

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategické řízení organizace

Strategic management of organisation

Anna Bímová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategické řízení organizace“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10. 4. 2021

v.r. Anna Bímová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce paní Ing. Martě Noskové, Ph.D., za velkou podporu, odborné vedení, užitečné rady, trpělivost a čas, který mi poskytla pro konzultace. Hlavě bych chtěla poděkovat za přijetí netradičního tématu, který se zabýval nejen ekonomikou, ale i snem, který si jeho autorka chce splnit a díky podpoře vedoucí této práce se k němu dostala o krok blíže.

Obsah

Úvod.....	8
1 Strategické řízení	11
1.1 Strategie a strategické řízení	11
1.2 Poslání, vize a cíle.....	12
1.2.1 Strategické cíle.....	13
1.3 Fáze strategického managementu	14
1.3.1 Formulace strategického plánu	14
1.3.2 Tvorba hodnocení a výběr strategických variant.....	22
1.3.3 Hodnocení a výběr variant strategie	23
1.4 Tvorba strategického plánu a implementace.....	26
1.5 Závěrečné zhodnocení strategie	27
2 Podnikatelský záměr	28
2.1 Náležitosti podnikatelského záměru	28
2.1.1 Tržní zacílení	29
2.1.2 Analýza konkurence	30
2.1.3 Marketingová a obchodní strategie.....	30
2.1.4 Finanční plán.....	32
2.2 Specifikace řízení ve veřejných službách	33
3 Podnikatelský plán mateřská škola	35
3.1 Mise neboli poslání společnosti	36
3.2 Vize	36
3.3 Segmentace a analýza trhu	36
3.3.1 Persóna.....	37
3.3.2 Dotazníkové šetření	37

3.4	Analýza konkurence	43
3.5	Marketingová a obchodní strategie.....	46
3.5.1	Produkt	46
3.5.2	Cena.....	48
3.5.3	Propagace a komunikace	48
3.5.4	Distribuce	49
3.6	Finanční plán mateřské školy	49
3.6.1	Rozvaha.....	49
3.6.2	Výkaz zisku a ztráty	51
4	Strategické řízení Mateřské školy Budoucnost	54
4.1	Strategické cíle organizace	54
4.1.1	Střednědobé cíle mateřské školy.	54
4.1.2	Krátkodobé cíle	55
4.2	Analýza prostředí mateřské školy Budoucnost	57
4.2.1	Analýza externího prostředí	57
4.2.2	Analýza mikroprostředí.....	66
4.2.3	Matice IE.....	73
4.3	Matice QSPM	74
4.4	Identifikace a vyhodnocení rizik	75
5	Zhodnocení a návrh opatření.....	85
5.1	Zhodnocení a návrh na zlepšení podnikatelského záměru	85
5.2	Zhodnocení a návrh na zlepšení strategického řízení.....	87
	Závěr.....	89
	Seznam tabulek a obrázků.....	92
	Seznam zkratk	93
	Seznam použité literatury	94

Seznam příloh	97
Abstrakt.....	109
Abstract.....	110

Úvod

Strategické řízení, tedy řízení podniku s ohledem na splnění dlouhodobých cílů a jeho vize dává mnohým podnikům účel a hlavně směr. Zvláště v dnešní době, kdy jde vývoj velkou rychlostí vpřed, ekonomika je globalizovaná a technologie se mění často ze dne na den, je potřeba neustále monitorovat okolí podniku, analyzovat ho, hledat hrozby a příležitosti, hledat silné a slabé stránky a následně na základě těchto informací stanovovat a upravovat strategické cíle. Díky těmto činnostem spadajícím do strategického managementu mohou firmy zacílit své úsilí správným směrem a ušetřit drahocenný čas, potažmo finanční prostředky.

Strategické řízení by měly mít na paměti i nově vzniklé firmy, protože odpovídá na základní otázky, na který trh či část trhu, výrobek či službu se má společnosti zaměřit, nebo jaký je potenciální úspěch podnikatelského záměru a jak by se mělo vynakládat s disponibilními zdroji. Strategické řízení velkou měrou ovlivňuje úspěšnost podnikání a nově vzniklé firmy chtějí být ve svém podnikatelském záměru úspěšné. Strategické řízení dá mnohým podnikům směr. Díky analýze jednotlivých strategických cílů mohou firmy ušetřit čas i finance, nebloudit zmateně bez cíle.

Cílem této práce je právě nastavení kvalitního strategického řízení pro budoucí organizaci, konkrétně pro mateřskou školu Budoucnost. Ta se bude zabývat kvalitním vzděláváním dětí předškolního věku. Mateřskou školu chce založit autorka této diplomové práce, chce pozvednout vzdělávání dětí již v předškolním věku, také chce dokázat, že již v předškolním věku lze vytvořit pevné základy pro nadcházející vzdělávání. Je důležité do dětí v útlém věku investovat čas, peníze a energii, protože toto úsilí se mnohonásobně vrátí.

Proto, aby se mateřská škola Budoucnost ubírala již od počátku správným směrem, bylo nastaveno strategické řízení ještě před zahájením její činnosti. Strategické řízení pro mateřskou školu Budoucnost je zpracován dle metodiky Fotr a kol. (2020) a David (2011). Vedlejším cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru pro mateřskou školu Budoucnost, který je zpracován dle metodiky Srpové a kol (2011).

Na začátku této diplomové práce autorka čtenářům přiblíží problematiku podnikání a strategického řízení. V první části teoreticky definuje, co jsou základní pojmy týkající

se strategie a strategického řízení podniku, včetně nástrojů pro jeho analýzu a způsoby zhodnocení analýz. Dále autorka popisuje téma podnikatelského záměru, co je podnikatelský záměr, k čemu je dobré ho sestavit a co je jeho obsahem.

Druhá část této diplomové práce se zabývá nejprve popisem podnikatelského záměru a dále strategickým řízením mateřské školy Budoucnost. V podnikatelském záměru je podrobně popsán podnikatelský záměr včetně stanovené mise a vize podniku, součástí je i analýza segmentu včetně dotazníkového šetření, od kterého očekává zájem o poskytovanou službu přibližně 35 %. Další složkou podnikatelského záměru je analýza konkurence ve městě Plzeň a jejího blízkého okolí a podrobná konkurence vzdělávacích a dětských center v blízkém okolí mateřské školy Budoucnost. Není opomenuta ani analýza marketingu a obchodu, tedy podrobný popis služby, kalkulace ceny poskytované služby, systém propagace a komunikace v rámci poskytované služby i nastínění možné distribuce. Poslední složkou podnikatelského záměru je finanční plán, tedy podrobný rozbor financování přehledu aktiv a pasiv v rozvaze a přehled nákladů a výnosů ve výkazu zisku a ztráty. Na konci je ještě zpracována konečná rozvaha po prvním roce podnikání.

Dále diplomová práce pokračuje v duchu strategického řízení firmy. Na začátku autorka diplomové práce definuje střednědobé cíle a následné krátkodobé cíle, které vedou k jejich splnění. Pro zjištění reálnosti identifikovaných cílů autorka zpracuje analýzu externího i interního prostředí. V analýze externího prostředí se bude zabývat jak analýzou makroprostředí, tak analýzou mezoprostředí, dle Porterova modelu 5-sil, jehož výstupem jsou matice hodnocení externích faktorů (EFE), která zhodnotí identifikované hrozby a příležitosti plynoucí z externího prostředí pro mateřskou školu Budoucnost. Výstupem analýzy mikroprostředí je matice hodnocení interních faktory (IFE), kde jsou identifikovány slabé a silné stránky interního prostředí a jejich vliv na strategický cíl mateřské školy Budoucnost. Z výsledků matice IFE a EFE je sestavena matice hodnocení interních a externích faktorů (IE), která pomůže k volbě obecné strategie, která je zhodnocena v matici kvantitativního strategického plánování (QSPM). Jednou z posledních kapitol této diplomové práce je zmapování rizik strategického cíle společnosti mateřské školy Budoucnost, kde je identifikována pravděpodobnost rizika, dopad rizika a jeho odhalitelnost, rizika budou graficky znázorněna v matici rizik a zhodnocena jejich důležitost a případné opatření.

Poslední část diplomové práce se věnuje zhodnocení strategického záměru a případným doporučením pro ošetření či změny.

1 Strategické řízení

V této kapitole budou představeny základní pojmy strategického řízení: strategie a strategické řízení, strategické cíle, specifika strategického řízení ve veřejných službách, fáze strategického managementu a nakonec obecné metody tvorby dané strategie podniku.

1.1 Strategie a strategické řízení

*„Bez strategie je organizace jako loď bez kormidla, plující bez cíle“
(Fort a kol., 2017, s. 19).*

Strategie lze definovat jako jednotný, komplexní a integrovaný plán, který souvisí se strategickými výhodami vůči konkurenčnímu prostředí a je navržen tak, aby byly dosaženy cíle firmy (Senthilkumar, 2008). Pojem strategie tedy úzce souvisí s dlouhodobými cíli firmy. Cíl je nějaký budoucí stav, kterého chce firma dosáhnout pomocí své existence a činností, které vykonává. Každý cíl by měl být SMART, tedy specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a určený v čase. Strategie musí být také stanovena tak, aby v průběhu plnění daného cíle byla zajištěna stabilita firmy (Hanzelková, 2013).

Při sestavování strategie je třeba určit nejen co, tedy strategický cíl, ale i jak neboli je třeba si správně vytyčit cestu, která povede ke splnění dané strategie (Hanzelková, 2013).

Dobrá strategie je potřebná i v konkurenčním prostředí, jelikož je firma stále ovlivňována svým okolím. Strategie a strategické řízení se projevuje v krátkodobém i dlouhodobém chování firmy, jejich výsledkem je aktuální hodnota firmy. Strategické řízení pomáhá v rozhodování mezi cíli a potřebami pro současnost i budoucnost (Fotr a kol., 2017).

Tradičně se na strategické řízení nahlíží jako na proces, který má jasně stanovené posloupnosti jednotlivých kroků, které jsou vymezeny dle cílů a analýzy organizace. Následně je hodnocena úspěšnost zvolené strategie dle předem definovaných nástrojů (Fotr a kol., 2017).

Strategické řízení má mnoho přínosů pro firmu, například možnost firmy se aktivně podílet na budoucím vývoji, částečnému nebo úplnému porozumění stakeholderů, pochopení prováděných změn v podniku, řízení finanční i nefinanční výkonnosti,

porozumění kroků konkurence, zefektivnění alokace zdrojů, identifikace a omezení rizik nebo podpora disciplíny ve firmě (Fotr a kol., 2017).

Strategické řízení úzce souvisí s určením spektra a přizpůsobení firemních aktivit v rámci prostředí a směřování dané firmy. Dále souvisí k alokování a přerozdělení zdrojů, s kterými firma disponuje. Strategie je tedy nedílnou součástí manažerských procesů, na jejichž počátku je i poslání firmy (Fotr a kol., 2017).

Ve 21. století se rychle mění technologie, roste konkurence, mění se pracovní síla, tržní a ekonomické prostředí, to vše zvyšuje složitost moderního řízení. Dříve bylo strategické plánování výhodou, v současné době je to nutností pro úspěšné fungování v globálním světě (Abbass a kol., 2003).

1.2 Poslání, vize a cíle

„Poslání neboli mise vyjadřují to, proč firmy na trhu existují.“ (Charvát, 2006, s. 26) Poslání by nemělo být široce pojaté, mělo by motivovat lidi ve firmách (Charvát, 2006, s. 26). V poslání by tedy měly být viditelné podnikové hodnoty (Šmída, 2007) Mise, neboli poslání, je časově neomezená, často se zaměřuje i na vztah k zákazníkovi a ostatním stakeholderům. Poslání by mělo být jasně specifikované a nemělo by být rozvíjené do detailů. Poslání také slouží jako kompas, který ukazuje, zda se firma příliš neodchyluje od počátečního směru (Srpková a kol., 2011).

Vize poskytuje určitý směr pro společnost na dobu deseti až dvaceti let (Charvát, 2006, s. 28). Vize je určena spíše pro společnost, zaměstnance, investory. Vize je základ pro strategické řízení. Je třeba, aby byla vize ve společnosti pochopena, přijata, a aby každý našel roli v plnění této vize (Jakubíková, 2013, s. 18,19). Vize musí splňovat základní charakteristiky jako je obraznost, adresnost, uskutečnitelnost, jednoznačnost, flexibilita, srozumitelnost (Charvát, 2006).

Správné formování vize a mise je podstatné i pro strategické cíle a řízení organizace, jelikož vymezuje hranice strategických cílů, ve kterých se může strategický management pohybovat (Fotr a kol., 2017).

Správné formulování vize a mise je snadno odhalitelné při stanovení a implementaci dlouhodobé strategie, která by měla přímo navazovat na již stanovenou vizi. Při strategickém plánování jsou rozlišovány dva obecné cíle, a to cíle navazující na poslání

organizace, tedy na podstatu existence a na cíle odvíjející se od vize, tedy dlouhodobý plánovaný stav. Strategické cíle dělíme do několika oblastí, oblasti finanční výkonnosti firmy, růst firmy, postavení firmy na trhu, výzkum a vývoj, sociální oblast firemní politiky, postoj k životnímu prostředí a implementace informačních systémů (Janišová, 2013; Fotr a kol., 2017).

1.2.1 Strategické cíle

Cíle jsou široká tvrzení, která představují to, co je třeba v určité oblasti sledovat. Je třeba se nezaměřovat pouze na krátkodobé cíle, jako je maximalizace zisku a přehlížení konkurence schopnosti podniků, tedy zaměřit se spíše na dlouhodobé přežití firmy (Abbass a kol., 2003). K sestavení strategických cílů je třeba mít správně zformulovanou vizi společnosti, jelikož strategické cíle ji rozvíjejí a konkretizují. Dalo by se říci, že strategické cíle jsou jednotlivé krůčky, které je třeba splnit pro naplnění strategické vize firmy. Strategické cíle jsou obvykle děleny do 7 skupin:

- Cíle oborové pozice = například zachování nebo zvětšení podílu na konkrétních trzích.
- Cíle pro vlastníky firmy = například návratnost kapitálu, přidaná hodnota firmy, nebo jiný finanční ukazatel, který promítá návratnost nebo ziskovost investic.
- Cíle pro zaměstnance = například možnost seberealizace a vzdělávání, správné motivační podněty, příjemné pracovní prostředí
- Cíle pro veřejnost = environmentální cíle, ochrana životního prostředí, informovanost veřejnosti.
- Cíle pro investory = zhodnocení investovaného majetku, uchování hodnoty majetku před znehodnocením.
- Cíle pro ostatní spolupracovníky = například dobré mezilidské vztahy, teambuilding a další (Janišová, 2013).

Celková strategie vychází z analýzy současného stavu, ale zaměřuje se na budoucí stav, i proto není potřeba, aby firma stanovila všech 7 oblastí cílů. Pro některé je důležitá oborová pozice, pro jiné cíle pro veřejnost. Zvláště pro oblast veřejných služeb bude preferován cíl zaměřený na širokou veřejnost (Janišová, 2013).

1.3 Fáze strategického managementu

„Model strategického managementu se standardně skládá ze tří fází, a to formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie“ (Fotr a kol., Vacík, 2020, s. 34)

V publikaci Fotr a kol. (2020) se setkáváme i s možnou čtvrtou fází, která se zaměřuje na vytváření scénářů pro hledání cest, které mají pomoci s vypořádáním se s potencionálními riziky (Fotr a kol., 2020).

Někteří autoři se ale ve fázích strategického managementu liší. Například Mallya (2007) rozlišuje 5 fází strategického managementu. První je identifikace a mise vize a cílů, druhá je analýza interního a externího prostředí. Třetí fáze se zaměřuje na formulace strategie, předposlední fáze je samotná implementace, poslední hodnocení a kontrola strategie (Mallya, 2007).

Jakubíková pohlíží na fáze strategického managementu jako na sekvenci aktiv, které jsou opakovány. Jakubíková dělí strategické řízení do 8 základních kroků, z čehož prvních šest kroků spadá do oblasti plánování. Jedná se o definování současného poslání, cílů a zdrojů, analýzu prostředí, identifikaci příležitostí a hrozeb, analýzu zdrojů a kapacit organizace, identifikaci silných a slabých stránek, formulování strategií, realizaci strategií a hodnocení výsledků (Jakubíková 2013).

Všechny tyto pohledy na strategický management jsou obdobné a mají za úkol stanovit ten nejlepší strategický cíl pro danou společnost. Dále se autorka bude detailně zabírat fázemi dle publikace Fotr a kol. a kol.

Pro tuto diplomovou práci budou teoreticky zpracovány všechny tři strategické fáze managementu, aby měl čtenář veškeré potřebné informace pro představu o strategickém managementu. V praktické části budou ovšem zpracovány pouze dvě, formulace strategického plánu a částečná implementace.

1.3.1 Formulace strategického plánu

V této fázi by měla být zpracována strategická východiska, která formulují žádoucí cíle pro budoucí vývoj firmy. Dále by zde měly být upřesněny konkrétní postupy vedoucí k dosažení cíle. Nejprve je třeba se zaměřit na vizi firmy, dále odvíjet strategický plán pro určité období. Následný krok vede k torbě strategických scénářů reflektující vývoj daného prostředí. Nástrojem pro identifikaci faktorů, které by mohly ovlivnit strategii,

je analýza prostředí jak vnitřního, tak vnějšího. Veškeré analýzy prostředí je třeba provádět dle pravidel MAP, neboli mapuj, analyzuj a predikuj (Fotr a kol., 2020; Fotr a kol., 2017).

