plánu a tvorí tak východisko pre všetky nasledujúce činnosti. Situačná analýza nie je iba prostým vymenovaním informácií a zberom dát. Umožňuje podniku poznať prostredie, v ktorom uskutočňuje svoje podnikateľské aktivity a vymedziť tak súvislosti medzi podnikom a trhom. [14]

Význam situačnej analýzy rastie najmä s neistotou a nestabilitou prostredia, v ktorom podnik podniká. Neustále turbulencie a zmeny, ktorými je podnik nepretržite konfrontovaný nútia firmu neustále na zmeny reagovať a vytvárajú potrebu byť stále o krok vpred. Poznanie podnikateľského prostredia umožňuje podniku predvídať zmeny prostredia, správanie konkurentov a určiť tak smerovanie trhu. Situačná analýza tvorí dôležitý komponent pri tvorbe stratégie, nakoľko umožňuje managementu firmy uvedomiť si, aká je jeho súčasná situácia, aké sú predpoklady úspechu podniku, na čo je potrebné sa v súčasnosti zamerať a kam má jeho snaha smerovať.

Situačná analýza pozostáva z viacerých základných krokov. Rôzni autori uvádzajú rôzne členenia jednotlivých krokov. Pre potreby tejto práce môžeme situačnú analýzu zjednodušene rozdeliť do týchto troch krokov:

- mikroanalýza
- makroanalýza
- SWOT analýza

3.8.1 Analýza makrookolie

Podnik je v tržných podmienkach nepochybne vystavený rôznym vplyvom okolia. Nejedná sa o izolovanú jednotku, podnik je so svojim okolím v interakcii a do značnej miery je nim rôznymi spôsobmi ovplyvňovaný. Podnik často tieto faktory ovplyvniť nemôže, no môže na ne adekvátne reagovať a prispôbovať sa im. Práve preto je tieto faktory dobré dopredu vymedziť a poznať ich. Cieľom tejto analýzy je teda čo najlepšie identifikovať všetky podstatné a reálne hrozby a príležitosti, ktoré náš podnik ovplyvňujú alebo potenciálne môžu ovplyvniť v budúcnosti. Často používaným spôsobom vymedzujúcim makrookolie je tzv. PEST analýza. Názov vznikol spojením začiatočných písmen faktorov vymedzujúcich makrookolie, ide o faktory:

- politické a legislatívne
- ekonomické

- sociálne
- technologické

Výstupom tejto analýzy nemá byť siahodlhé skúmanie a popis všetkých menovaných faktorov, naopak snažíme sa o vymedzenie tých najpodstatnejších a o posúdenie ich prípadných dopadov na naše podnikanie. Treba brať v úvahu, že každý podnik je svojim spôsobom špecifický a jednotlivé faktory majú na každý podnik iný vplyv. [5, s. 63]

3.8.2 Analýza mikrookolia

Analýzou mikrookolia sa snažíme posúdiť charakteristiky odvetvia v ktorom sa chystáme podnikat' a činitele, ktoré budú daný podnik ovplyvňovať. Odvetvie chápeme ako množinu podnikov ponúkajúcich na trhu podobný výrobok či službu. [6, s. 34]

Medzi hlavné zložky analýzy mikrookolia patria:

- analýza trhu
- analýza zákazníkov
- analýza konkurencie

Analýza trhu

Analýza trhu utvára komplexný pohľad na trh na ktorom podnik pôsobí. Utvára obraz o kvalitatívnych a kvantitatívnych charakteristikách trhu. Špecifikuje sa veľkosť trhu, veľkosť dopytu a ponuky, tržné trendy, ktoré je možno v tržnom prostredí pozorovať a okolnosti, ktoré trh ovplyvňujú a iné.

Analýza zákazníkov

Identifikácia cieľovej skupiny je nepochybne jedným z kľúčových predpokladov pre funkčnosť podnikateľského plánu. Realizujeme ju prostredníctvom segmentácie trhu. Segmentácia trhu je proces rozdelenia zákazníkov do viacerých skupín s rozdielnymi potrebami. Vo väčšine prípadov výrobok alebo služba uspokojuje potreby len určitého okruhu zákazníkov, preto nemá význam zameriavať sa na celý trh. Marketingový plán je efektívnejší ak rieši uspokojenie potrieb vybraných cieľových trhov a segmentov. Kritériami segmentácie môžu byť napríklad požiadavky zákazníkov na akosť, kúpna sila, požiadavky na cenu, spôsob predaja, vek zákazníkov či nákupné správanie. Trh by sme nemali segmentovať príliš podrobne,

hlavne nie na úkor ziskovosti podnikania. Trh by mal aj po segmentácii dostatočne veľký a umožniť nám uspokojivú ziskovosť. [5, s. 68]

Cieľovými zákazníkmi by mali byť hlavne ľudia, ktorí majú z výrobku značný úžitok, majú k ponúkanému produktu prístup a sú ochotní za službu zaplatiť. Zameriavame sa na špecifiká našich zákazníkov a faktory ovplyvňujúce ich rozhodovanie. [13, s. 17]

Analýza konkurencie

Častým a chybným predpokladom pri tvorbe podnikateľského plánu je, že v danom segmente neexistuje konkurencia. Týka sa to najmä tých, ktorí na trh prichádzajú s novými prevratnými produktmi. Pri tvorbe plánov sa pri konkurencii často neprihliada na fakt, že produkty či služby je možné veľmi široko substituovať. Napr. autobusový prepravca by si mal byť vedomý, že na trhu existujú leteckí, vlakoví či automobiloví prepravcovia, ktorí môžu mať často príbuzných zákazníkov a ktorí môžu byť jeho širšou konkurenciou.

V prvej fáze určíme zoznam firiem, ktoré predstavujú najbližšiu konkurenciu. Sú to firmy pôsobiace na tom istom trhu predávajúce tie isté alebo príbuzné produkty (tzv. skutoční konkurenti).

Ďalším krokom je preskúmať existenciu firiem, ktoré nepredstavujú konkurenciu dnes, ale môžu sa ňou stať v budúcnosti. Pri veľkých tržných segmentoch je veľmi časovo náročné preskúmať všetkých konkurentov. V niektorých prípadoch sú náklady dokonca vyššie ako úžitok, ktorý nám tieto informácie prinesú. Preto ich rozdelíme na hlavných a vedľajších konkurentov. Predmetom skúmania budú najmä hlavní konkurenti, ktorí hrajú významnú úlohu na trhu a firmy, ktoré sa do určitej miery podobajú tej našej.

Následne sa budeme zaoberať prednosťami a nedostatkami našich konkurentov. Porovnáваме napr. cenu produktu, veľkosť sortimentu, kvalitu služieb, rast, podiel na trhu, služby zákazníkom a pod. Z týchto informácií určíme konkurenčnú výhodu jednotlivých firiem. Pri posudzovaní nie je vždy dôležité iba objektívne hodnotenie, ale aj to, čo si o konkurentoch myslia zákazníci. Netreba zabúdať, že zákazníci sú ľudia, ktorí budú naše produkty kupovať a preto potrebujeme ich potrebám čo najlepšie porozumieť. [13, s. 21]

3.8.3 SWOT analýza

Podnikateľský subjekt pôsobiaci v tržnom konkurenčnom prostredí musí čeliť rôznym rizikám a mal by počítať s istou mierou pravdepodobnosti nenaplnenia všetkých plánovaných

predpokladov. Preto by hodnotenie rizík malo byť súčasťou každého kvalitného podnikateľského plánu. Táto analýza by mala identifikovať limitujúce faktory podniku a na základe ich analýzy vytvoriť stratégiu pre obmedzenie ich vplyvu na podnik.

SWOT analýza je jednou z metód strategickej analýzy východzieho stavu organizácie, kde na základe vnútornej analýzy (silné a slabé stránky) a vonkajšej analýzy (príležitosti a hrozby) sú generované alternatívy stratégie. SWOT je akronymom anglických slov strength (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (príležitosti) a threats (hrozby). Táto analýza je jednou z najčastejšie používaných analytických metód. V odbornej literatúre končí charakteristika tejto metódy spravidla tým, že je uvedená iba posledná fáza SWOT analýzy, ktorou je matica SWOT.

Komplexne pojatá SWOT analýza stavia silné a slabé stránky organizácie proti identifikovaným príležitostiam a hrozbám, ktoré vyplývajú z okolia a vymedzuje pozíciu organizácie ako východisko pre definovanie stratégie ďalšieho rozvoja.

Pri realizácii SWOT analýzy je nutné, aby sme si stanovili účel, na ktorý budeme analýzu využívať. Ako je vyššie zmienené, primárne SWOT analýza slúži k vytvoreniu viacerých alternatív stratégií, no môže byť využitá aj k vedľajším účelom, ktorými sú:

- definovanie vízie
- formovanie strategických cieľov
- identifikácia kritických oblastí

Veľmi dôležitou súčasťou analýzy je hodnotenie všetkých prvkov SWOT analýzy. Pre hodnotenie silných a slabých stránok použijeme metódu párového porovnávania. Pri hodnotení hrozieb a príležitostí môžeme použiť dve kritéria: pravdepodobnosť vzniku a závažnosť dopadu hrozby alebo atraktivity príležitosti. Ďalšou metódou je využitie viackriteriálnej matice, kedy môžeme brať kritéria ako rovnocenné alebo im môžeme nastaviť rôznu dôležitosť. [15]

Medzi štyri typy stratégií vytvorených v rámci SWOT analýzy zaraďujeme:

- WO stratégia - stratégia hľadania, ktorá je zameraná na prekonávanie alebo odstránenie slabých stránok a využitie príležitostí.
- SO stratégia - stratégia využitia profituje zo silných stránok a tiež využíva príležitosti identifikované vo vonkajšom prostredí. Tieto stratégie sú základom pre definovanie vízií a naväzujúcich cieľov. V reálnych podmienkach sa vyskytujú len zriedka.
- WT stratégia - stratégia vyhýbania sa zameriava na odstránenie slabých stránok a vy-

varovanie sa vonkajšim hrozbám. Táto stratégia slúži na zachovanie základných funkcií organizácie ide o jej „boj o prežitie“.

- ST stratégia - stratégia konfrontácie, sú vhodné pre organizácie, ktoré sú dostatočne silné na priamu konfrontáciu s ohrozením. [43]

Vnútorné faktory Vonkajšie faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	WO stratégia	SO stratégia
Príležitosti (O)	Prekonávanie slabých stránok využitím príležitostí	Využitie silnej stránky v prospech príležitosti
	WT stratégia	ST stratégia
Hrozby (T)	Minimalizácia slabej stránky a vyhnutie sa ohrozeniu	Využitie silnej stránky k odvráteniu ohrozenia

Obr. 3.1: SWOT matica. Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera: 33 najpoužívanejších metod strategického řízení*. Upravené autorom.

