

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza rizik podnikatelského záměru**  
**Veronika Mošnerová**

**Bakalářská práce**  
**2019**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Mošnerová**  
Osobní číslo: **E16476**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Analýza rizik podnikatelského záměru**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je vytvořit podnikatelský plán, který bude zahrnovat všechny potřebné informace nutné k posouzení rizik spojených s jeho úspěšnou realizací. V navrženém podnikatelském záměru bude na základě informací z provedené situační analýzy vypracován finanční plán, analýza trhu a konkurence s akcentem na možná rizika, která mohou nastat.

Osnova:

- Podnik, podnikání, struktura podnikatelského plánu.
- Klasifikace rizika, možnosti řízení rizika.
- Finanční, projektový a marketingový plán.
- Analýza okolí podniku.
- Ekonomické ukazatele finanční analýzy, hodnocení rizik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

CHEVALIER, Alain a Georges HIRSCH. Rizika podnikání. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85865-05-X.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

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

WESTWOOD, John. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-542-4.



Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**



doc. Ing. Romana Provozňáková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 4. 2019

Veronika Mošnerová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a jeho cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu, jehož cílem je zjistit, analyzovat a vyhodnotit všechny potřebné informace nutné k posouzení rizik spojených s jeho úspěšnou realizací. V navrženém podnikatelském záměru je na základě informací z provedené situační analýzy vypracován finanční plán, analýza trhu a konkurence s akcentem na možná rizika, která mohou nastat.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*analýza rizik, podnikatelský záměr, finanční plán, marketingový plán*

## **TITLE**

Analysis of the Risk of the Business Plan

## **ANNOTATION**

*The bachelor work deals with creating a business plan that aims is to include all the necessary information needed to assess the risks associated with the successful implementation. In the proposed business plan, the financial plan is worked out. This plan is based on the information from the situational analysis, market analysis and competition with the emphasis on the possible risks that might happen.*

## **KEYWORDS**

*analysis of risks, business plan, financial plan, marketing plan*

# OBSAH

Úvod .....	13
<b>1 Definice základních pojmů v oblasti podnikání.....</b>	<b>14</b>
1.1 Podnik .....	14
1.2 Podnikání .....	14
1.3 Podnikatel .....	14
1.4 Právnícké osoby jako podnikatelé .....	15
1.5 Druhy právníckých osob .....	15
<b>2 Postup při sestavování podnikatelského plánu .....</b>	<b>19</b>
2.1 Titulní strana .....	19
2.2 Shrnutí.....	19
2.3 Analýza trhu.....	20
2.4 Popis podniku .....	20
2.5 Výrobní plán .....	20
2.6 Marketingový plán.....	20
2.7 Organizační plán .....	20
2.8 Hodnocení rizik.....	21
2.9 Finanční plán.....	21
2.10 Přílohy.....	21
<b>3 Rizika .....</b>	<b>22</b>
3.1 Definice rizika.....	22
3.2 Klasifikace rizika .....	22
3.3 Proces zvládnání rizik .....	24
3.4 Řízení rizika.....	25
3.5 Hodnocení rizika.....	25
<b>4 Finanční plán.....</b>	<b>27</b>
4.1 Zdroje financování podniku.....	28
4.2 Plánování výnosů a příjmů .....	28

4.3	Plánování nákladů a výdajů .....	29
4.4	Finanční výkazy .....	29
4.4.1	Výkaz zisků a ztrát .....	29
4.4.2	Rozvaha .....	29
4.4.3	Cash flow .....	30
4.4.4	Zakladatelský rozpočet .....	30
4.5	Zdroje financování podniku .....	31
4.5.1	Vlastní zdroje financování .....	31
4.5.2	Cizí zdroje financování .....	32
4.6	Finanční analýza a ekonomické ukazatele .....	32
4.6.1	Rozdílové ukazatele finanční analýzy .....	33
4.6.2	Poměrové ukazatele finanční analýzy .....	33
<b>5</b>	<b>Marketingový plán .....</b>	<b>35</b>
5.1	Definice marketingového plánování .....	35
5.2	Marketingový mix .....	35
5.3	Marketingový výzkum .....	36
5.4	Marketingové cíle a strategie .....	37
5.5	Analýza trhu .....	37
5.5.1	Analýza vnějšího okolí podniku .....	37
5.5.2	Analýza vnitřního prostředí podniku .....	38
<b>6</b>	<b>Projektový plán .....</b>	<b>40</b>
6.1	Projektový management .....	40
6.2	Projekt .....	40
6.3	Projektové plánování .....	40
6.4	Proces plánování projektu .....	41
6.4.1	Definice předmětu projektu .....	41
6.4.2	Plán projektu .....	41
6.5	Rozpočet projektu .....	41
6.6	Proces řízení projektu .....	42
6.7	Projektová kontrola .....	42



6.8	Uzavření projektu .....	43
<b>7</b>	<b>Podnikatelský záměr hlídacího koutku BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o. ....</b>	<b>44</b>
7.1	Titulní strana .....	44
7.2	Popis podniku .....	45
7.3	Analýza trhu.....	46
7.3.1	Analýza konkurence .....	46
7.3.2	Silné a slabé stránky konkurence.....	47
7.3.3	Mapování porodnosti .....	48
7.3.4	Statistiky přijímacího řízení do mateřských škol pro rok 2018 .....	49
7.3.5	Dodavatelé .....	50
7.4	Finanční plán.....	51
7.4.1	Zdroje financování podniku.....	52
7.4.2	Náklady .....	53
7.4.3	Výnosy .....	55
7.4.4	Zakladatelský rozpočet .....	57
7.4.5	Zahajovací rozvaha .....	58
7.4.6	Výsledek hospodaření.....	59
7.4.7	Cash flow .....	59
7.4.8	Ekonomičtí ukazatele finanční analýzy .....	60
7.5	Marketingový plán.....	61
7.5.1	Marketingový mix.....	61
7.5.2	Rozšířený marketingový mix.....	64
7.5.3	Segmentace zákazníků dle segmentačních kritérií .....	65
7.5.4	SWOT analýza.....	65
7.6	Organizační plán .....	67
7.6.1	Legislativní podmínky .....	67
7.6.2	Organizační dokumenty .....	69
7.6.3	Otevírací doba .....	69
7.6.4	Personální otázky .....	70
7.6.5	Organizační struktura podniku.....	71
7.6.6	Přehled možností dopravy do hlídacího koutku .....	71
7.6.7	Údaje o obchodních podílech .....	71

7.7	Analýza rizik.....	72
7.7.1	Identifikace a hodnocení rizik.....	72
7.7.2	Ošetření rizik.....	73
<b>Závěr</b>	.....	<b>76</b>
<b>Použitá literatura</b>	.....	<b>78</b>
<b>Přílohy</b>	.....	<b>81</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura obchodních společností.....	16
Obrázek 2: Harmonogram procesu zakládání .....	16
Obrázek 3: Proces zvládnání rizik.....	24
Obrázek 4: Struktura zdrojů financování podniku .....	28
Obrázek 5: Stádium zahájení podnikatelské činnosti .....	31
Obrázek 6: Externí faktory ovlivňující podnik .....	38
Obrázek 7: SWOT analýza.....	39
Obrázek 8: Diagram průběhu procesu a koordinace .....	42
Obrázek 9: Logo podniku.....	44
Obrázek 10: Náhodné profily hlídaček .....	46
Obrázek 11: Plodnost v ČR.....	48
Obrázek 12: Přijaté a nepřijaté děti do škol .....	49
Obrázek 13: Nájemní prostory .....	50
Obrázek 14: Rozložení celkové splátky úvěru v Kč .....	52
Obrázek 15: Organizační struktura podniku .....	71

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozvaha.....	30
Tabulka 2: Přijaté a nepřijaté děti do MŠ.....	50
Tabulka 3: Mzdové náklady v Kč .....	54
Tabulka 4: Predikce nákladů v 1 roce podnikání .....	55
Tabulka 5: Predikce nákladů v dalších letech provozu .....	55
Tabulka 6: Predikce výnosů v dalších letech provozu .....	57
Tabulka 7: Zakladatelský rozpočet .....	58
Tabulka 8: Zahajovací rozvaha .....	58
Tabulka 9: Výsledek hospodaření .....	59
Tabulka 10: Cash flow .....	60
Tabulka 11: Ceník za jednorázové hlídání .....	62
Tabulka 12: Ceník hlídání pro registrované děti .....	62
Tabulka 13: Ceník Mickey dětský koutek .....	63
Tabulka 14: SWOT analýza 1 .....	65
Tabulka 15: SWOT analýza 2 .....	67
Tabulka 16: Analýza rizik.....	73

## **SEZNAM ZKRATEK**

ČSÚ	Český statistický úřad
DPP	Dohoda o provedení práce
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb

# ÚVOD

*„V podnikání nemůžete čekat, až bouřka přejde, je nutné naučit se tančit v dešti.“*

- Steve Jobs

Každý podnikatel touží po bezproblémovém podnikání za účelem dosažení co nejvyššího zisku. Avšak v dnešní době velké konkurence na trhu musí podnikatel čelit mnoha problémům spojené s oborem, ve kterém chce být úspěšný. Úkolem této bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru hlídacího koutku v Pardubicích, který uspokojí zvýšenou poptávku na trhu po hlídání dětí ve věkovém rozmezí 3-10 let. Rodiče se někdy během svého života dostanou do situace, kdy potřebují mít chvíli čas pro svoje soukromé zájmy, koníčky nebo z důsledku pracovní vytíženosti či socializace dětí v kolektivu. Důvodem vytvoření podnikatelského záměru v oboru práce s dětmi, byla autorčina myšlenka, že děti jsou budoucnost národa, a proto je podstatné investovat do budoucnosti. Dalším motivem pro tvorbu tohoto podnikatelského záměru byla snaha o ozvláštnění stávající podoby hlídacích koutků, doplněné o přidanou hodnotu v podobě rozšířených služeb, které se v jiných koutcích nenacházejí.

Cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu se všemi podstatnými náležitostmi a následnou analýzou rizik, jež jsou spojeny s podnikáním v ČR.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s podnikáním, jako je například podnik, podnikání, podnikatel, právnické osoby jako podnikatelé a druhy právnických osob. Nejpodstatnější kapitolu v teoretické části tvoří postup pro sestavení podnikatelského plánu, neboť obsahuje dílčí plány, bez nichž by realizace podnikatelského záměru nebyla možná. V praktické části je obsažena tvorba podnikatelského plánu na založení hlídacího koutku BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o., jehož sídlo a provozovna bude umístěna v Pardubicích. V práci je představen podnik včetně jeho zakladatelů, analýzy trhu, finančních výkazů, marketingových plánů a opatření proti rizikům, jež existuje pravděpodobnost jejich vzniku. Na základě zvážení všech těchto faktorů lze rozhodnout, zda je podnikatelský plán realizovatelný či nikoliv.

# 1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI PODNIKÁNÍ

Před zahájením podnikatelské činnosti je zapotřebí si vymezit veškeré základní pojmy, které s podnikáním bezprostředně souvisí. Tato kapitola obsahuje vymezení pojmů podnik, podnikatel a právnická osoba jako podnikatel.

## 1.1 Podnik

Existuje nespočet definic k pojmu podnik. Například Veber a Srpová (2005, s. 16) formulují podnik jako subjekt, ve kterém se přeměňují vstupy ve výstupy, neboli zdroje ve statky.

Z hlediska právního vymezení, konkrétně dle nového občanského zákoníku se již místo pojmenování podnik používá název obchodní závod, který je definovaný následovně „*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Nový občanský zákoník, 2012, s. 58)

## 1.2 Podnikání

Pojem podnikání je možné interpretovat několika způsoby. Mezi základní rozdělení se řadí například ekonomické pojetí, psychologické pojetí a také právnícké a sociologické pojetí. Obecně lze tedy pojem podnikání definovat jako cílevědomou činnost, ve které jsou prováděny iniciativní a kreativní přístupy, se schopností organizování a řízení transformačních procesů, má praktický přínos, užitek a přidanou hodnotu, přebírá a kalkuluje rizika neúspěchu a má opakující se a cyklický proces.

## 1.3 Podnikatel

Pojem podnikatel je charakterizován jako subjekt, který vykonává podnikatelské činnosti v souvislosti s rozšiřováním nebo ztrátou vlastního kapitálu. Vlastnosti podnikatele lze popsat několika základními rysy jako je například schopnost objevení a využití příležitostí, stanovování nových cílů, disponování organizačními schopnostmi, musí být vytrvalý, je ochoten podstoupit riziko a musí mít chuť učit se novým věcem.

Právní vymezení nového občanského zákoníku označuje podnikatele jako toho „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo*

*obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Nový občanský zákoník, 2012, s. 50)*

## **1.4 Právnícké osoby jako podnikatelé**

Subjekty soukromého práva je možné rozdělit na osoby právnické a osoby fyzické. Tato podkapitola se zabývá osobami právnickými. Podstata právnické osoby spočívá v tom, že jí je uznána zvláštní vůle, která se odlišuje od vůle osob fyzických. Při vytváření této vůle je důležité předem stanovit pravidla pro konkrétní právnickou osobu. Například právnická osoba má k dispozici majetek, který je separovaný od majetku osob fyzických.

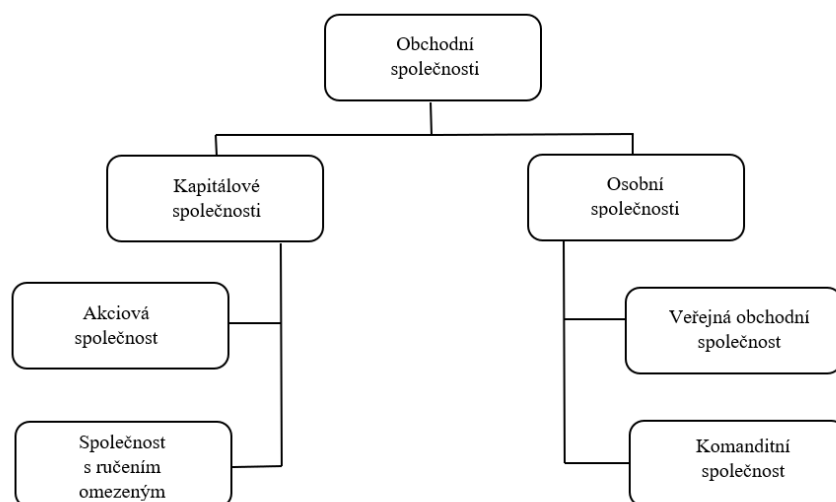
Právnícké osoby jsou diferencovány podle podoby tvorby vůle na korporace a nadace. Dalším rozdělením je podle hlediska jejich vzniku na soukromoprávní a veřejnoprávní právnické osoby.

Pospíšilová (2007, s. 3) popisuje, že právnické osoby soukromoprávního typu jsou zakládány na základě smluvního principu dobrovolným sdružením osob za účelem vzniku například obchodní společností nebo spolků.

Zatímco veřejnoprávní typ právnické osoby se od soukromoprávního typu liší tím, že vzniká jako součást organizace veřejné správy, jež má nadřazené funkce, které přísluší státu nebo například orgánům územní samosprávy. Mezi veřejnoprávní typy právnických osob se řadí například stát, kraj, obec, svazek obcí, příspěvková organizace, státní fond, vysoká škola, veřejná výzkumná instituce.

## **1.5 Druhy právnických osob**

Tato podkapitola je věnována soukromoprávním právnickým osobám, kam se zařazují obchodní společnosti, které jsou dále členěny, viz schéma.



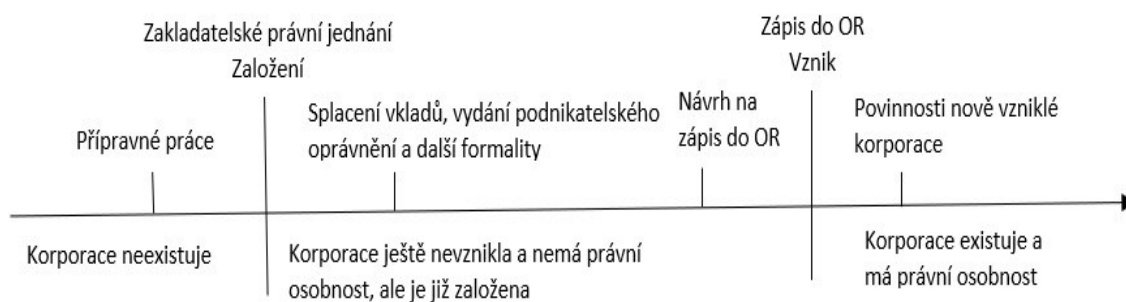
**Obrázek 1:** Struktura obchodních společností

Zdroj: vlastní zpracování

Obchodní společnosti jsou charakterizovány jako právnické osoby, které se zakládají primárně se záměrem podnikat. Mezi společníky se mohou řadit osoby fyzické i právnické. Obchodní společnost je zakládána podepsáním společenské smlouvy, kterou uzavírají zakladatelé společnosti. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku.

Pokorná (2014, s. 11) uvádí, že obchodní společnost může také často vznikat přeměnami různých korporací, například fúzemi nebo rozdělením.

Zákon o obchodních korporacích uvádí výjimku a to takovou, že u společností s ručením omezeným a akciových společností může společnost zakládat i jen jedna osoba. Společnost tedy není zakládána společenskou smlouvou, ale zakladatelskou listinou. U společnosti s ručením omezeným může být jediným zakladatelem fyzická i právnická osoba, u akciových společností toto neplatí, musí být tedy výhradním zakladatelem osoba právnická.



**Obrázek 2:** Harmonogram procesu zakládání

Zdroj: Pokorná, 2014, s. 12



Základní kapitál obchodních společností je tvořen souhrnem vkladů všech společníků. Rozsah práv, povinností a podílů společníků se stanovuje na základě výše vkladu. Hodnota podílu, na rozdíl od hodnoty vkladu není konstantní, tedy její výše závisí na výsledcích podnikání společnosti. Ještě dříve, než zanikne společnost, musí jí předcházet zrušení. Důvody pro zrušení společnosti mohou být různé, například společnost je zrušena rozhodnutím soudu nebo se zrušuje z projevu vůle společníka i uplynutím doby, na kterou byla založena.

Dle Nového občanského zákoníku (2012, s. 27) lze zrušení společnosti je možné rozdělit na dva typy, a to zrušení s likvidací, kdy se vyrovnávají dluhy věřitelům, nebo zrušení bez likvidace, kde například dochází k přeměně právnické osoby, a to v podobě fúze, rozdělením nebo změnou právní formy. Společnost zaniká výmazem z obchodního rejstříku.

Mezi osobní obchodní společnosti se řadí veřejné obchodní společnosti, které jsou charakterizovány jako společnosti, kde minimálně dvě osoby podnikají pod společnou firmou a za závazky společnosti ručí celým svým majetkem společně a nerozdílně. Do osobních obchodních společností se také řadí komanditní společnosti, jejíž hlavní charakteristikou je, že alespoň jeden společník ručí za dluhy společnosti neomezeně a minimálně jeden společník omezeně. Společníci se dělí na komanditisty a komplementáře. Komanditisté jsou ručiteli za dluhy společnosti do výše svých nesplacených vkladů a komplementáři ručí za závazky celým svým majetkem.

Do kapitálových společností se řadí akciová společnost, kde se vytváří základní kapitál povinně, který musí činit minimálně dva miliony korun českých a fungování akciové společnosti není závislé na přítomnosti konkrétních akcionářů.

Dle §39 Zákona o obchodních korporacích akcionáři neručí za závazky společnosti, ale v případě zániku společnosti bývalí akcionáři ručí za závazky společnosti do výše svých podílů na likvidačním zůstatku, nejméně však v rozsahu, v němž ručili za jejího trvání. (Business.center.cz, 2018)

Dále do kapitálových společností patří společnosti s ručením omezeným. V této společnosti ručí společníci za dluhy společnosti společně a nerozdílně do výše nesplněné vkladové povinnosti dle zapsaného stavu v obchodním rejstříku. Dle zákona o obchodních korporacích je stanovena minimální výše vkladu na 1 Kč, ale společenská smlouva může určit vyšší vkladu vyšší. (Business.center.cz, 2018) Mezi základní práva společníků patří například právo na informace, právo podílet se na řízení společnosti, účastnit se valné hromady a hlasovat na ní, právo podílet se na zisku, právo na podíl na likvidačním zůstatku, právo na vypořádací podíl, právo vystoupit ze společnosti, atd. Naopak mezi povinnosti společníka se řadí vkladová povinnost, povinnost loajality a příplatková povinnost a také povinnost odevzdat kmenový list.

Podíl na zisku společníků je určen valnou hromadou na základě poměru svých podílů, ale to je pouze v případě, pokud společenská smlouva neurčí jinak a vyplácí se v penězích, pokud není společenskou smlouvou nebo valnou hromadou určeno jinak. Mezi orgány společnosti s ručením omezeným patří valná hromada, jednatelé, dozorčí rada, kdy jejím členem nemůže být jednatel společnosti.