Na začátku analýzy je třeba zmapovat, zda se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla současná strategie vytvářena. Pokud se předpoklady výrazně nezměnily, může se přestoupit k dalšímu kroku, pokud bylo prostředí výrazně změněno, je třeba strategii opravit (Fotr a kol., 2020; Fotr a kol., 2017).

Pro účely této diplomové práce se zaměříme na tři základní analýzy: na analýzu PEST, která se zaměřuje na identifikaci makroprostředí, pro identifikaci mezoprostředí bude využita metoda Porterův model pěti sil, pro analýzu interního prostředí budou zpracovány jednotlivé oblasti vnitřního prostředí firmy.

1.3.1.1 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí tedy odhalí příležitosti a hrozby působící na firmu. Při analýze tohoto prostředí je třeba dbát na čas, aby jevy, které jsou sledovány, byly relevantní ke strategickému záměru, a tedy byly související se strategickým cílem (Fotr a kol., 2020, s.57).

Analýza makroprostředí

Při analýze mikroprostředí je třeba se zaměřit na společenské trendy, rozvoj ekonomiky, legislativní a politické trendy, technické a ekologické trendy (Mallya, 2007). Při této analýze jsou zkoumány faktory národního i nadnárodního prostředí dle vymezení strategie a působnosti dané firmy. Mezinárodní prostředí má vliv na firmu hlavně v rámci globalizace, která je všudypřítomná a nezastavitelná, dále ekonomickým integracím a dopadu mezinárodních událostí (Fotr a kol., 2020).

Analýza externího prostředí bude zpracována ale analýzy PEST, která je občas nazývána analýzou SLEPR, STEPL, PESTEL, dle řazení a detailnosti jednotlivých vlivů. Tyto zkratky zahrnují mnoho vlivů působících na strategický záměr firmy. Prvním vlivem je vliv sociologie, kultury a demografie, jsou dány společností, její strukturou, sociální stavbou, obyvatelstvem, kulturními a společenskými zvyklostmi. Tyto složky analýzy makroprostředí v současné době nabývají důležitosti a většího významu, hlavně pokud se jedná o investice, rozhodnutí o umístění organizace nebo studii proveditelnosti.

Demografický vývoj populace, pravidla pro zaměstnanost obyvatel, ochota přijmout a vykonávat práci, sociální programy pro různé skupiny obyvatel, programy zdravotní a kulturní, míra korupce, míra vzdělávání, odchody do důchodů, dostupnost požadovaných profesí, životní úroveň a životní styl, tradice náboženství a mnoho dalších (Fotr a kol., 2020; Srpová a kol., 2010).

Dalším okruhem pro analýzu makroprostředí je legislativa neboli vývoj národní a nadnárodní legislativy, s vlivem na strategický cíl společnosti. Legislativní nařízení mohou strategii firmy velmi ovlivnit i v průběhu její implementace, proto je třeba tento okruh nepřetržitě sledovat. Strategický záměr společnosti může ovlivnit státní regulace ekonomiky nebo regulace daného odvětví, obecná legislativa, hospodářská legislativa, jako jsou daně, antimonopolní zákony nebo obchodní bariéry. Dalšími oblastmi legislativy, které je potřeba sledovat, jsou environmentální zákony, ochrana zdraví a hygiena práce a mezinárodní normy a závazky (Fotr a kol., 2020).

Třetím okruhem makroekonomického prostředí je ekonomika, která vychází ze situace země a politiky státu, neboli makroekonomické údaje a jejich trendy, které též mohou výrazně ovlivnit zvolenou strategii. U tohoto faktoru je třeba se zaměřit na tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflaci, vývoj hrubého domácího produktu (HDP), daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb a podobné vlivy (Srpová a kol., 2010).

Politika vytváří společenský systém, ve kterém firmy podnikají, který je ovlivňován zájmem politických stran a vývojem politické situace dané země (Srpová a kol., 2010, s.131). Faktory, které mohou pomoci při analýze a monitorování tohoto prostředí, jsou politický systém, stabilita vlády, investiční pobídky, ochrana investic, vlastnické principy, regulační a deregulační zásady a podpora či sankce k určitým projektům, privatizace, míra korupce, uplatnění lobbismu, vykonatelnost práva nebo vývoj státního rozpočtu a rozpočtové politiky (Fotr a kol., 2020)

Technologie představují inovační potenciál země a tempo daných technických změn (Srpová a kol., 2010, s.131). Předvídatelnost v tomto odvětví se může stát důležitým faktorem pro úspěšné splnění strategického záměru, ale i pro úspěch celé firmy. Proto je nezbytné, aby se firma zaměřila na sledování změn tempa vývoje technologie v daném oboru, vládní i soukromé výdaje na vědu a výzkum, podíl HDP na vědecko-

technologickém rozvoji, rozsah inovací v daném odvětví, rychlost zastarávání současných technologií, nástup úplně nových technologií a mnoho dalších (Fotr a kol., 2020).

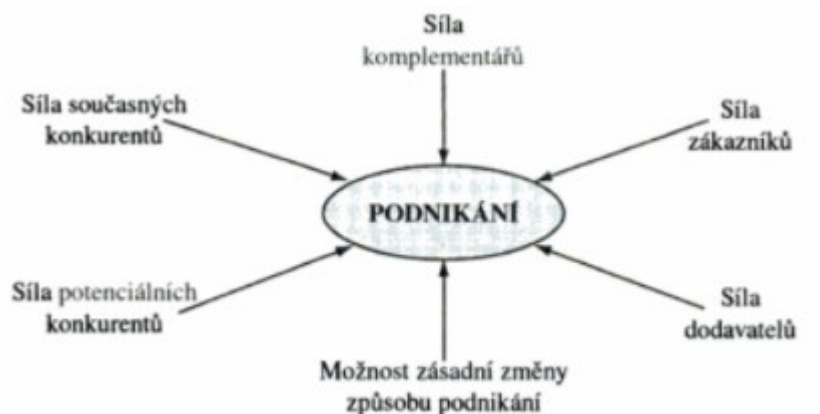
Ekologie, v současnosti velmi ožehavé téma, každá oblast i každý region má k ekologii svůj postoj a jiné priority. Ekologické předpisy mohou ovlivnit například investiční výstavbu či používaný materiál. V případě kladného vztahu k ekologii se firma může vyhnout mnoha konfliktům. Proto je zapotřebí sledovat vnímání ochrany životního prostředí v místě působnosti, klást důraz na obnovitelné energie a jejich využívání, prosazování udržitelného rozvoje, nakládání s odpady a jejich následná recyklace, sociální odpovědnost ostatních firem, síla a postoj ekologických aktivistů (Fotr a kol., 2020).

Tyto faktory ovlivňují poptávku, přesto platí, že trendy v marketingovém prostředí mohou představovat příležitost stejně jako hrozbu. Analýza PEST neobsahuje všechny vlivy, které působí na danou firmu, jelikož po jejich zpracování by se stala analýza nepřehlednou, proto jsou zpracovány ty nejzákladnější. (Karlíček a kol., 2018, s. 140)

Analýza mezoprostředí

Je třeba zmapovat odvětví, ve kterém chce firma rozšířit svou činnost. Metodicky je tento postup odvíjen dle Porterova modelu pěti sil. Tyto síly jsou úzce spjaty s odvětvím, ve kterém firma podniká. U analýzy makroprostředí lze získávat mnoho informací takzvané od stolu, nebo pohledem z okna, při této analýze je zapotřebí mít podrobnější podklady (Fotr a kol., 2020). Model je zaměřen na identifikaci hrozeb a příležitostí u potencionální konkurence, stávající konkurencí, smluvní silou odběratelů, smluvní silou dodavatelů a substitučními výrobky (Dedouchová, 2001)

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Dedouchová, 2001

Vliv zákazníků je spojen s jejich vyjednávací schopností. Pokud je vyjednávací síla velká, mohou mít zákazníci vliv na cenu, požadovanou kvalitu, či doplňkové služby. Vliv odběratele je větší, pokud je malý počet odběratelů, náklady na přechod k jinému dodavateli jsou nízké, nebo mohou integrovat dodavatelskou činnost přímo do svého výrobního řetězce (Michaux, 2015). Zákazník posuzuje obchodní podmínky firmy, vstřícnost jednání, korektnost vztahů i flexibilitu dodavatele. Proto je třeba sledovat množství zákazníků, jejich požadavky a potřeby (Fotr a kol., 2020).

Obdobně jako odběratelé i dodavatelé mohou mít vliv na ziskovost společnosti, když budou diktovat své podmínky z hlediska nákladů či kvality. Dodavatelská síla je významná, pokud mají mnoho zákazníků z různých odvětví, náklady na převod jsou vysoké, nabízí diferencované produkty a neexistuje žádný náhradní produkt a další (Michaux, 2015).

Substituční výrobky neboli produkty, které mohou uspokojit potřebu zákazníků namísto výrobků a služeb firmy. Společnosti, které vyrábí zboží nebo poskytují služby, pro které neexistuje substitut, budou mít větší výhodu v podnikání. Pokud je naopak mnoho substitutů, bude síla společnosti oslabena. Je třeba si uvědomit, že vnímání substitutu je v mnoha ohledech subjektivní a při analýze prostředí je tedy dobré zmapovat všechny možné substituty, nejen ty hlavní. Stupeň konkurenceschopnosti výrobků se zvyšuje se zlepšováním poměru ceny a kvality, rozsahem nabízených garančních a servisních služeb, dostupností substitutu, přístupností zákazníka ke změně, snížením investic zákazníka do substitutu (Fotr a kol., 2020; Michaux, 2015).

Potencionální konkurence neboli míra hrozby vstupu nových konkurentů do daného odvětví. Nejdůležitějším faktorem jsou bariéry vstupu do odvětví, ať legislativní nebo bariéry, které vytvoří samotné firmy již v odvětví působící. Bariéry vytvořené stávajícími firmami se dělí na dvě skupiny, a to na strategické bariéry, do které patří například volná kapacita, zadržování technologií nebo uměle snížená cena. A na strukturální bariéry, do kterých patří například potřebná investice pro vstup na trh, kapacita pro zajištění konkurence schopných nákladů, nezkušenost s distribucí a mnoho dalších (Fotr a kol., 2020; Karlíček a kol., 2018).

Konkurence v oboru je charakterizována podílem jednotlivých konkurentů na trhu. Čím více je konkurentů, tím je menší síla společnosti a naopak. Firma musí vydat značné úsilí pro získání podílu na cílovém trhu. Intenzita konkurence je závislá na těchto faktorech: stupeň konkurence neboli počet výrobců na trhu, diferenciací výrobků, změna velikosti trhu, struktura fixních a variabilních nákladů, a nakonec nárůst výrobních kapacit. Není možné zmapovat veškeré konkurenty v odvětví, proto je důležité se zaměřit na ty klíčové konkurenty pro strategické cíle (Fotr a kol., 2020; Michaux, 2015).

Výsledkem analýzy externího prostředí je, jak již bylo uvedeno výše, seznam příležitostí a hrozeb. Je velmi důležité, aby seznam, se kterým firma pracuje, nebyl příliš dlouhý, ideální počet faktorů je deset až dvacet (Fotr a kol., 2020).

1.3.1.2 Hodnocení faktorů externí analýzy

Pro hodnocení externího prostředí v této diplomové práci bude použita matice EFE, která sumarizuje a hodnotí ekonomické, sociální, kulturní, demografické, environmentální politické, vládní, legislativní, technologické i konkurenční informace. Dle většiny autorů například Davidem (2011), Fotr a kol. (2020). i Katsioloudes (2009) se matice EFE skládá z pěti kroků. Prvním krokem je identifikace příležitostí a hrozeb, dále identifikace těch nejdůležitějších, dále přiřazení váhy, přiřazení faktoru rizika, kde se někteří autoři rozcházejí, následně zjištění váhy rizik a následné vyhodnocení.

Pro matici EFE je tedy nejprve zapotřebí vybrat faktory externího prostředí, které ovlivňují strategický záměr firmy a jejichž působení je časově shodné s časovým plánem strategického záměru. Tyto faktory se dají považovat jako rizikové faktory s kladným nebo záporným vlivem (Fotr a kol., 2020; David, 2011).

Matrice EFE lze sestavit v pěti krocích, dle Davida je nejprve potřeba identifikovat 15 – 20 faktorů hrozeb a příležitostí, jiní autoři například Katsioloudes (2009) tvrdí, že ideální počet je 10 – 15. Dále se každému faktoru přiřadí váha v rozmezí 0 – 1, kdy nula znamená „není důležitý“ a 1 se rovná velmi důležitému faktoru. Váhy udávají relativní důležitost faktoru pro úspěšnost firmy v oboru. Suma hodnot u všech přiřazených faktorů se musí rovnat nule (David, 2011).

Třetí krok spočívá v přiřazení faktoru hodnocení v rozmezí 1 – 4. Dle Davida (2011) toto hodnocení odráží reakce současné strategie firmy na jednotlivé faktory. Hodnota 4 je nejlepší reakce a hodnota 1 se rovná špatné reakci. Hodnocení vychází z efektivity strategie firmy. Hodnocení je tedy založeno na společnosti, zatímco váhy na odvětví (David, 2011).

Jsou ale i jiné pohledy na hodnocení matice EFE, například hodnocení dle Katsioloudes (2009), které hodnotí též v rozmezí 1 – 4. Hodnoty 1 a 2 jsou přidělovány k hrozbám, kdy hodnota 1 je velká hrozba a hodnota 2 je malá hrozba. Hodnoty 3 a 4 jsou přidělovány k příležitostem, kde hodnota 3 reprezentuje malou příležitost, hodnota 4 reprezentuje velkou příležitost (Katsioloudes, 2006). Nebo je zde hodnocení dle Fotr a kol.(2020), který opět využívá hodnocení dle stupnice 1 – 4, kde hodnota 4 se rovná nejvyššímu vlivu faktoru na strategický cíl a hodnota 1 je rovna nejnižšímu vlivu na strategický cíl (Fotr a kol., 2020). Pro účely této diplomové práce autorka využije hodnocení dle Katsioloudes, jelikož je dobře uchopitelné pro matici IE, jejíž účel je popsán níže.

V předposledním kroku se vynásobí váhy a jeho hodnocení a tím vznikne vážené skóre faktoru. Po sečtení jednotlivých vah faktoru, vznikne vážené skóre pro organizaci. Nejvýše možné vážené skóre pro matici EFE je hodnota 4.0 (David, 2011)

1.3.1.3 Analýza interního prostředí

Vnitřní prostředí je složeno ze zdrojů firmy a schopností s těmito zdroji pracovat (Jakubíková, 2003). Hlavním cílem analýzy interního prostředí je objektivní zhodnocení současného stavu společnosti. Jde o identifikaci silných a slabých stránek v jeho funkčních oblastech. Různé firmy mají různé funkční oblasti, a proto je třeba se zabírat pouze těmi oblastmi, s kterými souvisí strategický cíl. Cílem této analýzy není pouze posouzení současného stavu firmy, ale i jejího potenciálu realizace strategického záměru (Fotr a kol., 2020; Mallya, 2007).

Interní analýzu je možno provádět pomocí metody VRIO, McKinsey modelu 7S, pomocí metody benchmarking. Pro samotnou identifikaci slabých a silných stránek podniku lze použít analýzu vnitřních faktorů, která se zaměřuje na faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a jeho řízení, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové. (Mallya, 2007; Jakubíková, 2003).

Faktory technického rozvoje jsou velmi důležitou součástí v konkurenčním boji. Inovace pomáhá zlepšit současný výrobek, servis poskytovaný společností, proces tvorby výrobku nebo službu, a to vede ke snížení provozních nákladů ve firmě. Výzkum a vývoj je nezbytnou součástí každého podnikání a je nezbytné, aby firmy dělaly výzkum a vývoj samy nebo ve spolupráci prostřednictvím licence takzvaný joint ventures (Mallya, 2007).

Je třeba se zaměřit na potřeby trhu a přání zákazníků, velice rychle reagovat na změny trhu, nebo v zákazníkovi nabudit zájem o nabízený výrobek či službu. Je velmi dobré si se zákazníkem budovat vztah. Marketing by neměl tvořit pouze odborník, ale celá firma, jelikož na společnost má veliký vliv. Při analýze faktorů marketingu a distribuce je třeba se zaměřit na samotnou skupinu marketingu, dále produkt, jeho cenu, distribuci, doplňkové služby a další (Mallya, 2007).

Faktory pracovních zdrojů. V této části jsou analyzovány lidské zdroje. Zda mají pracovníci potřebné znalosti, jaké mají vztahy s ostatními pracovníky, zda jsou umístěni na správném místě ve firmě, zda je vytvořen správný systém personální politiky. Do této oblasti je možné zařadit i systém motivace a komunikace se zaměstnanci (Mallya, 2007).

Analýza finančních zpráv a údajů. Zde se jedná o analýzu finanční pozice a kvality finančního řízení podniku. Informace z této analýzy jsou důležité pro stakeholdery, věřitele i management organizace. Pro vyhodnocení je možné použít například ukazatel rentability, kapitálové návratnosti, návratnost investic, ukazatele likvidity a mnoho dalších (Mallya, 2007).

Při tvorbě interní analýzy je třeba postupovat systematicky a zapojit více funkčních útvarů firmy. Pro dobré vztahy a propojenost funkčních útvarů je třeba funkční firemní kultura. Nitro firemní kultura může velmi ovlivnit kvalitu interních faktorů. Pokud není firemní kultura v souladu s nastavenou firemní strategií, je velké riziko neúspěchu či problémů v jejím plnění (Fotr a kol., 2020).

Faktory této analýzy pro tuto diplomovou práci autorka posuzuje pomocí matice IFE (Fotr a kol., 2020).