3.9 Marketingový plán

Marketingový plán predstavuje časť podnikového plánovania. Prináša systematické vedenie podniku smerujúce k dosiahnutiu stanovených cieľov a to so zreteľom na vnútorné a vonkajšie prostredie. Plán sa zameriava najmä na oblasť produkt - trh a ďalej tiež rozpracováva strategické ciele podniku ako celku. Marketingové plánovanie ma úzke väzby na ostatné plánovacie procesy. V prvom rade je závislé na plánovaní nákupov, výroby, financovania a plánovania v oblasti ľudských zdrojov. Pokiaľ by sa tvorba plánov realizovala nezávisle na ostatných činnostiach, došlo by k vypracovaniu plánu, ktorý by nebral v úvahu žiadne prípadné úzke miesta daného podniku. Tým pádom by sa v podniku mohol vytvoriť nesúlad realizovaných činností, nedostatok surovín či zdrojov a možné protirečenie jednotlivých plánov. [7, s. 21]

Tvorbe marketingového plánu by mala predchádzať segmentácia trhu, to znamená rozdelenie trhu na niekoľko homogénnych skupín zákazníkov ktorí reagujú podobným spôsobom na určitý marketingový mix. [8, s. 32]

Podľa Kotlera je možné segmentovať trh na základe viacerých kritérií:

- geografické (štát, kraj, mesto, mestská časť)
- demografické (vek, pohlavie, povolanie, národnosť, vzdelanie)
- behaviorálne (zvyky spotrebiteľa, povedomie o výrobku)

- psychologické (záujmy, životný štýl, povaha človeka)

Na segmentáciu následne nadväzuje targeting, t.j. výber tých segmentov trhu, na ktoré sa primárne bude daný podnik orientovať. [7, s. 103]

Druhou fázou je určenie pozície, ktorú chce v danom segmente produkt alebo značka zastávať. Tiež sa snažíme o čo najpresnejšie formulovanie marketingových cieľov. Snažíme sa o to, aby boli ciele reálne a dosiahnuteľné vo vymedzenom časovom horizonte.

Záverečnou fázou je vytvorenie marketingového mixu. Kotler definuje marketingový mix ako „súbor taktických marketingových nástrojov - výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré firme umožňujú upraviť ponuku podľa prianí zákazníkov na cieľovom trhu.“ [9, s. 20] Nástroje marketingového mixu tvorí produkt, cena, distribúcia a komunikácia.

3.9.1 Produkt

Najväčšia pozornosť v rámci marketingového mixu sa väčšinou venuje produktu, pretože tvorí podstatu ponuky podniku a bezprostredne uspokojuje potreby zákazníka. V rámci produktovej politiky riešime aké produkty budeme ponúkať, aké budú vlastnosti a design produktu, balenie výrobku, objem produkcie alebo ako budeme pristupovať k inováciám.

3.9.2 Cena

Význam cenovej politiky je tiež jednou z kľúčových oblastí pre podnik, pretože výška a stabilita ceny determinuje príjmy firmy a tým pádom sa od nej odvíja celá existencia a prosperita spoločnosti. Pri stanovovaní ceny berieme v úvahu firemné ciele, náklady, dopyt, konkurenciu a pod.

3.9.3 Distribúcia

V tejto časti sa zaoberáme tým, komu a kde sa budú naše produkty predávať. Naším cieľom je, aby bol produkt ponúkaný zákazníkom na správnom mieste a v správny čas. Rozhodujeme sa o tom či produkt budeme ponúkať priamo alebo nepriamo. Pri nepriamej distribúcií predaj zahŕňa od samotnej výroby jeden alebo viac medzičlánkov. Distribučná politika tiež rieši otázky dodacích podmienok, prepravy a vytvárania zásob ponúkaného produktu.

3.9.4 Komunikácia

Komunikácia je asi najviditeľnejším prvkom marketingového mixu. Prostredníctvom komunikačnej politiky sa snažíme stimulovať dopyt po nami ponúkanom produkte, informujeme potenciálnych zákazníkov o existencii produktu a vyzdvihujeme jeho jedinečné vlastnosti. K tomu používame nasledovné prostriedky: reklama, podpora predaja, public relations, osobný predaj a priamy marketing. [13, s. 22 - 26]

3.10 Finančný plán

Účelom finančného plánovania je prognózovať budúci vývoj podnikových financií v súlade s jeho cieľmi a aktuálnym vývojom na trhu.

Finančný plán transformuje predchádzajúce časti plánu do numerickej podoby. Finančný plán sa snaží ekonomicky preukázať reálnosť podnikateľského plánu. Zrozumiteľnú definíciu finančného plánu uvádza Valach: „*Finančný plán slúži ako súbor kritérií pre rozhodovanie v prítomnosti o činnostiach, ktorých dôsledky nastanú v budúcnosti.*“ [10, s. 50]

Podstatu finančného plánu pre novoetablovaný podnik tvorí najmä:

- výkaz ziskov a strát
- rozvaha
- výkaz o peňažných tokoch (cash-flow)
- analýza bodu zvratu [13, s. 28]

Pri tvorbe finančného plánu je na začiatku vhodné uviesť celkový rozpočet, finančnú nákladnosť a zdroje financovania podniku. Pokiaľ podnik využíva aj cudzie zdroje, je potrebné preukázať ich nevyhnutnosť a schopnosť firmy splácať ich.

3.10.1 Plánovacia rozvaha

Rozvaha podniku podáva prehľad o majetku podniku (aktívach) a o zdrojoch ich krytia (pasívach). Zobrazuje sa v peňažných jednotkách k určitému dátumu a umožňuje posúdiť finančnú stabilitu podniku. Obsah, forma a rozsah sú dané účtovníckymi štandardmi.

3.10.2 Odhadovaný výkaz ziskov a strát

Takzvaná výsledovka vyčísluje výnosy a náklady podniku a ich rozdielom určuje výsledok hospodárenia podniku za určité obdobie. Výkaz dopĺňa informácie vyplývajúce z rozvahy

Aktíva	Pasíva
1. Dlhodobý majetok	1. Vlastný kapitál
Dlhodobý nehmotný majetok	Základný kapitál
Dlhodobý hmotný majetok	Kapitálové fondy
Dlhodobý finančný majetok	Fondy zo zisku
	Výsledok hospodárenia
2. Obežný majetok	2. Cudzie zdroje
Zásoby	Rezervy
Krátkodobé pohľadávky	Krátkodobé záväzky
Dlhodobé pohľadávky	Dlhodobé záväzky
Finančný majetok	Bankové uvery
3. Ostatné aktíva	3. Ostatné pasíva
Aktíva celkom	Pasíva celkom

Tabuľka 3.1: Zjednodušená vstupná rozvaha *Zdroj: Sedláček, J.: Účetnictví I. Masarykova univerzita v Brně. 2003. Upravené autorom.*

podniku. Tento výkaz je podľa zákona o účtovníctve povinnou súčasťou účtovníckej uzávierky. Forma tohto výkazu je v Českej republike upravená, používa sa buď v skrátenej alebo v plnej verzii.

Informácie z tohto výkazu nám udávajú prehľad o budúcom očakávanom hospodárení spoločnosti, veľkosti tržieb, nákladoch a výške zisku. Treba brať v úvahu, že výsledovka zachytáva časový nesúlad výnosov a nákladov. Nevieme teda posúdiť či k jednotlivým nákladom alebo výnosom budú realizované aj príslušné pohyby peňazí (príjmy a výdaje). [11, s. 110 - 112]

3.10.3 Odhadovaný výkaz peňažných tokov

Anglicky cash-flow, je účtovnícky dokument zachytávajúci príjmy a výdaje podniku, ktoré sa uskutočnili počas určitého obdobia. Odhadovaný výkaz cash-flow sa snaží tieto toky odhadnúť dopredu a tým načrtnúť ako bude reálne podnik manipulovať s finančnými prostriedkami. Pre začínajúceho ale aj zabehnutého podnikateľa je dôležitým aspektom udržať si počas fungovania solventnosť - platobnú schopnosť a tým sa vyvarovať finančným problémom. [16]

3.10.4 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu je prostriedkom vďaka ktorému môžeme rozhodovať o efektívnosti výrobu alebo služby. Bod zvratu predstavuje také množstvo produkcie, pri ktorom sú

uhradené náklady a teda podnik dosahuje nulového zisku.

V našom prípade budeme počítať bod zvratu pre nehomogénnu produkciu vyjadrenú v peniazoch pomocou vzorca:

$$\text{Bod zvratu} = \frac{FN_p}{1 - v}, \text{ kde } v = \frac{VN_p}{CT_p} \quad (3.1)$$

FN_p - priemerné fixné náklady

VN_p - priemerné variabilné náklady

CT_p - priemerné celkové tržby

v - priemerné variabilné náklady na 1 Kč tržieb

3.11 Prílohy

Na konci podnikateľského plánu uvádzame prílohy, na ktoré sa v pláne odkazujeme. Do príloh su bežne zaraďované životopisy, výpisy z obchodného registra, technické výkresy, obrázky výrobkov, finančné výkazy z minulých období, dôležité zmluvy a podobne. [13, s. 33]

Časť II

Praktická časť

Kapitola 4

Podnikateľský plán materského centra Sovička

4.1 Základné informácie

Sovička s.r.o. bude spoločnosť zameraná na poskytovanie opatrovateľských služieb deťom od 6 mesiacov do 7 rokov. Hlavným predmetom podnikania bude poskytovanie nočného a poobedného opatrovania detí v detskom centre Sovička v Brne.

Názov spoločnosti:	Detské centrum Sovička s.r.o.
Sídlo spoločnosti:	Jaselská 14, Brno
Web stránka:	www.detskecentrumsovicka.cz
Zahájenie činnosti:	Jún 2015
Vlastník a konateľ:	Veronika Cabalová
Spôsob vedenia účtovníctva:	Podvojný účtovníctvo
Základný kapitál:	250 000 Kč

4.2 Exekutívny súhrn

Obsahom tohto podnikateľského plánu je vytvorenie materského centra Sovička, ktoré bude ponúkať unikátnu službu, ktorou je večerné¹ a nočné opatrovanie detí vo veku od 6 mesiacov do 7 rokov. Centrum bude mať kapacitu 20 detí pre poobedné opatrovanie a 15 detí pre nočné opatrovanie.

¹V texte sa objavuje aj pojem poobedné opatrovanie, ktoré je identickým pojmom ako večerné opatrovanie. Ide o službu skupinového opatrovania detí od 15:00 do 21:00

V centre bude možno využiť hodinové opatrovanie ako aj celovečerné stráženie detí cez noc s pevnou tarifou. V rámci cenovej politiky budú pre zákazníkov dostupné zľavy pre súrodencov ako aj zľavy pre pravidelných zákazníkov.

Centrum bude pôsobiť v samotnom centre Brna, na ulici Jaselská, ktorá sa nachádza 3 minúty od ulice Česká. K centru je dobrá dopravná dostupnosť a pozdĺž ulice je zabezpečené bezplatné parkovanie.