Zákon o obchodních korporacích také upravuje zánik účasti společníka ve společnosti, a to nastává v případě vystoupením společníka, dohodou o ukončení účasti společníka, vyloučením společníka a zrušením účasti společníka soudem. (Business.center.cz, 2018)

## 2 POSTUP PŘI SESTAVOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Ještě dříve, než se začne podnikatelský plán realizovat, je potřeba určit životaschopnost a reálnost plánu. Existuje několik důvodů, proč sestavovat podnikatelský plán, mezi ně se například může zařadit potřeba získání finančních prostředků, informovanost obchodních partnerů či zaměstnanců. Pokud je podnikatelský nápad zajímavý, může podnikatel díky vypracovanému podnikatelskému plánu se všemi podstatnými náležitostmi zjistit potřebné finanční prostředky, potřebu cizích zdrojů, například úvěrů či investorů a jejich zhodnocení.

Dle autorů Hisricha a Peterse lze podnikatelský plán definovat následovně „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*“ (Hisrich, Peters, 1996, s. 501)

Požadavky na představení finálního podnikatelského plánu mohou být různé, proto prezentace může mít mnoho podob. Například banky budou požadovat řadu dalších dokumentů a informací a investorům, z důvodů časové tísně, může postačit pouze představení ve formě prezentace.

Řádně sestavený podnikatelský plán by měl obsahovat titulní stranu, shrnutí, analýzu trhu, popis podniku, výrobní plán jedná-li se o výrobní podnik, pokud se jedná například o podnik zabývající se poskytováním služeb, pak se bude tato část nazývat obchodním plánem. Dále by v podnikatelském plánu měl být obsažen marketingový, finanční a organizační plán, také hodnocení rizik a na konec přílohy.

### 2.1 Titulní strana

Dle Srpové aj. (2011, s. 15) se na titulní list uvádí název podnikatelského plánu, obchodní název firmy, logo a sídlo společnosti, jméno podnikatelů, kontakty, datum založení atd.

### 2.2 Shrnutí

Shrnutí v podstatě představuje stručný přehled nejpodstatnějších hledisek podnikatelského plánu. Je zde obsažena hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, domněnky, stručně vypracované tabulky finančního plánu s výhledem na několik let dopředu.

V případě, že je podnikatelský plán vypracován pro investory, je nutné, aby v potenciálních investorech vzbudil nejvyšší možný zájem, protože právě investoři se rozhodují, zda má pro ně význam věnovat se podnikatelskému plánu jako celku, na základě exekutivního souhrnu.

### **2.3 Analýza trhu**

Zde je především zahrnuta analýza konkurence, kde se vyskytují všichni významní konkurenti včetně jejich silných a slabých stránek, ale také i jejich potenciál, který může být odpovědný za negativní ovlivňování tržní úspěšnosti podniku. Také se sem řadí analýza odvětví v podobě přírodních faktorů, legislativních podmínek a rovněž segmentace trhu.

### **2.4 Popis podniku**

Zde je uveden podrobný popis podniku. Obsahuje pouze doložitelné a ověřitelné informace týkající se jeho založení, konjunktury a také je zde zahrnuta strategie podniku a cíle, kterých by podnikatel chtěl dosáhnout včetně cest k jejich uskutečnění.

### **2.5 Výrobní plán**

V této části podnikatelského plánu je obsažen celý výrobní cyklus. Jsou zde uvedeni subdodavatelé, informace o uzavřených smlouvách, popis potřebných strojů a zařízení, ale také i dodavatelé a používané materiály. Jak bylo uvedeno již v úvodu kapitoly, pokud se jedná o podnik, který se zabývá poskytováním služeb, pak se tato část nazývá obchodním plánem.

### **2.6 Marketingový plán**

V této části podnikatelského plánu jsou znázorněny možnosti distribuce výrobků a služeb, rovněž se zde stanovuje i jejich cena, způsoby efektivní propagace, segmentace potenciálních zákazníků a odhady objemu produkce či služeb.

### **2.7 Organizační plán**

Koráb aj. (2007, s. 38) uvádí, že pokud se jedná o obchodní společnost, je nezbytné uvést informace o managementu podniku, právní formy a také údaje o obchodních podílech. Veškerá nadřízenost a podřízenost je obsažena v organizační struktuře.

## **2.8 Hodnocení rizik**

Tato část objasňuje největší možná rizika, která mohou nastat v důsledku činnosti konkurentů, nebo ze slabých stránek či z technologického vývoje. Je nutné rizika analyzovat a připravit strategie, které mohou pomoci k jejich eliminaci.

## **2.9 Finanční plán**

Ve finančním plánu jsou obsaženy detailně zpracované informace o finančně-ekonomické stránce projektu. Finanční plán obsahuje tři klíčové oblasti a to konkrétně předpokládané příjmy a výdaje s vyhlídkou tří let, cash-flow také na tři roky a jako poslední je rozvaha, která znázorňuje finanční poměry společnosti.

## **2.10 Přílohy**

Také často označováno jako podpůrná dokumentace, kde jsou obsaženy informativní materiály, jež nebylo možné zařadit do textu v podnikatelském plánu. Dle Fotra a Součka (2005, s. 308) je zde možné uvést například výpisy z obchodního rejstříku, výsledky propagačních akcí, výkazy zisků a ztrát, rozvahu či peněžní toky.

### **3 RIZIKA**

V rámci úspěšného podnikatelského plánu je nezbytně nutné také klasifikovat možná rizika spojená s podnikáním. V této kapitole je obsažena definice pojmu rizika, klasifikace rizika, proces zvládnání rizik, kroky řízení rizika a hodnocení rizika.

#### **3.1 Definice rizika**

Pojem riziko je označováno jako naděje na dosažení dobrých hospodářských výsledků, avšak na straně druhé je doprovázeno možností nebezpečí podnikatelského neúspěchu, který může vést ke ztrátám, v některých případech až takovým, že mohou výrazně narušit finanční stabilitu podniku a mohou vést až jejímu úpadku.

Fotr a Souček (2005, s. 136) rozdělují podnikatelské riziko na dvě stránky. Jako první je pozitivní stránka, která představuje nadějnost úspěchu, uplatnění se na trhu, získání vysokého zisku. Naopak druhou stránkou je stránka negativní, která se projevuje jako nebezpečí dostavením se nevyžádaných hospodářských výsledků, rozdílných od těch očekávaných.

#### **3.2 Klasifikace rizika**

Tato podkapitola se zabývá věcným členěním rizik, které se mohou objevit u podnikatelské činnosti.

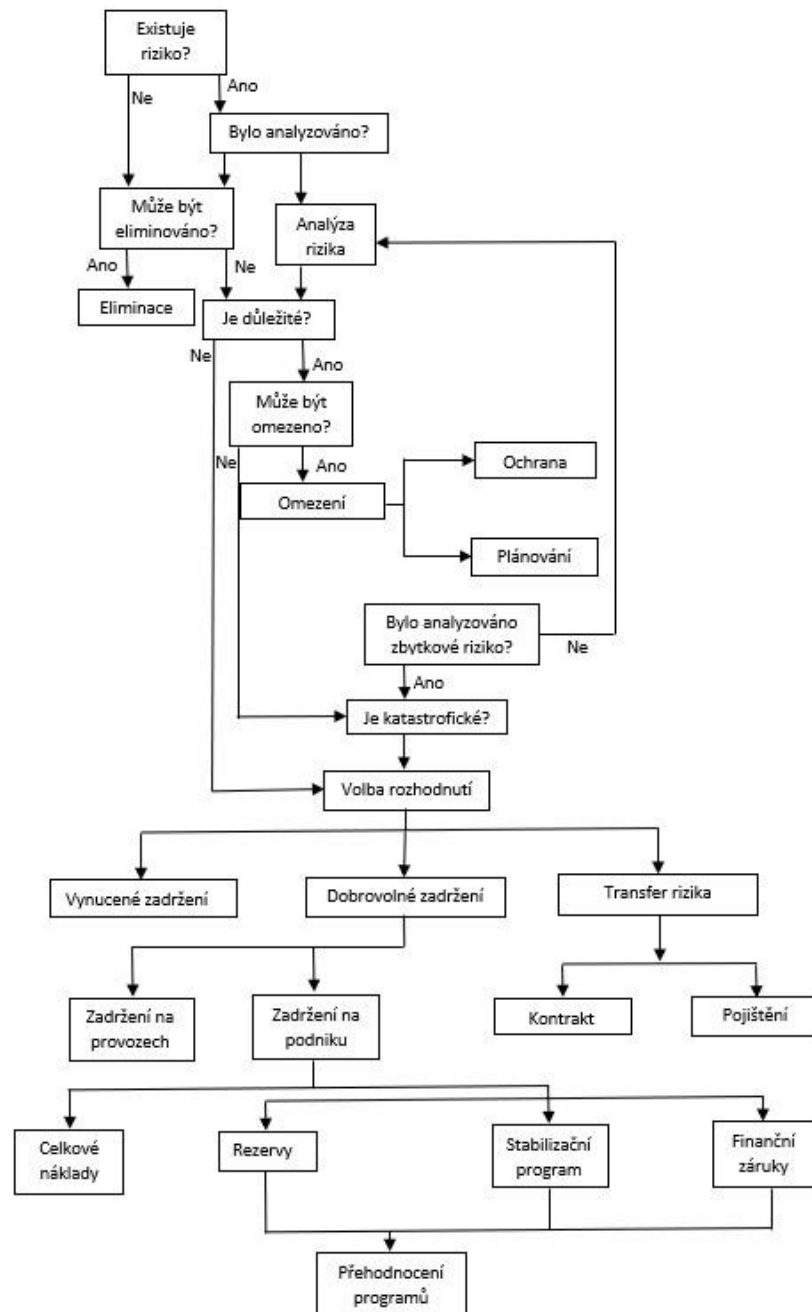
Mezi základní členění rizik se řadí například podnikatelské riziko, které je definováno již výše zmíněnými pozitivními a negativními stránkami, jako další je čisté riziko, které má stránku pouze negativní, obvykle se vztahuje ke ztrátám a škodám na majetku a zdraví jednotlivců a podniků. Milík a Tichý (2006, s. 18) dále klasifikují rizika z dalších hledisek jako je například systematické riziko, jež je vyvoláno společnými faktory například změnami peněžní politiky nebo daňového zákonodárství. Systematické riziko závisí do značné míry na celkovém vývoji trhu a nelze snižovat diverzifikací. A opačné riziko je nesystematické, které je specifické pro jednotlivé podniky, zdrojem může být odchod klíčových zaměstnanců, vstup nového konkurenta na trh, atd.

Vnitřní riziko se vztahuje k faktorům uvnitř firmy, například jsou to rizika spojené s vlivem lidského činitele na poruchy a havárie, nebo rizika selhání pracovníků aj. Naopak vnější rizika jsou odlišná tím, že se vztahují k okolí působící na podnikatele a jejich zdrojem jsou externí faktory členící se na makroekonomické a mikroekonomické.

Fotr a Souček (2005, s. 138-139) dále klasifikují rizika na ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika. Ovlivnitelná rizika jsou chápána jako rizika, které lze určitými způsoby eliminovat, například zvýšením kvalifikace pracovníků výzkumu a vývoje. U neovlivnitelných rizik není možnost působit na jejich příčiny, například se může jednat o nepříznivou změnu měnového kurzu. Jako další členění rizik je na sekundární a primární rizika. Sekundární riziko je podníceno schválením nějakého opatření na snížení rizika primárního. Dále se zde objevují i rizika ve fázi přípravy a realizace projektu, což jsou rizika ohrožující splnění termínu dokončení projektu. Též jsou sem zařazena rizika ve fázi provozu, jež znázorňují veškeré rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu, například se jedná o vzrůst cen surovin, materiálu a energie.

### 3.3 Proces zvládání rizik

Aby rizika mohla být náležitě eliminována, je nezbytně nutné si riziko uvědomit, předvídat jeho dopady a vytvořit opatření pro těmto rizikům. Tato podkapitola se tedy zabývá diagramem procesu zvládáním rizik.



Obrázek 3: Proces zvládání rizik

Zdroj: Chevalier, 1994, s. 8



### **3.4 Řízení rizika**

Účelem řízení rizika je zvýšení úspěšnosti projektů a minimalizování nebezpečí v případě neúspěchu. Činnosti spojené s prací s riziky musí prolínat celou přípravu projektu od úplného začátku až do konečné podoby. Účelem řízení rizik je například diagnostikovat, které faktory jsou důležité a jaké představují riziko určitého projektu, stanovit rozměrnost rizik a určit, která rizika je podnikatel schopen přijmout a která jsou již nepřijatelná a také jaké může podnikatel přijmout opatření, aby bylo možné snížit riziko projektu.

#### **Opatření ke snížení rizika**

Pokud byla již určena totožnost rizik, tak je doporučeno u významných rizik navrhnout preventivní opatření, která usnadňují snížení konkrétních významných rizik.

Mezi opatření se řadí například diverzifikace, která může mít povahu zařazování různých produktů do sortimentu, a tím dává možnosti k poklesu poptávky po jednom konkrétním produktu, neboť roste poptávka po jiném produktu či skupině produktů. (Srpková aj., 2011, s. 32) Jako další opatření je zde zařazeno dělení rizik, jehož podstatu tvoří to, že se riziko rozděluje mezi dva či více zainteresovaných subjektů, kteří se podílejí na vypracování podnikatelského záměru.

Často využívaným opatřením je i transfer podnikatelského rizika na jiné subjekty, například dodavatele či odběratele. Transfer rizik se provádí kupříkladu uzavřením dlouhodobých smluv na dodávky surovin a materiálů, leasingem atp. Speciálním typem přenosu rizik se uvádí pojištění. Na pojišťovnu se v tomto případě přesouvají negativní důsledky rizika. Dalším druhem jsou například forwardy či swapy, které zastřešují negativní vývoj úrokových sazeb a devizových kurzů. A jako poslední opatření je zde etapová příprava a realizace, jejíž podstatou je to, že se projekt rozdělí do několika etap, u kterých je přichystáno několik variant pokračování podnikatelského záměru. (Srpková aj., 2011, s. 32-33)

### **3.5 Hodnocení rizika**

Koráb aj. (2007, s. 89) tvrdí, že hodnocení a řízení rizik lze uskutečňovat na různorodých stupních odborností, například z hlediska užití analytických nástrojů kvantifikace a hodnocení konkrétních rizikových faktorů, ale také z pohledu kvality a samozřejmě počtu vypracovaných variantních scénářů a strategií z pohledu jak rizika řídit a jak by podnik měl reagovat na růst rizikového faktoru a jeho vývoj úspěšně zvládnout.

Další faktory, které ovlivňují hodnocení rizika investičních projektů je rozsah projektu, izolovanost hodnoceného projektu, informace o přípravě nebo realizaci podobných projektů konkurenčními firmami a také postoj manažerů k riziku. Szabo aj. (2005, s. 50) člení postoje manažerů k riziku na rozhodovatele se sklonem k riziku, který upřednostňuje potenciálně výnosnější projekty i za předpokladu, že zde hrozí vyšší riziko, dalším je postoj manažera s averzí k riziku, který raději vybírá méně rizikové a zároveň potenciálně méně výnosné projekty. A manažer s neutrálním postojem k riziku je takový, pokud zhodnotil, že oba projekty jsou rovnocenné z hlediska zisku.

## 4 FINANČNÍ PLÁN

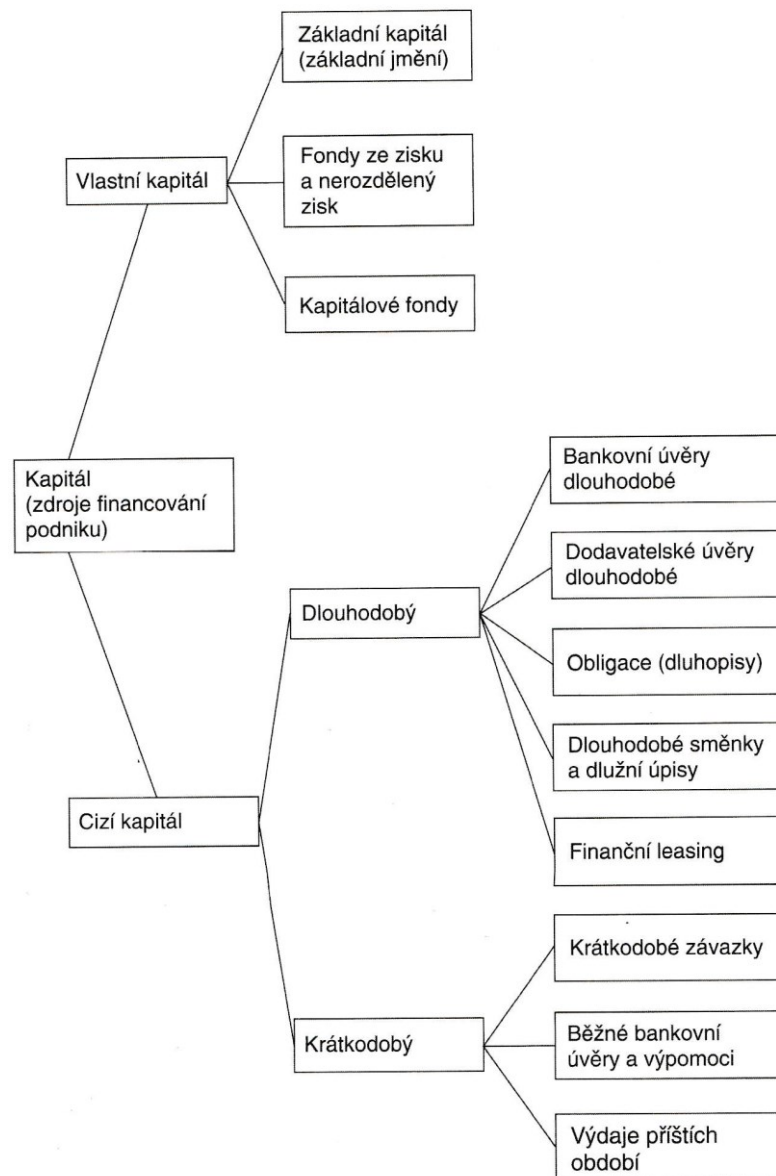
Finanční plán je vyvrcholením podnikatelského plánu, představuje spojení tužeb majitelů podniku s realitou. Napomáhá k ověření reálnosti podnikatelského záměru a také umožňuje podnikateli přesvědčit potenciální investory o výnosnosti projektu. (Koráb aj., 2007, s. 127)

Srpová aj. (2011, s. 28) uvádí, že v případě založení nového podniku je nutné mít k dispozici prostředky na založení firmy, na pořízení dlouhodobého a oběžného majetku a také prostředky na financování provozních nákladů do té doby, než podnik dosáhne na první tržby. Je například nutné uhradit nájem, energie, mzdy, nakoupené zboží aj. Výstupy finanční analýzy lze označit plán nákladů a výnosů, plán cash flow, plánovaný výkaz zisků a ztráty, ekonomické ukazatele finanční analýzy, hodnocení efektivnosti investic, atd.

Aby se mohl podnik rozvíjet, je nutné zaopatřit nutné finanční zdroje, jinak řečeno kapitál. Finanční zdroje lze posuzovat ze tří hledisek, a to jako hledisko vlastnictví, kam se řadí vlastní kapitál a cizí kapitál. Dalším hlediskem je spojení s místem, to znamená, odkud se finanční zdroje čerpají, jedná se o takzvaný interní vnitřní zdroj a externí zdroj financování. A posledním hlediskem je doba, tím je myšleno, do jaké doby musí kapitál uhradit, podle toho se členění na kapitál dlouhodobý se splatností delší než je jeden rok a krátkodobý kapitál se závazkem uhradit kapitál do jednoho roku.

Dle struktury zdrojů financování podniku (viz níže obrázek 4) se vlastní kapitál člení na základní kapitál, který tvoří klíčový zdroj financování podniku především při jeho zakládání, ale lze ho také využít k dotování jeho rozvoje, dále se člení na fondy ze zisku a nerozdělený zisk které mají podobu kapitálu, jež je tvořen vlastní činností podniku a třetím členěním jsou kapitálové zdroje, které zahrnují jak emisní ážio, tak ostatní kapitálové fondy.

## 4.1 Zdroje financování podniku



Obrázek 4: Struktura zdrojů financování podniku

Zdroj: Fotr, 1999, s. 27

## 4.2 Plánování výnosů a příjmů

Tato podkapitola rozlišuje příjmy a výnosy. Pokud je v podniku vedeno podvojně účetnictví, pak zde není počítáno s tím, zda tržby byly uhrazeny či ne. Proto je nutné tyto pojmy rozlišovat. Srpová aj. (2011, s. 28) definuje výnosy jako výsledky podnikání, jež jsou vyjádřeny v penězích, například za měsíc nebo pololetí a příjmy jsou konkrétní peněžní částky, které firma skutečně získala za uskutečněné služby či prodané výrobky.