1.3.1.4 Matice IFE

Matice IFE je velmi podobná matici EFE, která je popsána již výše. Do matice IFE se tedy vyplňují slabé a silné stránky společnosti, které vyplývají z analýzy interního prostředí. Stejně jako u matice EFE i u matice IFE se nejprve naplní tabulka v tomto případě slabými a silnými stránkami firmy, které ovlivňují strategický záměr společnosti. Je dobré, aby opět byl stejný počet slabých a stejný počet silných stránek. Dále je třeba ohodnotit všechny stránky vahou od 0,00 do 1,00, jejich suma musí být rovna 1. Čtvrtým krokem je ohodnocení jednotlivých faktorů na strategický cíl, kdy číslo 4 je významně silná stránka, číslo 3 méně důležitá silná stránka, 2 méně důležitá slabá stránka, 1 významná slabá stránka. Každý faktor je třeba vynásobit vahou a stupněm vlivu, tak vznikne vážené ohodnocení daného faktoru. Suma vážených odhadů daných faktorů je celková váha ohodnocení. Výsledek tohoto hodnocení ukazuje interní pozici podniku vůči zvolené strategii. Hodnota 4 odpovídá silné interní pozici podniku, hodnota 1 odpovídá slabé interní pozici vůči strategickému záměru a hodnota 2,5 průměrné interní síle podniku. Silná pozice interních faktorů dává firmě velmi dobrý základ, o který se strategický záměr může opřít, naopak velmi slabá pozice ukazuje, že firma ještě není připravena k realizaci strategického záměru, v tomto případě je třeba, aby se firma zaměřila především na posílení interního prostředí (Fotr a kol., 2020).

1.3.2 Tvorba hodnocení a výběr strategických variant

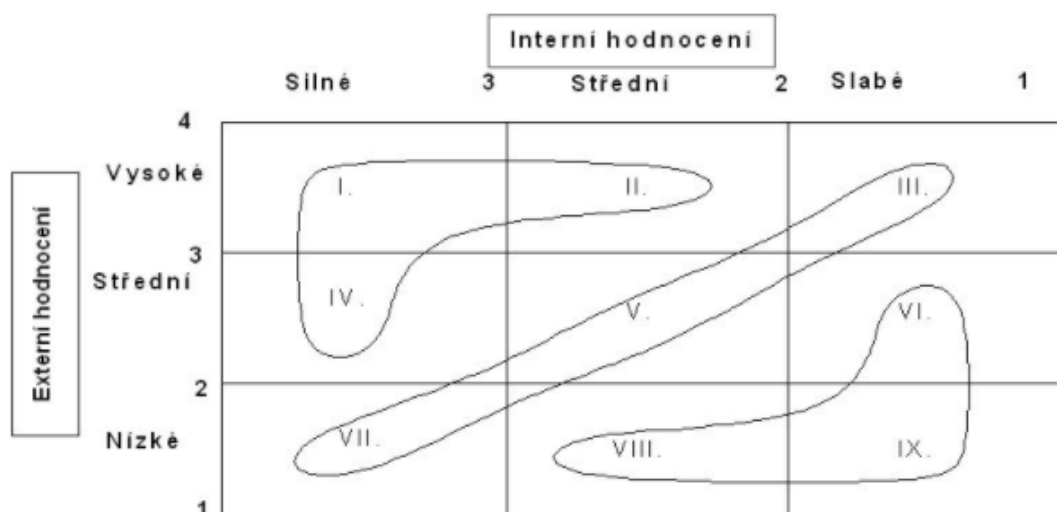
Vstupem pro obecné metody tvorby strategií jsou výsledná data interní a externí analýzy. Výsledky z analýzy interního a externího prostředí lze zpracovat například pomocí matice IE, matice TOWS, SPACE, BCG, nebo GE (Fotr a kol., 2020). Autorka se v této práci zaměří na matici IE, SPACE a výsledky budou hodnoceny pomocí matice QSPM.

1.3.2.1 Matice IE

Matice IE hodnotí faktory interního a externího prostředí dohromady. Výsledkem matice IE je všeobecná strategie pro docílení strategického záměru společnosti. Výsledky matice IE vychází z celkových vážených odhadů matice EFE, který je zobrazen na ose Y a vážených odhadů matice IFE, které jsou zaznamenány na ose X. Na ose X,

skóre 1,0 až 1,99 reprezentuje slabou vnitřní pozici, 2,0 až 2,99 je průměrná vnitřní pozice a hodnoty 3,0 až 4,0 reprezentují silnou vnitřní pozici podniku. Obdobně je zobrazováno na ose y celkové vážené skóre matice EFE, kdy 1,0 až 1,99 slabé skóre, 2,0 až 2,99 průměrné skóre a 3,0 až 4,0 silné skóre (David, 2011; Fotr a kol., 2020). Matice IE je zobrazena na obrázku dva.

Obrázek 2 - Matice IE



Zdroj: Šulák, 2005

Výsledky matice IE slouží jako vyhodnocení daných strategií pro firmu jako celek, případě i pro jejich portfoliovou divizi. Matice IE lze rozdělit do tří základních oblastí, které mají jiné důsledky na strategii. V oblasti buněk I, II a IV se skrývá strategie růstu a budování, firma má silné postavení a může využít příležitostí k dalšímu růstu, pro tyto oblasti se doporučuje strategie penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, strategie diverzifikace, dovedná zpětná a horizontální integrace. Druhá oblast zahrnuje buňky III, V a VII, v této oblasti má firma předpoklady naplnění stanovené vize, zde je použita taktika udržování a spravování strategie, penetrace trhu a vývoj produktu. Třetí oblast buněk VI, VIII, IX, neboli strategie sklízej a zbavuj se, kde firma nemá dostatečně silnou pozici na trhu, aby byla schopna splnit stanovené cíle (David, 2011; Fotr a kol., 2020).

1.3.3 Hodnocení a výběr variant strategie

Tato část není jednoduchý proces. Využívá především zkušenosti, znalosti a intuici s dílčí podporou počítačových modelů. Rozhodnutí ohledně správné strategie předchází

zpracování mnoha odborných podkladů, jako jsou finanční plán, obchodní plán i strategické studie k tomu určené. Toto rozhodnutí je vždy na vrcholném managementu. Zvolený tým pro detailní rozpracování a výběr dané strategie by měl zajistit při procesu volby strategie určité požadavky, jako jsou stejná míra podrobnosti jednotlivých variant strategie, jasný soubor kritických hodnot, specifikace a respektování souboru omezení, který zahrnuje nejen zdroje ale i některá omezení, strategie je třeba zpracovat při všech scénářích a nakonec respektování míry přijatelného rizika (Fotr a kol., 2017; Fotr a kol., 2020).

Pomocí daných kritérií je třeba zhodnotit ekonomické efekty, růstový potenciál, zdrojovou náročnost, míru robustnosti, míru flexibility a velikost podstupovaného rizika (Fotr a kol., 2017; Fotr a kol., 2020).

Robustnost strategie zjistíme pomocí scénářů a jejich dopadu, pokud se dané výsledky příliš neliší, jedná se o robustní variantu, naopak pokud jsou dopady značně odlišné, je robustnost velice malá, a to může vést až k zamítnutí dané varianty (Fotr a kol., 2017; Fotr a kol., 2020).

Flexibilita strategie neboli schopnost změnit strategii v návaznosti na změny v externích podmínkách při přechodu na jiný scénář. Změna strategie musí být především nákladově efektivní, tedy přechod na jiný scénář nesmí vyvolat nadměrné náklady. Dále je možné ji realizovat v krátkém čase, pokud by to nebylo možné, nejedná se o flexibilní strategii. Flexibilita nerovná se úplná změna strategie, ale může to být i vyřazení určitých prvků zvolené strategie nebo začlenění nových prvků strategie. Základním předpokladem pro flexibilitu strategického cíle je flexibilita celé firmy (Fotr a kol., 2020).

Stanovení velikosti rizika dané varianty strategie není úplně jednoduché, spíš jde o jeho kvalitativní zařazení bez jasné možnosti kvantifikace. V jednodušších variantách lze podpořit ohodnocení rizika stanovením výsledků variant strategie při varovném scénáři, někdy je možné dospět i ke stanovení pravděpodobnosti úspěšnosti strategie. Je však podstatné, aby si firma stanovila míru averze k riziku v závislosti na efektivitu varianty strategie (Fotr a kol., 2020).

Vlastní hodnocení a výběr strategie je možné uskutečnit buď expertně na základě zkušeností a znalostí strategického týmu nebo lze uplatnit některou z metod, například metodu QSPM (Fotr a kol., 2020).

1.3.3.1 Matice QSPM

Matice QSPM neboli matice The Quantitative Strategic Planning Matrix je metoda, která je využívána pro výběr strategií, které však nemohou nahrazovat racionální rozhodování ve volbě optimální strategie i proto je třeba k výsledkům přistupovat jako k pomůcce při výběru té nejlepší strategie. (Bhandari, 2013, s. 245)

Matice QSPM pracuje s výsledky analýzy externího a interního prostředí a je sestavena v 5 základních krocích. V prvním kroku je třeba identifikovat interní a externí faktory, které mají vliv na danou strategii, poté se přiřadí ke každému faktoru váha, kde suma vah z externích faktorů se musí rovnat jedné a taktéž je tomu i u vah interních faktorů (Fotr a kol., 2020; Bhandari, 2013).

Dalším krokem pro sestavení matice QSPM je stanovení koeficientu důležitosti, kde hodnota 1 reprezentuje minimální důležitost a hodnota 4 vysokou důležitost. Následuje krok, pomocí kterého se vypočítá celkové důležitosti CD, neboli váha faktoru krát koeficient důležitosti, $CD = V \times KD$ (Fotr a kol., 2020).

Posledním krokem je stanovení celkového hodnocení, jako součet celkové důležitosti jednotlivých faktorů. Strategický cíl, který má nejvyšší hodnocení je nejvýhodnější variantou pro strategii (Fotr a kol., 2020).

1.3.3.2 Formulace strategie

Po analýze prostředí je třeba znovu revidovat strategické záměry a případně vyloučit ty, které jsou nepodstatné a upravit nesrovnalosti v těch strategiích, se kterými se bude dále pracovat. Výstupem této fáze je tedy strategický záměr neboli přesně stanovený záměr pro následující období. Již v této fázi je třeba zavést častý controlling (Fotr a kol., 2020).

Formulace strategie podniku je proces, při kterém management společnosti vytvoří novou, nebo upraví stávající strategii podniku. K formulaci lze přistoupit až po analýze externího a interního prostředí (Mallya, 2007). Pro formulaci strategie je nejprve podstatné popsat původní strategické cíle dále výběr strategických variant s ohledem na externí a interní prostředí a následně výběr optimální strategie varianty pro dosažení daných cílů (Šulák, 2005)

Proces formulace strategie je velmi komplikovaný, a proto jsou zde kvantitativní analýzy, které pomáhají firmám ve formování strategie, která se postupně vyvíjí na základě interních situací a zkušeností (Bhandari, 2013, s. 248)

Tato část je plně v rukou managementu dané firmy, ale je možnost spolupracovat i s výrobcem či velkým dodavatelem. Při formulování strategie je třeba jasně odpovědět na otázky CO, KDE, KDY, JAK, KDO, PROČ (Zamazalová, 2009). Vybraná strategie by měla být efektivní při řešení problémů, prakticky může být implementována v momentu schválení, ale je třeba brát ohled na dostupné zdroje (Mallya, 2007).

1.4 Tvorba strategického plánu a implementace

Při tvorbě strategie vedení usiluje o hodnocení současných klíčových cílů, identifikaci rozsahu strategických alternativ, nelezení alternativy mezi výhodami a nevýhodami alternativní strategie, a které alternativní strategie mají být implementovány a které nikoli (Mallya, 2007). Naopak stratégové usilují o to, aby definovali vodící filozofii organizace, stanovili dlouhodobé strategické cíle, utvořili vizi a misi organizace, odhalili hrozby a příležitosti pro podnik, definovali slabé a silné stránky organizace, generovali alternativní strategii, vydefinovali obchodní aktivity firmy, rozhodli o přebytných aktivitách, rozhodli o způsobu alokace zdrojů a dalších (Mallya, 2007). Strategie by měla být srozumitelná, jelikož by se s ní mělo ztotožnit nejen vedení firmy, ale i každý zaměstnanec. Dále je třeba si uvědomit, že pomocí strategického plánu lze jednat

s dalšími skupinami, ať už s vládou, svazy či zainteresovanými podniky. Jeho jasné zpracování vede k ulehčení komunikace mezi těmito stranami (Mallya, 2007, s111).

Implementace spočívá v přenesení myšlenek do konkrétních akcí spojených se stanovením krátkodobých cílů, s rozdělením zdrojů, a ustanovením strategických kroků v dané organizaci (Šulák, 2005). V implementaci se odpovídá na otázky „Jaké klíčové úkoly je třeba vykonat? Jaké změny v podnikových zdrojích je zapotřebí změnit? Do kdy má být co uděláno? Kdo bude za změny zodpovědný?“ Proto, aby byla implementace strategie úspěšná, je třeba vytvořit adekvátní prostředí, aby zainteresované strany přistupovaly ke změnám pozitivně a podpořily je, protože bez podpory nemá implementace strategie šanci na úspěch (Mallya, 2007).

Implementace strategie se týká hlavně taktického a operativního managementu. V průběhu implementace je strategie rozpracována do podoby podnikatelského plánu, kde jsou stanoveny krátkodobé operativní cíle, dílčí aktivity a alokace disponibilních zdrojů (Fotr a kol., 2020).

Úkoly manažera při implementaci se dají rozdělit do tří základních oblastí. První oblastí je plánování činností, tedy rozpracování podnikatelských plánů a plánů prováděcích. Je třeba stanovit postupy pro jednotlivé útvary podniku, aby strategie mohla být uvedena v chod. Druhou oblastí, kterou je třeba, aby se manažer zabýval, je organizace, tedy řešení problémů, které nastaly v průběhu implementace a jsou komplikací pro splnění strategických cílů. Poslední oblastí, která je klíčová pro úspěšné splnění cíle, je vedení a motivace pracovníků, kde je třeba v podnikové kultuře využít schopností a znalostí pracovníků, a je třeba dosáhnout shody s pracovníky firmy, která se projeví ztotožněním a plněním stanovených cílů (Šulák, 2005). "

1.5 Závěrečné zhodnocení strategie

Strategické postupy zvolené firmou nemohou zůstat neměnné, jelikož prostředí, ve kterém se strategie implementuje, stále prochází nějakými změnami. Proto je třeba stále sledovat externí a interní faktory, které mají vliv na zvolenou strategii, stále vyhodnocovat dosavadní výsledky a vyhodnocovat je, hlavně v závislosti na plánovaných výsledcích, a případně navrhnout korekce pro jednotlivé strategické plány, aby odrážely současnou situaci prostředí, ve kterém se firma pohybuje (Fotr a kol., 2020).

Hodnocení je zaměřeno na dva základní směry. Hodnocení závislosti probíhajících procesů a vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů (Fotr a kol., 2020).

Hodnocení strategie používá standardních tvrdých hodnotících ukazatelů, které lze jednoznačně číselně kvantifikovat, jako je zvýšení zisku, tak měkkých ukazatelů, které se zaměřují na kvalitu plnění dané strategie. Hodnocení je částečně intuitivní postup, který je založen na zkušenostech (Fotr a kol., 2020).

2 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr neboli podnikatelský plán je dokument, který by měla tvořit každá společnost na počátku svého podnikání. Jelikož je to návod pro rozhodování či kontrolu na začátku i v průběhu podnikání, je to způsob, jak si ověřit životaschopnost projektu. Dalším přínosem je utřídění myšlenek a posloupnost úkonů či finanční náročnosti podnikatelského záměru (Srpová a kol., 2011).

Tento dokument by měl být jednoduchý a intuitivní, avšak jeho jednoduchost nesmí mít vliv na jeho kvalitu a vypovídající hodnotu (Osterwalder, 2015). Dokument by měl popisovat záměry podnikání, strategické nástroje, vnější i vnitřní vlivy okolí. Tento dokument je tvořen především k interním potřebám, ale je často používán pro banky, investory a další finanční instituce (Veber, 2012).

Při tvorbě podnikatelského záměru je třeba, aby se autor držel několika základních zásad, které mu pomohou, aby se jeho záměr stal konkurenceschopným. První zásadou je originalita, srozumitelnost, tedy jednoduché a vhodné vyjadřování, dále logická návaznost všech myšlenek, další zásadou je stručnost, která nesmí být na úkor logiky, nebo schopnosti čtenáře dokumentu porozumět, předposlední zásadou je reálnost a pravdivost, což je pro prezentování dat samozřejmostí, poslední zásadou je respektování rizik, a to nejen těch současných, ale i těch, které by mohly v průběhu realizace záměru nastat. (Veber, 2012)

2.1 Náležitosti podnikatelského záměru

Každý podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto náležitosti:

- titulní strana,
- obsah,
- shrnutí dokumentu,
- popis podnikatelské příležitosti,
- mise, vize a cíle,
- tržní zacílení,
- analýza konkurence,
- marketingová a obchodní strategie,
- realizační projektový plán,

- finanční plán,
- předpoklady pro úspěch podnikatelského plánu,
- přílohy.

Pro účely této diplomové práce autorka představí v této kapitole pouze ty body, které budou dále zpracovány v praktické části této práce, jelikož záměrem této diplomové práce není kompletní zpracování podnikatelského záměru.

Tato část podnikatelského záměru konkretizuje nabízený produkt, službu či jejich kombinaci. Je třeba, aby zde autor identifikoval i konkurenční podnikatelskou příležitost, kterou může být mezera na trhu, objevení nové technologie, poptávka násobně větší než nabídka, či ojedinělý přístup k nabízenému produktu či službě (Srpková a kol., 2017).