Centrum bude založené ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Majiteľkou a konateľkou centra bude Veronika Cabalová, ktorá je vyštudovanou pôrodnou asistentkou a má dlhoročné skúsenosti s opatrovaním na Slovensku a v zahraničí. Veronika Cabalová má veľmi pozitívny vzťah k deťom, je cieľavedomá a odhodlaná vytvoriť materské centrum, v ktorom sa budú deti cítiť veľmi príjemne a budú sa doňho radi vracieť.

Vstupné náklady sú vyčíslené na 148 360 Kč a pri 40% obsadenosti centra budú inkasované tržby vo výške 163 200 Kč, pri 60% to bude až 244 800 Kč. Prevádzkové náklady sú predbežne vyčíslené na 113530 Kč a väčšina z nich má fixný charakter. Zisk by malo centrum dosahovať už pri využití 40% kapacity.

Súčasťou plánu je analýza konkurencie a trhu, z ktorej vyplýva fakt, že na trhu pôsobí veľmi málo spoločností poskytujúcich túto službu a že centrum má v tomto tržnom segmente pri naplnení marketingových cieľov dobrú šancu uspieť. Centrum sa bude zameriavať na svoje silné stránky, aby čo najviac využilo príležitosti, ktoré sa mu na trhu naskytujú.

4.3 Popis spoločnosti

Centrum Sovička bude spoločnosť poskytujúca služby v oblasti opatrovania detí v centre Brna. Sovička bude novo založená spoločnosť s ručením obmedzeným. Keďže spoločnosť s r.o. je možné od 1.1.2014 založiť so základným kapitálom od 1 Kč, a spoločnosť bude zamestnávať viacero zamestnancov na DPP a DPČ, vybraná právna forma sa javí ako najvhodnejšia.

Centrum bude založené Veornikou Cabalovou, ktorá je vyštudovaná pôrodná asistentka, má dlhoročné skúsenosti s opatrovaním detí na Slovensku a v zahraničí. Veronika Cabalová bude jedinou majiteľkou a zároveň aj konateľkou spoločnosti. Bude zabezpečovať odbornú spôsobilosť pre získanie živnosti a na bankový účet uhradí tiež celý základný kapitál spoločnosti vo výške 250 000 Kč. Vznik spoločnosti je naplánovaný na jún 2015, kedy spoločnosť

zaháji svoju prevádzku.

Centrum bude poskytovať nie veľmi rozšírenú službu, ktorou je nočné a poobedné opatrovanie detí vo veku od 6 mesiacov do 7 rokov. Kapacita centra bude 20 detí pri poobednom opatrovaní a pri nočnom opatrovaní je stanovená na 15 detí. Za účelom oprávneného poskytovania bude spoločnosť disponovať dvoma živnostenskými oprávneniami. Prvým oprávnením bude starostlivosť o deti do troch rokov v dennom režime. Odbornou spôsobilosťou pre túto živnosť disponuje konateľka spoločnosti Veronika Cabalová, ktorá je vyštudovaná pôrodná asistentka a splňuje tiež všetky všeobecné podmienky získania živnostenského oprávnenia. Druhým živnostenským oprávnením je mimoškolská výchova a vzdelávanie, usporiadanie kurzov a školení vrátane lektorskej činnosti.

4.4 Podnikateľská príležitosť

Centrum Sovička vstupuje na trh poskytovania opatrovateľských služieb, ktorý posledné roky zaznamenáva veľký kvantitatívny, ako aj kvalitatívny rozvoj. Na trhu pôsobí množstvo súkromných materských škôl poskytujúcich široké portfólio služieb. Unikátnosť materského centra Sovička spočíva v špecifickosti ponúkanej služby, ktorá sa na trhu vyskytuje len zriedka. Podnikateľská príležitosť tak spočíva v poskytovaní unikátnej služby a v rozšírení povedomia o existencii tejto služby. V súčasnosti je o opatrovateľské služby stále veľký záujem a v kombinácii s poskytnutím pomerne nezvyčajnej služby vidíme v materskom centre Sovička veľký potenciál.

Hlavne mladé rodiny a matky s deťmi sa často stretávajú s problémom nedostatku času. Jednak kvôli deťom nemôžu v kludne vybaviť svoje povinnosti mimo rodiny, nemajú čas na relax či šport po práci alebo rodičia nemajú čas na partnerský život. Centrum Sovička tak týmto ľuďom ponúka bezstarostné riešenie ich problému. Vzhľadom na to, že v Brne žije veľmi veľa pracujúcich rodín s malými deťmi a ponuka týchto služieb je v porovnaní so silou dopytu pomerne nízka, centrum Sovička má veľmi dobrý predpoklad na trhu uspieť.

4.5 Ciele spoločnosti a jej vlastníkov

Centrum Sovička bude pôsobiť na veľmi rýchlo rastúcom trhu no zato na segmente, ktorý príliš rozvinutý nie je. Aj keď sa bude jednať o novú spoločnosť, jej ciele sú stanovené veľmi cielavedome. Centrum Sovička bude ponúkať relatívne nezvyčajnú službu a preto jedným

z hlavných cieľov bude rozšírenie povedomie o tejto službe hlavne v centre Brna a jeho bližšom okolí. Cieľom centra je, aby sa pojem nočného opatrovania u mamičiek a mladých rodín spojoval hlavne s materským centom Sovička. Keďže poskytovanie tejto služby nie je príliš rozšírené, bude jedným z cieľov vybudovanie si dôvery u rodičov i samotných detí. Nová služba nesie so sebou vždy určité riziko neistoty či nedôvery zo strany zákazníka a preto je jedným z dôležitých aspektov úspechu túto dôveru vybudovať. Pojem materské centrum Sovička musí predstavovať pre rodičov miesto, kde bezstarostne môžu na poobedie alebo na noc nechať svoje deti a pritom sa nemusia strachovať, že nebudú v dobrých rukách. Spokojnosť rodičov, získanie ich dôvery a opätovné využívanie našich služieb je pre centrum veľmi dôležité. Keď budú spokojní rodičia i deti, tak existuje väčšia šanca, že sa o svoje skúsenosti podelia s blízkymi a tým sa povedomie o službe i centre rozšíri.

V centre pozornosti bude samozrejme hlavne samotné dieťa. Je pre nás kľúčové, aby si deti k centru vytvorili pozitívny vzťah a aby sa na návštevu a pobyt v ňom tešili. Centrum bude venovať maximálne úsilie vytvoreniu príjemného a útulného prostredia a bude sa snažiť vytvoriť čo najlepšie podmienky pre deti a ich pobyt v ňom. Rozhodujúcim aspektom úspešného pôsobenia centra na trhu je nepochybne vhodný výber zamestnancov. Keďže v centre bude väčšina detí iba podľa potreby rodičov a nepôjde o pravidelné návštevy, nebudú mať deti takú veľkú možnosť nadviazať kamarátske vzťahy medzi sebou. Často sa budú vídať neznáme deti a preto je dôležité, aby bol v centre skúsený personál, ktorý bude vedieť deti viesť, vytvárať pre ne vhodné prostredie a uspokojovať ich potreby. Veľmi dôležitý je preto vhodný výber zamestnancov. Cieľom spoločnosti je nájsť zamestnancov s veľmi pozitívnym vzťahom k deťom a s predošlými skúsenosťami so skupinovým opatrovaním detí. Dôležitým aspektom je tiež kreativita a pozitívny prístup k práci. Centrum sa bude snažiť zamestnávať aj študentky so skúsenosťami so skupinovým opatrovaním a to najmä na DPP a DPČ, ktoré budú pre centrum z hľadiska nákladov výhodnejšie.²

V prvom roku chce dosiahnuť centrum využitie kapacít na úrovni 40 - 50% a dôležité je, aby sa cieľová skupina o tejto službe dozvedela a rozšírila svoje skúsenosti medzi blízkych. V druhom roku je cieľom využitie kapacít na úrovni 50 - 60% a zároveň aj zavedenie online rezervačného systému pre zákazníkov centra.

²Napríklad pri DPP sa sociálne a zdravotné odvody odvádajú až od príjmu vyššieho ako 10 000 Kč.

4.6 Ponúkaná služba

Centrum bude poskytovať dva typy služieb. Prvou je poobedné skupinové opatrovanie a druhou je nočné skupinové stráženie detí cez noc. Služba nočného a poobedného opatrovania je na trhu pomerne unikátna. Nočné stráženie detí v Brne ponúkajú iba tri súkromné subjekty a to v odlišných formách.³ Ceny sa odvíjajú od cien konkurencie a sú stanovené tak, aby pokrývali náklady pri 40% využití kapacít. V cene služby je zahrnutý pobyt v materskom centre, program pre deti, pitný režim, zabezpečenie hygieny detí, príprava a ohrievanie rodičmi prineseného jedla a pri nočnom opatrovaní zabezpečenie čistého lôžka. Pre malé deti je to tiež prebalenie a súvisiace služby, ktoré sú so starostlivosťou o malé deti spojené. V centre budú vždy minimálne dve opatrovatelky, ktoré budú zabezpečovať všetky potrebné činnosti. Cenník služieb je uvedený v sekcii Marketingový plán.

Opatrovanie detí bude zabezpečované v priestranom byte 3+1 v centre Brna na Jasselskej ulici, ktorého súčasťou bude menšia kuchyňa slúžiaca na ohrievanie jedla a prípravu pitného režimu, upravené WC, kúpeľňa, 2 izby určené pre deti na hranie a veľká priestraná izba určená na spánok. Centrum bude mať možnosť využívať rozsiahlu trávnatú plochu, ktorá sa nachádza hneď za budovou centra.

Prvou ponúkanou službou je poobedné (večerné) opatrovanie detí v skupine od 15:00 do 21:00. Táto služba bude zameraná najmä pre matky a mladé rodiny s malými deťmi, ktoré potrebujú príležitostne poobede postrážiť deti kvôli vybavovaniu svojich povinností, relaxu či tráveniu času s partnerom. Služba bude poskytovaná počas pracovných dní od pondelka do piatka. V centre bude zabezpečovaný pitný režim pre deti (čaj, voda). Stravovanie v rámci centra zabezpečované nebude, preto budú rodičia musieť dieťaťu jedlo zabaliť a pracovník centra mu ho počas pobytu v centre podľa potreby ohreje a pripraví ku konzumácii. V cene bude zahrnuté opatrovanie detí, poobedný program pre deti a pri vhodnom počasí pobyt vonku na čerstvom vzduchu priamo na záhrade centra Sovička či prebalovanie malých detí.

Druhouslužbou bude opatrovanie detí počas noci. Služba bude poskytovaná od štvrtka do nedele a to od 18:00 do 9:00 nasledujúceho dňa. Služba bude určená predovšetkým pracovne vyťažným rodičom a matkám, ktorí si chcú spraviť večerný program bez detí a ich jediná možnosť je zveriť svoje deti niekomu cudziemu. V cene bude zahrnutý pitný

³Nočné stráženie je poskytované buď vo forme celovikendového opatrovania, nočného opatrovania (od 18:00 do 9:00 nasledujúceho dňa) alebo individuálne po dohode s centrom.

režim, stravovanie bude opäť zabezpečované rodičmi detí podľa potreby. Zamestnanec bude zodpovedný iba za prípravu jedla ku konzumácii. V cene bude zahrnutý krátky večerný program pre deti, čisté lôžko, hygiena, pitný režim či prebaľovanie malých detí.