### **4.3 Plánování nákladů a výdajů**

Náklady jsou definovány jako spotřeba výrobních prostředků vyjádřena v penězích. Je doporučeno je vynakládat hospodárně a na konkrétní účel. Výdaj je naopak úbytek peněžních prostředků firmy a stane se nákladem, jen pokud vstoupí do tvorby výrobků nebo služeb. Náklady se člení podle druhu, podle účelu, činností a závislosti na změnách objemu výroby. Poté existuje také druhové členění nákladů, a to na variabilní a fixní. Variabilní náklady se mění s objemem produkce a fixní náklady nezávisí na velikosti objemu produkce, nýbrž zůstávají stejné. (Srpková aj., 2011, s. 29)

### **4.4 Finanční výkazy**

Finanční výkazy jsou nedílnou součástí finančního plánu a představují plán cash flow, plánovanou rozvahu a výkaz zisků a ztrát.

#### **4.4.1 Výkaz zisků a ztrát**

Dle Srpkové aj. (2011, s. 30) výkaz zisků a ztrát znázorňuje na jedné straně náklady a na druhé straně výnosy a hospodářský výsledek za jednotlivé roky, který může mít podobu zisku nebo ztráty. Tento výkaz informuje podnikatele o tom, jaký bude hospodářský výsledek za jednotlivé roky a jestli bude schopen platit úroky a také zda již vytvořený zisk umožní zaplatit plánované splátky úvěru.

#### **4.4.2 Rozvaha**

Představuje přehled majetku v podniku, jež je označen jako aktivum, a financování onoho majetku, označeno jako pasivum. Rozvaha se sestavuje k určitému dni a musí zde platit bilanční rovnost, tzn. aktiva se rovnají pasivům, neboť podnik nemůže mít ve vlastnictví více majetku, než má zdrojů.

**Tabulka 1: Rozvaha**

Označení	AKTIVA	Označení	PASIVA
	<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>PASIVA CELKEM</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	<b>Vlastní kapitál</b>
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	A. I.	Základní kapitál
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A. II.	Ážio a kapitálové fondy
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A. III.	Fondy ze zisku
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)
C.I.	Zásoby	A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)
C.II.	Pohledávky	B. + C.	<b>Cizí zdroje</b>
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	B. I.	Rezervy
C.IV.	Peněžní prostředky	C.	Závazky
D.I.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	C. I.	Dlouhodobé závazky
		C. II	Krátkodobé závazky
		D. I	<b>Časové rozlišení pasiv</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Bohdalové (2016)

#### 4.4.3 Cash flow

Cash flow označuje přehled o příjmech a výdajích a sleduje peněžní tok v provozní, investiční a finanční oblasti. Konkrétně provozní cash flow představuje pohyb peněz, které souvisejí s hlavní činností podniku. Investiční cash flow znázorňuje změny v dlouhodobém majetku, to znamená například výdaje na pořízení investičního majetku nebo příjem z prodeje nepotřebného dlouhodobého majetku. A finanční cash flow sleduje, jak se získávají finanční zdroje a jejich splácení a také výplaty podílů na zisku.

Koráb aj. (2007, s. 136-137) uvádí, že pro posuzování cash flow se využívá buďto přímý způsob vykazování, nebo nepřímý způsob vykazování. Přímá metoda znázorňuje sledování jednotlivých položek příjmů a výdajů v krátkodobém horizontu, například měsíc nebo čtvrtletí. Znázorňuje se tedy počáteční stav peněžních prostředků a k tomu se přičítají příjmy za určité období a odečítají výdaje za dané období. Naopak nepřímá metoda vykazování znázorňuje důvody, proč hospodářský výsledek není roven cash flow, upravuje tak položky, které nevyvolávají pohyb peněz a pohyb peněz v důsledku změn majetku a kapitálu.

#### 4.4.4 Zakladatelský rozpočet

Cílem zakladatelského rozpočtu je konkretizovat a kvantifikovat finanční prostředky, které jsou nezbytně nutné k zahájení podnikání. Zahájení ale i zdar podnikání je závislý na základních podmínkách, a to na existenci produktu, o který mají potenciální zákazníci zájem a

také záleží na finančních zdrojích, které musí být k dispozici, aby došlo k realizaci záměru. Stádia zahájení podnikání konkrétněji specifikuje obrázek č. 6.



**Obrázek 5:** Stádium zahájení podnikatelské činnosti

Zdroj: Veber a Srpová, 2005, s. 87

## 4.5 Zdroje financování podniku

Konkrétní kombinace zdrojů v podniku je označována pojmem finanční struktura podniku, nebo také jako kapitálová struktura a nachází se v rozvaze na straně pasiv. Koráb aj. (2007, s. 130) uvádí, že kapitálová struktura zobrazuje strukturu kapitálu v podniku, z něhož je financován celý fixní a oběžný majetek. Dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých zdrojů financování. Zdroje financování se člení na vlastní zdroje a cizí zdroje financování.

### 4.5.1 Vlastní zdroje financování

Mezi vlastní zdroje financování se řadí například vklady vlastníků, které představují počáteční vklady osob, jež jsou rozhodnuty začít podnikat. Dále je zde dle Vebera a Srpové (2008, s. 99-100) zařazeno financování za pomoci použití zisku, jinak také označováno jako samofinancování. Výhodou samofinancování je to, že nevznikají náklady na cizí kapitál, naopak nevýhodou představuje to, že zisk se nedá považovat za zcela stabilní zdroj. A poslední variantou vlastního financování jsou odpisy, které představují peněžní opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Odpisy jsou stabilní interní finanční zdroj a jsou pro podnik výhodnější než zisk, neboť nepodléhají zdanění.

#### **4.5.2 Cizí zdroje financování**

Do cizích zdrojů financování se zařazují úvěry, které lze rozdělit na finanční a obchodní úvěry. Finanční úvěry se člení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé a představují poskytnutí konkrétní peněžní částky. Naopak v případě obchodních úvěrů si účastníci obchodních vztahů úvěry poskytují sami. V případě bankovních úvěrů je cena poskytnutí bankovního úvěru tvořena úrokem a také ostatními výdaji, které souvisí s jeho získáním. Mezi bankovní úvěry se například řadí revolvingový a kontokorentní úvěr.

Veber a Srpová (2008, s. 102-104) sem dále řadí již zmíněné obchodní úvěry, u nichž si úvěry poskytují dodavatelé nebo odběratelé. Nejběžnější formou jsou dodavatelské úvěry. Do cizích zdrojů financování se řadí také leasing, který se člení na operativní leasing, finanční leasing a prodej a zpětný leasing. Podstatou leasingu tvoří to, že dodavatel a leasingová společnost uzavřou kupní smlouvu a předmět leasingu přechází do vlastnictví leasingové společnosti a mezi nájemcem a leasingovou společností se uzavírá leasingová smlouva, jež konkretizuje vztahy po dobu nájmu předmětu a řeší to, co nastane po skončení nájemní smlouvy. Další variantou cizích zdrojů financování jsou dluhopisy, které představují vztah mezi dlužníkem, který má dluh, neboli závazek u věřitele a zavazuje se ho splnit ve stanovené lhůtě. Dále se sem řadí faktoring a forfaiting, jež představují odkup pohledávek. Faktoringová společnost odkupuje spíše krátkodobé pohledávky, které nejsou nijak zajištěny. A forfaitingová společnost odkupuje pohledávky dlouhodobějšího charakteru, které musí být zajištěny například bankovní zárukou. A poslední formou je rizikový kapitál, který se využívá k financování velkých projektů, které představují vysoké riziko při realizaci, ale předpokládají také vysoký výnos.

#### **4.6 Finanční analýza a ekonomické ukazatele**

Finanční analýza představuje analýzu finančních výsledků a je neodmyslitelnou částí finančního plánu. Finanční analýza se dá rozdělit na externí a interní finanční analýzu. Pokud se jedná o externí finanční analýzu, pak je to v případě, kdy se o finanční výsledky podniku zajímají externí uživatelé, kteří nemají přístup k interním informacím v podniku, proto se tedy orientují spíše na výsledky, které jsou zjištěné z účetních výkazů, jako jsou například rozvaha, cash flow, výroční zpráva, atd. Naopak interní finanční analýza vychází z výsledků uvnitř v podniku, například z účetních informací, kalkulací, norem, aj.



Knápková aj. (2013, s. 61) uvádí několik metod finanční analýzy, mezi ně patří například analýza absolutních ukazatelů, analýza tokových ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů a souhrnné ukazatele hospodaření. Dále se tato kapitola bude zaměřovat konkrétně na rozdílové a poměrové ukazatele.

#### **4.6.1 Rozdílové ukazatele finanční analýzy**

Jsou to ukazatelé sloužící k analýze a řízení finanční situace v podniku a orientují se na likviditu. K využívaným rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál, jinak řečeno provozní kapitál. Čistý pracovní kapitál je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a představuje tu část majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem.

#### **4.6.2 Poměrové ukazatelé finanční analýzy**

Patří mezi základní nástroje finanční analýzy, neboť umožňují obdržet okamžitou představu o finanční situaci v podniku. Nejčastěji používanými poměrovými ukazateli v podniku je ukazatel zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

Jako prvním zmíněným je zde ukazatel zadluženosti, který měří rozsah financování činnosti podnikatele dluhem. Koráb aj. (2007, s. 168) efekt finanční páky definoval tak, že pokud podnikatel bude využívat dluhového financování, pak klesá podíl vlastního kapitálu na financování aktiv a roste výnosnost vlastníků. Celková zadluženost podniku se tedy vypočítá jako podíl celkových závazků a celkových aktiv podniku. (Valach, 1999, s. 106) A míra zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál (1) a je velmi důležitý například pro banku, která se rozhoduje, zda úvěr poskytnout, či ne. Jako doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti je koeficient samofinancování vyjádřeno v procentech a znázorňuje podíl vlastního kapitálu na financování majetku. Dalším poměrovým ukazatelem je ukazatel rentability, který poměruje vytvořený zisk ku zdrojům podniku, kterých bylo využito k dosažení zisku. Nejfrekventovaněji využívaným ukazatelem rentability je rentabilita vlastního kapitálu, označována také jako ROE a vypočítá se jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu (2) a vyjadřuje procentní výnos, který dostanou vlastníci. Dalším často využívaným ukazatelem je rentabilita celkového kapitálu označovaný jako ROA, který se vypočítá jako poměr čistého zisku a celkových aktiv (3). Ukazatel ROA je vhodný spíše pro mezipodnikové srovnávání, neboť nebere v úvahu zdanění ani úroky. Ukazatel rentability tržeb se vypočítá jako poměr čistého zisku a tržeb (4) a

výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu lze zjistit pomocí ukazatele ROCE, v jehož čitateli se nachází zisk před zdaněním a úroky a ve jmenovateli vlastní kapitál + dlouhodobé závazky (5). Dalšími ukazateli poměrové finanční analýzy Koráb aj. (2007, s. 163-165) uvádí ukazatel likvidity, který posuzuje schopnost podniku dostát svým závazkům, tzn. hradit krátkodobé závazky. Člení se na okamžitou likviditu, která se vypočítá jako podíl krátkodobého finančního majetku a okamžitě splatných závazků. Dále se člení na rychlou likviditu, jež se do čitatele sečtou krátkodobé pohledávky s krátkodobým finančním majetkem a do jmenovatele se dosadí krátkodobé cizí zdroje. A běžná likvidita je podíl oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. A jako posledním v této kapitole zmíněným ukazatelem poměrové finanční analýzy je ukazatel využití aktiv. Tento ukazatel měří efektivnost využívání majetku v podniku k dosahování tržeb. Do ukazatelů využití aktiv se řadí ukazatel doby obratu zásob, doba obratu pohledávek, počet obratu stálých aktiv a počet obratů celkových aktiv. Doba obratu zásob zobrazuje počet dní, které uběhnou od přijetí zásob na sklad až do prodeje hotových výrobků a vypočítá se jako podíl zásob a průměrných denních tržeb. Knápková aj. (2013, s. 105) uvádí, že doba obratu pohledávek podává informace o splatnosti odběratelských faktur a vypočítá se jako podíl průměrného stavu pohledávek a tržeb, a to celé se následně vynásobí počtem dní v roce. Doba obratu závazků je vhodné porovnávat s dobou obratu pohledávek. Doba obratu závazků podává informace o tom, zda je podnik v roli věřitele či dlužníka. A výsledek doby obratu zásob zjistíme podílem krátkodobých závazků a tržeb, opět to celé vynásobené počtem dní v roce. Koráb aj. (2007, s. 165) uvádí, že počet obratů stálých aktiv se zjistí jako podíl tržeb a dlouhodobého majetku a znázorňuje, kolikrát se stálá aktiva obrátí za jeden rok. A počet obratů celkových aktiv a vypočítá se jako podíl tržeb a celkových aktiv.

## **5 MARKETINGOVÝ PLÁN**

Tato kapitola je věnována marketingovému plánu, který se konkrétněji zabývá definicí marketingového plánování, marketingovému mixu a rozšířenému marketingovému mixu služeb, marketingovému výzkumu, marketingovému stanovování cílů a strategií a analýze trhu.

### **5.1 Definice marketingového plánování**

Marketingové plánování se dá definovat jako proces, který vede k popisu metod věnujících se formulaci marketingových cílů a stanovení marketingových zdrojů, jež napomáhají dosažení těchto cílů.

Mezi procesy, které marketingové plánování zahrnuje lze dle Johna Westwooda (1999, s. 14) zařadit vypracování marketingového průzkumu vnějšího prostředí a uvnitř podniku, dále provést SWOT analýzu, prognózování, stanovení předpokladů a marketingových strategií a cílů, definovat programy a stanovit rozpočty.

### **5.2 Marketingový mix**

Marketingový mix se skládá ze 4P a mezi základní složky se řadí produkt (product), cena (price), propagace (promotion), distribuce (placement). Jelikož jsou tyto složky na sobě závislé, je nutné při stanovování optimálních kombinací těchto složek vycházet z profilování trhu a stanovené strategie projektu.

Jak již bylo výše zmíněno, první složkou marketingového mixu je produkt, který může představovat myšlenku, statek či službu a nabízí se za účelem uspokojení potřeby zákazníka a je za něj poskytnuta protihodnota, například ve formě peněz. Další složkou je cena, která představuje konkrétní částku, kterou zákazník platí poskytovateli. Existují různé způsoby stanovování cen, například se sem řadí nákladově orientované ceny, poptávkově orientované ceny a konkurenčně orientované ceny. Urbánek (2010, s. 39) uvádí jednotlivé nástroje spadající pod cenu, kterými jsou ceníkové ceny, slevy, obchodní přirážky, rabaty, splatnosti faktur, obchodní srážky a platební podmínky. Třetí složkou marketingového mixu je propagace jejímž účelem je efektivní komunikace se zákazníkem a snaha o zpřístupnění produktu pro zákazníka. Mezi účinné nástroje propagace se řadí reklama, podpora prodeje, publicita a osobní prodej. Poslední složkou marketingového mixu je distribuce, která představuje systematický proces

rozhodování, týkající se přemístění výrobků či služeb směrem k zákazníkovi, ve správný čas, množství, stavu a na správné místo. (Evans, Berman, 1987, s. 324)

### **Rozšířený marketingový mix služeb**

Vychází ze základního marketingového mixu, avšak s drobnými modifikacemi. Mezi složky marketingového mixu se nejen řadí produkt, cena, propagace a distribuce, ale i lidé, procesy a materiální předpoklady a rozšířené služby. Složkou lidé se rozumí zaměstnanci, kteří se člení na kontaktní pracovníky, obsluhující pracovníky, koncepční pracovníky a podpůrný personál. Procesy jsou chápány jako činnosti, kterými jsou služby vytvářeny a dodávány, jsou zmiňovány v případě, že je zákazník součástí procesu, tzn. je tam fyzicky přítomen. Materiálními předpoklady se rozumí například zařízení a vybavenost vnitřních prostor, rozmístění a úroveň hluku. A rozšířené služby znázorňují celý proces nákupu od objednávky skrz dodávku až k poprodejní podpoře.

## **5.3 Marketingový výzkum**

Součástí marketingového výzkumu je marketingový informační systém, jehož úkolem je shromažďování informací, analýza a vyhodnocování informací o trhu s cílem efektivnějšího plánování, organizování, vedení a dozor nad marketingovými aktivitami. Fáze marketingového výzkumu jsou rozděleny do dvou etap, a to přípravná etapa, kam se řadí například popis problému a realizační etapa, kde probíhá sběr, zpracování a analýza informací a interpretace závěrů.

Pro účinný a efektivní marketingový výzkum je důležitá segmentace trhu, dle Malcoma McDonalda a Hughe Wilsona (2012, s. 116) se segmentací rozumí rozdělení trhu do jednotlivých skupin, které mají zhruba stejnou, nebo přinejmenším srovnatelnou skupinu potřeb. Přičemž onen segment by měl být vně heterogenní a uvnitř homogenní, měl by být dostatečně velký, měřitelný a dostupný.

Mezi faktory, které ovlivňují segmentaci, se dají zařadit demografické a geografické faktory, poté socioekonomické a psychologické faktory a v neposlední řadě i nákupní chování. (Bové, Thill, 1992, s. 224-229)

## **5.4 Marketingové cíle a strategie**

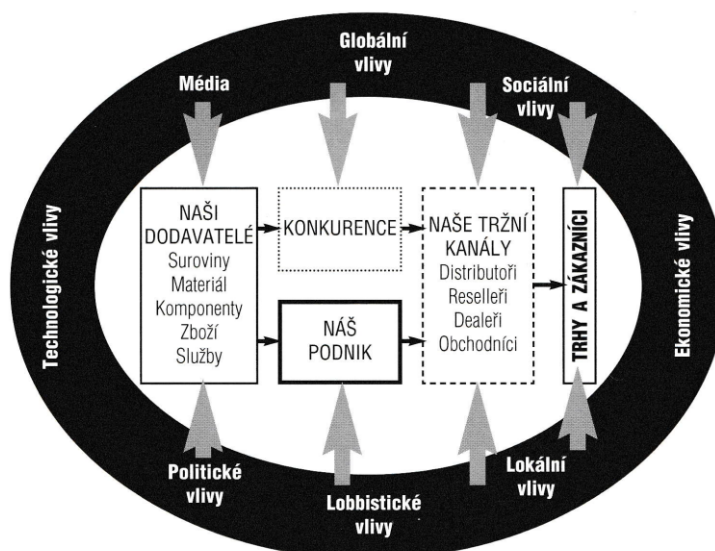
Marketingovými cíli se rozumí stanovení žádoucího stavu, kterého chce subjekt dosáhnout a také je to rovnováha mezi výrobky a jejich trhy. John Westwood (1999, s. 38) uvádí, že marketingové cíle by měly být definovatelné, kvantifikovatelné, reálné a dosažitelné. A marketingové strategie jsou způsoby, které vedou k dosažení marketingových cílů. Marketingová strategie navazuje na marketingový mix, například u produktu určuje změny výrobního portfolia, u složky ceny stanovuje změnu cen a dodacích podmínek pro jednotlivé skupiny produktů, u složky propagace vytyčuje změnu organizace prodeje nebo podpory prodeje a u distribuce například mění distribuční cesty. Existuje velké množství strategií, mezi ně například patří defenzivní, rozvojové nebo útočné strategie.

## **5.5 Analýza trhu**

Při analýze trhu se trh rozčleňuje na analýzu makroprostředí a mikroprostředí.

### **5.5.1 Analýza vnějšího okolí podniku**

Jinak také označováno jako analýza makroprostředí. Rozumí se tím externí vlivy, které ze vnějšku ovlivňují a působí na podnik, avšak nejsou ovlivnitelné podnikem. Tyto externí vlivy lze vcelku poznat, zhodnotit jejich vývoj a k tomu přizpůsobit chování a fungování podniku. Součástí této analýzy je schopnost využít příznivých faktorů a snaha o eliminaci nežádoucích faktorů, které představují riziko. Konkrétní složení faktorů ovlivňující podnik znázorňuje schéma viz níže.



**Obrázek 6:** Externí faktory ovlivňující podnik

Zdroj: Koráb, 2007, s. 61

Mezi techniky vnější analýzy podniku se řadí PESTLE analýza, která je definována jako nástroj sloužící k identifikaci makro neboli vnějších sil, kterým organizace čelí. (oxfordcollegeofmarketing.com, 2016) Jednotlivá písmena této analýzy znamenají různé typy externích vlivů. Mezi ně se řadí politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Politické jsou dány existencí a působením politických vlivů, ekonomické faktory jsou ovlivňovány například inflací a zaměstnaností, sociální jsou dány životními hodnotami či volným časem, technologické faktory například novými technologiemi, legislativní faktory jsou dány například národní či evropskou legislativou a ekologické, neboli také enviromentální, je dána životním prostředím.

### 5.5.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Jinak také označováno jako analýza mikroprostředí. Rozumí se tím prostředí, které je uvnitř a je ovlivnitelné podnikem. Jsou zde zahrnuty slabé a silné stránky podniku.

Propojení externí a interní analýzy představuje SWOT analýza, přičemž SWOT je akronym a jednotlivá písmena znamenají: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). Silné a slabé stránky představují interní faktory, nad kterými má podnik kontrolu a může je určitým způsobem ovlivňovat, dalo by se sem zařadit například dobré jméno na trhu. Příležitosti a hrozby jsou externí faktory, které podnik ovlivnit

nemůže, ale může se jim přizpůsobit a určitým způsobem jim předcházet. Konkrétní složení SWOT analýzy představuje schéma níže.