Tato část podnikatelského záměru se dělí na tři pomyslné části, první částí je samotný popis produktu či služby, a to včetně parametrizace, vzhledu, vlastností či informace o doplňkových službách. Druhá část je zaměřena na stručný rozbor konkurence, jako jsou konkurenční výhody. Poslední tedy třetí část se věnuje, proč by si zákazník měl pořídit právě tento výrobek nebo službu (Srpková a kol., 2017).

2.1.1 Tržní zacílení

Proto, aby měl podnikatelský záměr úspěch, je potřeba, aby existoval trh, který by o daný produkt nebo službu projevil zájem. Je třeba, aby trh, který o produkt či službu projeví zájem, byl dostatečně velký, aby se byla firma schopna uživit (Srpková a kol., 2011).

Před konkrétním zacílením produktu nebo služby je třeba nejprve identifikovat celkový trh a následně identifikovat cílový trh. Celkový trh, zahrnuje veškeré spotřebitele, kteří by z daného produktu nebo služby mohli mít užitek. A cílový trh se skládá ze spotřebitelů, kteří mají ke službě snadný přístup a zákazníky, kteří jsou za daný výrobek ochotní zaplatit (Srpková a kol., 2011).

Po segmentaci cílového trhu je třeba daný trh popsat a určit jeho charakteristické znaky, které budou kompasem pro reklamu, či oslovení daného trhu. Díky charakteristickým znakům je při tvorbě možné zjistit vylepšení, či nápady, které mohou pomoci, při tvorbě či vylepšení nabízené služby či produktu (Srpková a kol., 2011).

Před realizací podnikatelského záměru je dobré mít alespoň částečnou jistotu, že o nabízený produkt či službu bude mít cílový trh zájem. Pro tento účel slouží průzkum

trhu. Informace pro tento průzkum lze nasbírat na internetu, v jiných informačních materiálech, statistikách, informacích o regionech, v materiálech ministerstev, v informacích svazů a sdružení, zprávách Hospodářské komory ČR, odborných publikacích, časopisech, na veletrzích, ve vlastních dotaznících a mnohých dalších (Srpková a kol., 2011).

V této diplomové práci autorka čerpala z několika zdrojů, ale nejdůležitějším zdrojem se stalo dotazníkové šetření. Při dotazníkovém šetření je třeba nejprve sestavit seznam otázek, které budou jasné a na které budou znát respondenti odpověď, dále je třeba sehnat potřebný počet respondentů z cílového trhu, kteří vyplní daný dotazník. Posledním krokem je třídění a následné vyhodnocení dotazníkového šetření. (Srpková a kol., 2011). Pro tento výzkum se využívá kvantitativní analýza, která odpoví na otázku kolik, ale neodpoví na otázku proč. Výstupem této metody jsou především čísla a grafy (Tahal, 2017).

2.1.2 Analýza konkurence

Je třeba si hned na začátek uvědomit, že každý, i nový výrobek nebo služba, má svého konkurenta, je tedy třeba identifikovat co nejvíce subjektů, kteří řeší stejný problém spotřebitele jako daný podnikatelský záměr. Díky analýze konkurence stoupá šance úspěchu podnikatelského plánu (Wupperfeld, 2003).

Nejprve je třeba zmapovat současnou konkurenci, tedy subjekty, které nabízejí stejnou nebo obdobnou službu nebo produkt. Dále je třeba identifikovat i potencionální konkurenty, tedy společnosti, které konkurenty prozatím nejsou, ale mohli by se jimi stát (Srpková a kol., 2011).

Po zmapování současné i potencionální konkurence je třeba se zaměřit na ty nejvíce rizikové, nebo ty co na trhu zastávají majoritní postavení, a stanovit jejich přednosti i nedostatky. Je třeba se na konkurenty dívat z pohledu zákazníka, jelikož pohled podnikatele není v této analýze důležitý (Srpková a kol., 2011).

2.1.3 Marketingová a obchodní strategie

Pro kvalitní marketingovou a obchodní strategii je třeba zvolit správný marketingový mix, neboli cenu, produkt, komunikaci a distribuci (Svobodová, 2017). U tvorby marketingového mixu je třeba, aby podnikatel přemýšlel jako potencionální zákazník,

jelikož v této části je třeba, aby byly uspokojeny potřeby zákazníka a ne podnikatele (Gerber, 2011).

Cena je často jedním z nejdůležitějších faktorů pro výběr služby či zboží. V poslední době se ale vytrácí trend výběru nejlevnějších výrobků a služeb, zákazník se čím dál tím častěji zaměřuje na poměr kvalita a cena. Cena je také pozicí na trhu konkurence. Při její tvorbě je třeba, aby podnikatel přihlížel k firemním cílům a cílové politice, nákladům na výrobu, zákaznické poptávce, konkurenci, fázi životního cyklu v podniku i legislativě (Srpková a kol., 2011).

Produkt je jádrem marketingového mixu, je to výrobek nebo služba, kterou si zákazník zakoupí za sjednanou cenu. V marketingové a obchodní strategii je třeba identifikovat všechny vlastnosti nabízeného produktu od jádra produktu, tedy přínos produktu pro společnost, dále druhou úroveň produktu, kterou je jeho kvalita, design, značka, balení, funkce k rozšířenému produktu což jsou doplňkové služby (Kotler, 2007).

Komunikace se skládá z pěti složek: reklamy, podpory prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej, příjmy a marketing. Reklama je jednosměrný prostředek komunikace, který oslovuje velké množství potenciálních zákazníků prostřednictvím televize, novin, rádia, internetové reklamy a sděluje informace o produktu. Podpora prodeje je soubor motivačních nástrojů, které zákazníka pobízejí k impulzivním rozhodnutím a okamžitou reakci na nabídku, jako jsou dárky, kupony, vzorky zdarma a další. Osobní prodej jako nejefektivnější forma komunikace, je výhodný v možnosti okamžité reakce zákazníka a možné argumentace prodávajícího a také budování vztahu se zákazníkem. Public relations (PR), jinak řečeno vztahy s veřejností, pomocí tohoto nástroje společnost komunikuje nejen se svými zákazníky, ale i s ostatními podniky, institucemi, veřejností i státem. PR zahrnuje charitativní akce, sponzorské dary, sdílení informací s veřejností, komunikace s médii a vydávání podnikových veřejných zpráv. Posledním prvkem komunikace je přímý marketing, který se zaměřuje na aktivity spojené s nabídkou výrobků a spokojeností zákazníků (Jakubíková, 2013).

Distribuce neboli cesta, pomocí které se produkt či služba dostane ke spotřebiteli. Je možné zvolit cestu přímou tedy od výrobce rovnou k zákazníkovi nebo cestu nepřímou, pro kterou je třeba využít mezičlánek, nějakou třetí osobu (Srpková a kol., 2011).

2.1.4 Finanční plán

Finanční ověření, zda je podnikatelův záměr realistický, jedná se o finanční vyjádření cílů a snů podnikatele. Je dobré tento plán zpracovat pomocí finančního programu, který se dá jednoduše modelovat (Koráb, 2007).

Nejprve je třeba sestavit strukturu majetku a způsob jeho financování, tyto dvě položky jsou zahrnuty ve finančním dokumentu s názvem rozvaha. Způsob financování majetku představují pasiva a samotnou strukturu majetku představují aktiva, která se vždy rovnají pasivům (Koráb, 2007). Rozvahu je možné si prohlédnout na obrázku níže.

Obrázek 3 - Ukázka struktury rozvahy

KONEČNÁ ROZVAHA v tis. Kč k20XX			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobá aktiva		Vlastní kapitál	
Oběžná aktiva		Cizí kapitál	
CELKEM AKTIVA		CELKEM PASIVA	

Zdroj: Taušl Procházková, 2015

Druhý výkaz, který je třeba v podnikatelském záměru zpracovat, je plánovaný výkaz zisku a ztráty, který obsahuje plánované náklady a výnosy pro dané období. Tento výkaz nemá jasně stanovenou strukturu, lze jej zobrazit pomocí tabulky. Vzor plánovaného výkazu zisku a ztráty si lze prohlédnout na obrázku níže (Srpková a kol., 2011).

Obrázek 4 - Ukázka struktury plánovaného výkazu zisku a ztráty

PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT v tis. Kč k 31.12.20XX	
+ Výnosy:	
- Náklady:	
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	
Daň z příjmů	
ČISTÝ ZISK	

Zdroj: Taušl Procházková, 2015

Posledním výkazem, který je dobré zpracovat, ale není to povinností, je přehled peněžních toků neboli Cashflow (Knápková, 2010). Tento výkaz autorka nebude pro tuto diplomovou práci zpracovávat, proto nebude jeho struktura rozvedena.

Všechny tyto výkazy by měly vycházet z reálných dat, ale na začátku podnikání nemá tvůrce vždy všechny potřebné informace, proto některá data vycházejí z odborného odhadu, pro který jsou využívány zkušenosti, propočty a nasbíraná data. Je třeba, aby veškeré dokumenty byly zpracovány přehledně, jasně a srozumitelně (Knápková, 2010).

2.2 Specifikace řízení ve veřejných službách

Tato kapitola čtenáři přiblíží specifika veřejných služeb a problematiku jeho strategického řízení. Tato kapitola je velmi důležitá, jelikož se praktická část bude zabývat podnikem, který bude částečně veřejnou a částečně soukromou službou.

Veřejný sektor, nebo jinak veřejné služby, jsou služby, které jsou poskytované společnosti či jiné komunitě jako celku a jsou financované či spolufinancované z veřejných prostředků. Veřejné služby se dělí na věcné veřejné služby, do kterých patří zdravotnictví, školství či veřejná doprava a na správní veřejné služby, do kterých je zahrnuta obrana, veřejný pořádek, bezpečnost státu a další způsoby regulace (Slavík, 2014).

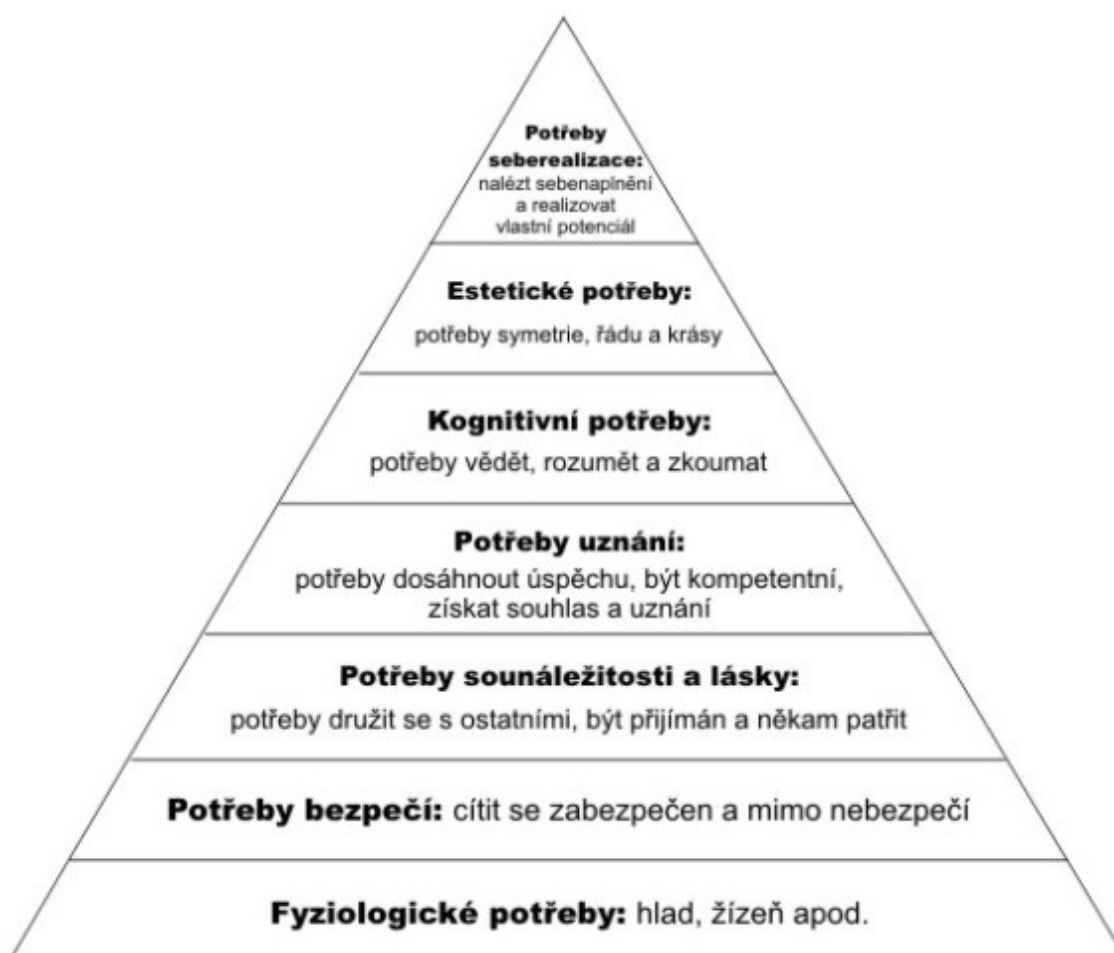
Největším rozdílem mezi veřejným sektorem a soukromým sektorem je, že veřejný sektor není založen na primárním generování zisku. Nejčastějším majitelem veřejného sektoru je stát nebo jiná složka státu jako je obec, kraj nebo město, ale veřejný sektor může spravovat i soukromý dodavatel v rámci privatizace nebo veřejně soukromých partnerství. V případě spravování veřejné služby soukromým dodavatelem si zadavatel ponechává alespoň částečnou kontrolu nad poskytovanou službou, například nad kvalitou poskytovaných služeb, způsobem poskytování služeb nebo nad poplatky od uživatelů a mnoha dalších. (Slavík, 2014).

Soukromý dodavatel veřejné služby ale podléhá stejným nebo obdobným pravidlům hospodaření. Je to dodavatel nejen veřejné služby konečnému spotřebiteli, ale i dodavatel veřejné služby pro zadavatele neboli stát, který ho touto činností pověřil. Dodavatelé veřejných služeb mají menší rozhodovací autonomii, ale často i nízkou motivaci

a zodpovědnost za kvalitně podaný výsledek. Jsou stále vystavováni jak veřejnému, tak i politickému tlaku a fungují v omezených podmínkách finančních zdrojů. V některých případech mají povahu monopolu (Slavík, 2014).

Veřejné služby nejčastěji slouží k uspokojování základních lidských potřeb, které jsou zobrazeny na obrázku číslo 6. Tyto potřeby jsou řazeny hierarchicky a vždy je třeba je uspokojit od nejnižších potřeb jako je uspokojení hladu, až k té nejvyšší jako je například seberealizace v práci. Veřejné služby se často zabývají uspokojením potřeb na nižší úrovni hierarchie, jako je střecha nad hlavou, pocit bezpečí, vzájemná sounáležitost a mnoho dalších (Slavík, 2014).

Obrázek 5 – Maslovova pyramida potřeb



Zdroj: Filozofie úspěchu 2011

3 Podnikatelský plán mateřská škola

Tato diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského a strategického záměru k založení soukromé mateřské školy Budoucnost s odbornou atestací, kterou udělí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) České republiky a spadá do oficiálního vzdělávacího systému. Zahájení provozu mateřské školy Budoucnost je ke dni 1. 6. 2022.

Mateřská škola budoucnost bude mít formu školské právnické osoby, jejíž založení a fungování upravuje § 124 a § 125 školského zákona, zřizovatelem mateřské školy bude fyzická osoba Anna Bímová.

Na tvorbě podnikatelského záměru a strategického řízení se společně s autorkou diplomové práce podílelo několik dalších osob, se kterými prodiskutovala nápady, proběhlo několik brainstormingů na témata jako marketingový mix, strategické cíle, mise, vize a mnoho dalších. Součástí tohoto týmu byla Silva Hubičková, která by zaujala pozici zdravotní sestry v mateřské školce Budoucnost, Jiří Kudlička, který již několik let učí v mateřské školce, dále Eva Velíšková, která je studentkou pedagogiky pro mateřské školy a pracuje jako asistentka mateřské školy, a v neposlední řadě s námi spolupracovala Jitka Vyskočilová a Magda Dziwiecká, obě nyní na mateřské dovolené.

Tato mateřská škola se bude zaměřovat na věkovou skupinu od 2 do 6 let věku dítěte v Plzeňském kraji. Mateřská škola bude svým klientům k dispozici v časovém rozmezí od 5:45 ráno do 16:30 odpoledne po celý rok včetně letních prázdnin v omezeném režimu na Jižním předměstí v ulici Schwarzova, ve velmi klidné části nedaleko dětského hřiště a se zahradou přímo u školy. Mateřská škola bude mít 4 třídy, při kapacitě 12 dětí, tedy plná kapacita školy bude 48 žáků. První třída bude pro děti od 2 do 3 let. Druhá třída bude pro děti od 3 do 5 let a poslední dvě budou pro děti od 5 do 6. V každé třídě budou dvě učitelky, které budou dohlížet na perfektní chod každé třídy. Ve školce bude k dispozici dětská zdravotní sestra, dohlížející i na zdravotní cvičení, které bude probíhat každé ráno.

Výuka v této mateřské školce bude zaměřena na vývoj dítěte, přirozených dovedností dětí, rozvoj logického myšlení, rozvoj základní i jemné motoriky a pohybových schopností. Dále bude mateřská škola nabízet výuku anglického a německého jazyka s rodilým mluvčím. Každý den budou děti trávit čas venku v přírodě, ne v parku uprostřed města, ale ideálně v lese, případně na zahradě mateřské školy, pokud počasí nedovolí

jinak. Po obědové pauze nebudou děti muset spát, budou pouze v odpočinkovém režimu v relaxační místnosti, pokud to pro ně nebude dle uvážení vychovatelky potřebné.