4.7 Personálne zabezpečenie

Kľúčovou osobou pri založení firmy a jej ďalšom rozvoji bude Veronika Cabalová, ktorá je vyštudovanou pôrodnou asistentkou a ktorá má dlhoročné skúsenosti s opatrovaním detí na Slovensku i v zahraničí. Veronika Cabalová bude tiež poskytovať odbornú spôsobilosť pre získanie potrebných živností. Jej dlhoročné skúsenosti s opatrovaním, veľmi pozitívny vzťah k malým deťom, cieľavedomosť a veľká snaha pracovať v oblasti opatrovania detí sú dobrým predpokladom k naplneniu cieľov firmy. Veronika Cabalová bude zabezpečovať stráženie detí počas týždňa, bude tiež zodpovedná za chod celého centra, za účtovanie služieb klientov, ďalej bude vyberať vhodných zamestnancov a tiež bude poskytovať údaje spojené s účtovníctvom externému subjektu, ktorý bude viesť centru podvojnú účtovníctvo. Tiež sa bude aktívne podieľať na implementácii marketingového plánu.

Materské centrum Sovička bude ďalej zamestnávať predovšetkým ženy, ktoré majú skúsenosti s opatrovaním a veľmi pozitívny vzťah k deťom. Odhadovaný počet zamestnancov by sa mal pohybovať okolo 4-5. Zamestnanci budú zamestnaní formou dohody o pracovnej činnosti a na dohodu o prevedení práce. Pracovný pomer DPČ a DPP sa javí ako najvhodnejšia varianta a to najmä kvôli nižším odvodom.⁴ Ich náplňou práce bude opatrovanie detí počas dňa, vhodný poobedný program pre deti, hry s deťmi, prebaľovanie malých detí, aktivity s deťmi na záhrade, ohrievanie jedla a príprava ku konzumácii, zabezpečovanie pitného režimu v centre a účtovanie služieb zákazníkom. Pri nočnom strážení to bude zase večerný program, zabezpečovanie hygieny detí a príprava detí na spánok.

Účtovníctvo bude v centre Sovička vedené externou firmou, ktorej budú poskytnuté všetky údaje s účtovníctvom spojené. Táto firma tiež bude viesť mzdovú evidenciu zamestnancov centra. Navrhovanou firmou pre vedenie účtovníctva je spoločnosť Ekonom Partner s.r.o. pôsobiaca v Brne, ktorá má dlhoročné skúsenosti s poskytovaním tejto služby, dobrú spätnú väzbu od zákazníkov a je taktiež cenovo dostupná.

⁴Napríklad pri DPP sa sociálne a zdravotné odvody odvádzajú až od príjmu vyššieho 10 000 Kč.

4.8 Situačná analýza

Na území ČR nie sú služby individuálnej starostlivosti príliš rozvinuté, no v ostatných rokoch zaznamenáva tento segment rýchly rozvoj. Zvyšuje sa počet súkromných zariadení poskytujúcich opatrovateľské služby a demografický vývoj v ČR indikuje vzostup novonarodených detí. Aktuálne stále dopyt prevyšuje ponuku a preto nové opatrovateľské zariadenia a centrá vznikajú pomerne rýchlo.

Súkromne poskytované opatrovateľské služby nie sú finančne podporované štátom vo forme dotácií či daňových úľav a preto sú tieto komerčné služby pre väčšinu rodičov príliš drahé. Nerodičovská starostlivosť je často realizovaná v rámci širšej rodiny alebo výpomocou od známych. U detí starších ako 3 roky rodičia preferujú verejné MŠ, pretože v ne majú väčšiu dôveru a tiež sú finančne dostupné. Rodičia často ani nemajú skúsenosti s inou formou starostlivosti. Opatrovateľské služby sú často vyhľadávané ako núdzové riešenie alebo ho preferujú rodičia vyžadujúci vyššiu flexibilitu služieb, ktoré im štátne materské školy neposkytujú. Často využívanou službou, ktorá sa odohráva v šedej zóne ekonomiky za výrazne nižšie ceny je využívanie individuálnych opatrovateliek. Dôsledkom toho je znižovanie cien na oficiálnom trhu a tým pádom aj ohrozenie solidných poskytovateľov.

Materské centrum Sovička bude spoločnosť s ručením obmedzeným a nebude mať štatút materskej škôlky. Z toho vyplýva skutočnosť, že nebude podliehať sieti Ministerstva školstva ČR. Tým pádom nebude mať ani nárok na žiadne dotácie či príspevky z tohto ministerstva a taktiež nebude musieť dodržiavať vzdelávací rámec MŠMT. Centrum tiež nebude konfrontované povinnosťou uzavrieť poisťnú zmluvu zodpovednosti za škodu.

Zákon pre tieto služby nevymedzuje konkrétne požiadavky na kvalitu poskytovaných služieb. Zo zákona sa musí dodržiavať hlavne preukázanie spôsobilosti pri získaní živnostenského oprávnenia a hygienické podmienky. V zmysle § 17 odst. 4 živnostenského zákona je podnikateľ povinný zaistiť, aby bolo zariadenie spôsobilé na prevádzkovanie živnosti podľa zvláštnych právnych predpisov, medzi ktoré patrí:

- Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování
- Stavebný zákon č. 183/2006 Sb.
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- Vyhláška ministerstva zdravotnictví č. 410/2005 Sb. [44]

Z vymenovaných vyhlášok a zákonov vyplývajú pre opatrovateľské zariadenia viaceré skutočnosti. Stravovanie v centre bude prebiehať formou ohrevu rodičmi prinesených jedál.

Pokiaľ by centrum v budúcnosti plánovalo stravovanie zabezpečovať, bolo by nutné riadiť sa vyhláškou o školskom stravovaní. Hygienické požiadavky na priestor a prevádzku zariadení stanovujú potrebu poskytovať plochu najmenej 4 m² pre 1 dieťa, poprípade 3 m² pre 1 dieťa pokiaľ je jedáleň, spoločná miestnosť alebo telocvična stavebne oddelená. Taktiež je nutné deťom zabezpečiť nezastavanú plochu oploteného pozemku vrátane trávnej plochy a to najmenej 4 m² na 1 dieťa. Vnútorne prostredie musí umožňovať hry, odpočinok, osobnú hygienu a telesné cvičenia. Plocha pre 1 lehátko alebo posteľ na spánok je stanovená na 1,7 m² pre 1 dieťa. Čo sa týka osobnej hygieny, zo zákona musí na 5 detí pripadať 1 umývadlo. [45]

4.9 Analýza trhu

Materské centrum Sovička bude pôsobiť na trhu poskytovania opatrovateľských služieb, ktorý v posledných rokoch zaznamenáva relatívne rýchly kvantitatívny rozvoj.

Štátne škôlky sú preplnené a rýchlo sa plnia aj tie súkromné. V ČR bol v roku 2011 počet odmietnutých žiadostí na úrovni 40 000. V Brne v roku 2013 zostalo pred bránami štátnych materských škôl vyše 2800 detí a tak sú rodičia nútení využívať súkromné zariadenia. Súkromné škôlky vznikajú veľmi rýchlo a stále platí, že na trhu je ich nedostatok a veľmi rýchlo sa naplňajú. V celej ČR bolo v roku 2010 iba 46 zariadení typu jasí a v nich bolo umiestnených iba okolo 1-2% detí daného veku. [40] Pritom miera pôrodnosti v Českej republike je už šiesty rok na úrovni viac ako 100 000 narodených detí ročne. [36] Nasledujúca tabuľka uvádza situáciu v juhomoravskom kraji, kde sa počet detí od 3-6 rokov konštantne zvyšuje no MŠ nemajú kapacity na to, aby mohli všetky deti materské školy navštevovať.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Deti 3-6 rokov	39 242	40 468	41 922	43 201	45 403	49 206	51 294
Deti v MŠ	31 466	32 170	33 181	34 615	36 377	38 072	39 485
Rozdiel	7 776	8 298	8 741	8 586	9 026	11 134	11 809

Tabuľka 4.1: Počet detí 3-6 rokov vs. počet detí v materských školách v JMK *Zdroj: ČSÚ*

Podľa prieskumu iba 2% rodičov s dieťaťom do 10 rokov využili platenú službu poskytovania starostlivosti o deti. Pokiaľ žiadna takáto služba nebola rodičom dostupná alebo si ju nemohli dovoliť, najčastejšie sa spoliehali na pomoc starých rodičov. [39]

Brnenský magistrát nevedie oficiálny zoznam súkromných škôl, miniškôliek ani detských klubov. Počet súkromných škôliek je tak možné iba odhadnúť. Známý portál namaterske-

brne.cz uvádza viac ako 40 privátnych školiek a niekoľko desiatok miniškoliek a detských skupiniek, ktoré veľmi rýchlo v Brne vznikajú. [37]

Oproti vyspelým krajinám západnej Európy v ČR v súčasnej dobe alternatívne služby poskytovania starostlivosti o deti predškolského veku prakticky neexistujú alebo existujú len vo veľmi obmedzenej miere. Napr. v Rakúsku sa môžeme stretnúť s veľmi pestrými doplnkovými službami ako rodinné skupiny, detské skupiny, denní rodičia, mobilné matky a otcovia, „babičky a dedkovia na zapožičanie“ či babysitting. Pre tento typ služieb je charakteristická vysoká miera flexibility, ktorá sa prispôsobuje potrebám rodičov a detí. V ČR sú tieto služby poskytované iba v režime obecných právnych predpisov bez konkrétneho právneho podkladu. Preto rodičia často službám nedôverujú, nevedia aké nároky majú od služby očakávať a nemôžu si byť istý garanciou kvality zariadenia, ktorá nie je definovaná konkrétnymi právnymi predpismi. [36]

Nastavenie jasných podmienok poskytovania tejto starostlivosti je hlavným problémom pre rozšírenie tohto typu služieb. Výsledky prieskumu VÚPSV ukazujú, že 63% rodinám by pomohlo rozšírenie nových foriem starostlivosti o deti. Môžeme teda konštatovať, že v ČR prevláda záujem o skĺbenie pracovnej a rodinnej sféry. Aktuálne tiež rastie záujem o alternatívne formy starostlivosti a to z dvoch dôvodov. Jednak je problém s limitnými faktormi využitia tradičných foriem dennej starostlivosti, spôsobenej niektorými nepružnými stránkami a formalizovanými povinnosťami týchto typov služieb a jednak sa mení dopyt v súvislosti s väčšou flexibilitou zamestnania a dynamickosťou dnešného života. [36]

4.9.1 Prieskum realizovaný u cieľovej skupiny

Základným predpokladom vytvorenia si pevnej pozície na trhu opatrovateľských služieb je záujem potenciálnych zákazníkov a ich ochota využívať ponúkané služby. Pred vstupom firmy na trh bol realizovaný prieskum u cieľovej skupiny, ktorou boli najmä rodiny s malými deťmi a matky s deťmi. Účelom prieskumu bolo overiť dopyt po službách nočného a poobedného podnikania. Prieskumu sa zúčastnilo 65 ľudí, z ktorých 53 respondentov bolo ochotných na otázky odpovedať a dotazník vyplniť. Išlo prevažne o mladé rodiny s deťmi, matky s malými deťmi a tehotné ženy. Prieskum bol realizovaný v Brne a všetci respondenti boli obyvateľmi mesta Brna.