SWOT ANALÝZA		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	<p><b>Strategie</b></p> <p><b>„MAX – MAX“</b></p> <p>Maximalizováním silných stránek maximalizovat příležitosti</p> <p><i>(Agresivní růstově orientovaná strategie)</i></p>	<p><b>Strategie</b></p> <p><b>„MIN – MAX“</b></p> <p>Minimalizováním slabých stránek maximalizovat příležitosti</p> <p><i>(Turnaround strategie)</i></p>
	Hrozby	<p><b>Strategie</b></p> <p><b>„MAX – MIN“</b></p> <p>Maximalizováním silných stránek minimalizovat ohrožení</p> <p><i>(Diverzifikační strategie)</i></p>	<p><b>Strategie</b></p> <p><b>„MIN – MIN“</b></p> <p>Minimalizováním slabých stránek minimalizovat rizika</p> <p><i>(Obranná strategie)</i></p>

**Obrázek 7:** SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčkové a Buchty (2006. s. 92-93)

## **6 PROJEKTOVÝ PLÁN**

V této kapitole je obsažena definice projektového managementu a projektu, dále se zabývá procesem plánování projektu, jež obsahuje dokument s názvem definice předmětu projektu a plán projektu, který je v této kapitole dále více specifikovaný. Dále je v kapitole zahrnut rozpočet projektu, projektová kontrola a nakonec uzavření projektu.

V rámci podnikatelského záměru je třeba realizovat řadu řešení pro různé oblasti budoucího podnikání. Tyto oblasti, které je nutné zajistit pro úspěšnost celého podnikatelského záměru, lze pojmut jako samostatné projekty s vlastním časovým harmonogramem i personálním zajištěním.

### **6.1 Projektový management**

Pojem projektový management lze chápat jako disciplínu, která se zabývá činnostmi představující plánování, ale také i organizování a řízení zdrojů včetně jejich kontroly. Primárním záměrem projektového managementu je dosažení stanovených cílů v požadované kvalitě, čase a nákladech. Projektový management obsahuje nespočet oblastí, kterými například jsou management komunikace, kvality, rizik, změn, nákladů, rozsahů či problémů.

### **6.2 Projekt**

Existuje nespočet pojetí slova projekt. Například Gray a Larson (2003, s. 5) tvrdí, že projekt je komplexní, specifický, jednorázový a časově omezený proces s určitým rozpočtem a zdroji. Projekty se dají rozdělit podle různých charakteristik do určitých skupin. Projekty se tedy člení dle účelu, jedinečnosti a rozsahu. S projekty se pojí také různá omezení, konkrétně se jedná o trojí omezení projektu, který obsahuje položku cíl, náklady a čas.

### **6.3 Projektové plánování**

Projektové plánování je podkladem pro uvádějící, implementační a zakončovací fázi projektu. Stanovuje nejen pravidla, ale i strukturu, úlohy, personál, náklady, ale i řešení problémů. Když se projekt nachází ve fázi plánování, tak se zde uvádí, co je k dispozici a co je potřeba získat.

Majtán (2002, s. 63) uvádí, že tedy podstata a hlavní úloha projektového plánování spočívá ve stanovení projektových cílů a způsobů vedoucích k jejich dosažení.



## **6.4 Proces plánování projektu**

Jedná se o souhrn činností, které napomáhají k plánování projektu a vytváří formu taktického plánu potřebný pro realizaci, který vychází z výsledků zahájení projektu. Výsledkem procesu jsou výstupy v podobě definice předmětu projektu a plánu projektu.

### **6.4.1 Definice předmětu projektu**

Svozilová (2011, s. 114) popisuje definici předmětu projektu jako základ komunikace projektového týmu jak uvnitř, tak i jako komunikaci mezi týmem a zákazníkem. Zároveň představuje dokument, který říká, co bude vytvořeno. Dokument dále slouží jako vodítko pro manažera projektu, podklad pro podrobnější zpracování celkového cíle projektu, zdroj pro čerpání požadavků a limitů a také jako oficiální opěrný bod při výkonu funkce.

### **6.4.2 Plán projektu**

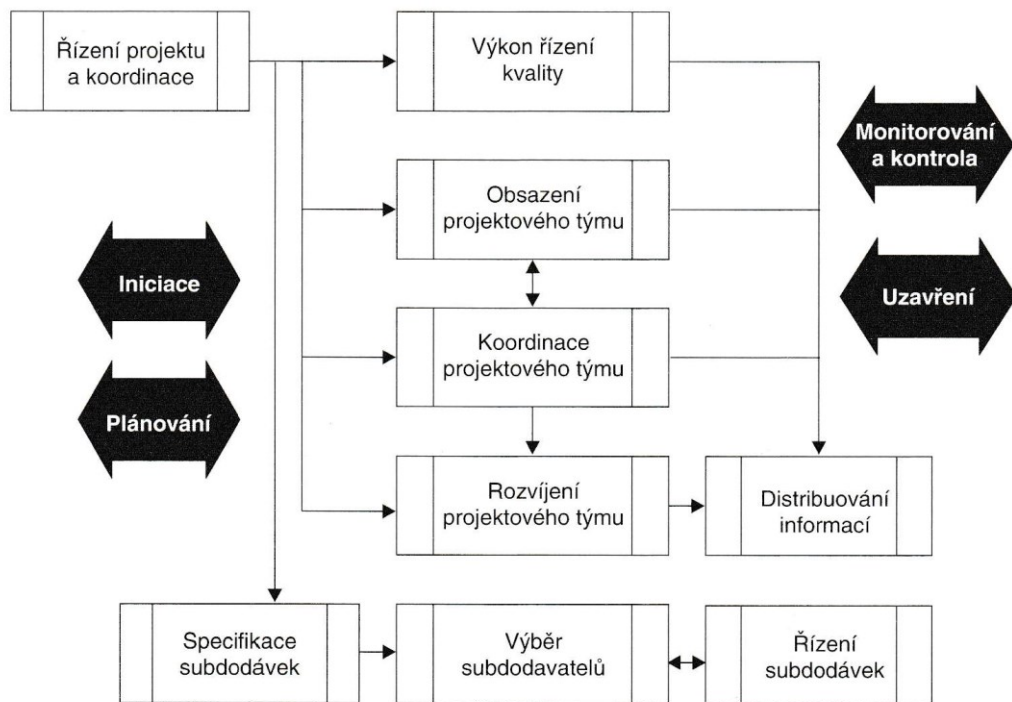
Plánem projektu se rozumí přehled toho, co je potřeba během projektu vykonat, aby se splnil cíl projektu. Jsou zde obsaženy seznamy a popisy veškerých činností včetně výkonných či řídicích, které budou vykonávány. Východiskem plánu projektu je dokument definice předmětu projektu, jelikož uvádí, jaké postupy budou následovat, aby došlo k vytvoření určitého předmětu či služby.

## **6.5 Rozpočet projektu**

Rozpočet je důležitou částí plánu projektu a zároveň představuje základ pro činnosti v oblasti koordinace a také slouží jako kontrola postupů. V rozpočtu jsou obsaženy veškeré informace o plánu čerpání zdrojů projektu, a to jednak v celkovém souhrnu, v rozpisu do podrobných složek rozčleněných dle nákladů ale také i v časovém členění. Rozpočet představuje tedy číselné a finanční vyjádření plánovaného projektu. Klasickou částí rozpočtu jsou náklady, které se člení na přímé, režijní a ostatní náklady. Přímé náklady lze přímo přiřadit k projektu a řadí se sem například práce, materiál, licence, pojištění. Nepřímé, neboli režijní náklady, se v projektu odrazí především v podobě procentních koeficientů a představují například osobní náklady, náklady na provoz budovy a daně či odvody. Ostatní náklady představují manažerskou rezervu, vyplacené bonusy obchodníkům nebo rezervy, jež jsou vytvořené za účelem krytí identifikovaných rizik.

## 6.6 Proces řízení projektu

Proces řízení projektu představuje veškeré činnosti, které se orientují na výkon, časování a plánovaných aktivit v projektu a jejich převedení a soustředování do dokumentu definice předmětu projektu. Zároveň proces obsahuje i projektovou komunikaci a motivaci členů a řízení kvality. Konkrétní průběh procesu a koordinaci znázorňuje diagram níže.



Obrázek 8: Diagram průběhu procesu a koordinace

Zdroj: Svozilová, 2011, s. 182

## 6.7 Projektová kontrola

Projektová kontrola znázorňuje veškeré činnosti, které slouží ke zjištění a ověření reálného postupu projektu vzhledem k jeho plánu, a to z hlediska času, nákladů a rizik projektu. Zároveň kontrola obsahuje monitorování rizik a návrhy opatření vedoucí ke snížení pravděpodobnosti vzniku rizik nebo snahu o zmírnění dopadů. Součástí projektové kontroly je také řízení změn projektu. Svozilová (2011, s. 223) popisuje, že jakmile jakýkoliv účastník projektu požaduje nějakou změnu, vždy to může přinést nějaké komplikace či v horším případě určitá rizika v průběhu projektu. Předpokládá se, že tyto změny jsou součástí reality a proto je potřeba provést zpracování změn tak, aby celkový výsledek projektu byl nasměrován

opodstatněně v rámci věcné náplně projektu a také vzhledem k přijatelné míře prvotním plánům projektu.

## **6.8 Uzavření projektu**

Uzavření projektu představuje proces znázorňující dovršení celkového projektu a jeho součástí může být například odsouhlasení konečných výsledků projektu od zákazníka nebo fakturace. Součástí těchto závěrečných činností dále je zakončení stále probíhajících procesů, uzavření vztahů mezi dodavatelem a zákazníky, zakončení využívání veškerých materiálních a finančních zdrojů a nakonec i zakládání a následné archivování dokumentace.

## **7 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR HLÍDACÍHO KOUTKU BONA HLÍDÁNÍ, S.R.O.**

Tato část bakalářské práce je věnována založení podnikatelského subjektu se všemi podstatnými náležitostmi, jež jsou obsaženy v podnikatelském plánu a aplikování výše zmíněné teorie do praxe.

### **7.1 Titulní strana**

Předmět podnikání nově vznikajícího podnikatelského subjektu bude hlídání dětí ve věkovém rozmezí 3-10 let. Název podniku bude BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o. Podnik vznikne dnem zápisu do obchodního rejstříku a to je 1. ledna 2020. Podnik je zakládán fyzickou osobou Veronikou Mošnerovou a společníkem Janem Brožem. Sídlo i provozovna podniku se bude nacházet na totožném místě, které je strategicky umístěno naproti nákupnímu centru Palace v Pardubicích, a to na ulici Palackého třída 1931.



**Obrázek 9:** Logo podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Kontaktní údaje:

Zodpovědná osoba: Veronika Mošnerová

Email: [bona-hlidani@gmail.com](mailto:bona-hlidani@gmail.com)

Telefon: 775 886 459

## 7.2 Popis podniku

Jak bylo již výše zmíněno, hlavním předmětem podnikání je hlídání dětí od 3 let do 10 let. Je nutné upřesnit, že se nejedná o soukromou školku, ale o tzv. „hlídací koutek“ a budou zde nabízeny služby nejen na jednorázové hlídání v rozmezí 1 hodina až 2,5 hodiny, ale i hlídání pro tzv. „registrované děti“, u kterých se předpokládá docházka pravidelná maximálně do čtyř hodin denně. Jedná se tedy o malý podnik, založený jednou fyzickou osobou a jedním společníkem.

Právní forma podnikání je zvolena společnost s ručením omezeným. Důvody pro volbu právě této právní formy, a ne například živnosti, jsou následující. Prvním důvodem je bezesporu ručení. U živností je velkým problémem právě to, že na případné dluhy, které vznikly z podnikání, je živnostník nucen použít svůj soukromý majetek. U společností s ručením omezeným se ručí pouze do omezené výše, a to základním kapitálem. Soukromý majetek společníků je tedy zachován. Další důvod, pro volbu s.r.o. je určitě zastupitelnost, neboť společnost může mít několik jednatelů, kteří mohou společnost řídit, rozhodovat a vystupovat za ni zcela nezávisle. Naproti tomu u živností je problém se zastupitelností, neboť chod firmy závisí pouze na jednom člověku a je do určité míry nezastupitelný. Posledním důvodem volby s.r.o. je to, že se podniká pod názvem, který si sám podnikatel zvolí, zatímco u živností je podniká pod jménem a příjmením živnostníka.

Základní cíl společnosti je uspokojit poptávku po hlídání dětí v Pardubicích a blízkém okolí. Dalším cílem je poskytnutí vysoce kvalitních služeb ke spokojenosti zákazníka a díky tomu vybudovat společnosti dobré jméno na trhu. A v neposlední řadě by podnik chtěl dát možnost drobnému přivýdělků například studentům nebo ženám na mateřské dovolené.

### Význam loga

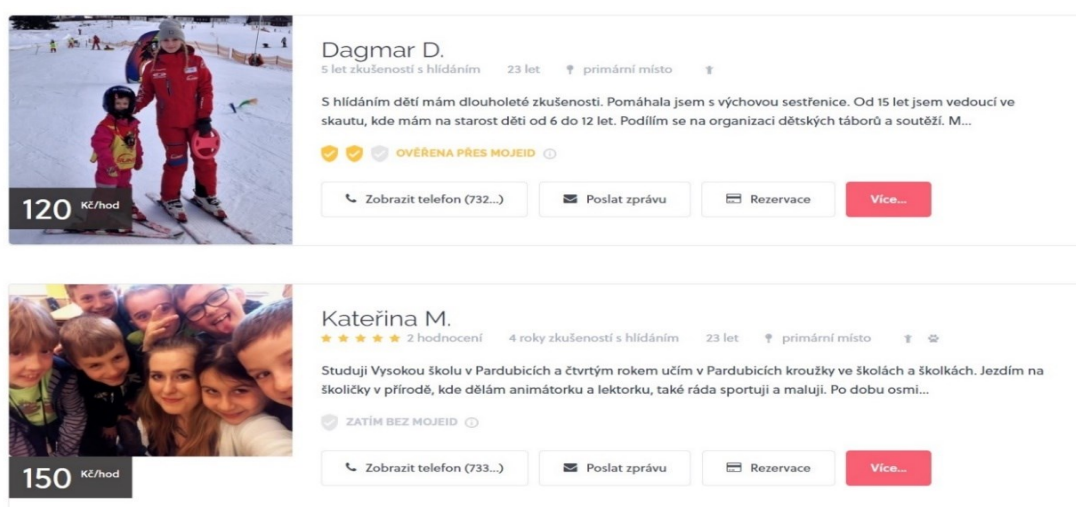
Náklady na vytvoření loga nevznikají, neboť si ho vytvořila sama autorka práce. Logo bude v PNG vysokém rozlišení a bude mít vektorový formát. Význam slova Bona je ve staročeském jazyce chuva, jelikož se nejedná vyloženě o frekventované slovo, byl zde dodán dovětek hlídání, aby si to lidé spojily. Také je zde vyobrazena právní forma, neboť z psychologického hlediska na spotřebitele udělá větší dojem, když vidí, že poskytovatelem služeb je například právnická osoba, dodává to větší důvěru a profesionalitu zákazníkům. Finální podoba loga, viz obrázek č. 9.

## 7.3 Analýza trhu

Tato část práce se věnuje analýze trhu. Je zde zhodnocena možná konkurence včetně jejich nabízených služeb a pole působnosti. Také jsou zde obsaženy silné a slabé stránky největších konkurentů v odvětví. Dále je sem zahrnuto mapování porodnosti v ČR a také jsou zde obsaženy statistické údaje o přijatých a nepřijatých dětech do mateřských škol za rok 2018 a v neposlední řadě jsou zde uvedeni dodavatelé.

### 7.3.1 Analýza konkurence

Při analyzování konkurence na trhu bylo vyhodnoceno několik tržních subjektů představující konkurenční riziko. Jako první je webový portál [www.hlídačky.cz](http://www.hlídačky.cz), jedná se o stránku, která poskytuje služby v oblasti hlídání dětí, péče o seniory, opatrování mazlíčků a úklid domácností. Má široké pole působnosti, poskytuje svoje služby v Praze, Brně, Pardubicích, Olomouci, Ostravě, Plzni a v Liberci. Hlídačky.cz nejsou agentura, hlídačky nezaměstnávají a neberou si ze služeb provize. Zájemci o hlídání mají na výběr z velké nabídky hlídaček, které prošly takzvaným „ověřovacím centrem“, které obsahuje archivaci kopie občanského průkazu, hlídačka musí mít čistý trestný rejstřík, dokládá nejvyšší dokončené vzdělání a další certifikáty a musí zodpovědět na pár modelových situací. Pokud tím vším hlídačka projde, získá ověření a je tak pro rodiče mnohem více důvěryhodnější. Hlídačky se pak tedy zaregistrují na webový portál, zveřejní o sobě pár informací, stanoví hodinovou taxu. Rodiče mají pak možnost hodnocení poskytnutých služeb přímo na profilu hlídačky.



Obrázek 10: Náhodné profily hlídaček

Zdroj: Hlídačky.cz, 2013

Dalším tržním konkurentem je dětský koutek přímo v obchodním centru Palace, který poskytuje také výuku anglického jazyka nebo organizaci narozeninových oslav. Dalšími známými konkurenty jsou bezpochyby mateřské školky, například Mateřská školka Pardubice, která se nachází na Zeleném předměstí, dům dětí a mládeže ALFA, Základní škola Pardubice se školní družinou, která sídlí na ulici Staňkova. Kapacita Mateřské školky je 130 dětí a počet dětí navštěvující Základní školu je stanoven na 574 dětí z toho 347 dětí je na prvním stupni. Dalším konkurentem je agentura Bambina, sídlící v Hradci Králové, která nabízí nejen hlídání dětí jak pravidelné, tak i jednorázové, ale i další rozšířené služby v podobě doprovodu ze školy nebo školky či zájmových kroužků, také nabízejí extra služby v podobě canisterapie nebo doučování školní látky. Zaměstnávají zde chůvy s pedagogickým nebo zdravotnickým vzděláním a všechny chůvy absolvovaly zdravotnický kurz. Agentura Bambina uvádí, že hlavní část jejich týmu jsou současně profesionální vychovatelky v renomované soukromé školce názvem Školička u Draka. A v neposlední řadě je zde konkurent, který má totožný obor podnikání, a to je hlídačský koutek v obchodním centru Grand Pardubice. Nachází se v druhém patře a provozní doba je od 9 do 19 hodin. Koutek je vyhrazen pro děti do 10 let a je zde zákaz vstupu se zvířaty. Do dětského koutku je povolen vstup dětem pouze po přezutí a s doprovodem dospělé osoby. Také zde nabízejí možnost po předchozí domluvě pořádání dětských oslav.

### **7.3.2 Silné a slabé stránky konkurence**

Předchozí podkapitola představila možné konkurenční subjekty ohrožující podnikatelský záměr. Nyní se zde pojednává o slabých a silných stránkách konkurence.

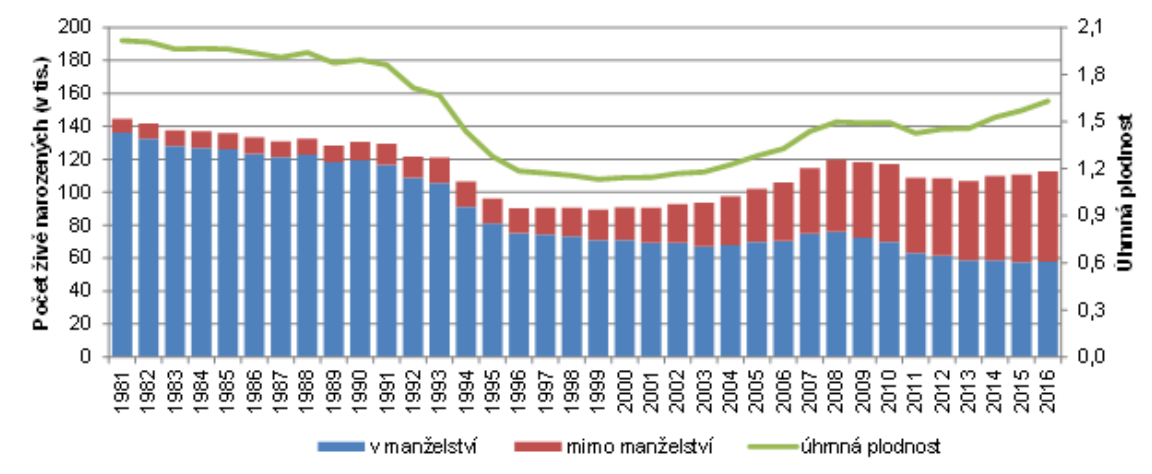
Jako první konkurenční riziko představuje stránka [www.hlidačky.cz](http://www.hlidačky.cz), jejíž silnými stránkami jsou již zmíněná ověřovací centra, poskytují hlídačkám dobrovolné kurzy první pomoci dětem ve spolupráci s Českým červeným křížem, dále nabízejí rodičům možnost stažení příručky první pomoci dětem a hlídačky se musejí chovat podle kodexu uvedeným na jejich webových stránkách. Slabé stránky jsou platby za aktivní členství ze strany rodičů, hlídačky za inzerci neplatí. Další slabou stránkou je fakt, že ne všechny hlídačky jsou stejně kvalifikované a neprošly všemi stupni ověření. Mezi další slabé stránky se dá zařadit to, že rodiče mohou komunikovat s hlídačkami pouze přes onu webovou stránku a poslední nevýhodou je, že Hlídačky.cz nemohou zaručit 100% bezpečnost pro hlídačky, které jezdí do domácností.