Děti v mateřské školce budou mít vyváženou kvalitní stravu s čerstvých potravin, při příchodu ranní snídaně, dopolední a odpolední svačiny a výběr z několika obědů.

Docházka v mateřské školce bude na bázi plné, částečné či příležitostné docházky. Žák bude tedy chodit do školy celý týden, ve vybrané dny v týdnu, popř. jen příležitostně. Tento způsob docházky bude využíván a umožněn hlavně v období letních prázdnin, a to i pro žáky, kteří nechodí primárně do mateřské školy Budoucnost.

Financování mateřské školy bude kombinované, částečně ze školného ve výši 13 500 Kč měsíčně pro děti do 3 let a 11 500 Kč měsíčně pro děti od 3 let částečně z fondu rozvoje kapacit mateřských a základních škol, z fondů a dotací státu a města Plzeň. Školné by se odvíjelo od doby strávené ve školce a stravování jednotlivých dětí, je detailně zpracováno v kapitole 3.5.2 cena.

3.1 Mise neboli poslání společnosti

Mise mateřské školy Budoucnost zní: „ Pro děti budujeme pevné základy, na kterých budou moci stavět po celý život, protože vše, co v životě potřebujeme, jsme se naučili v mateřské školce.“.

3.2 Vize

Vize Mateřské školy zní: „ Mateřská škola Budoucnost chce do roku 2040 vychovat 150 vysokoškolských studentů, 5 profesionálních sportovců, 5 umělců a 4 vědecké pracovníky. Naši žáci budou měnit svět.“

3.3 Segmentace a analýza trhu

Jak již bylo napsáno, tato mateřská škola bude zaměřena na rodiče, jejichž děti jsou ve věku od dvou do šesti let, kteří budou chtít kvalitní vzdělání a pevné základy pro budování dalšího vzdělání a úspěšného života. Dle dat z českého statistického úřadu se v roce 2018 narodilo v Plzeňském kraji 2093 (Český statistický úřad, 2019) dětí, tedy pro rok 2020 2093 potenciálních studentů. V současné době roste zájem o předškolní vzdělávání dětí mladších tří let, které klasické státní školy nepřijímají, v roce 2012

bylo nepřijato do mateřské státní školy 1187 dětí a v roce 2018 již 1963 dětí. (Český statistický úřad, 2019)

3.3.1 Persóna

Pro správné zacílení trhu autorka sestavila dvě persóny, které reprezentují cílový segment, na který bude celý podnikatelský záměr zacílen.

První persónaje Jitka Vyskočilová, třicetiletá podnikatelka, která se živí překlady a tlumočením z českého do německého jazyka a naopak, zároveň je schopna komunikace v anglickém a španělském jazyce. Jitka je vdaná a má dvouletou dceru, pro kterou chce to nejlepší, ale zároveň miluje i svou práci. Žije v centru Plzně na Jižním předměstí ve vilové čtvrti. Je vynalézavá, kreativní, zakládá si na zdravém životním stylu, pohybu na čerstvém vzduchu a každodenním sportu. Jitku motivují peníze, zábava, a pocit naplnění. Jitka chce být úspěšná ve všem, v práci, ve výchově, v manželství i v domácích pracích. Bojí se pavouků, neúspěchu, a že zklame své okolí, a hlavně svého manžela. Její osobnost je velmi vyrovnaná, nebojí se riskovat a zkoušet nové věci, jde do všeho s vervou a maximálním nasazením. Její volnočasové zájmy jsou sport, trávení času se svojí dcerou a manželem, fotografování a vytváření pozitivního rodinného zázemí.

Druhou persónou, kterou autorka vytvořila, je Vít Machačka, ředitel jedné nejmenované společnosti sídlící v Plzni. Vít je dvačtyřicetiletý rozvedený muž, který žije se svou partnerkou a tři a půl letými a dvojčaty, holčičkou a chlapečkem nedaleko Plzně. Vít je velmi ctižádostivý muž, který si zakládá na kvalitním vzdělání a disciplíně. Vít motivuje úspěch, peníze a spokojenost zaměstnanců, jeho partnerky a dětí. Vít chce, aby jeho děti převzaly rodinnou firmu, aby ji dobře vedly, aby si mohli v poklidu užít stáří v chaloupce na Šumavě. Vít se bojí hloupých lidí a toho, že jeho děti nebudou tak ctižádostivé a moudré jako je on. Vít rád tráví čas adrenalinovými sporty, rozvojem svých dětí, cestováním po světě a prací na ovocném sadu, který je u jeho domu.

3.3.2 Dotazníkové šetření

Pro kompletní analýzu trhu autorka diplomové práce zvolila dotazníkové šetření, jehož účelem bylo zjistit, jak velký by byl zájem rodičů v Plzeňském kraji o studium v mateřské školce Budoucnost a kolik by byli ochotni investovat do vzdělání svých dětí.

Autorka diplomové práce předpokládá, že zájem bude více jak 60 %, ale respondenti se budou spíše přiklánět k cenové hladině do 10 000 korun a pouze 35 % procent respondentů bude ochotno zaplatit stanovené školné.

Tento průzkum probíhal na internetových stránkách a byl rozšířen nejvíce na sociálních sítích, a to speciálně na Facebookových skupinách maminek z Plzeňského kraje, na kterých by se vedla případná marketingová kampaň. Tento dotazník byl k dispozici v září roku 2020 po dobu 12 dní a vyplnilo jej 267 respondentů, z čehož 192 respondentů mělo děti v předškolním věku a mohlo se stát potenciálními zákazníky Mateřské školy Budoucnost.

První část dotazníkového šetření byla zaměřena na geografické rozdělení. Další část se zaměřovala na respondenty, zda vůbec děti mají nebo ne. Dále autorka zjišťovala věk dítěte, současný stav studia a kolik v současné době rodiče do svých dětí investují měsíčně. Poslední část dotazníku byla již směřována na vzdělání jejich ratolestí a cenový strop pro vzdělávání jejich dětí a případný zájem o studium v mateřské škole Budoucnost.

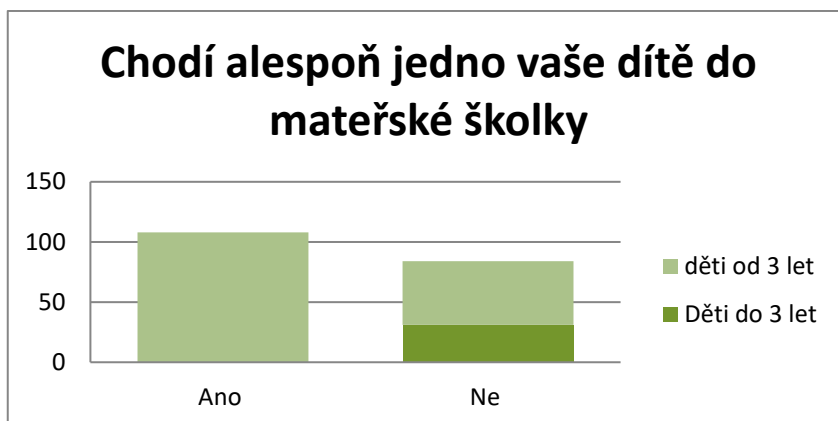
Dotazníkového šetření se zúčastnilo, jak již bylo uvedeno výše, 267 respondentů, ale pouze 248 respondentů mělo alespoň jedno dítě. Další velmi důležitou otázkou pro vyhodnocení dotazníků bylo, zda respondent bydlí v Plzni a jejím okolí, na tuto otázku odpovědělo ano 232 respondentů, kteří mají alespoň jedno dítě. Poslední otázka, která určila cílovou skupinu, pro kterou byl dotazník tvořen, byla věková hranice dětí. Tato otázka byla otevřená, tudíž respondenti vyplňovali věk všech svých dětí a autorka poté vyseletovala respondenty, kteří mají alespoň jedno dítě v předškolním věku tedy před věkovou hranicí 6 let. Těchto respondentů bylo 192 tedy potenciálních zákazníků pro mateřskou školu Budoucnost.

Pro toto dotazníkové šetření bylo nejdůležitější respondenty rozdělit na ty, kteří patří do cílové skupiny a na ty, co do cílové skupiny nepatří. Pro další vyhodnocení autorka pracovala pouze s dotazníky, vyplněné cílovou skupinou.

Dále se autorka zabývala již konkrétním vyhodnocením otázek, které zjišťují současný stav dětí respondentů, tedy zda navštěvují nějakou mateřskou školu a jaké jsou jejich měsíční výdaje na hlídání, stravu a zábavu jejich dětí.

Pro otázku, zda chodí alespoň jedno dítě do mateřské školy, odpovědělo více jak 55 % respondentů že ano, všechny tyto děti byly starší 3 let. Naopak 44 % respondentů, odpovědělo, že děti do školy nechodí, více než polovina respondentů měla dítě ve věku od 3 do 6 let.

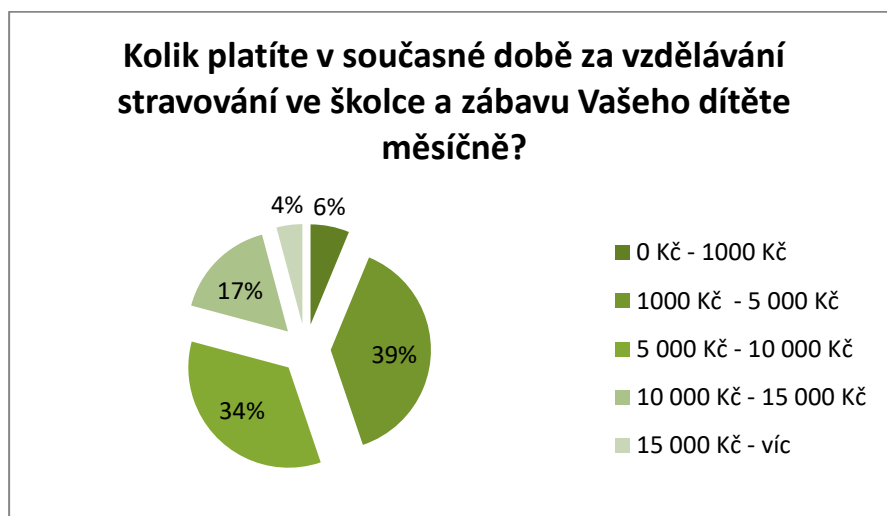
Obrázek 6 - Výsledky dotazníkového šetření – Chodí alespoň jedno vaše dítě do mateřské školy



Zdroj: Vlastní zpracování 2021

Na otázku, kolik platí v současné době za studium, stravování ve školce a zábavu Vašeho dítěte měsíčně, zodpovědělo 39 % respondentů, že investují do svých dětí od 5 000 korun měsíčně do 10 000 korun měsíčně. Celých 34 % respondentů investuje do svých dětí částku od 1 000 do 5 000 korun, tento interval zvolilo nejvíce lidí, kteří mají děti již v mateřské školce. 17 % respondentů investuje do svých ratolestí od 10 000 korun do 15 000 korun. Měsíční náklady nad 15 000 korun zvolila pouze 4 % respondentů a hodnotu méně než 1 000 6 % respondentů. Z vyhodnocení této otázky lze tedy usoudit, že minimálně pro 21 % respondentů by se nezměnily měsíční výdaje na dítě i po nástupu do Mateřské školy Budoucnost.

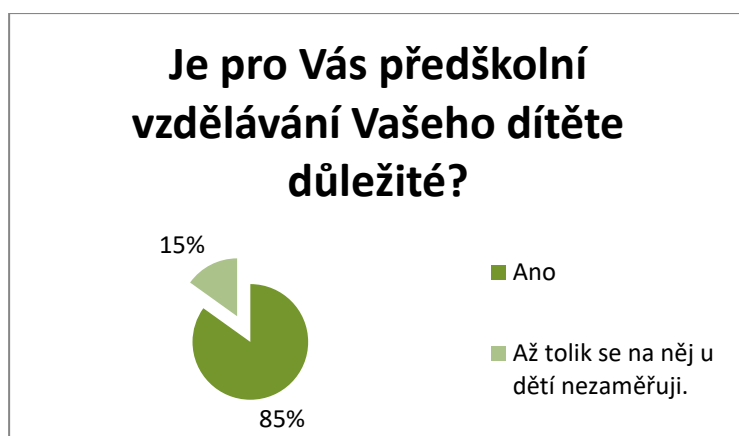
Obrázek 7 - Výsledky dotazníkového šetření – Kolik platíte v současné době za studium, stravování ve školce a zábavu Vašeho dítěte měsíčně?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Důležitá otázka hlavně pro inspiraci čtenářů k následujícím 3 otázkám je dotaz, zda je pro rodiče předškolní vzdělávání jejich dítěte důležité. Autorku diplomové práce překvapilo, že 17 % dotazovaných respondentů s dětmi se až tolik na výuku v předškolním věku nezaměřují. Což je dle autorky velmi krátkozraké, protože čím více péče a úsilí vložíte do dětí v předškolním věku, tím méně práce má s dítětem rodič ve školním věku.

Obrázek 8 - Výsledky dotazníkového šetření – Je pro Vás předškolní vzdělávání Vašeho dítěte důležité?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Další otázka již směřovala k studiu v mateřské škole Budoucnost. Zde měli respondenti řadit jednotlivé aktivity dle důležitosti, dle jejich uvážení. Bylo možné volit z těchto variant:

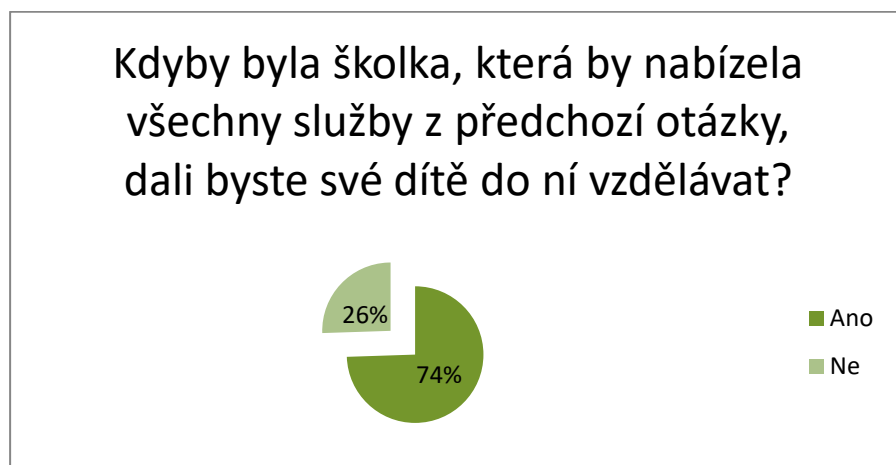
- kvalitní stravování,
- volná zábava,
- rozvoj dovedností a osobnosti (logiky, mimiky, řeči, samostatnosti a dalších...),
- výuka cizího jazyka,
- sociální kontakt a vyžití s kamarády,
- pohyb na čerstvém vzduchu,
- zdravý životní styl.

Většina respondentů dala na první místo rozvoj dovedností a osobnosti, a to celých 62 %, na druhé místo dalo 57 % respondentů sociální kontakt a vyžití s kamarády, další žebříčky se značně lišily, pro muže je často důležitá výuka cizího jazyka nebo pohyb na čerstvém vzduchu a na posledních příčkách se objevuje kvalitní strava a zdravý životní styl. Naopak u dotazovaných žen se na vyšších příčkách pohybuje kvalitní strava a zdravý životní styl a výuka cizího jazyka je převážně na poslední příčce, společně s pohybem na čerstvém vzduchu.

Další otázka v dotazníkovém šetření byla: “Kdyby byla mateřská škola, která by nabízela všechny služby z předchozí otázky, dali byste své dítě do ní?“. Na tuto otázku byly dvě možné odpovědi, ano nebo ne. Není překvapením, že 75 % respondentů zvolilo odpověď ano a pouze 26 % respondentů odpovědělo, že ne. Autorka čekala u této otázky velké procento kladných odpovědí, ale otázka ještě nezahrnovala školné.

Předposlední otázka se zaměřovala na finanční stránku celého tohoto projektu, tedy kolik by byli ochotni respondenti zaplatit za služby, které řadili v otázce č. 6. Největší skupina respondentů (93 respondentů), tedy skoro polovina, zaškrtnla cenový interval od 5 000 Kč do 10 000 Kč. Srovnatelné hodnoty má interval 0 Kč až 5 000 Kč, který zvolilo 22 % respondentů a interval 10 000 Kč až 15 000 Kč, který zvolilo 27 % respondentů. Pouze 6 respondentů zvolilo cenový interval 15 000 Kč a více. Tudiž již v této fázi by bylo 33 % respondentů, kteří by byli ochotni zaplatit celou částku měsíčního školného v mateřské školce Budoucnost.