Z prieskmu vyplýva že až 64,15% opýtaných počulo o službách večerného a nočného skupinového opatrovania. Z odpovedí vyplynulo, že matky považujú za večerné opatrovanie

aj pobyt v detských krúžkoch (tvorivé dielne, kreslenie, cudzí jazyk atď.). 35,8% respondentov odpovedalo negatívne, no po objasnení funkcie služby až 45% ľudí pripustilo, že by službu v budúcnosti využili a vyskúšali. Respondenti, ktorí poznajú tieto služby najčastejšie využívajú službu večerného opatrovania a to až 83%, 54% už niekedy využilo službu nočného opatrovania. Frekvencia využívania služieb je rôzna, skoro 42% využíva tieto služby niekoľko krát za mesiac, 37% ich využíva nepravidelne a skoro 21% ich využíva až niekoľko krát za týždeň. Ľudia, ktorí služby poznajú za najčastejší dôvod prečo ich nevyužívajú najčastejšie uvádzajú, že tieto služby nepotrebujú (60%) a nahrádzajú ich napr. opatrovaním u starých rodičov a až 30% respondentov týmto službám nedôveruje. [46]

Z prieskumu vyplynulo relatívne dobré povedomie o službách nočného a večerného opatrovania detí a zo všetkých respondentov reálne tieto služby využíva viac ako 45% respondentov. Veľký priestor na zlepšenie spočíva najmä v oboznámení cieľovej skupiny so službou a vo vysvetlení jej funkcie, pretože až 58% respondentov po objasnení služby pripustilo, že by službu v budúcnosti využilo. Ďalej z prieskumu vyplýva, že ľudia častejšie využívajú večerné ako nočné opatrovanie a najčastejšie tieto služby využívajú niekoľko krát za mesiac alebo nepravidelne. Medzi najčastejší dôvod prečo ľudia služby nevyužívajú patrí fakt, že tieto služby nepotrebujú a až 30% ľudí, ktorí službu poznajú no nevyužívajú sa vyjadrilo, že dôvodom je nedôvera v tieto služby. [47]

1. Počuli ste už niekedy o službách večerného a nočného skupinového opatrovania?	áno nie	64,15 % 35,85 %
1.1. Ak áno, využili ste už niekedy tieto služby?	áno, oboje áno, iba nočné áno, iba večerné áno celkom: nie:	37,5 % 16,67 % 45,83 % 70,59 % 29,41 %
1.1.1. Ak áno, ako často využívate túto službu?	nepravidelne viackrát za mesiac viackrát za týždeň	37,5 % 41,67 % 20,83 %
1.1.2. Prečo ste tieto služby nevyužili?	nepotrebujem ich nedôverujem im iné	60 % 30 % 10 %
1.2. Ak nie, využili by ste ich v budúcnosti? (po vysvetlení)	áno nie možno	58 % 26 % 16 %
1.2. Ako často by ste asi tieto služby využívali?	nepravidelne viackrát za týždeň viackrát za mesiac	21,43 % 21,43 % 57,14 %

Tabuľka 4.2: Prieskum realizovaný u cieľovej skupiny na vzorke 53 respondentov.

4.10 Analýza konkurencie

Materské centrum Sovička pôsobí v samotnom centre Brna a preto do konkurencie zaraďujeme hlavne škôlky a materské centrá pôsobiace na území mesta Brna. Do konkurencie tiež patria individuálne opatrovatelky, ktoré sa veľmi flexibilne vedia prispôsobiť potrebám rodičov a detí. Ide často o študentky ale aj skúsené opatrovatelky s príslušným vzdelaním, ktoré svoje opatrovateľské služby poskytujú.

Podľa portálu firmy.cz sa v Brne nachádza 187 materských škôl, z toho 127 štátnych materských škôl, 52 súkromných materských škôl a 8 špeciálnych materských škôl. Ďalej v Brne pôsobí viac ako 10 združení pre rodinu a starostlivosť o deti a viac ako 10 materských centier. Tieto inštitúcie sú pre naše materské centrum skôr širšou konkurenciou. Ich analýza by bola pre ich kvantitu značne časovo náročná a priniesla by obrovské kvantum informácií, ktoré by bolo problematické premeniť do konkurenčnej výhody.

Do užšej konkurencie zaraďujem najmä súkromné škôlky a materské centrá pôsobiace v mestskej časti Brno-stred a v bližšom okolí, ktoré poskytujú typovo príbuzné služby (poobedné opatrovanie, nepravidelné jednodňové opatrovanie, nočné opatrovanie a pod.)

a tiež individuálne opatrovatelky, ktoré poskytujú svoje služby na území Brna. Väčšina súkromných materských škôl poskytuje hlavne celodenné opatrovanie detí väčšinou od 6:30 - 7:00 až do 15:00 - 18:00. Deti navštevujú zariadenia buď v celodennom alebo poldennom režime. Škôlky sa zameriavajú hlavne na pravidelnú dochádzku detí a jednorazové alebo menej časté opatrovanie je brané ako nadštandard, za ktorý si musia rodičia priplatiť.

Ceny za nepravidelné opatrovanie v rámci otváracích hodín sa pohybujú medzi 70 - 130 Kč/hodinu. Škôlky často rozlišujú, či sa jedná o dieťa do 2-3 rokov, kedy je poplatok vyšší alebo o staršie deti, u ktorých je cena za opatrovanie zpravidla nižšia. Ďalej sa sadzba stanovuje na základe počtu hodín strávených v centre. Pri vyššej návštevnosti sa sadzba znižuje.

Minimálne tri súkromné škôlky poskytujú aj víkendové stráženie detí kedy je sadzba vyššia a pohybuje sa v intervale 90 - 150 Kč/hodinu. Zaujímavé sú aj služby celovíkendového opatrovania od piatka do nedele za 3 000 Kč, ktoré ponúka materská škola Želvička alebo jednodňové stráženie cez víkend v čase 8:00 - 18:00, ktoré za cenu 1 200 Kč ponúka škôlka Žirafka. Službu večerného opatrovania ponúka napr. materská škola Želvička, spoločnosť Hlídaní u Maryši a školka Žirafka. V Žirafke stojí nočný pobyt od 18:00 - 9:00 1 200 Kč za dieťa a pri súrodencoch sa dá uplatniť 50% zľava. Škôlka Želvička poskytuje opatrovanie detí mimo pracovné dni za 120 Kč/hodinu no podmienkou sú minimálne 3 hodiny. Opatrovanie u Maryši je cenovo najvýhodnejšie, poskytuje službu nepravidelného stráženia detí mimo otváracie hodiny a cez víkend za 90 Kč/hodinu.

Ďalšou bližšou konkurenciou je pre stredisko Sovička veľké množstvo individuálnych opatrovateliek v Brne. Na stránke hlidacky.cz je ich aktívne registrovaných vyše 500. Cena ich služieb sa pohybuje v rozmedzí 70 - 100 Kč/hodinu. Veľkou výhodou opatrovateliek je ich veľká časová flexibilita. Niektoré poskytujú vlastné priestory a pre iné nie je problém ísť aj na druhú stranu mesta. Taktiež sú ochotné časovo sa prispôbiť a často ponúkajú aj opatrovanie cez víkend a počas noci. Na portáli hlidacky.cz tiež funguje hodnotenie a spätná väzba, kde môžu zákazníci opatrovatelky ohodnotiť.

4.11 SWOT analýza

SWOT analýza prináša komplexný prehľad o slabých a silných stránkach centra ako aj o hrozbách a príležitostiach, ktoré z trhu opatrovateľských služieb pramenia. Informácie

v analýze sú uvedené na základe informácií zo situačnej analýzy, analýzy konkurencie a trhu, ako aj realizovaného prieskumu. Hodnotenie jednotlivých faktorov SWOT matice sa pohybuje na škále od 1 - 10 (1 vyjadruje najmenší význam a naopak 10 znamená rozhodujúci faktor pre podnikanie a tvorbu stratégie).

Zo SWOT analýzy sa javí ako najvhodnejšie použitie ofenzívnej stratégie S-O, tzv. Max-Max stratégia, ktorá sa bude zameriavať na využitie svojich silných stránok, aby tak čo najviac zúžitkovala príležitosti, ktoré sa centre naskytujú.

Silné stránky		Slabé stránky	
Zdravotný pracovník v centre	10	Nízke povedomie o službe	9
Skúsený personál	8	Neposkytovanie stravovania	7
Ceny služieb	8	Nepacifickosť služby	7
Slabá konkurencia	7	Nutnosť propagácie	7
Novo ponúkaná služba ma trhu	6	Obmedzená kapacita centra	6
Centrum priamo v centre	6	Nové centrum na trhu	6
Príjemné prostredie	6	Vysoké počiatočné náklady	4
Dopravná dostupnosť	5		
Celkom:	56	Celkom:	46
Príležitosti		Hrozby	
Zviditeľnenie služby	8	Nedôvera k službe	8
Rastúci dopyt po opatrovateľských službách	9	Legislatívne zmeny	6
Zamestnávanie študentiek	7	Existencia substitútov (individuálna opatera)	7
Nedostatok cenovo dostupných služieb	7	Vstup nových konkurentov	7
Priaznivý demografický vývoj	7	Zmena spoločenského trendu	6
Možnosť získania dotácie	6	Zmena demografického vývoja	5
Zväčšenie rozlohy centra	4		
Celkom:	48	Celkom:	39

Tabuľka 4.3: SWOT matica

Analýza silných a slabých stránok

Veľkou výhodou centra je, že jeho zakladateľka je zdravotná pracovníčka, ktorá ma veľa skúseností s opatrovaním a so starostlivosťou o malé deti a novorodencov. Tiež v centre bude pôsobiť skúsený personál i keď sa bude jednať väčšinou o študentky, centrum bude požadovať skúsenosti a dlhšiu prax s opatrovateľskými službami. Silnou stránkou spoločnosti je aj jej cenová politika, ktorá sa pohybuje na priemerných či podpriemerných úrovniach cien konkurencie.