Dalším konkurenčním subjektem je uveden dětský koutek v nákupním centru Palác Pardubice, který je zároveň nejbližší sídla, kde by BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o. provozovalo své podnikání. Silnými stránkami hlídacího koutku je například to, že sídlí přímo v nákupním centru, je zde možné uskutečnit narozeninovou oslavu, nabízí výuku anglického jazyka a je zde dlouhá provozní doba 9:00 do 19:00. Slabou stránkou je malá kapacita dětí na možné hlídání, nekontrolované hračky ohledně závadností a dle recenzí došlo k velkému pochybení ze strany personálu a v hlídacím koutku se objevil pes, což je z hlediska bezpečnosti nepřijatelné.

### 7.3.3 Mapování porodnosti

V této kapitole jsou shrnuta statistická data za rok 2009 až 2016 z oblasti porodnosti v České republice.

Autorka bakalářské práce využila údaje ke stanovení počtu potenciálních dětí na hlídání z Českého statistického úřadu. Jelikož se bude jednat o hlídání dětí ve věku od 3 let do 10 let, jsou tedy roky 2009 až 2016 pro začátek podnikání a stanovení počtu dětí na hlídání rozhodující. Uvádí se, že v roce 2016 již pátým rokem míra plodnosti meziročně vzrostla na 1,63 dítěte, tím pádem se udržela nad hodnotou 1,5, jež je považována jako nízká plodnost.



Obrázek 11: Plodnost v ČR

Zdroj: ČSÚ, 2019

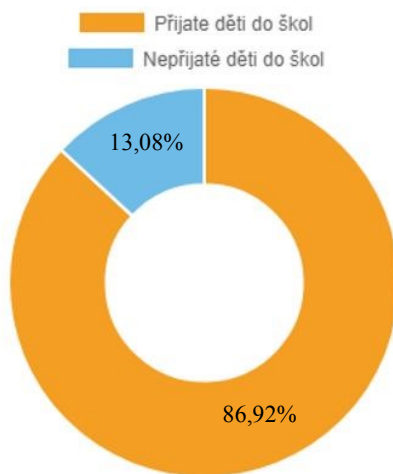
Jak je možné vydedukovat z obrázku, viz výše, v roce 2009 se narodilo 118 348 živých dětí, což oproti roku 2008 je o 1 222 dětí méně. V následujících letech, to znamená od roku 2010 do roku 2015, bylo každým rokem živě narozených dětí v průměru 110 296,17 dětí. V roce 2016 oproti roku 2015 živě narozených vzrostlo o 1 899 dětí, to znamená, že se v roce 2016 narodilo 112 663 dětí. Z toho vyplývá, že se jedná o třetí meziroční růst a nejvyšší počet



živě narozených dětí od roku 2011. Nyní má porodnost zase rostoucí tendenci, tím pádem je možnost počítat s vyšším počtem dětí, a tak rostoucí poptávkou po službách podniku.

### 7.3.4 Statistiky přijímacího řízení do mateřských škol pro rok 2018

Jelikož údaje o přijímacím řízení do mateřských škol nejsou nikde veřejně zpřístupněny, tak tyto informace poskytl autorce práce magistrát města Pardubic. Pro úplnost průzkumu trhu, na který nový podnik bude vstupovat, je nutné zohlednit i počet dětí, které nebyly umístěny do mateřských škol. Jak se již výše zmiňovalo, hlídání bude nabízeno pro děti od 3 let do 10 let. Proto děti, které nebyly přijaté do mateřských škol, by mohly tvořit hlavní klientelu podniku. Na úvod je důležité zmínit, že se v Pardubicích nachází 30 mateřských škol. Celkové statistické údaje uvádějí, že za rok 2018 bylo vysláno 898 volných míst, přihlášeno bylo 979 dětí pocházející z Pardubic, avšak přijatých bylo pouze 844. Mateřské školy přijímaly i děti, které nejsou přímo z Pardubic, tento počet byl stanoven na 35 dětí. Zároveň statistické údaje udávají, že za rok 2018 nebylo přijato 127 dětí a co se týče mimopardubických dětí, tak 16 dětí nebylo přijato do mateřských škol. Poměr přijatých a nepřijatých dětí do mateřských škol za rok 2018 znázorňuje grafický výstup níže.



**Obrázek 12:** Přijaté a nepřijaté děti do škol

Zdroj: Magistrát města Pardubic, 2019

Podrobnější věkové rozložení přijatých a nepřijatých dětí znázorňuje tabulka, viz níže.

**Tabulka 2:** Přijaté a nepřijaté děti do MŠ

Věk dítěte	Přihlášené děti		Město Pardubice		Ve spádové škole	
	Přijaté děti	Nepřijaté děti	Přijaté děti	Nepřijaté děti	Přijaté děti	Nepřijaté děti
6 let	11	0	8	0	7	0
5 let	103	8	96	8	79	0
4 roky	106	6	102	5	92	1
3 k 31.8.	417	34	406	30	377	17
3 po 31.8.	207	28	197	27	184	21
2 roky	0	51	4	47	0	45
<b>Celkem</b>	<b>844</b>	<b>127</b>	<b>809</b>	<b>117</b>	<b>739</b>	<b>84</b>

Zdroj: Magistrát města Pardubic, 2019

Z informací uvedených v tabulce, viz výše, vyplývá, že nejvyšší počet nepřijatých dětí tvoří dvouleté děti. Jelikož se podnik zaměřuje z důsledku legislativních podmínek na hlídání dětí až od 3 let, tak pro podnik není toto směrodatnou informací. Šestileté děti byly přijaty všechny, avšak i tyto děti mohou v odpoledních hodinách, například od 16:30, kdy provozní doba většiny školek již končí, navštěvovat hlídací koutek. Stejně tak tomu je i u zbytku dětí, které do školky přijaté byly. Největšími potenciálními zákazníky jsou pro podnik tři leté, čtyř leté a pěti leté děti, které nebyly přijaty do žádné mateřské školky, tento počet činí 66 dětí.

### 7.3.5 Dodavatelé

Dodavatelé jsou definováni dle druhu služby či výrobků, které budou podniku poskytovat. Prvním dodavatelem je poskytovatel nájmu, dle inzerátu není možné zjistit vlastníka, avšak dle katastru nemovitostí lze najít, že majitelem objektu je společenství vlastníků jednotek, jehož předsedou výboru je Aleš Richter. Pronájem objektu je ale poskytován přes realitní kancelář Reality iDNES.cz. Dalším dodavatelem je poskytovatel energií, v tomto případě nebyla možnost výběru optimálního dodavatele energií, neboť jeho služby jsou již zajištěné a přičtené k nájmu.

Při výběru dodavatelů nabízející elektro bylo pohlíženo především na cenu v porovnání s kvalitou za nabízené zboží. Mezi hlavní dodavatele elektra patří Alza.cz, u které proběhne počáteční nákup výpočetní techniky v podobě počítačů, tiskárny, projektoru a routerů, dále také platební terminál a pokladna (dotykačka). Dalším je mall.cz u kterého se koupí mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice, televize a rádio. Na webových stránkách czc.cz proběhne nákup

projekčního plátna, a na [www.b2bpartner.cz](http://www.b2bpartner.cz) se pořídí popisovací tabule. V UniHobby se nakoupí klasické korkové nástěnky. Co se týče dodavatelů na vybavení vnitřních prostor byli zvoleni následující. Hornbach, Koberce Breno, Bonami, [www.malir-pokoju-naterac.cz](http://www.malir-pokoju-naterac.cz), [www.kancelar24h.cz](http://www.kancelar24h.cz) a [www.babynabytek.cz](http://www.babynabytek.cz). Jelikož podnik bude nabízet například logopedické a psychologické služby nebo výuku angličtiny, tak z důvodu úspory nákladů využije outsourcingové služby a tyto služby bude pronajímat na základě projevu zájmu od rodičů. Pro tyto služby bude podepsána smlouva například s doučováním Mr. Tut. Pro dodávku internetu byl vybrán poskytovatel internetu UPC a co se týče čistících prostředků, tak si nákup bude zajišťovat sám podnik.



**Obrázek 13:** Nájemní prostory

Zdroj: Reality iDNES.cz, 2019

## 7.4 Finanční plán

Tato část se věnuje finanční stránce celého projektu, díky které je možné zjistit částku odrážející založení a provoz firmy. Hned na úvod je upřesněno, u jaké banky má podnik veden podnikatelský účet. Jsou zde zahrnuty zdroje financování a jejich rozdělení na vlastní a cizí zdroje. Také zde je zahrnuta výše nákladů a výnosů a jejich predikce v dalších letech podnikání a dále zde jsou finanční výkazy, konkrétněji zakladatelský rozpočet, výsledek hospodaření, rozvaha a cash flow. A na konec zde jsou zahrnuty poměrové ukazatele finanční analýzy.

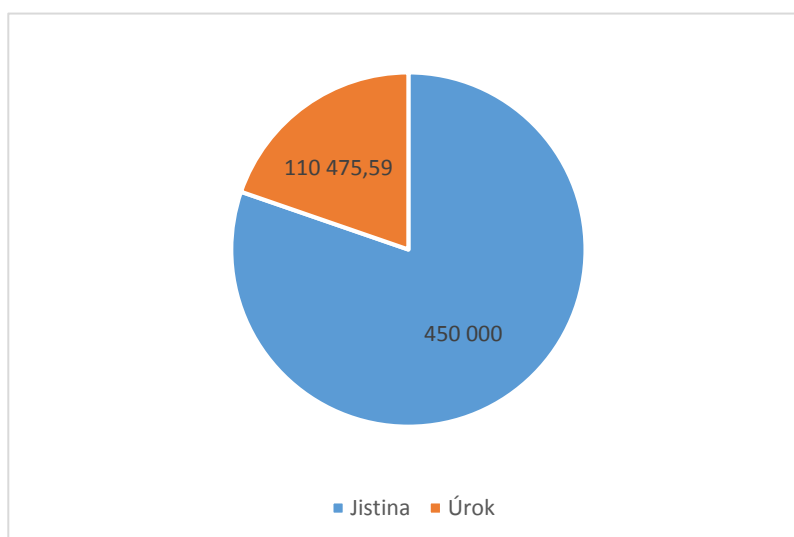
Podnik si pro vedení podnikatelského účtu vybral společnost Česká Spořitelna a její produkt podnikatelské konto Klasik. Zřízení a zrušení konta je zde zdarma. Poplatky za vedení účtu činí 149 Kč. Telefonní a internetové bankovníctví, vyhotovení měsíčního výpisu, platby klasik, obrázek na kartu Visa Business nebo Mastercard Business z galerie je zdarma. Firemní kontokorent podnik využívat nebude. Úroková sazba činí 0,01 % a procentuální sazba za nepovolený debetní zůstatek na Podnikatelském kontu Klasik České spořitelny činí 25 % p.a.

### 7.4.1 Zdroje financování podniku

Co se týče zdrojů financování podniku, tak jsou rozděleny na vlastní a cizí zdroje financování. Vlastní zdroje financování činí celkem 750 000 Kč, přičemž jsou rozděleny do základního kapitálu, který činí 700 000 Kč a rezervního fondu, jehož výše je 50 000 Kč.

V rámci financování cizími zdroji podnik využije možnost úvěru, neboť výše vloženého základního kapitálu je pro podnikání nedostatečná. Jak již bylo uváděno v teoretické části, úvěry se rozdělují na finanční a obchodní. Podnik obchodní úvěry využívat nebude, ale využije úvěr finanční. Pro čerpání úvěru byla vybrána banka Česká Spořitelna a její produkt firemní úvěr Start-up, který je možný využít od okamžiku založení živnosti či firmy až do tří let podnikatelské historie. Na rozjezd podnikání banka poskytuje půjčku až do výše 600 000 Kč a uvádí že je tak možné učinit rychle a bez zbytečného administrativního papírování. Při žádání půjčky stačí s sebou přinést občanský průkaz, živnostenský list a v případě, že podnikatel nemá k dispozici daňové přiznání, tak stačí předložit k posouzení možnosti získání úvěru výpisy z podnikatelského či osobního účtu za posledních 6 měsíců. Úroková sazba činí 9 % a jde zde také možnost odložení splácení o 5 měsíců.

Takže pokud si podnik vezme úvěr ve výši 450 000 Kč při úrokové míře 9 % a dobou splácení 5 let a interval splátek v roce bude 12, tak pravidelná splátka bude činit 9 341,26 Kč, celkově podnik splatí 560 475,59 Kč a na úrocích přeplatí 110 475,59 Kč. Takže celkový kapitál podniku bude činit 1 200 000 Kč.



**Obrázek 14:** Rozložení celkové splátky úvěru v Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## 7.4.2 Náklady

Kalkulace nákladů je v podniku rozčleněna na vstupní náklady, fixní a variabilní náklady. Vstupní náklady jsou jednorázové a týkají se rámcové rekonstrukce a vybavení objektu a také vstupní náklady týkající se kauce realitní kanceláři. Do celkové částky vstupních nákladů jsou zařazeny položky na vybavení:

- koberce ( $99 \text{ Kč/m}^2 \times 140 \text{ m}^2 = 13\,860 \text{ Kč}$ ),
- lino ( $289 \text{ Kč/m}^2 \times 26 \text{ m}^2 = 7\,514 \text{ Kč}$ ),
- výmalba ([www.malir-pokoju-naterac.cz](http://www.malir-pokoju-naterac.cz) = 8 000 Kč),
- elektronika (notebook 8 490 Kč, PC myš 197 Kč, tiskárna 1099 Kč, TV 3 990 Kč, plátno a dataprojektor 3 980 Kč = 17 756 Kč),
- kancelářská sestava (kancelářský stůl, pojízdný kontejner, tři skříně, židle = 14 999 Kč),
- věšáky, botníky (1399 Kč + 695 Kč = 2 034 Kč),
- lednice, mikrovlnka, 2 varné konvice ( $5\,490 \text{ Kč} + 999 \text{ Kč} + 500 \text{ Kč} = 6\,989 \text{ Kč}$ ),
- nádobí (talířky, příbory, skleničky, misky = 5000 Kč),
- nábytek a hračky pro děti (75 000 Kč),
- tabule na psaní a nástěnky (1215 Kč),
- platební terminál a pokladna ( $9\,990 \text{ Kč} + 4\,999 \text{ Kč} = 14\,989 \text{ Kč}$ ).

Dalšími položkami vstupních nákladů jsou náklady na kauci, které činí 40 000 Kč, a reservační poplatek ve výši jednoho nájmu, tzn. 40 000 Kč, dále si podnik nechá vytvořit v rámci marketingové propagace a informovanosti o hlídacím koutku webová stránka, jejichž cena je 7 900 Kč. Celkové vstupní náklady tedy činí 255 256 Kč.

Dalšími náklady jsou náklady fixní. Mezi fixní náklady se člení:

- nájem + energie (44 000 Kč/měsíc),
- internet (349 Kč/měsíc),
- antivirový program (AVG – antivirus 69 Kč/měsíc),
- licence office (189 Kč/měsíc),
- účetní program Pohoda – premium včetně EET systému (1410 Kč/měsíc),

- rezervační systém Reservio (399 Kč/měsíc),
- splátka podnikatelského úvěru včetně úroků (9 341,26 Kč/měsíc).

Dále mezi fixní náklady jsou započítány náklady na mzdy včetně sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnavatele. Podnik plánuje zaměstnávat jednatelku společnosti Veroniku Mošnerovou a poté dvě chůvy s pedagogickým vzděláním a jednoho brigádníka na DPP. Hodinová taxa pro chůvy i pro jednatelku činí 125 Kč. Společník Jan Brož bude odměňován v podobě podílu na zisku. Brigádníci jsou odměňováni 100 Kč/hod v hrubém. V následující tabulce je počítáno s 20 pracovními dny v měsíci.

**Tabulka 3:** Mzdové náklady v Kč

Zaměstnanci	Denní pracovní doba	Základní hrubá měsíční mzda	Odvod SP a ZP	Měsíční mzdové náklady	Roční mzdové náklady
<b>Jednatelka</b>	8	20 000 Kč	6 800 Kč	26 800 Kč	321 600 Kč
<b>Chůva (1)</b>	8	20 000 Kč	6 800 Kč	26 800 Kč	321 600 Kč
<b>Chůva (2)</b>	8	20 000 Kč	6 800 Kč	26 800 Kč	321 600 Kč
<b>Brigádník DPP</b>	4	8 000 Kč	0 Kč	8 000 Kč	96 000 Kč
<b>Celkem</b>	-	<b>68 000 Kč</b>	<b>20 400 Kč</b>	<b>88 400 Kč</b>	<b>1 060 800 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

A poslední položkou fixních nákladů je pojištění odpovědnosti za zaměstnance, pro které byla vybrána Hasičská vzájemná pojišťovna, a.s. s minimální spoluúčástí 10 %, a fixní částka ročně bude 389 Kč/zaměstnanec, tzn. 32,42 Kč/měsíc za zaměstnance, celkem tedy 129,68 Kč měsíčně za všechny zaměstnance. Celkové fixní náklady tedy činí 144 286,94 Kč/měsíc.

Do variabilních nákladů jsou zařazeny náklady na hygienické prostředky, které činí cca 500 Kč/měsíc, poté propagace 550 Kč/měsíc a outsourcingové služby v podobě logopedů, učitelů na výuku jazyků, psychologické poradenství atd, jsou v případě zájmu a jejich cenu hradí rodiče. Celkové variabilní náklady činí 1050 Kč/měsíc.

### **Predikce nákladů v prvním roce provozu**

V tabulce jsou vyobrazeny vstupní náklady, které se již v dalších měsících v roce rozšiřovat nebudou. Poté je nájem, jehož výše zůstává konstantní i v dalších měsících. Co se naopak bude zvyšovat, jsou energie, u nichž lze předpokládat meziroční nárůst 500 Kč.

**Tabulka 4:** Predikce nákladů v 1 roce podnikání

<b>Položka</b>	<b>1. měsíc</b>	<b>Další měsíce 1. roku</b>	<b>1. rok</b>
Vstupní náklady	255 256 Kč	-	255 256 Kč
Nájem	40 000 Kč	40 000 Kč	480 000 Kč
Energie	4 000 Kč	4 500 Kč	53 500 Kč
Internet	349 Kč	349 Kč	4 188 Kč
Software	2067 Kč	2067 Kč	24 804 Kč
Splátka úvěru	9 341 Kč	9 341 Kč	112 095 Kč
Mzdy	68 000 Kč	68 000 Kč	816 000 Kč
SP a ZP zaměstnavatel	20 400 Kč	20 400 Kč	224 800 Kč
Pojištění odpovědnosti	130 Kč	130 Kč	1 556 Kč
Hygienické prostředky	500 Kč	500 Kč	6 000 Kč
Propagace	550 Kč	400 Kč	4 950 Kč
<b>Celkem</b>	<b>400 593 Kč</b>	<b>145 687 Kč</b>	<b>1 983 149 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Predikce nákladů v dalších letech provozu**

V rámci dalších let podnikání podnik předpokládá postupný růst nákladů, a to z mnoha důvodů. Prvním je zvyšování cen energií, růst mezd či odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Následující výpočty predikce nákladů pro následující roky podnikání předpokládají 2 % meziročního nárůstu všech položek nákladů. V dalších letech není započtena položka vstupních nákladů.

**Tabulka 5:** Predikce nákladů v dalších letech provozu

<b>Položka</b>	<b>2. rok (Kč)</b>	<b>3. rok (Kč)</b>	<b>4. rok (Kč)</b>	<b>5. rok (Kč)</b>
<b>Náklady</b>	1 762 451	1 797 700	1 833 654	1 870 327

Zdroj: vlastní zpracování

**7.4.3 Výnosy**

Tato část bakalářské práce je věnována předpokládaným prodejům ve třech variantách. První variantou je varianta optimistická, dále je pesimistická a nakonec realistická, která by měla mít nejvyšší vypovídající hodnotu. V každém propočtu se počítá s proměnnými, jež jsou počty registrovaných a neregistrovaných dětí.

**Optimistická varianta:**

Propočty v rámci optimistické varianty vycházejí z předpokladu, že o nabízené služby budou jevit zákazníci velký zájem a počty denního hlídání dětí budou větší než minimum (což je 15 registrovaných dětí a 10 dětí na jednorázové hlídání), jež požaduje společnost, aby

dosahovala ziskovosti. Hlavní myšlenkou optimistické varianty je to, že rodiče budou zvědaví a budou mít chuť vyzkoušet hlídací koutek, který nabízí osobnější přístup k dětem v rámci různých her a dalšími přidanými hodnotami, jakou jsou například logopedické služby, výuka angličtiny a němčiny, psychologické služby, apod. Propočty, viz níže, vycházejí za předpokladu, že podnik bude hlídat 25 registrovaných dětí na 4 hod./den a 20 neregistrovaných dětí denně (jednorázové hlídání), přičemž neregistrované děti budou hlídány v průměru 1,75 hod denně a v průměru stanovenou cenu jež je 97,5 Kč/hod.

$$25 \text{ dětí} * 90 \text{ Kč} * 4 \text{ hod.} * 20 \text{ pracovních dnů} = 180\,000 \text{ Kč/měsíc}$$

$$20 \text{ dětí} * 97,5 \text{ Kč} * 1,75 \text{ hod.} * 20 \text{ pracovních dnů} = 68\,250 \text{ Kč/měsíc}$$

Celkové příjmy za měsíc v optimistické variantě činí 248 250 Kč. A v porovnání s měsíčními náklady činí zisk 102 913 Kč/měsíc.