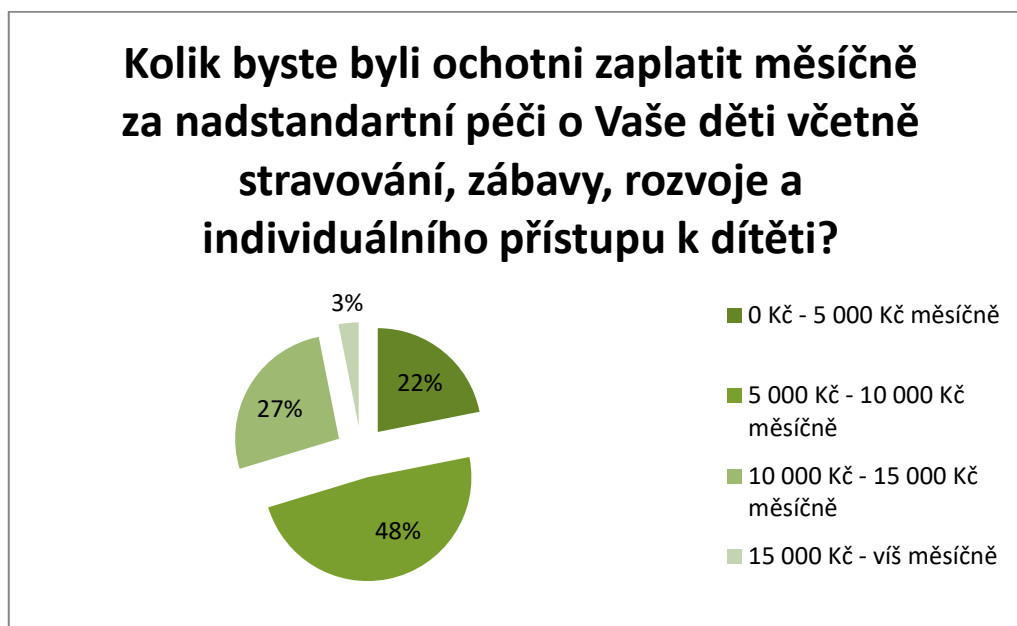
Obrázek 9 - Výsledky dotazníkového šetření – Kdyby byla škola, která by nabízela všechny služby z předchozí otázky, dali byste své dítě do ní vzdělávat?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Poslední otázka byla již konkrétní. Zda by rodiče dali vzdělávat dítě přímo do naší školy za uvedených podmínek. Nejprve autorka popsala stručně záměr školy, dále otevírací dobu, a nakonec i školné, v kterém je zahrnuto i stravování a ostatní kroužky. Je překvapující, že kladně na tuto otázku odpovědělo 45 % dotazovaných, což je více než v předchozí otázce respondentů, kteří by byli ochotni zaplatit měsíční náklady nad 10 000 korun. V rámci této otázky byla i otevřená odpověď při volbě varianty ne, kde měli respondenti uvést, proč by děti do této školy nedali, u většiny respondentů byly důvodem velké finanční náklady nebo fakt, že už mají děti v mateřské škole, v které jsou spokojené, nebo jsou to děti, které již budou nastupovat do první třídy.

Obrázek 10 - Výsledky dotazníkového šetření – Kolik byste byli ochotni zaplatit měsíčně za nadstandardní péči o Vaše děti včetně stravování, zábavy, rozvoje a individuálního přístupu k dítěti?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Celé dotazníkové šetření dopadlo nad očekávání. Jelikož prognóza byla, že o mateřskou školu Budoucnost bude mít zájem 35 %, výsledné zjištění jen 45 %, o 10 % více, než bylo očekáváno. Celkově o nápad mateřské školy by mělo zájem 74 % dotazovaných respondentů, což je o 14 % než byla prognóza. Dle autorky diplomové práce toto dotazníkové šetření dopadlo nad očekávání a lze tedy určit, že o podnikatelský záměr mateřské školy Budoucnost by byl ve městě Plzni zájem.

3.4 Analýza konkurence

V městě Plzeň jsou čtyři základní skupiny konkurentů pro mateřskou školu, a to veřejné mateřské školy, jejichž zřizovatelem je město, obec, kraj nebo stát, dále soukromé mateřské školy rejstříkové neboli ty, které mají atest od MŠMT, dále soukromé dětské kluby neboli soukromé mateřské školy bez atestu a naposledy dětské skupiny, jejímž zřizovatelem může být jakákoli fyzická osoba s živnostenským listem (Nejškolky.cz, 2020)

V Plzeňském kraji je nejvíce mateřských veřejných školek, které jsou zřizované státem, tyto školy jsou především finančním konkurentem, více k této problematice se autorka věnuje v kapitole analýza mezoprostředí. Pro tento projekt se bude autorka zabývat pouze veřejnými mateřskými školami, které jsou v blízkém okolí plánovaného sídla mateřské

školy Budoucnost. Jedná se o 24. mateřskou školu, 22. mateřskou školu, 44. mateřskou školu, 32. mateřskou školu, 27. mateřskou školu a Benešovu mateřskou školu, která je zároveň i základní školou. Nejbliže této mateřské školce Budoucnost je 24. a 22. mateřská škola, které sídlí v okruhu 200 metrů, ale nejlepší polohu nejbliže k Borskému parku má 27. mateřská škola.

Největším konkurentem ve veřejných školách bude určitě 24. mateřská škola, která pro své děti nabízí velké množství aktivit, jako jsou výuka anglického jazyka, hasičské družstvo, taneční výchova, počítače, plavání, pohybové aktivity, dílna, keramika, flétna, logopedická prevence a turistický kroužek. 24. mateřská škola je velký konkurentem, co se týče aktivit, ale všechny tyto aktivity jsou následně zpoplatněny, tedy nejsou základem školkovného a děti se stravují v jídelně nedaleké základní školy, což je bráno jako potenciální konkurenční výhoda pro školu Budoucnost, protože si všichni pamatujeme stravování v jídelnách na základních školách.

22. mateřská škola je rozdělena do tří objektů, v každém objektu sídlí dvě třídy. Jedna třída ve věkovém rozhraní 3–5 let a druhá ve věkovém rozhraní 4 – 7 let, program této mateřské školy je rozdělen do bloků a je vždy tematicky zaměřen, ale tato mateřská škola by pro Budoucnost neměla být velkým konkurentem, jelikož její bloková výuka je jedinou výhodou a zvláštností, která by se mohla stát konkurenční.

Zato 27. mateřská škola se stala velkým konkurentem v oblasti stravování dětí, pohybových aktivit a celkové péči o zdravý životní styl, moto této školy je: „Chci si hrát, chci se smát, ve školce si užívat...“ a filozofií: „Výchova ke zdravému životnímu stylu (základem spokojeného života je naučit se zdravě žít).“, což je velmi blízké myšlence, kterou má mateřská škola Budoucnost.

32. mateřská škola učí děti splynout s přírodou, toleranci k ostatním lidem, aby se naučili, že i když jsou lidé jiní, mají stejnou hodnotu. Tyto mateřská škola má velmi propracovanou filozofii, ale velkým konkurentem se nejspíš nestane, jelikož nenabízí žádné nadstavbové vzdělávání ani jiné výukové programy či kroužky.

44. mateřská škola disponuje velkou zahradou a vlastní plně vybavené hřiště, součástí školy je i malé jeviště, kde děti mohou rozvíjet své dramatické dovednosti. 44. mateřská škola pořádá i doplňkové programy, jako je celoroční plavání, zimní kurzy ledního bruslení, jógu pro děti, zumbu pro děti a další akce, například mikulášskou, vánoční

besídku a mnoho dalších. Nadstandardním programem, za který si rodiče připlatí, je výuka anglického jazyka. Program této mateřské školy je pestrý, ale ani zdaleka tak obsáhlý jako mateřské školy Budoucnost a není zde řešena ani problematika stravování dětí.

Benešova mateřská škola je, jak již bylo uvedeno, součástí základní školy. Její asi jedinou konkurenční výhodou je, že již děti v předškolním věku přichází do kontaktu se školáky, takže již mají představu, jak bude vypadat jejich následující studium a přechod by nemusel být tak náročný. Škola nemá žádné zaměření ani nabídku nadstandardních programů.

Velkou nevýhodou všech těchto výše jmenovaných školek je, že žáčky přijímají od věku 3 let, velmi výjimečně přijímají děti před dovršením 3 let a pokud ano, tyto děti během pár týdnů tohoto věku dovrší.

Druhou velkou konkurenční skupinou jsou soukromé školy s atestem MŠTM, kterých je v Plzni kolem 9. Je jimi mateřská škola Malý svět, soukromá školička Babetka, mateřská škola Pompík, mateřská škola a dětská skupina Javorová, mateřská škola "Na dvorku", soukromá mateřská škola Božkov, MŠ Drobeček, Super škola a Lesní mateřská škola větvička. Pro tuto diplomovou práci bude autorka rozebírat pouze ty, které mají potenciál velké konkurence.

Největším konkurentem v této skupině bude mateřská škola Malý svět, která má velmi kvalitně zpracovaný program dne a dětem nabízí široké spektrum zábavy, ať jde o sport, hudbu, manuální práce, keramiku či angličtinu. Mateřská škola je přístupná pro děti již od dvou let. Dále škola nabízí program zvykáme si na školu, aby přechod jejich dětí nebyl tak náročný. Mateřská škola také nabízí zdravé či dokonce dietní stravování. Mateřská škola Malý svět bude asi největším konkurentem pro mateřskou školu Budoucnost, jelikož i dle průzkumu na internetu jsou s touto školou rodiče velmi spokojeni.

Dalším konkurentem v oblasti soukromých škol, bude mateřská škola Drobeček, která také přijímá děti již od dvou let a disponuje velkým množstvím doplňkových aktivit, jako je výuka anglického jazyka, lekce plavání, kroužek trampolínky a kroužek flétny. Zaměřuje se na figurkovou školičku, což je nový princip výuky dětí, který rozvíjí dětský intelekt. V této školce je ale absence vedení dětí ke zdravému životnímu stylu.

Poslední školou, kterou se bude autorka v této diplomové práci podrobně zabývat, je mateřská škola Božkov, která vychází z principů waldorfské pedagogiky neboli princip svět je dobrý. Tato výchovná metoda začíná být ve světě velmi populární, ale ne všichni rodiče tento styl výchovy upřednostňují. Velkou výhodou je soukromá kuchyně školy, kde je dle informací uvedených na webových stránkách školy vařeno každý den z kvalitních a čerstvých potravin a dbají na dostatek přísunu ovoce a zeleniny během dne.

Třetí skupinou, která tvoří sice nejpočetnější, ale zato nejmenší konkurenci, jsou mateřská centra, která nemusí dodržovat osnovy stanovené MŠMT České republiky (ČR). Děti zde mají převážně volný režim a tato centra fungují spíše na principu hlídání nebo případných kroužků či občasných zábav, bez pevného rozvrhu. Příkladem je mateřské centrum Jablíčko, dětská skupina Javorová, mateřská škola Králíček a mnoho dalších. Tato skupina se může stát konkurentem, ale ne tak velkým, proto se autorka touto skupinou nebude více zabývat. Touto skupinou se autorka bude spíše zabývat jako potenciální konkurencí a bude sledovat její vývoj v průběhu realizace podnikatelského záměru i po jeho dokončení.

3.5 Marketingová a obchodní strategie

Žádná společnost se nestane úspěšnou bez kvalitního marketingového mixu. Pro tvorbu marketingového mixu mateřské školy Budoucnost autorka spolupracovala s týmem, o kterém mluvila již v úvodní kapitole, při tvorbě proběhlo několik brainstormingů a sezení, kde padlo mnoho myšlenek a nápadů, které se prolínají v celé diplomové práci.

3.5.1 Produkt

Primárním produktem mateřské školy je výchova a vzdělávání předškolní mládeže, která odráží osnovy ministerstva školství a tělovýchovy, tím pádem splňují požadavky pro atestaci a volný přechod z mateřské školy do základní školy bez rozdílových zkoušek.

Ale nebude se jednat o standardní výuku dětí v klasickém školním systému. Tato mateřská škola bude rozvíjet v první řadě základní smysly a dovednosti, které děti využijí po zbytek života. Každé ráno po příchodu všech dětí do školy bude dopolední rozcvička, kde se děti naučí vnímat své tělo, protáhnou všechny svaly včetně těch vnitřních, součástí bude i zdravotnické cvičení pro správný vývoj pohybového aparátu dítěte. Následovat bude procházka a seznamování se s přírodou kolem nás, děti budou

každé dopoledne trávit čas v lese, v parku nebo na zahradě, pokud počasí nebude nakloněné k pobytu v přírodě bez zastřešení, případně pohyb v pláštěnkách. Po pobytu na čerstvém vzduchu děti budou vytvářet aktivity pro rozvíjení logiky, fantazie, mimiky, zručnosti a dalších potřebných schopností, které se hodí pro budoucí vývoj dítěte.

Ke zdokonalování těchto dovedností budou sloužit klasické postupy současné doby, ale i fungující postupy starších generací a postupy novodobých studií ať přístupu montesory, waldor či dalších. Nebude zde zvolen ani autoritativní ani liberální ani demokratický styl výchovy dětí, ke každému dítěti se bude přistupovat individuálně, dle potřeb a efektivnosti.

Dopoledne bude pro děti připravena kvalitní svačina z čerstvých potravin, následovat bude vzdělávací program a oběd. Oběd budou moci děti volit ze tří variant, jejich výběr bude předem konzultován s rodiči. Je jasné, že každý má jiné nároky na stravování, a proto vždy bude jedno bezmasé jídlo, jedno SCD, neboli jídlo bez rafinovaného cukru, a bezlepkové jídlo. Každý den se bude mateřská škola snažit, aby v jídle byly podávány luštěniny, které obsahují vhodné bílkoviny pro zdravý vývoj dítěte. Veškeré jídlo podávané dětem bude procházet kontrolou kvalifikovaného pracovníka a bude dodáváno ověřenou firmou.

Po obědě mají děti dvě možnosti, buď půjdou spát či odpočívat do postýlek, nebo můžou jít do relaxační místnosti, aby si jejich tělo odpočinulo a bylo schopné strávit oběd. Pokud se děti rozhodnou, že půjdou spát, bude jim každý den čtena pohádka od ‘‘kouzelné babičky‘‘, tedy paní nebo pána v důchodu, který dodá příjemnou atmosféru bezpečí. Při polední pauze budou učitelky v kabinetu, protože i pro ně je třeba, aby načerpaly sílu, kterou poté budou moci investovat do kvalitní výuky a rozvoji dětí našich zákazníků. U dětí bude vždy přítomen dozor a pokud bude nějaký problém učitelky budou okamžitě přivolány.

Odpolední program bude zaměřen na individuální rozvoj dětí, a to převážně pro jejich konkrétní zaměření. Každé odpoledne bude zaměřeno na jednu aktivitu, buď na angličtinu, němčinu, sportovní kroužek, výtvarný kroužek, umělecký kroužek, dramatický kroužek, nebo technický kroužek, celý měsíc bude zaměřen na jedno téma, například roční období, svátky a podobné.

3.5.2 Cena

Školné se odvíjí dle docházky celé či zkrácené docházky dítěte. Je třeba si uvědomit, že v současné době kvalitní vzdělání není levná záležitost, kdyby bylo kvalitní vzdělání standardem pro státní školy, nebyly by v poslední době soukromé školy takovým trendem.

Cena bude rozdělena do několika základních kategorií:

- Děti do 3 let s pravidelnou docházkou, 13,5 tisíce měsíčně.
- Děti od 3 let s pravidelnou docházkou, 11,5 tisíce měsíčně.
- Děti do 3 let s částečnou docházkou, 690 korun za den.
- Děti od 3 let s částečnou docházkou, 600 korun za den.

Tyto částky jsou za celé školné včetně zdravé stravy, výuky jazyka, nepřetržité zdravotní péče. Školné je možné upravit dle dotací, které budou školce přiděleny nebo případně nepravidelné dotace, o které mateřská škola požádá na zdravé stravování, výuku jazyka, nebo kvalitnější vybavení školních prostor.

3.5.3 Propagace a komunikace

Propagace školy je velmi důležitá, ale komunikace se současnými klienty ještě důležitější, protože špatná reklama se šíří mnohem rychleji než ta dobrá, hlavně doporučení od současných klientů je mnohem věrohodnější a podstatnější než letáček v novinách, zvláště v oboru vzdělávání předškolních dětí.

Je třeba, aby vedení školy, ale i vychovatelé a učitelky, často komunikovali s rodiči dětí, aby rodiče pochopili veškeré úkony, které děti ve školce vykonávají a pokud s některými nesouhlasí, aby nevznikaly zbytečné bariéry a konflikty. Proto se každé dva měsíce budou konat třídní schůzky, na kterých se rodiče dozví plán na nastávající období a zhodnocení období předešlého.

Pro mateřskou školu je nejprve potřeba sehnat klientelu. Jako základní propagace budou použity webové stránky, jelikož v současné době si rodiče nehledají školu pouze podle té, co je nejbližší, ale která je nejlepší a má nejlepší program. Nejčastěji pro vyhledávání používají internet. Mateřská škola bude mít své kvalitní webové stránky, které budou

obsahovat veškeré potřebné informace pro rodiče, jako je způsob výuky, nafocené prostory školy nebo ceník, dále se bude mateřská škola propagovat pomocí webového portálu soukromeskolky.cz a stránky města Plzně. Nejde samozřejmě zapomenout na sociální sítě, na kterých současné matky tráví mnoho času, na facebookových stránkách, instagramu i twiteru, a to přímo na stránkách určených pro rodiče s dětmi. Další kanál propagace, který mateřská škola využije, budou letáčky v pediatrických ordinacích, kde si každá maminka snaží ukrátit dlouhou chvíli při čekání na očkování či preventivní prohlídku, případně několik letáčků v několika vybraných gynekologických ordinacích.

3.5.4 Distribuce

V tomto oboru se jedná o přímou distribuci, tedy služby školy jsou distribuovány přímo svým zákazníkům, jelikož v případě výuky tato distribuce nejde provádět jinak. Distribuce služeb bude prováděna prostřednictvím vychovatelů a pedagogů, kteří budou převádět znalosti a zkušenosti dětem v dané třídě. Pro distribuci těchto produktů není jiná možná cesta.

3.6 Finanční plán mateřské školy

Pro tuto diplomovou práci a tento projekt autorka sestavila dva základní účetní výkazy, a to rozvahu a výkaz zisku a ztrát, údaje pro rozvahu použila dle módních trendů a zkušenosti ředitelky soukromé mateřské školy Montesory v Jablonci nad Nisou.