Služba je na trhu nová, z čoho pramení nie príliš silná konkurencia v podobe iba troch

firiem, ktoré službu nočného opatrovania poskytujú. Centrum bude veľmi príjemne zariadené a je jeho prioritou, aby sa v ňom deti cítili príjemne. Centrum je priamo v centre pri ulici Česká, kde je dobrá dopravná dostupnosť aj mestskou dopravou alebo autom, pre ktoré je možnosť parkovania priamo pred centrom.

Nevýhodou centra je slabé povedomie o tejto službe, ktoré pramení najmä z faktu, že málo centier na trhu túto službu poskytuje. Slabou stránkou je tiež to, že centrum od začiatku nebude poskytovať pre deti stravovanie, ktoré budú rodičia pre deti musieť riešiť individuálne. Centrum bude založené ako nový subjekt a preto ho bude nutné dostatočne spropagovať ako aj osloviť potenciálnych zákazníkov. Centrum bude vyžadovať vynaloženie vstupných nákladov vo výške viac ako 140 000 Kč. Nevýhodou je tiež obmedzená kapacita centra, ktorá je pre večerné opatrovanie 20 detí a pre nočné opatrovanie iba 15 detí.

Analýza príležitostí a hrozieb

Príležitosťou pre centrum je najmä zviditeľnenie tejto služby na trhu a vytvorenie asociácie nočného a večerného opatrovania s našim centrom. Pokiaľ sa centrum stane pojmom v danom segmente, získa tým prestíž a vyššiu návštevnosť ako konkurencia. Firma vstupuje na trh v období nárastu dopytu po opatrovateľských službách. Príležitosťou pre centrum bude zamestnávať studentky na DPP a DPČ, čím môže ušetriť na mzdách a odvodoch. Priaznivý demografický vývoj má v dlhodobom horizonte potenciál zabezpečiť dostatok dopytu po službe a rozšíriť centrum či už v rámci budovy alebo otvorením novej pobočky.

Medzi najväčšiu hrozbu patrí možná nedôvera k službe, čo pramení najmä z neznalosti tejto služby. Služba na trhu nie je príliš rozšírená a preto je možné že k nej budú zákazníci zo začiatku skeptickí. Možné sú tiež legislatívne zmeny, ktoré môžu sprísniť hygienické či iné nároky a tým zvýšia náklady centra.

Centrum sa nachádza na rýchlo sa rozvíjajúcom trhu a preto je pravdepodobný vstup nových centier a súkromných materských škôl, ktoré budú danú službu poskytovať. Tiež je v dlhodobejšom horizonte možná zmena spoločenského trendu, čoho dôsledkom bude, že matky môžu začať preferovať zostať s deťmi samé.

4.12 Marketingový plán

Na základe analýzy konkurencie môžeme povedať že vzhľadom na počet súkromných a štátnych inštitúcií poskytujúcich starostlivosť o deti sa materské centrum Sovička bude nachádzať v relatívne vysokom konkurenčnom prostredí i keď pre tento trh je stále charakteristický previs dopytu nad ponukou. Úžitok zákazníka je z pohľadu podnikateľa inovatívny a preto je zvolená forma a vhodná implementácia marketingu veľmi dôležitým faktorom úspechu. Predpokladom pre zaplnenie kapacít a oboznámenie cieľovej skupiny s novou službou bude dostatočná propagácia ponúkaných služieb. Spoločnosť sa bude zameriavať na rozvíjanie a prezentovanie svojich silných stránok a tým maximálne využiť príležitosti, ktoré sa centru naskytujú.

4.12.1 Cieľová skupina

Berúc v úvahu význam našich služieb, ktorým je odľahčenie rodičov od opatrovania detí v prípade, že potrebujú čas na aktivity, ktoré je jednoduchšie realizovať bez svojich potomkov, tak vymedzenie cieľovej skupiny je celkom jednoznačné. Cieľovou skupinou našich služieb a zároveň cieľovou skupinou marketingovej kampane budú najmä mladé rodiny s deťmi, matky na materskej a matky či otcovia žijúci s malými deťmi samostatne. Budeme sa zameriavať hlavne na pracujúcich rodičov, ktorí sú časovo vyťažení a nemajú dostatok času na činnosti spojené s relaxom, športom či partnerským životom práve kvôli svojim deťom. Špecifickou vlastnosťou tejto skupiny ľudí je, že sú časovo vyťažení a veľa času trávia s deťmi, no pritom nemajú čas na život mimo rodiny.

4.12.2 Marketingové ciele

Hlavným marketingovým cieľom bude rozšírenie povedomia o službách poobedného a nočného opatrovania. Služba musí u cieľovej skupiny vzbudiť záujem. Musíme presvedčiť cieľovú skupinu a ukázať jej, že služba je pre nich užitočná. Tiež je dôležité prezentovať službu prívetivo a tým sa snažiť vzbudiť v cieľovej skupine dôveru. Cieľom je, aby si potenciálny zákazník uvedomil, že práve naše služby sú pre neho užitočné a aby mal pocit že o jeho deti bude u nás dobre postarané. Vysoká úroveň služieb bude garantovaná Veronikou Cabalovou, pôrodnou asistentkou, ktorá je zdravotným pracovníkom a v marketingovej kampani sa bude centrum túto skutočnosť snažiť zúžitkovať a zdôrazniť.

Tiež sa budeme snažiť akcentovať veľmi dobrú polohu centra, ukázať cenovú dostupnosť ponúkaných služieb vrátane zliav ponúkaných našim potenciálnym zákazníkom. Meradlom dosiahnutia úspechu marketingovej stratégie firmy bude najmä meranie vyťaženia materského centra. Marketingová kampaň začne približne 3 mesiace pred samotným zahájením prevádzky centra. Cieľom je v prvom roku dosiahnuť vyťaženosť centra na úrovni 40 - 50% a v druhom roku na úrovni okolo 50 - 60%.

4.12.3 Cena

Ceny služieb sa z časti odvíjajú z cien konkurencie a sú nastavené tak aby priemerné 40% vyťaženie centra pokrylo celkové prevádzkové náklady centra. Ceny konkurencie sa odvíjajú od druhu služieb, nepravidelné opatrovanie, opatrovanie mimo otváracích hodín a počas víkendu sú spravidla vyššie a pohybujú sa v intervale 85 - 140 Kč/hodinu. Prihliadajúc na lokalitu, v ktorej sa centrum nachádza, vybavenie priestorov centra či kvalitu služieb sa centrum rozhodlo stanoviť prijateľnú cenovú politiku a poskytovať tak svoje služby širšiemu spektru zákazníkov. V porovnaní s konkurenciou sú ceny priemerné až podpriemerné. Sadzba pre deti od 6 mesiacov do 3 rokov je vyššia najmä kôli vyšším nákladom spojeným s opatrovaním týchto detí (prebalovanie, kŕmenie, hygiena). Pre túto službu je tiež potrebná viazaná činnosť a na trhu ju poskytuje len málo kvalifikovaných poskytovateľov.

Cenník služieb

Centrum bude ponúkať viacero služieb, ktoré udáva nasledujúca tabuľka. Zľavy nebude možné kombinovať. Vždy sa bude uplatňovať iba jedna zľava.

Cenník služieb	6 mesiacov - 3 rokov)	3 - 6 rokov
Poobedné opatrovanie (15:00-21:00)	120 Kč/hodina	100 Kč/hodina
Nočné opatrovanie (18:00-9:00)	990 Kč	700 Kč
Celovíkendové opatrovanie (piatok poobede až nedeľa ráno)	2 500 Kč	2 100 Kč
Opatrovanie nad rámec ponúkaných služieb Súrodenci	140 Kč/hodina zľava 20%	120 Kč/hodina zľava 20%
Dochádzka:		
1x do týždňa	zľava 5%	zľava 5%
2x do týždňa	zľava 10%	zľava 10%
3x do týždňa	zľava 15%	zľava 15%

Tabuľka 4.4: Cenník služieb materského centra Sovička

4.12.4 Propagácia a reklama

Ako je už vyššie spomenuté, služby ktoré centrum poskytuje sú pomerne neobvyklé a preto je dôležité povedomie o nich u cieľovej skupiny rozšíriť. Potrebné bude službu dostatočne spropagovať a docieľiť tým, aby sa informácia o ponúkanej službe dostala priamo k cieľovej skupine. Po oslovení potenciálnych zákazníkov bude hlavne na samotnom centre, aby si vybudovalo u zákazníkov dôveru a pozitívny vzťah a aby sa rodičia s deťmi do centra opätovne vracali a službu naďalej využívali, prípadne svoje skúsenosti rozšírili blízkym. Prostriedkami propagácie centra bude využitie propagačných letákov, reklamy na portáloch pre deti, vlastná web stránka a stránka na sociálnej sieti Facebook.

Propagačné letáky

Propagačné letáky budú vytlačené farebne na formáte A5, budú obsahovať logo centra Sovička, zvýraznenie ponúkanej služby nočného a poobedného stráženia. Zvýraznené budú zľavy, ktoré bude možno uplatniť. Tiež bude zdôraznené, že v centre sa nachádza zdravotný pracovník a tým je zabezpečená vysoká kvalita ponúkaných služieb. Ďalej bude plagát obsahovať dátum otvorenia, adresu webstránky vrátane QR kódu a telefónny kontakt. Leták bude ladený v pozitívnych pastelových farbách a bude opticky príjemný. Propagačný materiál bude distribuovaný v detských centrách, materských centrách a materských škôlkach, ktoré nemajú priamy konkurenčný charakter a neponúkajú nami ponúkané služby. Ďalej v gynekologických ambulanciách a detských kaviarňach. V detských kaviarňach trávajú matky s deťmi veľa času, je to pre nich miesto, kde si s ostatnými mamičkami vymieňajú poznatky a informácie. Detské kaviarne sú preto veľmi vhodným miestom pre zacielenie našej kampane za účelom rozšírenia povedomia o centre Sovička. Letáky budú distribuované už približne dva mesiace pred samotným otvorením centra.

Reklama na portáloch pre mamičky s deťmi

Vzhľadom na plochu reklamy, ktorá bude relatívne malá musí byť reklama na týchto portáloch tomu vhodne prispôbená. Súčasťou reklamy bude animácia vo formáte GIF, ktorá bude obsahovať logo centra, stručný popis ponúkaných služieb a kliknutím na reklamu sa používateľ prepne na stránku centra. Súčasťou tejto reklamy bude tiež vytvorenie propagačného článku prezentujúceho materské centrum Sovička. Reklama a články budú umiestnené na týchto portáloch:

- www.namaterskevbrne.cz
- www.emimino.cz
- www.kamsdetmi.com
- www.kudyznudy.cz

Web stránka a stránka na Facebooku

Web stránka bude koncipovaná tak, aby vplývala hravo a prívetivo, bude prehľadná a bude obsahovať všetky potrebné informácie, ktoré by zákazníka mohli zaujímať. Bude tam foto-galéria, cenník služieb, základné informácie o centre, kontakt a poloha centra, typy služieb vrátane ich popisu, zoznam zamestnancov, prepojenie na Facebook a pod. Web stránka bude zhotovená študentmi informatiky na VÚT v Brne Viktorom Malíkom a Tomášom Jančom ako priateľská výpomoc Veronike Cabalovej za cenu 2 000 Kč. Stránka na Facebooku bude obsahovať základné informácie o centre a fotky centra a pripravované akcie. Centrum bude využívať túto stránku tiež pre informovanie zákazníkov o novinkách a udalostiach, ktoré sa budú diať v centre Sovička. Stránka bude tiež slúžiť pre rezervácie nočných a víkendových pobytov.