#### **Pesimistická varianta:**

U této varianty se počítá s požadovaným minimem pro ziskovost firmy, to znamená, jak bylo již výše zmiňováno, 15 registrovaných dětí a 10 dětí na jednorázové hlídání. Důvodem pro vznik této nepříznivé situace může být například počáteční nedůvěra ze strany rodičů, než si podnik vybuduje dobré jméno na trhu. U jednorázových hlídání se opět počítá s průměrnou dobou hlídání 1,75 hod. a průměrně stanovenou cenou 97,5 Kč.

$$15 \text{ dětí} * 95 \text{ Kč} * 4 \text{ hod.} * 20 \text{ pracovních dnů} = 114\,000 \text{ Kč/měsíc}$$

$$10 \text{ dětí} * 97,5 \text{ Kč} * 1,75 \text{ hod.} * 20 \text{ pracovních dnů} = 34\,125 \text{ Kč/měsíc}$$

Celkové příjmy za měsíc v pesimistické variantě činí 148 125 Kč. A v porovnání s měsíčními náklady činí zisk 2 788 Kč/měsíc.

#### **Realistická varianta:**

V tomto případě se vychází z racionálního myšlení, kde se předpokládá, že je podnik přece jenom nový, neznámý pro spoustu rodičů, ale díky vhodné, účinné, nenucené propagaci a dobrým recenzím by se dalo předpokládat, že rodiče vyzkouší nabízené služby. V propočtu se vychází z dvaceti registrovaných dětí a patnácti jednorázových hlídání denně.

$$20 \text{ dětí} * 95 \text{ Kč} * 4 \text{ hod.} * 20 \text{ pracovních dnů} = 152\,000 \text{ Kč/měsíc}$$

$$15 \text{ dětí} * 97,5 \text{ Kč} * 1,75 \text{ hod} * 20 \text{ pracovních dnů} = 51\,187,5 \text{ Kč/měsíc}$$

Celkové příjmy za měsíc v realistické variantě činí 203 187,5 Kč. A v porovnání s měsíčními náklady činí zisk 57 850,56 Kč/měsíc.



## Predikce výnosů

Mezi hlavní zdroje výnosů jsou tržby z hlídání dětí. Je nutné podotknout, že zákazníci ovlivňují tržby podniku, a proto jsou tyto tržby velice závislé na zájmech zákazníků. Při následující predikci výnosů se předpokládá, že si podnik v prvním roce podnikání vybuduje klientelu, která by se mohla v dalších letech podnikání zvyšovat, čímž by se přímou úměrou mohly zvyšovat i tržby společnosti. Meziroční odhad růstu výnosů je stanoven stejně jako u nákladů, tedy 2 %. Pro výpočet výnosů se vychází z realistické varianty předpokládaných prodejů.

**Tabulka 6:** Predikce výnosů v dalších letech provozu

Položka	1. rok (Kč)	2. rok (Kč)	3. rok (Kč)	4. rok (Kč)	5. rok (Kč)
Výnosy	2 438 250	2 487 015	2 536 755	2 587 490	2 639 240

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.4.4 Zakladatelský rozpočet

Díky zakladatelskému rozpočtu je možné zjistit výši finančních potřeb, jež jsou spojeny se zahájením činnosti společnosti BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o. a rovněž se zde reflektují náklady spojené s pořízením majetku. Předpokládá se, že společnost nebude mít na začátku svého podnikání žádné tržby, aby kryly výdaje typu mezd zaměstnanců, nájmu včetně energií, internetu a doplňkových služeb.

V zakladatelském rozpočtu se objevuje finanční položka týkající se založení společnosti, pro kterou si podnik vybral společnost [www.zalozeni.cz](http://www.zalozeni.cz). Společnost nabízí několik produktů a pro tento podnikatelský záměr byl vybrán produkt KOMPLET 2018, který stojí 6 999 Kč a v ceně je zahrnut složený základní kapitál 1 Kč nebo vlastní, dále služba obsahuje vzorovou zakladatelskou listinu nebo společenskou smlouvu včetně notářského zápisu, volné nebo řemeslné nebo vázané živnosti včetně poplatku živnostenskému úřadu, přípravu všech potřebných dokumentů, přípravu souhlasu s umístěním sídla, stejnopis notářského zápisu, podání návrhu na obchodní rejstřík včetně kolku a přípravu registračního souboru k dani z příjmu právnických osob.

**Tabulka 7: Zakladatelský rozpočet**

<b>Položka</b>	<b>Suma (Kč)</b>
<b>Finanční prostředky týkající se založení společnosti</b>	<b>6 999 Kč</b>
<b>Finanční prostředky na pořízení vybavení</b>	<b>167 356 Kč</b>
Elektronika	39 734 Kč
Ostatní movitý majetek (nábytek, doplňky,..)	127 622 Kč
<b>Finanční prostředky na pořízení software</b>	<b>2 067 Kč</b>
Software (Office, AVG, Pohoda, Reservio)/měsíc	2 067 Kč
<b>Finanční prostředky nutné k zahájení provozu</b>	<b>231 170 Kč</b>
Kauce	40 000 Kč
Reservační poplatek	40 000 Kč
Tvorba webových stránek	7 900 Kč
Mzdy + SP a ZP/měsíc	88 400 Kč
Pojištění odpovědnosti/měsíc	130 Kč
Internet/měsíc	349 Kč
Nájem + energie/měsíc	44 000 Kč
Hygienické prostředky/měsíc	500 Kč
Propagace/měsíc	550 Kč
Splátka podnikatelského úvěru/měsíc	9 341 Kč
<b>Celkem</b>	<b>405 525 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### **7.4.5 Zahajovací rozvaha**

V rozvaze se neobjevuje žádný dlouhodobý majetek, neboť počáteční cena žádného dlouhodobého hmotného majetku nepřesáhla 40 000 Kč a žádný dlouhodobý nehmotný majetek nepřesáhl počáteční cenu 60 000 Kč. Velkou část aktiv tvoří pak peníze uložené na bankovním účtu. Vlastní zdroje, jejichž výše je 750 000 Kč jsou v rozvaze rozděleny na základní kapitál a rezervní fond. Jelikož si podnik musel vzít podnikatelský úvěr, tak je v rozvaze uveden pod cizími zdroji ve výši 450 000 Kč.

**Tabulka 8: Zahajovací rozvaha**

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
<b>Stálá aktiva</b>	<b>0 Kč</b>	<b>Vlastní zdroje</b>	<b>750 000 Kč</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 200 000 Kč</b>	Základní kapitál	700 000 Kč
Peníze v hotovosti	20 000 Kč	Rezervní fond	50 000 Kč
Peníze na bankovním účtu	1 180 000 Kč	<b>Cizí zdroje</b>	<b>450 000 Kč</b>
		Bankovní úvěr	450 000 Kč
<b>Aktiva celkem</b>	<b>1 200 000 Kč</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 200 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 7.4.6 Výsledek hospodaření

Následující tabulka znázorňuje výsledek hospodaření za první rok podnikání hlídacího koutku BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o. Aby bylo možné zjistit čistý zisk, je proto výsledek hospodaření zdaněn 19% sazbou daně pro právnické osoby. Pro výpočet výnosů se vychází z realistické varianty předpokládaných prodejů. Náklady jsou zde uváděny bez vstupních nákladů, neboť ty nejsou financovány z ročních příjmů podniku, ale ze základního kapitálu a dále jsou v nákladech započteny pouze nákladové úroky z úvěru.

**Tabulka 9:** Výsledek hospodaření

<b>Položka</b>	<b>1. rok (Kč)</b>	<b>2. rok (Kč)</b>	<b>3. rok (Kč)</b>	<b>4. rok (Kč)</b>	<b>5.rok (Kč)</b>
Výnosy	2 438 250	2 487 015	2 536 755	2 587 490	2 639 240
Náklady	1 669 340	1 662 339	1 654 683	1 646 307	1 637 147
VH před zdaněním	768 910	824 676	882 072	941 183	1 002 093
VH před zdaněním zaokrouhlený	768 000	824 000	882 000	941 000	1 002 000
Daň z příjmů právnických osob 19 %	145 920	156 560	167 580	178 790	190 380
<b>VH po zdanění</b>	<b>622 080</b>	<b>667 440</b>	<b>714 420</b>	<b>762 210</b>	<b>811 620</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Hospodářský výsledek po zdanění za první rok činí 622 080 Kč. Tento zisk se rozdělí mezi dva společníky poměrem jejich vkladů, přičemž každá část musí být ještě zdaněna 15 %.

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty udává povinnost osobě platit DPH, pokud její obrat za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 1 milion korun. Podnik se rozhodl o možnost platby DPH s odloženou splatností do té doby, než bude dosahovat dostatečných výnosů, následně by pak v dalších letech proběhla revize ceny v návaznosti na povinnost odvádět DPH.

#### 7.4.7 Cash flow

Díky zjištěnému výsledku hospodaření je možné vypočítat peněžní toky hlídacího koutku BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o. Následující tabulka znázorňuje predikci cash flow v prvních pěti letech provozu a rovněž znázorňuje to, že podnik bude schopen vygenerovat dostatečné množství příjmů na pokrytí veškerých výdajů a při tom dosahovat stále dosahovat ziskovosti.

**Tabulka 10:** Cash flow

<b>Položka</b>	<b>1. rok (Kč)</b>	<b>2. rok (Kč)</b>	<b>3. rok (Kč)</b>	<b>4. rok (Kč)</b>	<b>5. rok (Kč)</b>
VH po zdanění	622 080	667 440	714 420	762 210	811 620
Splátka úvěru (-)	112 095	112 095	112 095	112 095	112 095
Čistý peněžní tok	509 985	555 345	602 325	650 115	699 525

Zdroj: vlastní zpracování

#### **7.4.8 Ekonomičtí ukazatele finanční analýzy**

Rozdílové ukazatele finanční analýzy zde nejsou zahrnuty, neboť podnik nemá žádný krátkodobý cizí zdroj. Získaný podnikatelský úvěr má totiž dobu splatnosti 5 let, tudíž se jedná o dlouhodobý cizí zdroj. Co se týče poměrových ukazatelů finanční analýzy, tak zde je zahrnut ukazatel míry zadluženosti, rentability vlastního kapitálu, rentability tržeb, aktiv a dlouhodobého investovaného kapitálu.

##### **Ukazatel míry zadluženosti**

$$\text{Zadluženost} = 450\,000 / 1\,200\,000 * 100 = 37,5 \% (1)$$

Tento ukazatel znázorňuje poměr využití vlastních a cizích zdrojů v podniku. Čím vyšších hodnot ukazatel nabývá, tím nebezpečnější je zadluženost podniku. Doporučená míra zadluženosti je v rozmezí 30–60 %. Z výpočtu, viz výše, zadluženost vychází 37,5 %, což do doporučené míry spadá.

##### **Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) v prvním roce podnikání**

$$\text{ROE} = (622\,080 / 750\,000) * 100 = 82,94 \% (2)$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu za první rok znázorňuje, že 82,94 % čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

##### **Ukazatel rentability aktiv (ROA) v prvním roce podnikání**

$$\text{ROA} = (622\,080 / 1\,200\,000) * 100 = 51,84 \% (3)$$

Ukazatel rentability aktiv v prvním roce podnikání znázorňuje 51,84 % míru zhodnocení aktiv společnosti, které jsou financovány vlastními či cizími zdroji.

##### **Ukazatel rentability tržeb (ROS) v prvním roce podnikání**

$$\text{ROS} = (622\,080 / 2\,438\,250) * 100 = 25,51 \% (4)$$

Na základě ukazatele rentability tržeb v prvním roce podnikání lze zjistit, že necelých 26 haléřů tvoří zisk v každé koruně tržeb.

## **Ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE) v prvním roce podnikání**

$$\text{ROCE} = (768000 / (750\,000 + 450\,000)) * 100 = 64 \% (5)$$

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu pro první rok vychází 64 %.

## **7.5 Marketingový plán**

V marketingovém plánu je obsažen marketingový mix 4P a zároveň i rozšířený marketingový mix pro služby. Dále se marketingový plán zabývá podrobnější segmentací trhu dle segmentačních kritérií. A nakonec je zde zahrnuta analýza vnitřního prostředí, jehož představitelem je SWOT analýza.

### **7.5.1 Marketingový mix**

Jak bylo již uváděno v teoretické části bakalářské práce, tak se základní marketingový mix skládá z produktu, ceny, propagace a distribuce.

#### **Produkt**

Produktem se v případě hlídacího koutku rozumí služba, která představuje hlídání dětí od 3 let věku do 10 let. Toto věkové rozmezí vychází ze živnostenského zákona volných živností, kdy pro hlídání dětí od 3 let není potřeba splňovat žádné speciální podmínky, na rozdíl od živností vázaných, kde lze hlídat děti do 3 let věku v denním režimu, ale je zde zapotřebí splňovat podmínky odborné způsobilosti k výkonu povolání všeobecné sestry, zdravotnického asistenta, ošetřovatele, porodní asistentky nebo záchranáře.

Dalším produktem, ačkoliv ne vlastním, bude zprostředkování doučování v oblasti jazyků, nebo logopedické a psychologické outsourcované služby v případě zájmu rodičů. V praxi by to fungovalo tak, že by hlídací koutek zjistil poptávku po těchto službách například na facebookových nebo webových stránkách, kde by rodiče projevili zájem a vyplnili formulář, že mají zájem, aby jejich dítě bylo doučováno v rámci hlídání, platba by následně proběhla buďto bankovním převodem na účet, nebo v místě provozovny.

#### **Cena**

Ceny za služby jsou stanoveny s ohledem na náklady, lokalitu a konkurenci. Ceník za služby je rozdělen do dvou částí, a to na hlídání jednorázové a hlídání pravidelné pro již předem

registrované děti, jejichž registraci mohou rodiče uskutečnit v pohodlí domova přes internet, telefonicky nebo přímo na provozovně.

V následující tabulce, viz níže, je vyobrazen ceník na jednorázové hlídání, v případě, že kapacita nebude dosud naplněna dětmi registrovanými. Ceny jsou výhodnější každým dalším časovým rozmezím. V rámci jednorázového hlídání podnik nabízí rozmezí pouze od jedné hodiny do dvou a půl hodin. Pokud bude rodič potřebovat pohlídat dítě déle, pak podnik nabízí hlídání na celé čtyři hodiny za stejnou cenu jako je pro registrované děti, což je za celé 4 hodiny 380 Kč.

**Tabulka 11:** Ceník za jednorázové hlídání

<b>Jednorázové hlídání na 1 dítě v pracovním týdnu</b>	<b>Kč/dítě</b>
60 min	75
60-90 min	95
90-120 min	125
120-150 min	155

Zdroj: vlastní zpracování

V další části ceníku, viz níže, je uvedená cena za hlídání ve všední dny na celé 4 hodiny, která činí 380 Kč za dítě, tzn. 95 Kč na hodinu, a druhá cena uvedená v ceníku je sleva z původní ceny v případě hlídání i sourozence ve výši 152 Kč.

**Tabulka 12:** Ceník hlídání pro registrované děti

<b>Dny</b>	<b>Pravidelné hlídání (registrované děti)</b>	<b>Kč/dítě</b>
Pondělí-pátek	Celé 4 hodiny	380
	Za sourozence sleva 40 % z původní ceny	228

Zdroj: vlastní zpracování

Důvody, proč je hlídání registrovaných dětí o 20 Kč na hodinu dražší než pro děti, které registrované nejsou, jsou následující. Podnik s registrovanými dětmi počítá a rezervuje jim místo, tudíž někdy bude muset z důsledku omezené kapacity jednorázové hlídání odmítnout. Dalším důvodem je ten fakt, že bude-li hlídán i sourozenec, bude účtováno u druhého dítěte pouze 60 % z původní ceny za hlídání. U jednorázového hlídání sleva za sourozence neplatí a za každé dítě rodič platí plnou cenu.

Co se týče porovnání cen s konkurencí, tak hlídací dětský koutek Mickey v Paláci Pardubice má ceník, viz tabulka.

**Tabulka 13:** Ceník Mickey dětský koutek a herna

<b>Hlídací dětský koutek – samostatný pobyt dítěte (od 3 let)</b>	
60 min/dítě	59 Kč
60 min – 90 min/dítě	85 Kč
90 min – 120 min/dítě	100 Kč
120 min – 150 min/dítě	130 Kč
150 min – 180 min/dítě	150 Kč
Další započatá hodina + 100 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku Mickey dětský koutek a herna

V porovnání s dětským koutkem Mickey v Paláci Pardubice jsou ceny podniku vyšší v průměru o 19 Kč. Hlavním důvodem vyšších cen jsou náklady spojené s nájmem a provozem koutku. Hlídací koutek BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o. zaručuje například nezávadnost hraček a prostor, kde se děti pohybují, také je zde zohledněn i osobitější přístup vychovatelek ve formě her a tematických týdnů. V případě porovnání cen s Hlídačky.cz, kdy si hlídačky berou v průměru 115 Kč na hodinu, jsou ceny podniku BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o. o 3 Kč levnější, zároveň se dětem budou věnovat chůvy s pedagogickým vzděláním, zdravotním průkazem a zdravotnickým kurzem, což ne všechny tyto podmínky hlídačky splňují. Platby v podniku budou možné provádět jak v hotovosti, tak i platbou kartou či bankovním převodem.

### **Propagace**

Na začátku podnikání bude zapotřebí intenzivnější propagace do doby, než se podnik dostane do povědomí zákazníků. Forma propagace bude za pomoci facebookových stránek, kde bude vytvořen firemní profil, kam se budou pravidelně vkládat příspěvky o plánovaných tematických týdnech, možnosti zprostředkování logopedických služeb apod. Další forma propagace bude v podobě vytvoření webových stránek, které budou vedeny podobně jako ty Facebookové. Důvodem vytvoření webových stránek je zpřístupnění hodnocení zákazníků a zjištění oblíbenosti podniku prostřednictvím webového vyhledávače Google. Dalším důvodem je větší důvěryhodnost a komunikace se zákazníkem. Zákazníci si na webových stránkách mohou rezervovat místo pro své dítě na určité dny a mohou si zde prohlédnout fotky prostředí, ve kterém se děti budou nacházet, apod. Další formou propagace budou letáčky, které se budou umisťovat například u dětských lékařů, v obchodních centrech, herničkách a kavárnách. Do budoucna podnik plánuje podporu prodeje v oblasti různých akcí a soutěží pro děti a rodiče, například Vánoční, Velikonoční zdobení a dalších aktivit.

## **Distribuce**

Distribuce služeb hlídání bude přímá, zákazník bude navštěvovat provozovnu podniku, avšak se tu nabízí i možnost rezervace místa pro dítě předem přes webové stránky. Co se týče služeb ohledně výuky jazyků, logopedické a psychologické služby, tak v tomto případě bude podnik v roli zprostředkovatele těchto služeb.

### **7.5.2 Rozšířený marketingový mix**

#### **Lidé**

Co se týče zaměstnanecké struktury, tak koncepčním a zároveň kontaktním pracovníkem bude jednatelka firmy Veronika Mošnerová, která bude vést provozovnu, poté bude podnik zaměstnávat dva kontaktní pracovníky, tím jsou myšleny chůvy, a jeden brigádník.

U zaměstnanců se nepožaduje žádný předepsaný dresscode, ale předpokládá se slušné a nevyzývavé oblečení.

#### **Procesy**

Proces fungování služeb v oblasti hlídání bude následovný. Zákazník projeví poptávku po službách podniku a navštíví webové či facebookové stránky, kde se dozví všechny potřebné informace. Dále buďto zaregistruje svoje dítě na hlídání, například na celý týden, nebo jen na pár dnů v týdnu. Nebo může přijít na provozovnu, kde lze také zaregistrovat dítě, nebo vyplní přijímací formulář na hlídání dítěte. Podoba přijímacího formuláře viz příloha.

#### **Materiální předpoklady**

Vybavenost podniku bude uzpůsobená dětem od 3 do 10 let. Hlavní vybavení bude nábytek, hračky, elektronika, výtvarné potřeby, apod. Také v podniku nebude chybět kuchyňský kout s rychlovarnou konvicí a mikrovlnou troubou.

#### **Rozšířené služby**

Jak bylo již výše zmiňováno, podnik bude nabízet outsourcované služby v podobě výuky anglického jazyka, psychologických a logopedických služeb. Dále poskytne své prostory pro různé akce v podobě dnů dětí apod.