3.6.1 Rozvaha

Kompletní rozvaha je k nahlédnutí jako příloha A této diplomové práce. Rozvaha je sestavena k plánovanému dni zahájení provozu mateřské školy tedy 1. 6. 2022. Rozvaha je sestavena v tisících korun.

Největší položkou aktiv v rozvaze je budova mateřské školy v hodnotě 3,004 milionů Kč, dle odborného odhadce. Tato nemovitost bude převedena do majetku firmy od soukromého majitele, jak již bylo zmíněno, jedná se o rodinnou vilu v ulici Schwarzova v Plzni na Jižním předměstí. Další velkou položkou jsou dvě interaktivní tabule v hodnotě 180 tisíc Kč, které budou instalovány ve třídách pro děti od 5 do 6 let. Další položkou dlouhodobého majetku je 6 počítačů v celkové hodnotě 91 tisíc Kč, tyto počítače budou součástí vybavení tříd a jeden bude k dispozici vedení mateřské školy

Budoucnost. Další položkou v rozvaze je drobný dlouhodobý majetek v podobě tiskárny v hodnotě 18 000 Kč, která bude v užívání déle než 5 let. Tato tiskárna bude využívána k tisku výukových materiálů a potřebné dokumentace pro fungování mateřské školy, či vytištěné informace pro rodiče a přátele školy. Mezi dlouhodobý nehmotný majetek patří software v hodnotě 42 000 tisíc Kč, do kterého je počítán software, na již výše zmíněné notebooky, ale i pro software na dvě interaktivní tabule. Druhou položkou dlouhodobého nehmotného majetku je program na interaktivní výuku dětí SMART Learning Suite. Celková suma dlouhodobého majetku je vypočtena na 3,536 milionu Kč.

Mateřská škola má mnoho oběžných aktiv, proto autorka vyzdvihne jen několik základních, který výrazně ovlivňují rozvahu. Pro určení ceny nábytku autorka oslovila truhláře Jan Šíra, který působí ve městě Rokytнице nad Jizerou a okolí, jako zakázkový truhlář a stavitel roubených staveb. Jednotná cena židlí vyšla na 95 Kč při 60 kusech, jednotná cena stolů vyšla na 260 Kč při 30 kusech, jednotná cena postýlek vyšla na 1 050 Kč při 50 kusech, jednotná cena skříněk vyšla na 2 000 Kč při množství 15 kusů, stoly pro vychovatelky byly kalkulovány na cenu 1 750 Kč při 6 kusech. Kalkulace ostatního vybavení je zobrazena v příloze jako seznam položek vybavení školy. Základní vybavení školy vyšlo 580 tisíc Kč.

Velkou položkou oběžného majetku jsou také hračky pro děti jednotlivých tříd mateřské školy, jedná se o interaktivní hračky, které rozvíjejí tvořivost i klasické hračky, které nesmí chybět v žádné domácnosti. Cena těchto hraček byla stanovena na 165 tisíc Kč. Poslední položkou oběžného majetku je hotovost na bankovním účtu, která byla vypočtena na 50 000 Kč, které budou fungovat jako rezerva při neplánovaných výdajích.

Celková suma oběžného majetku je v součtu 845 tisíc Kč. Což není v poměru k dlouhodobému majetku tak velká částka. Suma celkových aktiv je rovna 4 381,20 tisíc Kč, která je hrazena z dvou základních zdrojů. Z vlastního kapitálu ve výši 3 781,20 tisíc Kč, a úvěrem ve výši 600 tisíc Kč. Základní kapitál vloží do firmy dosavadní majitel nemovitosti, a to ve výši hodnoty budovy, zbylých 777 tisíc Kč bude do podnikání vkládat majitelka a zakladatelka mateřské školy Anna Bímová.

Jak již bylo zmíněno, informace pro tuto rozvahu byly čerpány ze současných trendů neboli současných cen, které jsou dostupné na internetu, informace týkající se dřevěného

vybavení školy byly poskytnuty od soukromého truhláře Jana Šíra a nejdůležitější informace autorce diplomové práce poskytla ředitelka montesory mateřské školy z Jablonce nad Nisou. Seznam potřebného vybavení pro mateřské školy byl sestaven pomocí metody brainstorming ve spolupráci s učitelem mateřské školy Jirkou Kudličkou a studentky pedagogiky a zároveň vychovatelky Evou Veliškovou.

3.6.2 Výkaz zisku a ztráty

V další řadě autorka diplomové práce sestavila výkaz zisku a ztráty, který je orientovaný na základní příjmy a náklady, které byly prokonzultovány s vedením školy montesory v Jablonci nad Nisou a další informace autorka čerpala z výkazu zisku a ztráty plzeňských mateřských školek, zveřejněný na justice.cz. Výkaz zisku a ztráty je ke kompletnímu nahlédnutí v příloze této diplomové práce v příloze B.

První největší položkou výkazu je příjem ze školného, kdy je počítáno s 12 dětmi mladšími 3. let a se 36 dětmi staršími 3 let. Celkové výnosy ze školného za celé období jsou 6,336 milionů Kč. Tento výnos je počítán na 11 měsíců, jelikož 14 dní bude mateřská škola zavřená v zimním období a 14 dní v letním období v průběhu prázdnin. Další a velmi podstatný výnos, který napomáhá k financování mateřské školy, jsou příspěvky a dotace. Prvním příspěvkem jsou výnosy z vybraných místních vládních institucí, o které může žádat každá mateřská škola, která je akreditovaná MŠMT. Ten činí maximálně 5 000 Kč měsíčně na jedno dítě, autorka nepočítala s celým příspěvkem, ale pouze s částkou 4 100 Kč měsíčně, tedy s částkou 2, 361 milionu Kč ročně, protože ne všechny školy dosáhnou na celý příspěvek a nebylo do dobré, aby se poté mateřská škola potýkala s finančními problémy nebo potřebou zvyšovat již tak vysoké školné. Pokud bude příspěvek 100 %, může se v budoucnu uvažovat o nižším školném. Další příspěvek je na stravování, který poskytuje evropská unie na stravování dětí a mládeže, tento příspěvek je možné dosáhnout až ve výši 2 500 Kč na měsíc na každé dítě, autorka opět nepočítala s celým příspěvkem, ale pouze s částkou 2 000 Kč, tedy přibližně s částkou 1,15 milion Kč, aby zde byla případná rezerva při neposkytnutí celé dotace a nebyla potřeba zvyšovat školné. Posledním výnosem této soukromé školy je výnos z vlastních výrobků, tedy výrobky, které budou vytvářet děti a budou nabízeny na veletrzích pořádaných k různým akcím v přibližné hodnotě 20 tisíc korun za rok. Celková výše výnosů je 9,792 milionů Kč.

Největším nákladem jsou mzdy zaměstnanců ve výši 5,842 milionů Kč. V tomto ústavu bude pracovat 5 učitelek a 5 vychovatelek s průměrnou mzdou 37,5 tisíce korun měsíčně, dalším zaměstnancem bude zdravotní dozor se mzdou též 37,5 tisíc Kč měsíčně. Dále zde budou zaměstnání dva důchodci, kteří budou číst pohádky, s měsíční mzdou 8 000 Kč. Další dva zaměstnanci, nebo spíše brigádníci, budou rodilí mluvčí, jeden z německy mluvící země a druhý z anglicky mluvící země, kteří budou brát též 8 000 Kč měsíčně. Tito zaměstnanci budou na dohodu o provedení práce, tudíž nebudou platit sociální ani zdravotní pojištění. Do částky 5,842milionu Kč není započítáno sociální a zdravotní pojištění, odváděné zaměstnavatelem ve výši 1, 855 mil. Kč. Stravování je pro děti velmi důležité, a proto není úplně levné, pro plán výkazu zisku a ztráty je stanoven na částku 1,152 milionu Kč, kde náklady na jeden oběd počítají na 45 Kč, svačina na 17,5 Kč a snídaně 20 Kč.

Dále je třeba zmínit klasické provozní náklady, jako je spotřeba materiálu, do kterého jsou započítávány kancelářské potřeby, výtvarné potřeby a další běžně spotřebovávané položky. Druhým neopomenutelným nákladem jsou náklady na spotřebu energií, tato mateřská škola bude připojena na veřejnou kanalizaci, elektřina je počítána dle tabulek společnosti ČEZ a teplo bude zajišťovat tepelné čerpadlo země vzduch. To je již v současné době zabudováno v budově, která bude součástí majetku mateřské školy. Veškeré tyto energie byly vypočteny ročně na částku 145 tisíc Kč. Náklad na ostatní služby zahrnuje revize kotle, údržbu výukových tabulí, školení zaměstnanců a ostatních vzdělávacích programů pro učitele a vychovatele, částka tohoto nákladu je stanovena na 60 tisíc Kč. Jelikož jsou zakladatelé školy velmi zodpovědní, je třeba zařadit i položky pojištění, které jsou dle konzultace s finančním poradcem stanovené na částku 72 tisíc Kč ročně, v této částce je zahrnuto pojištění budovy, pojištění právní odpovědnosti, pojištění dětí i pojištění učitelů. Odpisy neboli náklady, které nejsou výdajem, jsou počítány na budovu ve vlastnictví mateřské školy v hodnotě 102,14 tisíc Kč.

Suma nákladů je 9,783 milionů Kč, když tyto náklady odečteme od výnosů, jejichž suma je 9 792 milionu korun, vznikne základ pro výpočet daně z příjmů, který pro fyzické osoby je 19 %. Základ pro daň z příjmů pro mateřskou školu je 8 350 Kč a daň tedy činí 1 590 Kč. Celkový čistý zisk po zdanění vychází 14 920 Kč, tento zisk není moc velký, ale jak již bylo výše napsáno, mateřská škola není založena pro účel zisku. Pokud bude

škola prosperovat tak, jak je naplánovaný tento výkaz zisku a ztráty, bude se škola vyvíjet tím správným směrem.

4 Strategické řízení Mateřské školy Budoucnost

V prvním úseku teoretické části, této diplomové práce, se autorka zaměřila na představení podnikatelského záměru, v druhém úseku této práce představí autorka střednědobé a krátkodobé cíle mateřské školy strategického řízení.

4.1 Strategické cíle organizace

Každý strategický cíl organizace by měl směřovat ke splnění vize společnosti. Vize této firmy je: Mateřská škola Budoucnost chce do roku 2040 vychovat 150 vysokoškolských studentů, 5 profesionálních sportovců, 5 umělců a 4 vědecké pracovníky. Naši žáci budou měnit svět.

4.1.1 Střednědobé cíle mateřské školy.

- Do roku 2025 bude ve školce jedna třída, která bude vyučovat pouze v anglickém jazyce.
- Do roku 2027 chce mateřská škola vybudovat malý bazén, kde budou probíhat kurzy plavání a saunu, pro správný zdravý imunitní systém a vývoj plic.
- Do roku 2028 chce mateřská škola zavést pravidelné třídní srazy, bývalých žáků mateřské školy.

Prvním střednědobým cílem je, že za 3 roky od oficiálního spuštění, chce mateřská škola mít jednu třídu, jejíž kompletní výuka bude v anglickém jazyce. Tento strategický cíl je zaměřen na oborovou strategii, tedy zvýšení podílu na konkrétním trhu vzdělávání dětí v cizím jazyce. Dříve byla znalost cizího jazyka nadstandardním vybavením, v současné době je to standard, bez kterého se neobejde člověk, pokud chce cestovat, vzdělávat nebo být úspěšný. Výuka jazyka v tak raném věku je velmi efektivní, jelikož dětské vědomí nasává mnohem efektivněji. Autorka tento fakt podkládá zkušeností ze svého vlastního života, kdy zná malé dítě, které mluví ve svých 4 letech česky, anglicky, maďarsky a polsky jelikož má velmi etnicky rozvětvenou rodinu. Dalším důvodem pro stanovení takového cíle je vzrůstající počet cizojazyčně mluvících dětí, jejich rodiče nemají školu, která by je vzala bez znalosti alespoň základů českého jazyka.

Dalším cílem je vybudování malého bazénu a sauny pro děti v suterénu školy, kde budou probíhat plavecké hodiny. Tento strategický cíl je zaměřen na zvýšení hodnoty

pro vlastníka, tedy přidání hodnoty školy. Tento záměr je důležitý zvláště pro iniciátorku školy. Je třeba, aby mateřská škola stále zvyšovala svou hodnotu a měla prestiž, o kterou tak usiluje, proto je třeba disponovat něčím velmi nadstandardním nad konkurenčními mateřskými školami. Dalším důvodem pro zbudování sauny je, že finské saunování prospívá k dobrému vývoji plic, zbavuje tělo toxinů a zvyšuje funkčnost imunitního systému, je zdravé pro děti s plicním onemocněním i onemocněním pohybového aparátu. Tato část je inspirována zkušenostmi autorky, která chodila do školy, kde byl tento přístup běžný a oddálilo to projevy jejího astmatu. Bazén naproti tomu simuluje přirozené prostředí, ve kterém se dítě vyvíjí a pobyt ve vodě prospívá zdravému vývoji kostí. A je to velkým lákadlem pro maminky, které chtějí pokračovat s novorozeneckým plaváním, které je v současné době velmi módní.

Posledním cílem je zavedení pravidelných srazů bývalých absolventů mateřské školy. Efekt tohoto cíle bude znatelný až po několika letech. Kolikrát jste si řekli: To byl skvělý kamarád, kde teď asi skončil, nebo to byla moje „školkovská“ láska, jak se teď asi má“. I proto jsou třeba tyto srazy, aby přátelé neztratili své kontakty, zároveň si na těchto srazech mohou předávat své zkušenosti ve studiu, časem i budování kariéry, nebo zážitcích ze světa. Tento cíl bude i důležitý jako ukazatel pro splnění nastavené vize firmy.

4.1.2 Krátkodobé cíle

Tyto krátkodobé cíle vedou ke splnění střednědobých cílů a zvolené střednědobé cíle by měly korespondovat s naplněním vize firmy.

První střednědobý cíl cizojazyčné třídy.

- 2022 úspěšné spuštění školy a naplnění plné kapacity dětí.
- 2023 zavedení kroužků cizího jazyka.
- 2024 marketingová akce na propagaci nové studijní třídy, která bude probíhat v anglickém jazyce.
- 2025 otevření první anglické třídy.

Druhý střednědobý cíl vybudování bazénu a sauny.

- 2023 úprava prostor v suterénu školy pro vybudování bazénu.

- 2024 zažádání o grant pro rozvoj zdravého vývoje dětí předškolního věku, případně grant na podporu pohybu dětem.
- 2026 čerpání a výstavba sauny a plaveckého bazénu v suterénu školy.
- 2026 Splnění všech požadavků pro udělení a ponechání grantů.
- 2027 Testování a následné spuštění bazénu a sauny.

Třetí střednědobý cíl pravidelné třídní srazy dětí, které již vyšli z mateřské školy.

- 2023 srazy rodičů a dětí, kteří ve školce studují.
- 2025 první třída ukončí celé tříleté vzdělání v naší školce.
- 2026 uspořádání prvního srazu absolventů školy.

První sada krátkodobých cílů vede k naplnění střednědobého cíle týkajícího se cizojazyčné třídy. Pro splnění tohoto cíle autorka stanovila čtyři krátkodobé cíle nezbytné ke splnění. Prvním je v roce 2022 zahájit provoz mateřské školy, tento cíl by mohl být krátkodobým cílem pro všechny výše uvedené střednědobé cíle. Pro rok 2023 je stanoven cíl zavedení pravidelných kroužků cizího jazyka, aby mateřská škola přilákala rodiče dětí, kteří mají zájem o výuku cizího jazyka již od raného věku. Dalším velmi důležitým krokem pro splnění tohoto střednědobého cíle je marketingová akce, která rozšíří povědomí o nové službě, kterou soukromá škola nabízí, jednalo by se o propagační akci, která by se zaměřila na rodiny smíšených párů, jejichž děti mají jednoho rodiče mluvícího anglicky a jednoho česky. Poslední krokem ke splnění tohoto cíle bude celkové otevření a následné naplnění této třídy.

Pro splnění druhého cíle, tedy otevření bazénku a sauny pro děti studující školu, je třeba nejprve připravit prostory suterénu, kde by se toto sportovně relaxační centrum mělo vybudovat. Je třeba, aby celkový prostor zmapoval projektant a zhodnotil, co se má předělat a zda jsou prostory vhodné pro tento projekt. Dalším velmi důležitým krokem je vypracovat projekt a plány, které budou podkladem pro žádosti o dotace na přebudování tohoto prostoru. Při schválení grantů je třeba pečlivě zaznamenávat a vést agendu, aby mateřská škola nepřišla o podporu, to by mohlo mít pro školu devastující následky. Poté bude navazovat fáze testování, je velmi důležité, aby vše fungovalo správně a byla tím zajištěna bezpečnost dětí. Je třeba, aby správně fungovalo čištění bazénu, filtrace či detektor teploty v sauně. Po splnění všech těchto požadavků, bude centrum připraveno ke spuštění.

Fáze posledního střednědobého cíle jsou pouze tři, které povedou k pravidelným srazům bývalých absolventů školy. Nejprve je třeba, aby se děti, ale hlavně rodiče dozvěděli a ztotožnili s nápadem, že se děti i po absolvování této školy budou pravidelně stýkat, proto bude uspořádán i sraz všech rodičů a dětí, kteří ve školce právě studují. Dále je třeba, aby mateřská škola vůbec nějaké bývalé studenty měla, proto je zapotřebí, aby první naše děti vychodili a mohli si předávat zkušenosti ze současného studia. A posledním krokem je samotné uspořádání tohoto setkání. Vedení školy záleží na tom, aby neztratila úplné spojení se svými dětmi i pro důvody možnosti měření vizi v roce 2040.