4.13 Finančný plán

4.13.1 Vstupné náklady

Vstupnými nákladmi bude najmä materiálne vybavenie centra, náklady na marketingovú kampaň a založenie centra ako spoločnosti s ručením obmedzeným. Ceny sú stanovené na základe informácií z internetu. Informácie o nákladoch na vybavenie škôlky som čerpal od riaditeľky mini škôlky Devítka v Brne. Ceny sa v skutočnosti môžu líšiť, najmä náklady spojené s vybavením škôlky sú stanovené na základe odhadu a skúseností.

4.13.2 Prevádzkové náklady

Väčšina prevádzkových nákladov je fixného charakteru. Variabilný charakter má položka pitný režim a vedenie účtovníctva externým subjektom, ktorá je závislá na počte vykonaných úkonov. Výrazné rozdiely v hodnote tejto položky nie sú ale príliš pravdepodobné. Cena prenájmu priestorov je stanovená na základe konkrétnej ponuky prenájmu bytu 3+1 na ulici Jaselská v Brne. Výplata opatrovatelkám je násobkom počtu odpracovaných hodín

Vstupné náklady	Cena (v Kč)
Spísanie základnej listiny u notára	4 000
Výpis z registru trestov	200
Overenie podpisu a listín, kópia zákl. listiny	1 200
Ohlásenie živnosti	1 000
Bankové poplatky za účet a zloženie ZK	500
Návrh na zápis do obchodného registru	5 000
Náklady na založenie celkom	11 900
Vytvorenie web stránky vrátane profilu centra na sociálnej sieti Facebook	2 000
Zakúpenie domény sovickabrno.cz na 1 rok	160
Reklama na portáloch pre mamičky s deťmi	6 000
Tlač propagačných letákov letákov - formát A5 jednostranne (10 000 Ks)	4 300
Marketingové náklady celkom	12 460
Nábytok - skrine, police na hračky, stoličky, postele pre deti, obliečky, matrace špeciálne postele pre deti do 3 rokov, stolík na prebalovanie, stolíky pre deti na hranie, srine do chodby na prezliekanie, koberce	78 000
Zníženie umývadla pre deti v kúpeľni, schodík na WC	6 000
Hračky, obrázkové knihy, kancelárske potreby pre deti na hranie	14 000
Vymalovanie izbiel určených na opatrovanie detí	6 000
Úpravy centra	104 000
Rezerva	20 000
Vstupné náklady celkom	148 360

Tabuľka 4.5: Vstupné náklady

a mzdou opatrovateliek. Mzda sa odvíja od typu poskytovanej služby a pohybuje sa v intervale 110 - 140 Kč/hodinu. Odvody na sociálnom a zdravotnom poistení sa odvíjajú od počtu odpracovaných hodín a u DPP sa do 10 000 Kč neplatia. Pri výpočte je počítané s faktom, že v akejkoľvek dobe počas otváracích hodín budú v centre vždy dve opatrovatelky.

Prevádzkové náklady centra (v Kč)	Náklady za mesiac	Náklady za rok
Prenájom priestorov vrátane energií	26 000	312 000
Mzdy opatrovateliek	80 880	970 560
Internet	300	3 600
Poplatky za mobilný telefón	250	3 000
Pitný režim (minerálka, čaj)	1 200	14 400
Vedenie externého účtovníctva	4 900	58 800
Prevádzkové náklady celkom	113 530	1 362 360

Tabuľka 4.6: Prevádzkové náklady

4.13.3 Predpokladané výnosy

Maximálny výnos, ktorý môže centrum za mesiac dosiahnuť je 408 000 Kč. Vo výpočte som počítal s maximálnou obsadenosťou všetkých služieb a teda využitím maximálnej kapacity centra počas celého mesiaca. To znamená, že počas týždňa od 15:00 do 21:00 by v centre bolo stále 20 detí a to platí tiež pre nočné opatrovanie od štvrtka do nedele, kedy je kapacita centra 15 detí. Z tohto údaju je následne vypočítaný výnos pri 40%, 50%, 60% a 70% využití kapacity centra.

Pri výpočte výnosov som počítal s priemernou sadzbou za opatrovanie vo výške 110 Kč/hodinu a pri víkendovom opatrovaní je to priemerná sadzba na úrovni 800 Kč za nočné opatrovanie. Do výnosov som nezapočítal opatrovanie mimo pracovnej doby, ktoré je tiež medzi ponúkanými službami a tiež celovíkendové opatrovanie. Tieto dve služby môžu výnosy dodatočne navýšiť. Na druhej strane pri výpočtoch nie sú zohľadnené zľavy pri poskytovaných službách, ktoré je možné uplatniť pri pravidelnej návštevnosti alebo pri opatrovaní súrodencov a ktoré môžu výnosy mierne znížiť.

Obsadenosť kapacít centra	Výnosy za mesiac (v Kč)	Výnosy za rok (v Kč)
40%	163 200	1 958 400
50%	204 000	2 448 000
60%	244 800	2 937 600
70%	285 600	3 427 200

Tabuľka 4.7: Výnosy centra v pri rôznom využití kapacity

4.13.4 Výkaz ziskov a strát

Rok 2015 zahrňuje obdobie od založenia spoločnosti v lete 2015 a následne obdobie 12 mesiacov. Analogicky to platí aj pre ostatné roky, obdobie vyznačené v tabuľke sa nezhoduje s kalendárnym rokom. Daň z príjmu je kalkulovaná vo výške 23% a pri nákladoch a mzdách je počítané s 3% ročným navýšením. Všetky položky sú uvedené v Kč.

4.13.5 Počiatočná rozvaha

Zakladateľka podniku vloží do podniku 250 000 Kč. Táto čiastka zaistí dostatok prostriedkov na financovanie podnikateľskej činnosti centra. Veronika Cabalová, ako jediný vlastník vloží do spoločnosti 250 000 Kč na bankový účet spoločnosti v okamžiku jej založenia.

Výkaz ziskov a strát (v Kč)	2015	2016	2017
Tržby	1 958 400	2 448 000	2 937 600
Náklady	391 800	403 554	415 660
Mzdy	970 560	999 676	1 029 667
Prevádzkové výnosy celkom	1 958 400	2 448 000	2 937 600
Prevádzkové náklady celkom	1 362 360	1 403 230	1 445 327
Prevádzkový výsledok hospodárenia	596 040	1 044 769	1 492 272
Daň z príjmu za bežnú činnosť	137 089	240 296	343 222
Zisk po zdanení	458 950	804 472	1 149 049

Tabuľka 4.8: Výkaz ziskov a strát

Z týchto prostriedkov budú pokryté náklady na založenie podniku a tiež všetky súvisiace vstupné náklady centra vrátane stavebných prác či vybavenia centra.

Aktíva	Kč	Pasíva	Kč
1. Dlhodobý majetok		1. Vlastný kapitál	
Dlhodobý nehmotný majetok		Základný kapitál	250 000
Dlhodobý hmotný majetok		Kapitálové fondy	
Dlhodobý finančný majetok		Fondy zo zisku	
		Výsledok hospodárenia	
2. Obežný majetok		2. Cudzie zdroje	
Zásoby		Rezervy	
Krátkodobé pohľadávky		Krátkodobé záväzky	
Dlhodobé pohľadávky		Dlhodobé záväzky	
Finančný majetok	250 000	Bankové uvery	
3. ostatné aktíva		3. Ostatné pasíva	
Aktíva celkom	250 000	Pasíva celkom	250 000

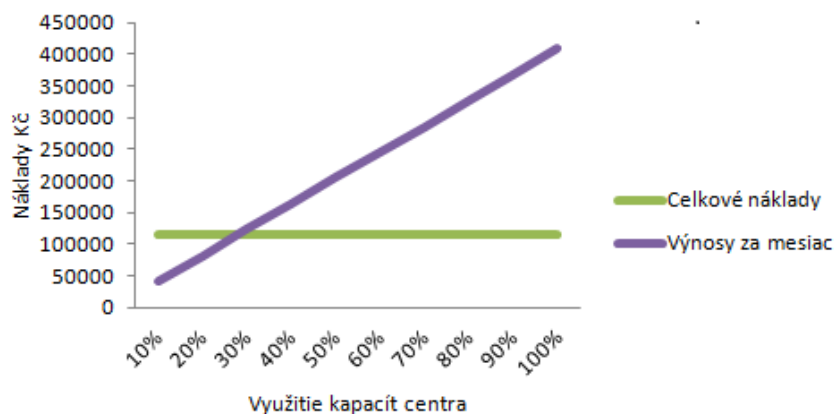
Tabuľka 4.9: Vstupná rozvaha - zjednodušená

4.13.6 Analýza bodu zvratu

Pri analýze bodu zvratu zakladáme na predpoklade, že všetky prevádzkové náklady centra sú fixného charakteru. V centre sú vždy dve opatrovatelky, preto mzdu môžeme považovať za fixný náklad. Nákladové položky ako pitný režim či vedenie externého účtovníctva nie sú úplne priamo naviazané na využitie kapacít centra a množstve poskytovaných služieb a ich variabilita je pri zmene obsadenosti zanedbateľná. Preto sú náklady konštantné na úrovni 113 530 Kč.

Výnosy sa odvíjajú od obsadenostikapacít centra a pri výpočte bola použitá priemerná cena opatrovania na hodinu. Maximálny výnos je teda pri teoretickej 100% obsadenosti centra 408 000 Kč za mesiac.

Z analýzy vyplynulo, že podnik bude schopný pokryť celkové prevádzkové náklady už pri priemernom využití 27,83% kapacít centra. V reálnych podmienkach sa táto alternatíva javí ako veľmi reálna a centrum si stanovuje za cieľ dosiahnuť priemernú zaplnenosť na úrovni 40% a tak už v prvom roku generovať zisk.



Obr. 4.1: Analýza bodu zvratu. Vlastné spracovanie.

Záver

Založenie malého podniku nie je v súčasnosti náročná záležitosť. Spoločnosť s ručením obmedzeným sa dá založiť so vstupným kapitálom 1 Kč pri nákladoch na založenie od približne 10 000 Kč. Náročnejšie je pre podnikateľa v trhových podmienkach ustáť, rozvíjať sa a generovať zisk. Pred vstupom na trh by mal podnikateľ vyhľadať dostupné informácie, ktoré môžu jeho podnikanie ovplyvniť a zväziť ich dopad. Úspech podniku záleží na tom, do akej miery je podnikateľ a vedenie firmy schopné premeniť tieto informácie na podnikateľskú výhodu, ako rýchlo sa dokáže adaptovať na zmeny na trhu či vyhovieť stále novým potrebám zákazníka.