### 7.5.3 Segmentace zákazníků dle segmentačních kritérií

Potenciální zákazníci jsou rozčleněni dle geografických, demografických, socioekonomických, psychologických kritérií a dle nákupního chování.

- Geografická kritéria: Pardubice a okolí do 10 km.
- Demografická kritéria: úplné i neúplné rodiny bez ohledu na věk rodičů, matky samoživitelky a otcové samoživitelé či prarodiče.
- Socioekonomická kritéria: střední a vyšší příjmová třída, pracovně vytížení lidé a občasné hlídání pro rodiče pro jejich volné chvíle.
- Psychologická kritéria: lidé se zájmem o vylepšenou formu hlídacího koutku, s otevřenou myslí a chutí vyzkoušet něco nového a se zájmem o rozvoj jejich dětí.
- Nákupní chování: stálí a loajální zákazníci, kteří jsou schopni podstoupit počáteční nedůvěru, nebo ti, co dají na dobré recenze.

### 7.5.4 SWOT analýza

Všechny čtyři části SWOT analýzy se vzájemně prolínají. Silné a slabé stránky jsou vnitřního původu a příležitosti a hrozby jsou původu vnějšího.

Tabulka 14: SWOT analýza 1

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Vnitřní původ</b>	Lokalita Kvalifikovaný personál Tematické týdny Provozní doba	Malý počet personálu Nevybudované jméno na trhu
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Vnější původ</b>	Zvyšující se poptávka Nízká míra nezaměstnanosti Růst porodnosti Zájem zákazníků o další outsourcované služby	Konkurence Nízká porodnost Finanční krize Změny v legislativě Počáteční nedůvěra

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Silné stránky**

Za silnou stránku podniku by se dala považovat lokalita, kde bude umístěná provozovna. Jelikož se podnik bude nacházet v centru města, bude zde dobrá dostupnost i co se týče

dopravních spojů, nebo parkování. Další silnou stránkou je provozní doba, která je převážně v odpoledních hodinách (od 12:00 – 20:00), takže poptávku po službách hlídání mohou rodiče využívat, pokud nejsou k dispozici školky nebo školní družiny. Další silnou stránkou, kterou se podnik může pyšnit, je kvalifikovaný personál, to znamená, že podnik bude zaměstnávat chůvy s pedagogickým vzděláním, ačkoliv to tento druh služby vyloženě nevyžaduje, ale působí to tak lépe na zákazníky.

### **Slabé stránky**

Jelikož se jedná o malý a rozvíjející se podnik, tak se dá předpokládat, že kvůli vysokým nákladům nebude podnik schopen zaplatit vysoký počet personálu, to znamená, že pro začátek podnikání bude počet zaměstnanců nižší. To, že se jedná o nově založený podnik, s sebou nese další slabou stránku, a to je nevybudované jméno na trhu, avšak tento počáteční nedostatek může podnik díky poskytování vysoce kvalitních služeb změnit.

### **Příležitosti**

První příležitostí je nízká nezaměstnanost, neboť díky dobré ekonomické situaci, se kterou se váže i nízká míra nezaměstnanosti, jež činila za leden roku 2019 2,2 %, jsou rodiče pracovníčně vytíženi, a proto nemají čas na své potomky a jsou ochotni zaplatit za hlídací služby. Další příležitost, kterou by podnik mohl využít je ta, že bude růst porodnost, tím pádem se navýší počet potenciálních dětí na hlídání a družiny nebudou mít tak velkou kapacitu a rodiče tak raději využijí hlídacích služeb podniku. A poslední příležitostí by mohl být fakt, že se rodičům zalíbí nabídka outsourcovaných služeb a budou vytvářet poptávku po dalších a tím se podnik dostane více do povědomí zákazníků.

### **Hrozby**

Největší hrozbu pro podnik představují konkurenční podniky se stejným zaměřením služeb, které by tak mohly využít jejich konkurenční pozice, co se týče nižších cen za hlídání. Další hrozbou by pro podnik mohla představovat finanční krize, jež by se projevila poklesem poptávky po službách a podnik by tak musel dorovnávat ztrátu například zdražením služeb. V případě legislativních změn, které by se projevily úpravou v oblasti zpřísnění provozu hlídacích koutků, na což by podnik musel reagovat změnami, jež by se promítly do rozpočtu. Značný problém by představovala i nízká porodnost, která by snižovala poptávku kvůli menšímu množství zákazníků. A poslední hrozbou pro podnik je i počáteční nedůvěra ze strany zákazníků.

V následující tabulce je znázorněno prolnutí slabých a silných stránek a příležitostí a hrozeb. Zároveň je zde popsáno jak podnik maximalizací silných stránek a minimalizací slabých stránek může maximalizovat příležitosti a minimalizovat hrozby.

**Tabulka 15:** SWOT analýza 2

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	Díky provozní době podnik může pokrýt poptávku po hlídání dětí v odpoledních hodinách, kdy jsou rodičové stále ve svém zaměstnání.	Vyšším počtem zaměstnanců podnik může pokrýt zvyšující se poptávku a přijímat tak vyšší počet dětí na hlídání.
	Hrozby	Díky kvalifikovaným vychovatelkám podnik může odbourat počáteční nedůvěře rodičů.	Vybudováním dobrého jména na trhu může podnik čelit konkurenčním podnikům.

Zdroj: vlastní zpracování

## 7.6 Organizační plán

Tato část projektu se zabývá platnými legislativními podmínkami vztahující se k formě a typu podnikání. Dále zde jsou obsaženy organizační dokumenty, otevírací doba a organizační struktura podniku. A nakonec se tato část práce věnuje složení personálu a náplně práce každého zaměstnance a také zde jsou zahrnuty údaje o obchodních podílech.

### 7.6.1 Legislativní podmínky

Co se týče legislativních podmínek, tak zde nejsou stanovena tak přísná pravidla jako například pro soukromé mateřské školky nebo soukromé jesle. V české legislativě neexistuje zákon týkající se provozu hlídacích koutků. Jelikož se hlídání bude týkat dětí pouze od 3 let věku do 10 let, tak se na tento provoz nevztahuje žádná platná legislativa v oblasti ochrany veřejného zdraví ve smyslu §7 zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví v úplném znění.

Vyhláška č. 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých upravuje hygienické požadavky na prostorové podmínky, vybavení, provoz, osvětlení, mikroklimatické podmínky atd. pro mateřské školy, základní a střední školy, vysoké odborné a jazykové školy. Nikde v této vyhlášce nebyla stanovena úprava pro hlídací koutky. Ale dalo by se vycházet z obecných

požadavků například na prostorové podmínky, kdy dle paragrafu 4 Vyhlášky č. 410/2005 Sb. vnitřní uspořádání v zařízeních pro výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku musí umožňovat volné hry dětí, odpočinek, osobní hygienu, atd. Dále na jedno dítě připadá nejméně 3m<sup>2</sup> denní plochy místnosti a šatna na jedno dítě činí 0,25 m<sup>2</sup>. Co se týče hygienických zařízení je potřeba dle přílohy č. 1 k vyhlášce č. 410/2005 Sb. v předsíňkách záchodů 1 umyvadlo připadající na 20 žáků, 1 záchod pro 20 dívek, 1 pisoár na 20 chlapců, 1 záchod na 80 chlapců a 1 hygienická kabina na 80 dívek.

Stravování nebude dětem poskytováno, ale je zde možnost, aby si děti nosily vlastní svačiny. Důvody pro toto rozhodnutí jsou následující. První důvod je legislativní hledisko, kdy hygienická stanice nedozoruje nad plněním hygienických požadavků ohledně stravování, dalším důvodem jsou různé alergie a intolerance či výživové požadavky jednotlivých dětí, další důvod je ohlašovací povinnost, zdravotní průkaz, oddělení pracovních ploch pro syrové a tepelně opracované potraviny, atd. V případě přínosu vlastních svačin zde bude k dispozici kuchyňská linka dřezem, vybavená lednicí rychlovarnou konvicí, mikrovlnnou troubou, pitnou vodou a základním nádobím. Odpovědnost za přinesené svačiny připadá na rodiče.

Co se týče péče o zdraví a bezpečnost dětí, tak se chování podnikatelského subjektu bude řídit dle paragrafu 5, Vyhlášky č. 14/2005 Sb. o předškolním vzdělávání, kdy učitel (v tomto případě chůva) převezme od rodiče dítě a předá ho pouze zákonnému zástupci (rodiči), nebo pověřené osobě na základě písemného pověření, jež je vystaveno zákonným zástupcem dítěte.

### **Rozdíl mezi soukromou školkou a hlídacím koutkem**

Jak bylo již výše zmiňováno, tak soukromé školky jsou českou legislativou upravovány mnohem přísněji než hlídací koutky, na které se žádné platné vyhlášky ani zákony přímo nevztahují. Avšak i přesto zde existuje pár omezení pro hlídací koutky.

Pro soukromé školky platí, že zde musí být oddělená šatna od ostatních prostor školky, to znamená, že by měl být vyčleněn prostor, kde se dítě může posadit a uložit si své oblečení. Další antecedencí jsou vhodné podmínky pro spaní, tím se myslí, že v prostorách musí být pro dítě k dispozici lehátko, matrace a lůžkoviny, přičemž musí být v prostorách i místo pro jejich uložení. Soukromé školky musí mít sociální zařízení, takže pokud se jedná o školku s celodenní péčí, musí být objekt vybaven dětskými toaletami a umyvadly ve správné výšce, podmínkou je i dostupnost přebalovacího pultu a sprchový kout. A posledním zákonným požadavkem jsou vhodné podmínky pro stolování.

Z toho vyplývá, že pokud hlídací koutek nesplňuje všechny tyto požadavky pro celodenní hlídání, smí hlídat děti pouze čtyři hodiny denně. Toto pravidlo platí i pro neziskové organizace.

### **Další platná legislativa vztahující se k formě podnikání**

Mezi další právní předpisy související s podnikáním se řadí zákon č. 89/2012 Sb. (Nový občanský zákoník), který obsahuje úpravu obecných otázek souvisejících s podnikáním, například jednání podnikatele, smluvní vztahy, apod. Dalším předpisem je zákon č. 90/2012 Sb. (zákon o obchodních korporacích), který obsahuje podrobnou úpravu jednotlivých typů obchodních společností a družstev. Následnou platnou legislativou je i zákon č. 304/2013 Sb. (o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob), jež stanovuje, které osoby a za jakých podmínek a jaké údaje se zapisují do obchodního rejstříku. Dále sem patří také zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce), který upravuje výkon závislé činnosti, obsahuje podrobnou úpravu vzniku, změny či zániku pracovního poměru a práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnanců. A nakonec je zde i zařazen zákon č. 586/1992 Sb. (zákon o daních z příjmů právnických osob), který stanovuje, kdo je poplatníkem daně z příjmu právnických osob, obecná ustanovení o předmětu daně, položky osvobozené od daně, apod.

### **7.6.2 Organizační dokumenty**

Zde jsou uvedeny základní dokumenty, které jsou nutné pro provoz podniku BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.:

- organizační řád,
- podpisový řád,
- funkční náplň pracovních pozic,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- požární ochrana.

### **7.6.3 Otevírací doba**

Otevírací doba je stanovena s ohledem na otevírací dobu konkurenčních zařízení, například školek, ve kterých se otevírací doba pohybuje od 6:30 do 16:30. Z tohoto důvodu je provozní doba hlídacího koutku stanovena od 12:00 do 20:00. Toto rozmezí je stanoveno z toho důvodu, aby hlídací koutek pokryl poptávku po hlídání dětí i v pozdějších odpoledních

hodinách. Pro hlídací koutek budou stěžejní hlavně letní prázdniny, kdy jsou školky zavřené, a proto je o hlídání dětí velký zájem. O víkendu a ve státní svátky podnik hlídací služby prozatím poskytovat nebude.

#### **7.6.4 Personální otázky**

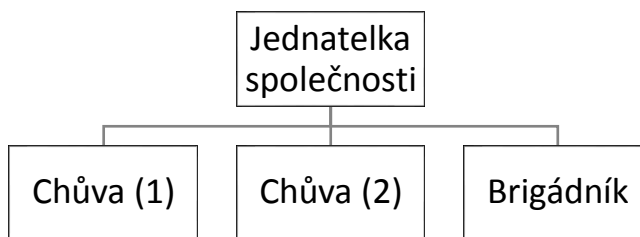
Hlídací koutek BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o. bude zaměstnávat 3 zaměstnance na hlavní pracovní poměr a jednoho brigádníka na dohodu o provedení práce. Mezi stálé zaměstnance se řadí jednatelka společnosti, která bude řídit celý chod podniku a dvě chůvy. U zaměstnanců na HPP se předpokládá pravidelná docházka. U brigádníka je omezenost docházky daná v zákoně, a to tak, že může odpracovat pouze 300 hodin za rok a jeho měsíční výdělek nesmí přesáhnout 10 000 Kč, aby nemuselo dojít k platbě sociálního a zdravotního pojištění. Finanční ohodnocení zaměstnanců je stanoveno podle počtu odpracovaných hodin. Hodinovou mzdou a výpočtem měsíčních nákladů na mzdy se zabýval finanční plán.

Jelikož hlídací koutky neupravuje žádná legislativa, není potřeba, aby chůvy splňovaly nějaké speciální požadavky. Avšak pro zvýšení důvěry ze strany rodičů podnik na chůvy nároky má. Mezi základní požadavky patří minimálně středoškolské pedagogické vzdělání, nebo středoškolské zdravotnické vzdělání, zdravotnický průkaz, zdravotnický kurz výhodou. Co se týče měkkých kompetencí, tak podnik požaduje, aby vychovatelka byla komunikativní, zodpovědná, kreativní, flexibilní, výkonná, samostatná, plánovala a organizovala práci, měla aktivní přístup a zvládala vedení dětí.

#### **Náplň práce**

Náplň práce každého zaměstnance podniku je následující. Nejvýše postaveným článkem v podniku je jednatelka, která zároveň plní práci manažera a je zodpovědná za chod celého podniku. Její náplní práce je tedy vést podnik, vést účetnictví, tvořit strategické plány, podepisovat smlouvy, jednat se zákazníky, zajišťovat outsourcované služby, doplňovat zásoby, spravovat sociální síť, vyřizovat objednávky na hlídání a po skončení směny provádět drobný úklid. Chůvy mají na starost především hlídání dětí, přípravu týdenních plánů ohledně aktivit, přijímání a předání dětí rodičům, nebo zákonným zástupcům, průběžný úklid hraček během dne, apod. Brigádník slouží podniku jako pomocná síla, to znamená, že pokud se očekává například v letních měsících větší poptávka po hlídacích službách, tak je v kompetenci brigádníka vypomáhat chůvám s hlídáním, nebo manažerce podniku s pomocnými pracemi vztahujícími se k plynulému chodu podniku.

### 7.6.5 Organizační struktura podniku



**Obrázek 15:** Organizační struktura podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Dle obrázku, viz výše, je zřejmé, že podnik bude mít liniovou organizační strukturu. Nejvýše postavená je jednatelka společnosti, pod ní spadají chůvy a brigádník. Nyní je organizační struktura velmi jednoduchá, neboť se jedná o start podnikání. Pokud bude poptávka po hlídacích službách v budoucnu růst, tak podnik navýší kapacitu personálu v podniku.

### 7.6.6 Přehled možností dopravy do hlídacího koutku

Jak bylo již výše zmiňováno, hlídací koutek bude provozován v centru města, naproti nákupnímu centru Palác Pardubice. V blízkosti provozovny se nachází čtyři autobusové zastávky MHD. Dvě zastávky se nacházejí na ulici Palackého, každá je umístěná po směru jízdy, na těchto zastávkách staví linky č. 02, 03, 06, 09, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 23, 24. Další dvě zastávky jsou umístěny taktéž po směru jízdy na Masarykově náměstí, kde staví linky č. 03, 04, 06, 07, 08, 09, 10, 14, 16, 17, 22, 23, 28, 88. Ze všech jmenovaných autobusových zastávek je možnost se do hlídacího koutku dostat během 5 minut pěší chůze. Pokud zákazníci využijí dopravu automobilem, je možné parkování v nákupním centru Palác Pardubice, kde je jedna hodina parkování zdarma a při nákupu nad 100 Kč je parkování zdarma prodlouženo na 3 hodiny. Při dopravě autobusem nebo vlakem, je provozovna vzdálená cca 15 minut pěší chůze.

### 7.6.7 Údaje o obchodních podílech

Společnost je zakládána dvěma společníky, tudíž bude sepsána společenská smlouva, kde je ustanoven poměr vkladů společníků do základního kapitálu a rovněž je zde uveden procentuální podíl splacených vkladů do 30 dnů od podpisu společenské smlouvy na účet společnosti. Společník Jan Brož vloží do základního kapitálu peněžitý vklad ve výši 500 000 Kč a Veronika Mošnerová také vloží peněžitý vklad, jehož částka činí 250 000 Kč. Co se týče

rozvržení podílu společníka na zisku ve společnosti, tak se použije kvantitativní stránka podílu společníka, jehož velikost podílu se určuje podle poměru vkladu společníka na tento podíl připadající k výši základnímu kapitálu. To znamená, že každoroční výplata podílu na zisku připadne společníkovi, který vložil do základního kapitálu 500 000 Kč, procentuální podíl ve výši 66,67 % a společníkovi, jehož peněžité vklad do společnosti činil 250 000 Kč, bude vyplacen procentuální podíl ve výši 33,33 % na čistém zisku. Společník Jan Brož nebude zaměstnaný ve společnosti BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.

Ačkoli od roku 2014, kdy vstoupil v účinnost zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, společnost s ručením omezeným není povinna tvořit zákonný rezervní fond. Přesto se společnost rozhodla, že bude vytvářet rezervní fond ve výši 6,67 % základního kapitálu.

## **7.7 Analýza rizik**

Poslední kapitola je věnována analýze rizik podnikatelského záměru. S každým druhem podnikání jsou spojena různá rizika a úskalí, kterým podnik musí čelit. Je potřeba, aby tyto rizika podnik zvážil již ve fázi plánování. Při posuzování rizik je důležité především rizika identifikovat, následně je zanalyzovat a zhodnotit a vytvořit ošetření proti vzniku rizik.

### **7.7.1 Identifikace a hodnocení rizik**

V následující tabulce jsou znázorněny rizikové faktory, míra pravděpodobnosti vzniku rizika, dopady rizika na podnik, míra ovlivnitelnosti rizika ze strany podniku a také jaký má vztah riziko k organizaci.



**Tabulka 15:** Analýza rizik

<b>Rizikový faktor</b>	<b>Míra pravděpodobnosti rizika</b>	<b>Dopady rizika</b>	<b>Míra ovlivnitelnosti rizika</b>	<b>Vztah k organizaci</b>
Růst konkurence	Pravděpodobná	Nízký	Ano	Externí riziko
Počáteční nízká poptávka v důsledku nedůvěry ze strany rodičů	Velmi pravděpodobná	Vysoký	Částečná	Externí riziko
Nedostatek kvalifikovaného personálu	Málo pravděpodobné	Nízký	Ano	Interní riziko
Neúčinná propagace	Pravděpodobná	Střední	Ano	Interní riziko
Změna legislativy ohledně hlídacích koutků	Málo pravděpodobná	Střední	Ne	Externí riziko
Odpovědnost za zdraví a bezpečnost dětí	Téměř jistá	Nízký	Ano	Interní riziko
Neschopnost splácení úvěru	Málo pravděpodobné	Vysoký	Částečná	Interní riziko
Růst nezaměstnanosti	Pravděpodobné	Vysoký	Ne	Externí riziko
Nízká porodnost pro další roky	Pravděpodobné	Střední	Ne	Externí riziko
Zvýšení nájemného	Pravděpodobné	Střední	Ne	Externí riziko

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.7.2 Ošetření rizik

V tabulce, viz výše, byla rizika identifikována a zhodnocena a následuje další krok, a tím je vytvoření ošetření vzniku rizik a částečně nebo úplně eliminovat jejich vznik.

Prvním výše zmíněným rizikem je riziko růstu konkurence. Na trhu existují možnosti hlídání dětí v podobě mateřských školek, hlídacích center, hlídacích koutků, atd. Proto je nutné, aby se podnik určitým způsobem lišil a byl pro zákazníky zajímavým a podněcoval v nich zvědavost, chuť, či přesvědčení služby podniku vyzkoušet. Prvním prvkem diferenciací od konkurence může být otevírací doba, která je převážně v odpoledních hodinách včetně letních prázdnin. Dalším diferenciacním prvkem je ten fakt, že podnik plánuje zprostředkovávat logopedické

služby a výuku cizích jazyků na základě zájmu rodičů. Také bude možnost v hlídacím koutku zorganizovat oslavu narozenin, nebo besedy určené pro rodiče na různá témata ohledně výchovy dětí, nebo jak dětem porozumět. Další výhodou pro podnik je lokalita, kde se nachází provozovna, neboť je umístěna v centru města, kam je snadná dostupnost MHD, vlakem či autem. Hlídací koutek také disponuje velkými prostory (166 m<sup>2</sup>) a na děti budou dohlížet pracovníci s pedagogickým, nebo zdravotnickým vzděláním. A nakonec se hlídací koutek může lišit od ostatních osobním přístupem k dětem. Tím je myšleno, že si chůvy budou vypracovávat týdenní plány na různá témata, například týden dopravy, Velikonoce, den matek, podzim, Halloween, Vánoce, apod., nebo různými hudebně pohybovými aktivitami na motivy písniček.