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo vypracovanie podnikateľského plánu na základe teoretického konceptu popísaného v prvej časti práce. Konkrétne sa jedná o materské centrum Sovička, ktoré bude založené ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Tento plán bude slúžiť podnikateľke Veronike Cabalovej ako informačná základňa pri zakladaní spoločnosti a tiež pri rozhodovaní a plánovaní v oblasti riadenia materského centra. V práci som sa snažil o systematizáciu poznatkov, ktoré by mal podnikateľ brať v úvahu pri zakladaní spoločnosti a pri tvorbe podnikateľského plánu. Objem informácií, ktoré by mal podnikateľ brať v úvahu je veľmi rozsiahly a preto som sa snažil zameriavať na najdôležitejšie faktory, ktoré podnikanie v oblasti poskytovania služieb o deti ovplyvňujú.

V teoretickej časti sú popísané najprv základné termíny súvisiace s podnikaním, v ktorých by mal mať podnikateľ jasno. Špecifikované sú tiež právne typy podnikania s uvedením podmienok ich založenia. V práci sú tiež bližšie popísané možnosti podnikania v oblasti poskytovania opatrovateľských služieb pre deti, ako aj typy živností. Nie všetky živnosti sú voľné a preto je pri niektorých živnostiach potrebné odborné vzdelanie, ktoré je podmienkou pre ich získanie.

Malí podnikatelia sú v tržných podmienkach často konfrontovaní silnou konkurenciou

a nemajú dostatok informácií či financií na založenie podniku. Preto je v teoretickej časti aj kapitola zameraná na poskytovanie podpory malému podnikaniu. Uvedené sú možnosti administratívnej podpory ako aj finančnej podpory napr. pri čerpaní úverov alebo dotácií z fondov EÚ.

Najrozsiahlejšia časť teoretickej časti je venovaná podnikateľskému plánu a zásadám jeho tvorby. Pri každej časti plánu je uvedené, aké informácie by mala obsahovať a tiež odporúčenia, ktoré by mal tvorca kvalitného podnikateľského plánu dodržiavať. Teoretické poznatky som následne aplikoval pri tvorbe reálneho podnikateľského plánu.

V praktickej časti som predstavil konkrétny podnikateľský zámer - založenie materského centra Sovička, ktoré sa bude venovať najmä nočnému a večernému skupinovému opatrovaniu detí. Poskytovaná služba nie je na trhu príliš rozšírená a ľudia túto službu nepoznajú no cieľová skupina o ňu prejavuje záujem. V praktickej časti sa snažím o využitie týchto informácií a o tvorbu doporučení a návrhov riešenia, ako tieto informácie premeniť na podnikateľskú výhodu, vhodnou marketingovou stratégiou zvýšiť počet zákazníkov a doceliť tak vyššiu obsadenosť materského centra.

Obsahom praktickej časti je v úvode popis spoločnosti a popis podnikateľskej príležitosti, ciele a vízie spoločnosti či personálne zabezpečenie. Realizovaná je tiež analýza trhu a konkurencie. Údaje sú uvedené ako pre celkový trh, tak aj pre cieľový trh, ktorým je centrum mesta Brna a jeho blízkeho okolia. V marketingovom pláne je upresnená cenová politika spoločnosti a tiež je uvedený návrh propagácie materského centra formou propagačných letákov či reklamy na internete. Záverečná časť je venovaná finančnému plánu. Uvedené sú všetky vstupné náklady na založenie centra. Analýza prevádzkových nákladov a výnosov pri rôznych predpokladoch naplnenosti centra.

Celkové náklady na založenie centra do prevádzky-schopnej podoby sú 148 360 Kč a priemerné mesačné náklady na prevádzku sú 113 530 Kč. Výnosy pri zaplnení 40% kapacity centra boli vypočítané na 163 200 Kč čo znamená, že budú pokryté prevádzkové náklady s hrubým ziskom pred zdanením vo výške 49 670 Kč. Pokiaľ by marketingová stratégia priniesla očakávané navýšenie návštevnosti a obsadenosti centra, má tento podnikateľský plán dobrý potenciál dosiahnuť už pri 60% obsadenosti centra mesačný zisk vo výške 113 250 Kč. Z analýzy bodu zvratu vyplynulo, že celkové mesačné prevádzkové náklady budú pokryté už pri priemernom 28% využití kapacít.

Úskalím celého zámeru je hlavne nevedomosť cieľovej skupiny o ponúkanej službe a v praxi

to môže byť aj nedôvera k ponúkanej službe. Toto úskalie bude samozrejme možné prekonať ponúkaním kvalitných služieb k spokojnosti zákazníkov a klientov centra, ktoré je jedným z prioritných cieľov centra. Ďalším problémom môže byť nepravidelnosť návštev zo strany klientov a tiež vysoká fluktuácia klientov, ktorá pre centrum môže znamenať značné kolísanie tržieb a tým pádom aj neistotu dosiahnutia zisku.

Celkovo sa tento zámer javí i napriek všetkým úskaliam ako zaujímavá podnikateľská príležitosť, ktorá popri generovaní zisku bude zákazníkom prinášať uspokojenie ich potrieb a tiež sa bude podieľať na kvalitatívnom rozvoji v segmente opatrovateľských služieb.

Literatúra

- [1] SYNEK, Miloslav a kolektív. *Manažerská ekonomika*. 4. vydanie. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2007. 471 s. ISBN 80-247-3494-1
- [2] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 427 s. ISBN 80-247-3339-0
- [3] SYNEM, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. preprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 475 s. ISBN 80-717-9892-4
- [4] NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk s.r.o., 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.
- [5] KORÁB, Vojtěch a kolektív. *Podnikatelský plán*. Computer Press. 2007. 216 s. ISBN 978-80-2511-605-0
- [6] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšírené vydanie. 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- [8] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- [9] KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha : Grada Publishing. 2004. ISBN 978-80-247-0513-2
- [10] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku*. 2. aktuál. a rozšír. vyd. Praha: Ekopress. 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- [11] NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ Pavel. *Finanční řízení podniku*. Praha : Grada Publishing. 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2

- [12] HARKER, Michael. *Marketing: An Introduction*. Pearson Education. 2009. 614 s. ISBN 978-02-737-1395-1
- [13] SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing a.s. 2011. 194 pages. ISBN 80-247-4103-2
- [14] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Grada Publishing. 2003. 200 ps. ISBN 80-247-4103-2
- [15] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Computer Press. 2010. 325 s. ISBN 80-251-2621-8
- [16] MUSILOVÁ, Jana. *Podnikatelský záměr*. [online]. 2012 [cit. 2014-20-02]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Viliam Záthurecký. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/206800/esf-DP-Jana-Musilova-verejne.pdf>
- [17] ŠTICA, Petr. *Diplomová práce*. [online]. [cit. 2014-21-02]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Jiří Richter. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/401190/esf_m/Stica_Petr_Diplomova_prace.pdf
- [18] *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. [online]. [cit. 2014-12-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>
- [19] *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*. [online]. [cit. 2014-12-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast1.aspx>
- [20] *Koncesovaná živnost*. [online]. 2013 [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/zahajeni-podnikatelske-cinnosti/vybrat-oblast-podnikani.html>
- [21] *Právní formy podnikání*. [online]. 2012 [cit. 2014-10-03]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/specialy/zacinajici-podnikatel/pravni-formy-podnikani/>
- [22] *Právní forma podnikání*. [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Právní_formy_podnikání
- [23] *Instituce podporující podnikání v ČR*. [online]. [cit. 2014-19-02]. Dostupné z: <http://www.strakonice.eu/content/instituce-podporujici-podnikani-v-cr>
- [24] *Malé a střední podnikání*. [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/male-a-stredni-podnikani.html>
- [25] *Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP)*. [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/cip/index_sk.htm

- [26] *Věcný záměr zákona o dětské skupině a o změně souvisejících zákonů.* [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13503/zamer_zakona.pdf
- [27] *Založení soukromé mateřské školky.* [online]. [cit. 2014-18-03]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/262381-zalozeni-soukrome-materske-skolky/>
- [28] *Založení soukromé mateřské školky.* [online]. [cit. 2014-18-03]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13500>
- [29] *Nariadenie vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplniach jednotlivých živností.* [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/en/legislation/files/27_2008.pdf
- [30] *Jak napsat podnikatelský plán.* [online]. [cit. 2014-08-03]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>
- [31] *Jak sepsat podnikatelský plán.* [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.napadroku.cz/radce/jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>
- [32] *Podnikatelský plán a strategie.* [online]. [cit. 2014-18-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html>
- [33] *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza.* [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>
- [34] *Založení s.r.o. - zmeny od roku 2014.* [online]. [cit. 2014-15-03]. Dostupné z: [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/zalozeni-s-r-o-zmeny-od-roku-2014>
- [35] *Akciová společnost.* [online]. [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Akciovova_spolecnost
- [36] *Věcný záměr zákona o dětské skupině a o změně souvisejících zákonů.* [online]. [cit. 2014-19-02]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13503/zamer_zakona.pdf
- [37] *Na materske v Brne.* [online]. [cit. 2014-20-02]. Dostupné z: namaterskevbrne.cz
- [38] *Male a středni podnikani.* [online]. [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/male-a-stredni-podnikani.html>
- [39] *Soukromné školky jsou plné i když stojí tisíce.* [online]. [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: http://brno.idnes.cz/soukrome-skolky-jsou-plne-i-kdyz-stoji-tisice-f4i-/brno-zpravy.aspx?c=A130420_1919571_brno-zpravy_lva
- [40] *Informace o počtech zařízení péče o děti předškolního věku.* [online]. [cit. 2014-14-03]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/13744/78294-2012.pdf>

- [41] *Medzinárodné programy na podporu inovácií a výskumu.* [online]. [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://www.stuba.sk/sk/mvts/medzinarodne-programy-na-podporu-vyskumu-a-inovacii/>
- [42] *Marketingová situácia.* [online]. [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
- [43] *SWOT analýza.* [online]. [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>
- [44] *Formy individuální nerodinné péče o děti do 6 let v České republice.* [online]. [cit. 2014-07-04]. Dostupné z: http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/5_Prezentace_ind_CR.pdf
- [45] *Provozování MŠ a jiných předškolních zařízení, hlídání dětí.* [online]. [cit. 2014-07-04]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-hospodarsky/zivnostensky-urad-mesta-brna/provozovani-ms-a-jinych-predskolnich-zarizeni-hlidani-deti/>
- [46] *Zpráva o rodině v Jihomoravském kraji.* [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: http://www.rodinnapolitika.cz/soubory/rodina_v_jihomoravskem_kraji.pdf
- [47] *Závěrečná zpráva o řešení projektu HR162/07.* [online]. [cit. 2014-06-05]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7073/pece_o_deti.pdf