Dalším rizikem je riziko počáteční nízké poptávky v důsledku nedůvěry ze strany rodičů. Toto riziko by se dalo snížit tím způsobem, že na děti budou dohlížet pedagogicky kvalifikovaní zaměstnanci, také dobrými recenzemi a doporučeními se strany zákazníků, kteří služby již využili. Další výše uvedené riziko je nedostatek kvalifikovaného personálu, jehož eliminace by mohla být následující. Pokud by podnik nemohl sehnat kvalifikovaný personál na základě obvyklých inzerátů, vypsání nabídky práce i na úřadu práce, nebo by inzeroval o možných místech například na středních či vysokých školách s pedagogickým zaměřením. Poslední faktor, který může podnik zvážit, by byl ten, že by navýšil hodinovou odměnu, a tím tak přilákal zájem potenciálních uchazečů. Dalším rizikem v pořadí by byla neúčinná propagace. Pro začínající podnik je propagace klíčovým prvkem pro přilákání a informování zákazníků o vzniku služeb, jež podnik nabízí. Hlídací koutek eliminuje toto riziko tím, že se přihlásí na [firmy.cz](http://firmy.cz), nechá vytisknout letáčky, které umístí například u dětských doktorů, v obchodních centrech, kavárnách, apod., a založí webové stránky a sociální síť, kde bude aktivní a zodpovídat zákazníkům případné dotazy. Další riziko, špatně ovlivnitelné, je riziko změny legislativy ohledně hlídacích koutků. Bohužel není v kompetenci podniku toto riziko redukovat a v případě nastání tohoto rizika bude muset podnik učinit veškeré kroky ke splnění legislativních podmínek. Riziko odpovědnosti za zdraví a bezpečnost dětí podnik eliminuje pojištěním odpovědnosti za škody, nezávadným prostředím, kde se děti budou pohybovat, zdravotnickými kurzy chůvy a v neposlední řadě bude zdravotní stav přijímaného dítěte posouzen chůvou, která nepřijme prokazatelně nemocné dítě, které by mohlo nakazit ostatní.

Riziko neschopnosti splácení úvěru může podnik ošetřit pojištěním úvěru. Riziko růstu nezaměstnanosti by mohlo podnik ovlivnit tak, že by rodiče neměli potřebu z důvodu pracovní vytíženosti využívat hlídacích služeb podniku. Toto riziko se bohužel také nedá zcela zredukovat, možné opatření, které by mohl podnik učinit je například snížení cen za hlídání.

Riziko nízké porodnosti pro další roky je také podnikem neovlivnitelné, tudíž nemůže vytvořit opatření, neboť opatření proti nízké porodnosti spadají do kompetence státu. A posledním rizikem je riziko zvýšení nájemného. Proti tomuto riziku také neexistuje soubor určitých opatření. Podnik by se mohl bránit velkému zdražování cen za pronájem onoho objektu například přestěhováním se do jiné provozovny, avšak to by neslo s sebou další úskalí, a to informovat zákazníky o změně místa provozovny, horší dostupnost, pokud by se jednalo o provozovnu mimo centrum, zrekonstruování objektu, apod. Dalším opatřením by mohla být dlouhodobá smlouva.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského plánu na založení hlídacího koutku nesoucí název BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o., kde bude provozováno hlídání dětí ve věkovém rozmezí 3-10 let. V teoretické části byla věnována kapitola definici základních pojmů v oblasti podnikání včetně druhů právnických osob a jejich následná podrobnější specifikace. Nejdůležitější kapitolou v teoretické části byla druhá kapitola, neboť obsahovala definici podnikatelského plánu a jeho strukturu. Teoretická část se dále zabývala definicí a členěním rizik a různým způsobům opatření proti jejich vzniku. V práci nechyběla podrobná definice finančního plánu se všemi podstatnými náležitostmi, a nakonec byl v teoretické části obsažen marketingový a projektový plán.

Druhá kapitola teoretické části posloužila jako základ pro vypracování praktické části. V rámci praktické části byl představen podnik včetně důvodů pro rozhodnutí podnikat jako společnost s ručením omezeným a byl zde i vysvětlen význam loga a uvedeni spoluzakladatelé společnosti. V další části práce byl zanalyzován trh, kde byla dopodrobna popsána konkurence včetně silných a slabých stránek. Autorka práce také zmapovala porodnost za pomoci statistických údajů z Českého statistického úřadu, kde bylo zjištěno, že porodnost má nyní rostoucí tendenci a že se porodnost v ČR nachází nad požadovaným minimem. Také do analýzy trhu byly zařazeny údaje, jež byly poskytnuty Magistrátem města Pardubic, které představovaly počet přijatých a nepřijatých dětí do mateřských školek a díky tomu bylo možné vyhodnotit počet dětí, které by mohly tvořit hlavní klientelu podniku. Velmi důležitou a podstatnou částí podnikatelského plánu je finanční plán, díky kterému bylo možné zkalkulovat veškeré náklady a výnosy a stanovit tak výši možného zisku pro první rok podnikání. Zisk byl kalkulován na základě propočtu výnosů za realistické varianty, kdy podnik v prvním roce podnikání bude dosahovat čistého zisku ve výši 622 080 Kč. Finanční plán také obsahoval informace o zdrojích financování podniku, jež byly rozděleny na vlastní zdroje v podobě vkladů společníků v celkové výši 750 000 Kč, avšak tato částka nebyla dostatečná pro zahájení a provoz podnikání, proto je zde také zvažena možnost podnikatelského úvěru ve výši 450 000 Kč, celkový základní kapitál tedy činil 1 200 000 Kč. Samozřejmostí každého dobře vypracovaného finančního plánu jsou i finanční výkazy v podobě zahajovací rozvahy, zakladatelského rozpočtu, výsledku hospodaření a cash flow s predikcí 5 let. Nakonec byla část finančního plánu věnována ekonomickým ukazatelům finanční analýzy, kde se na základě výsledků zjistilo, že podnik má nízkou míru zadluženosti. Investiční kapitál je zhodnocen ve výši 82,94 % a na základě ukazatele rentability tržeb v prvním roce podnikání bylo zjištěno, že necelých 26 haléřů

tvoří zisk v každé koruně tržeb. V marketingovém plánu byla část věnována marketingovému mixu 4P, kde bylo dopodrobna popsáno, co je produkt podniku, který bude prodáván, ceny za služby podniku s porovnáním cen konkurenčního podniku, možnosti efektivní propagace, distribuce a poté rozšířený marketingový mix. Součástí tohoto plánu byla i segmentace zákazníků dle segmentačních kritérií a SWOT analýza včetně prolnutí slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Předposlední kapitolou byl organizační plán, kde se autorka věnovala problematice legislativních podmínek a tomu faktu, že v české legislativě není žádný zákon, jež by upravoval podmínky založení a provozu hlídacích koutků, také je zde obsažen rozdíl mezi soukromými školkami a hlídacími koutky. V organizačním plánu je dále zařazen výčet organizačních dokumentů, informace o otevírací době, personální otázky včetně popisu funkcí a náplně práce. V podniku se dále objevuje liniová organizační struktura, jsou zde zváženy možnosti dopravy do hlídacího koutku a také údaje o obchodních podílech včetně rozhodnutí o tom, že podnik bude tvořit rezervní fond, ačkoliv to Zákon o obchodních korporacích již nevyžaduje. Poslední kapitola v praktické části se věnuje analýze rizik, kde jsou v tabulce uvedeny rizikové faktory a jejich hodnocení a také jsou zde zváženy možnosti ošetření rizik.

Podnikatelský plán je na základě vypracovaných údajů ohodnocen jako životaschopný a efektivní a může být doporučen k realizaci.

## POUŽITÁ LITERATURA

BOHDALOVÁ, Marie, 2016. Účetní rozvaha v plném rozsahu. *Uctovani.net* [online]. Uctovani.net [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetni-rozvaha-v-plnem-rozsahu&idc=270>

BUSINESS CENTER, © 1998-2018. Zákon o obchodních korporacích. *Business Center* [online]. Praha: Internet Info. [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: <ps://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h4.aspx>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. Aktuální populační vývoj v kostce. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

ELIÁŠ, Karel a Marek SVATOŠ, 2012. *Občanský zákoník: novelizované znění : rejstřík : redakční uzávěrka 23.11.2015*. In: . Ostrava: Sagit, ročník 2015, číslo 900. ÚZ. ISBN 978-80-7208-920-8.

EVANS, Joel R. a Barry BERMAN, 1987. *Marketing*. New York: MacMillan.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-694-3.

GRAY, Clifford F. a Erik W. LARSON, 2003. *Project management: the managerial process*. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 00-724-9392-5.

HISRICH, Robert D a Michael P PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

HLÍDAČKY.CZ, [2013]. Hlídaní dětí Pardubice. *www.hlidacky.cz* [online]. Praha [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: [https://www.hlidacky.cz/hlidani-deti/144-pardubice?gclid=CjwKCAiA8OjjBRB4EiwAMZe6y9a3JN2Xt\\_rpJlReOtADqg5uCMjiUn8XcjBX3Dmrkg0XJbaso6rLBRoCEowQAvD\\_BwE](https://www.hlidacky.cz/hlidani-deti/144-pardubice?gclid=CjwKCAiA8OjjBRB4EiwAMZe6y9a3JN2Xt_rpJlReOtADqg5uCMjiUn8XcjBX3Dmrkg0XJbaso6rLBRoCEowQAvD_BwE)

CHEVALIER, Alain a Georges HIRSCH, 1994. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-05-X.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4456-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

MAGISTRÁT MĚSTA PARDUBIC, 2019. *Interní informace*.

MAJTÁN, Miroslav, 2002. *Projektový manažment: nové trendy v manažmente*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-1553-1.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.

OXFORD COLLEGE OF MARKETING, 2016. *What is a PESTEL analysis?*. *Oxford College of Marketing* [online]. Oxford: Oxford College of Marketing [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

POKORNÁ, Jarmila, 2014. *Obchodní společnosti a družstva*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-475-9.

POSPÍŠILOVÁ, Alena, 2007. *Podnikání: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.7.2007*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-293-8.

REALITY IDNES.CZ, 2019. Pronájem, Obchodní prostor, 166m2, Pardubice, Palackého třída. In: *Reality iDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, © 1999-2019 [cit.]. Dostupné: <https://reality.idnes.cz/detail/pronajem/komercni-nemovitost/pardubice/5c7067b2a26e3a377b5236a2/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

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

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

SZABO, Ľuboslav, Tatiana VARCHOLOVÁ a Lenka DUBOVICKÁ, 2005. *Manažment rizika*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-1949-9.

TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku: základní zdroje podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2005. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery, od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou a větší firmu, programy podpory podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1069-2.

WESTWOOD, John, 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-542-

4



## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Společenská smlouva.....	82
Příloha B - Příjímací formulář dítěte.....	85
Příloha C - Prohlášení správce vkladů .....	87
Příloha D - Propagační letáček.....	88

# PŘÍLOHA A – SPOLEČENSKÁ SMLOUVA

O založení společnosti s ručením omezeným **BONA HLÍDÁNÍ,s.r.o.**

uzavřena mezi:

- (1) **Veronika Mošnerová**, r.č. xxxxxx/xxxx, domem Ulice 802, Nové Město na Moravě, 592 31,
- (2) **Jan Brož**, r.č. xxxxxx/xxxx, domem Ulice 692, Nové Město na Moravě, 592 31.

(Dále jen jako „**Společníci**“)

## 1 FIRMA A SÍDLO

- 1) Společníci se dohodli na založení společnosti s ručením omezeným.
- 2) Společnost vzniká dnem, ke kterému bude zapsána do obchodního rejstříku.
- 3) Obchodní firma společnosti zní: **BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.** (Dále jen „**Společnost**“)
- 4) Sídlem společnosti jsou Pardubice.

## 2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Předmětem podnikání společnosti je hlídání dětí od 3 let do 10 let věku

## 3 TRVÁNÍ SPOLEČNOSTI

Společnost se zakládá na dobu neurčitou.

## 4 ZÁKLADNÍ KAPITÁL

- 1) Základní kapitál společnosti činí při jejím založení 1 200 000 Kč.
  - (1) Vklad Veronika Mošnerová činí 250 000 Kč.
  - (2) Vklad Jan Brož činí 500 000 Kč.
- 2) Společníci se zavazují splatit 100 % svých vkladů do 30 dnů od podpisu této společenské smlouvy na účet Společnosti, který založí Správce vkladu ustanovený podle tohoto článku smlouvy bez zbytečného odkladu po podpisu společenské smlouvy u pobočky České Spořitelny v Pardubicích na Třídě Míru 72.
- 3) Společník, který nesplatí předepsanou hodnotu svého peněžitého vkladu ve stanovené lhůtě, je povinen platit úrok z prodlení ve výši 20 % z nesplacené částky. Je-li společník se splacením svého vkladu v prodlení, může ho Společnost pod pohrůžkou vyloučení vyzvat, aby svoji povinnost splnil ve lhůtě 3 měsíců. Společník, který nesplní svou

povinnost ani v této dostatečné lhůtě, může být valnou hromadou ze Společnosti vyloučen.

- 4) Správcem vkladu se tímto ustanovuje Veronika Mošnerová, r.č.xxxxxx/xxxx, domem Ulice 802, Nové Město na Moravě, 592 31
- 5) Obchodní podíl lze převést na jinou osobu.

## **5 ORGÁNY SPOLEČNOSTI**

Orgány společnosti jsou

- 1) valná hromada
- 2) jednatel

## **6 VALNÁ HROMADA**

- 1) Působnost valné hromady upravuje Zákon o obchodních korporacích.
- 2) Valná hromada si může vyhradit rozhodování věcí, které jinak náleží do působnosti jiných orgánů společnosti.
- 3) Každý společník má jeden hlas na každých 1000 Kč svého vkladu.
- 4) Valná hromada je schopná usnášení, jsou-li na ni přítomni společníci, kteří mají aspoň polovinu hlasů. Valná hromada rozhoduje prostou většinou hlasů, nestanoví-li právní předpisy jinak.

## **7 JEDNATEL**

- 1) Jednatel Společnosti se při založení ustanovuje Veronika Mošnerová, který jedná jménem Společnosti samostatně.
- 2) Jednatel je povinen zajistit řádné obchodní vedení Společnosti, vedení předepsané evidence Společnosti a jejího účetnictví. Jednatel je povinen vést seznam společníků, svolávat valnou hromadu a připravovat její program a informovat Společníky o záležitostech Společnosti.
- 3) Jednatele jmenuje valná hromada na dobu dvou let, jednatel může být jmenován i opakovaně, a to bez omezení.

## 8 REZERVNÍ FOND

Společnost vytváří rezervní fond ve výši 6,67 % základního kapitálu. Způsob vytváření a použití rezervního fondu stanoví Zákon o obchodních korporacích.

## 9 ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

- 1) Ke změně obsahu této společenské smlouvy je třeba souhlasu všech společníků, nestanoví-li zákon jinak.
- 2) Práva a závazky smluvních stran podle této Smlouvy se řídí právem České republiky.
- 3) Tato smlouva se vyhotovuje v čtyřech vyhotoveních, po jednom vyhotovení obdrží každý Společník, dvě vyhotovení se přiloží k návrhu na zápis Společnosti do obchodního rejstříku.
- 4) Po přečtení této Smlouvy smluvní strany potvrzují, že její obsah, prohlášení, práva a závazky v ní uvedené odpovídají jejich pravdivé, vážné a svobodné vůli a že tato Smlouva byla uzavřena na základě vzájemné dohody, nikoli ve stavu tísně za nápadně nevýhodných podmínek. Na důkaz toho smluvní strany připojily k této Smlouvě vlastnoruční podpisy.

V Pardubicích dne 7. 4. 2019

V Pardubicích dne 7. 4. 2019

Podpis: *Mošnerová*

Podpis: *Brož*

Jméno: Mošnerová

Jméno: Brož

# PŘÍLOHA B - PŘIJÍMACÍ FORMULÁŘ DÍTĚTE

Tel. číslo: 775 886 459

Facebook: BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.

Email: bona-hlidani@gmail.com



BONA HLÍDÁNÍ,  
s.r.o.  
Palackého třída 1931  
Pardubice  
530 02

## PŘIJÍMACÍ FORMULÁŘ

### Dítě (jméno a příjmení):

Datum narození:

	Matka	Otec
Jméno a příjmení		
Telefon na rodiče		

Smluvená doba hlídání:

- 60 min,
- 60-90 min.,
- 90-120 min.,
- 120-150 min.,
- Celé 4 hodiny.

Pověřená osoba pro vyzvednutí dítěte:

Jméno a příjmení	Telefon	Vztah k dítěti

Podpisem stvrzuji, že jsem byl/a řádně seznámen/a s provozním řádem hlídací služby. Dítě vyzvedne pověřená osoba v dohodnutý čas. V případě nutnosti bude pracovnice BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o. kontaktovat neprodleně rodiče dítěte.

V Pardubicích dne:

Podpis zákonného zástupce:

Podpisem ztvrzuji, že souhlasím s poskytnutím a uchováním osobních údajů svého dítěte a rodinných příslušníků pro potřeby BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o., po dobu využívání služby Hlídání dětí.

Tyto data budou využívány v souladu se zákonem č. 101/2000 sb., o ochraně osobních údajů.

Dále **souhlasím** / **nesouhlasím** se zveřejněním osobních a citlivých údajů (fotografie, videozáznam, rozhovor) pro propagaci potřebnou a nezbytnou pro prezentaci činností BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.

V Pardubicích dne:

Podpis zákonného zástupce:

# PŘÍLOHA C - PROHLÁŠENÍ SPRÁVCE VKLADŮ

## Prohlášení správce vkladů

ve smyslu ustanovení § 24 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech, v platném znění (dále jen „zákon o obchodních korporacích“)

Já, níže podepsaná

**Veronika Mošnerová**, nar. 23. října 1996,  
domem Nové Město na Moravě, Ulice 802, PSČ 592 31,

coby správce vkladu pověřený zakladateli společnosti **BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.**, se sídlem Pardubice, Palackého třída 1931, PSČ 530 02, tímto v souladu s ustanovením § 24 odst. 1 zákona o obchodních korporacích

### prohlašuji,

že **peněžité vklady** zakladatelů a budoucích společníků obchodní společnosti **BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.** se sídlem Pardubice, Palackého třída 1931, PSČ 530 02, tedy

- vklad paní **Veronika Mošnerová**, nar. 23. října 1996, domem Ulice 802, Nové Město na Moravě PSČ 592 31, ve výši **250.000 Kč** (slovy dvěstěpadesát tisíc korun českých),
- vklad **pan Jan Brož**, nar. 7. března 1993, domem Ulice 692, Nové Město na Moravě, PSČ 592 31, ve výši **500.000 Kč** (slovy: pětset tisíc korun českých),

**byly v plné výši splaceny dne 7. dubna 2019** na zvláštní účet č. **3625147485/0800** vedený u České spořitelny, který jsem coby správce vkladu za tímto účelem na jméno společnosti zřídil.

Splacením peněžitého vkladu došlo v plném rozsahu ke splnění vkladových povinností zakladatelů a budoucích společníků společnosti.

Toto potvrzení se vydává jednateli společnosti **BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.**, pro účely jeho přiložení k návrhu na zápis společnosti **BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.**, do obchodního rejstříku.

V ..Pardubicích..... dne .....7.4.2019.....

.....*Mošnerová*.....  
Veronika Mošnerová

## PŘÍLOHA D - PROPAGAČNÍ LETÁČEK



# BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.

Milí rodičové,

máte neodkladnou práci, jednání či schůzku?

Nebo potřebujete jít k lékaři, na úřad, či poštu?

Potřebujete si nakoupit a zařídit spoustu jiných věcí nebo si jen tak odpočinout?

Nevyhovují vám družiny či se Vám nelíbí neosobní přístup v hlídacích koutkách?

Chcete Vaším dětem rozšířit obzory aby mohly růst, vzdělávat se a poznávat nové děti?

**Pak jsme tu pro Vás my!**

**Hlídací koutek BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o.!**

Nacházíme se na Palackého třídě 1931 v Pardubicích naproti „AFI PALÁCE“.

Vaše děti se zde mohou těšit na nové hračky, osobní přístup chův, kolektivní hry, čtení pohádek, omalovánky, ale také nabízíme v případě zájmu služby logopedů, vzdělávání jazyků a mnoho dalšího!

Děti Vám pohlídáme od věku 3 let do 10 let.

Prosím objednejte termín a čas nejpozději 1 den dopředu.

**Ceník za nárazové hlídání za dítě:**

Jednorázové hlídání na 1 dítě v pracovním týdnu	Kč/dítě
60 min	75
60-90 min	95
90-120 min	125
120-150 min	155

Kontaktujte nás na čísle: 775 886 459

Facebook stránky: BONA HLÍDÁNÍ, s.r.o., Email: bona-hlidani@gmail.com

Tento koutek je pojištěný proti odpovědnosti za škody a zdraví