4.2 Analýza prostředí mateřské školy Budoucnost

V této kapitole autorka zmapuje jak interní, tak externí prostředí, které má vliv na zvolené strategické cíle a mohl by je ohrozit nebo úplně znemožnit. Tato analýza je důležitá pro sestavení matic EFE a IFE, které jsou nadále potřebné pro zhotovení matice IE, které ukáže alternativní cíle a následně i matice QSPM, která vyhodnotí cíle plynoucí z matice IE.

4.2.1 Analýza externího prostředí

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu makroprostředí. Celá tato analýza bude zaměřena na již zvolené střednědobé cíle. V analýze makroprostředí nejprve použijeme metodu MAP, tedy mapuj, analyzuj, predikuj u všech důležitých skupin, jimiž jsou politické, ekonomické, technické, ekologické, kulturní, legislativní a sociální. V analýze mikroprostředí autorka zmapuje oblasti dle Porterova modelu 5 sil, tedy konkurenci současnou i budoucí, dodavatele, zákazníky, substituty. Na konci těchto svou analýz autorka sestaví matici EFE, která slouží ke zhodnocení kompletního externího prostředí.

4.2.1.1 Makroprostředí

Politické prostředí

V současné době je politické prostředí neklidné, blíží se volby do parlamentu ČR, jsou očekávány úspory a změny ve vedení ČR. V roce 2022, tedy v roce spuštění mateřské školy, by měly být krajské volby, které by naopak mohly pomoci při založení školy, jelikož zastupitelé vykonávají velké činy především ve volebním období a financují též nejvíce projektů. Zároveň se během plánování školy nezmění současné

vedení Plzeňského kraje, tím pádem schválené dotace neovlivní nové zastupitelstvo. V roce 2023 čekají Českou republiku prezidentské volby, které by na činnost mateřské školy měly mít nulový vliv. Následné krajské volby v roce 2024 by mohly přinést do rozpočtu školy buď nové peníze nebo současný rozpočet zkrátit, ale dle historického vývoje vedení krajů či obcí se rozpočty pro základní a mateřské školy příliš nekrátily. Celkově je současná politická situace v České republice i v Evropské unii velmi stabilní a nejeví se v současné době žádné nestandardní aspekty, které by tuto stabilitu měly narušit. Samozřejmě je třeba sledovat, co udělají se světovou politikou volby amerického prezidenta Bidena nebo dále se šířící pandemie COVID-19, který již teď má velký vliv na českou politickou situaci, jako je opakované odvolání ministrů nebo současné debaty o projevení nedůvěry vládě.

Ekonomické prostředí

V oblasti ekonomie je třeba sledovat převážně národní ekonomii tedy míru nezaměstnanosti, průměrnou mzdu, inflaci a další, hodnoty jsou sledovány ke konci roku 2020. V současné době míra HDP klesla, ve třetím čtvrtletí roku 2020 klesla na 5,8 %, naopak inflace vzrostla na 3,3 % a míra nezaměstnanosti se drží na 2,8 %, a reálná mzda klesla o -2,5 % (Český statistický úřad, 2020). Pro následující období, dle Ing. Michala Žurovce, by se současný propad měl na konci roku 2020 zastavit a ekonomika by měla začít vzestupně růst. Nadále by měla inflace pomalu klesat, ale až v druhém čtvrtletí příštího roku, také nezaměstnanost v prvním kvartálu následujícího období klesne, ale po mírném poklesu by měly nabýt mírné vzestupné tendence. Naopak HDP a nominální mzdy by pro následující období měly mít vzestupný růst (Ministerstvo financí ČR, 2021). Veškeré tyto informace čerpala autorka z článku zveřejněného na stránkách ministerstva financí jejíž autorem byl výše zmíněný Ing. Michal Žurovec.

Pro založení mateřské školy by tento vzestup mohl být prospěšný zvláště vzestup mezd a HDP země. Vždy je dobré investovat ve fázi, kdy je ekonomika na dně, jelikož po této fázi čeká fáze expanze, kdy se investice zhodnocují.

Technologické prostředí

Pro tuto diplomovou práci se bude autorka zabývat převážně technologiemi a inovativními výukami. V současné době je technika ve výuce velmi žádaná. Ať už jde o hry na interaktivních tabulích nebo o samotnou práci s telefony či tablety.

V současné době se techniku ve školách snaží omezovat, je to ale dobře? V zahraničí již děti v předškolním věku mají k dispozici pro výuku tablety či jiné technické vymoženosti. Tento pokrok je nezastavitelný, v relativně krátkém časovém horizontu se dostane i k nám. Pro mnoho výukových zařízení je nedostatečné technické vybavení zapříčiněné nedostatkem finančních prostředků. V současné době ale klesá cena těchto technických vymožeností, proto by pořízení výukových technologií měl být čím dál menší problém.

Ekologické faktory

Nároky na ekologii, obnovu zdrojů a zachování životního prostředí jsou témata, která se probírají denně. Je kladen velký důraz na třídění odpadu a využívané zdroje, a to nejen pro právnické, a i fyzické osoby či domácnosti. V současné době je velmi důležité zodpovědné podnikání firem s důrazem jak na ekologii, tak například v sociální sféře. Dá se očekávat, že v budoucnu se na ekologii bude klást čím dál tím větší důraz, příkladem jsou často řešené emise automobilů a stále větší zpřísnování jejich norem od Evropské unie. Je zapotřebí, aby tu naše planeta zůstala i pro další generace.

Kulturní prostředí

V současné době se kultury na celém světě mísí, v České republice je mnoho cizinců, kteří tu žijí dlouhé roky a nechávají zde vzdělávat své děti. Nejde říci, že by současná kultura nastavovala jeden směr, kterým se výuka a výchova dětí řídí. Nejedná se jen o rozdíl v národnosti, ale i rozdíly v názorech a postojích formování dítěte. Někdo dbá na to, aby dítě bylo vychováváno k samostatnosti a budování sama sebe jako jedince, jiní naopak vychovávají své dítě pro fungování ve společnosti a toleranci jeden druhého. Je čím dál tím těžší pro vzdělávací zařízení, které chtějí uspokojit kulturu výchovy, vyhovět všem zákazníkům. Každou chvíli se objeví nová kultura, nový styl výchovy a v budoucnu tomu nebude jinak. Kulturní rozdíly se budou objevovat mnohem častěji a budou součástí našich každodenních životů, jako je například modlení se v Mece nebo sobota jako den odpočinku pro Adventisty

Legislativní faktory

Legislativa může podnikání velmi pomoci, ale i velmi uškodit. Příkladem je nedávná situace týkající se epidemiologické situace související s virovým onemocněním COVID-19. Nese s sebou mnoho vládních nařízeních, které velmi omezily příjmy firem a podnikatelů v sektoru, kde je vyžadován přímý kontakt s lidmi, jako je vzdělávání,

přímý obchod, pohostinství, turismus a dalších. Je na místě, aby vláda vytvořila taková opatření, aby již nebylo třeba tak velkých vládních legislativních zásahů, které takto masivním způsobem zpomalí ekonomiku. Mimořádná situace kolem COVIDU-19 se nevyhnula ani mateřským školám, které byly zavřeny od 1. 3. 2021. I v současné době je mnoho nařízení, která omezují jejich běžný provoz. Pokud se nezaměříme na současnou vládní situaci související s epidemií, kde jsou zákony schvalovány ve zrychleném procesu, převážně vládě trvá delší dobu, než nějaké zákony schválí, a to dává dostatečný prostor na reakci na daná vládní opatření, což autorka diplomové práce vnímá jako příležitost. Pro někoho by to mohla být i hrozba.

V tomto faktoru je velmi těžké predikovat. Avšak pokud nepříjde žádná mimořádná situace, jako je situace COVID-19, tak by legislativa neměla mít v tomto oboru velké změny, ale nikdo nemůže s určitostí zaručit, že se takovéto situace nebudou opakovat čím dál tím častěji.

Sociální faktory

V současné době se do sociální sféry investuje mnohem více než dříve, do zdravotnictví či vzdělávání. Čím dál tím více rodiče preferují soukromé školy. Mnoho obyvatel se vzdělává celý život, a to i v seniorském věku. I přes současné komplikace v souvislosti s COVID-19 si lidé umějí najít sociální vyžití, prostřednictvím online seminářů, divadelních představení, nebo virtuálních hospod a večírků. I proto se autorka domnívá, že v budoucnu by se postoj obyvatel České republiky neměl z pohledu sociálních faktorů příliš změnit. Možná si národ začne více vážit a užívat svobody, či bude vynalézavější v přístupu ke svým přátelům a třeba i vzdělání, jelikož nabyté vědomosti člověku nikdy nikdo nevezme.

4.2.1.2 Analýza mezoprostředí

V této kapitole autorka přiblíží problematiku týkající se makroprostředí neboli vlivů z Porterova modelu 5 sil, nejprve autorka rozebere současnou konkurenci v Plzeňském kraji, dále se bude zabývat tématem týkajícím se dodavatelů, třetí velkou skupinou budou zákazníci a na posledním místě analýza možných substitutů.

Současná konkurence

Dle výsledků průzkumu společnosti Zápisy do mateřské školy (MŠ) (Zápis dětí do mateřských škol – Plzeň, 2020) je v současné době ve městě Plzeň i a jeho blízkém okolí 54 mateřských škol, které zřizuje město, obec nebo kraj a jsou z větší části hrazeny z veřejného rozpočtu. Dle průzkumu tohoto portálu se ročně hlásí do těchto školek skoro 1 900 dětí, ale je přijato cca 1 200 žáčků dětí. Nejvíce nepřijatých dětí do těchto státních institucí je ve věku od dvou do tří let, kterých je bez mála 400 a dále je nepřijato ještě 250 dětí, které již dovršily 3 let. Co se týče mimoplzeňských dětí, ty jsou do plzeňských školek přijímány jen výjimečné, takže pro rodiče, kteří dojíždějí do práce a chtějí, aby jejich děti zde i chodily do školy, je šance téměř mizivá. Téměř 1000 rodičů musí hlásit své ratolesti alespoň do tří školek, aby se dítě alespoň do jedné dostalo. Státní školy jsou největším cenovým konkurentem, jelikož ve veřejných školách rodiče platí příspěvky na obědy a školkovné, dle portálu nejškolky.cz se ceny pohybují od 400 Kč do 1000 Kč měsíčně až na poslední rok, kdy je docházka povinná a školkovné se tedy nehradí (Nejškolky, 2020). V současné době si rodiče raději připlatí za kvalitu vzdělání a vyberou si školu dle svého průzkumu, která je pro ně nejideálnější. Veřejné mateřské školy budou mít vždy největší část trhu předškolního vzdělávání, ale postupně buď budou muset zvyšovat kvalitu, nebo velkou část trhu ztratí.

Další skupinou konkurentů jsou ostatní soukromé školy v Plzni a jejím blízkém okolí, kterých je okolo 18. Tento počet není nikde přesně určen, ale dle průzkumu na konkrétních webových stránkách daných školek, ani polovina z těchto subjektů nejsou akreditované MŠMT. Cenová hladina atestovaných školek bez konkrétního zaměření se pohybuje kolem 8 500 při plné docházce bez ztrátového, cenová hladina montessori školek nebo jazykových školek se pohybuje kolem 10 000 opět bez ztrátového. Tyto školy však nabízejí jeden konkrétní styl výuky a stejný přístup ke všem dětem, ale i tyto typy speciální výuky jsou stále více v oblibě spotřebitelů a pro budoucí čas není očekáván jiný vývoj. I rodiče, kteří mají podprůměrný plat, jsou schopni investovat ¼ svého platu do předškolního vzdělání svých dětí. Tento fakt autorka vyzorovala ve svém okolí.

..

Dodavatelé

Asi největším dodavatelem a zároveň jediným velkým dodavatelem, bude dodavatel jídla. Tento dodavatel má velkou vyjednávací sílu, jelikož kvalita jeho dodávaného jídla je prioritou pro stravování dětí v mateřské školce. Touto firmou se stane Zdravé stravování s.r.o. (Zdravé stravování s.r.o., 2013). U této firmy autorka požádala o předběžnou kalkulaci pro stravování dětí předškolního věku dle stanovených požadavků, které jsou uvedené výše. Autorka diplomové práce se na firmu obrátila již v létě 2020, kdy kvalitu jejich potravin sama vyzkoušela. Poté kontaktovala firmu s požadavkem o nacenění stravování pro děti v mateřské školce, které by se stalo jedním z výstupů diplomové práce. Firma se k jejímu emailu postavila velmi přívětivě a vstřícně a rádi by se do uskutečnění tohoto projektu též zapojili. Zdravé stravování je pro jejich firmu alfou a omegou a naučit stravovat dobře děti v tak raném věku, by pro ně mohlo znamenat stálé zákazníky. Další spolupráci, kterou firma nabídla, je dovoz obědů i pro rodiče dětí a zaměstnance školy. Pokud by tuto službu začali využívat i rodiče, firma by byla ochotna přistoupit i na další slevy pro budoucí spolupráci.

Malým, ale důležitým dodavatelem technického zázemí a technického servisu by se stala společnost Softmedia.cz, se kterou má autorka bohaté zkušenosti. Tato společnost se stane i dodavatelem webových stránek, bude poskytovat servis svých technických zařízení, včetně údržby chytrých tabulí ve třídách. Na tohoto dodavatele se mateřská škola Budoucnost bude moci vždy spolehnout a ví, že její kroky budou z této strany vždy podpořeny.

Ostatní dodavatelé budou mít malou nebo vůbec žádnou vyjednávací schopnost, například dodavatele elektrické energie, kterou se s největší pravděpodobností stane skupina ČEZ. Dalším dodavatelem bude dodavatel úklidových a zahradnických služeb s též malou vyjednávací schopností, na tyto služby budou z největší pravděpodobností využívání malí podnikatelé, nebo brigádníci v podobě středoškolských či vysokoškolských studentů nebo maminek na mateřské dovolené. Neopomenutelným dodavatelem bude dodavatel interaktivních hraček, kterého vybere vedení dle situace na trhu, nepředpokládá se, že by mateřská škola měla pouze jednoho nebo stálého dodavatele hraček.

Pro tuto mateřskou školu lze tedy určit, že většina dodavatelů nemůže ovlivnit jejich fungování a kvalitu, s jedním dodavatelem jídla je ale třeba udržovat dobrý vztah, aby kvalita jejich potravin byla konstantní a tím společnost neztrácela na prestiži.

Zákazníci

Jak již bylo nastíněno, cílovou skupinou mateřské školy jsou rodiče střední vrstvy, kteří chtějí kvalitní vzdělání a dobrý základ pro život svého dítěte. Těchto zákazníků se na českém trhu objevuje čím dál tím více a institucí, které by tyto služby poskytovaly kvalitně, čím dál tím méně. Naši zákazníci nebolí děti a rodiče, se budou plně zapojovat do dění a vývoje této školy. A to ať prostřednictvím pravidelných rodičovských sezení, dnů pro rodiče dětí ze všech tříd, tak při samotném rozhodování o programu a tématech, které bude mateřská škola jejich děti vyučovat. Víme, že pro rodiče a následnou rodinnou pohodu je třeba, aby dítě chodilo do školy rádo a aby se vracelo plné dojmů a zážitků, aby večer byl pro rodiče příjemným společníkem a ne „tornádem“. Snaha uspokojování potřeb a očekávání našich zákazníků bude pro školu vždy na prvním místě, jelikož přímá reklama a chvála školy od jiných rodičů je ten nejlepší marketing.

Z předchozího textu lze tedy odvodit, že naši zákazníci budou mít velké vyjednávací schopnosti, což se na první pohled může zdát ne úplně dobré. Pro vedení školy je cílem, že budou schopni argumentovat a objasnit všechny myšlenky a praktiky tak, aby zde fungovala maximální synergie a rodiče tudíž neměli potřebu příliš zasahovat do fungování mateřské školy Budoucnost.

Vyjednávací schopnost zákazníků bude v čase pravděpodobně neměnná, je tedy třeba, aby byly uspokojovány potřeby všech zákazníků, protože pokud se tak nestane, mohla by se začít šířit negativní reklama, která by mohla mateřské školce velmi uškodit. Jak je známo, negativní reklama se šíří mnohem rychleji než ta pozitivní,

Pokud bude více zákazníků, lze do budoucna uvažovat o otevření nových tříd a rozšíření služeb pro zákazníky.

Substituty

Je podstatné si na začátku uvědomit, že co je substitutem pro jednu rodinu, nemusí být substitutem pro jinou rodinu. V tomto případě jde o požadavky dané rodiny, pokud se jedná pouze o hlídání ratolesti, bude substitutem dětský koutek, Hlídačky.cz či jiné

agentury, které hlídají děti. Také se substitutem mohou stát matky na mateřské dovolené, které hlídají ostatním kamarádkám, známým či sousedkám jejich děti. Pokud je pro rodinu důležitý rozvoj jejich ratolestí, může se stát substitutem centrum Radovánek v Plzni, které nabízí mnoho aktivit pro školní i předškolní děti. Pokud jde rodičům o komplexní péči a vývoj dítěte, tyto substituty se krátí. Tuto komplexní péči včetně kvalitního stravování může poskytnout agentura, která tyto děti sdružuje. Tyto agentury jsou však velmi časově omezeny, neboť se zde střídá neaprobovaný personál. Komplexní péči také nabízí mnoho školek, kterým nebyla udělena atestace akreditace MŠMT a děti, které docházely do této školy, musí před vstupem do školy projít řadou testů, zda jsou připravené do první třídy základní školy.

Dle analýzy substitutů lze určit, že pro cílovou skupinu jsou substituty velmi omezené. Jelikož tato mateřská škola cílí na zákazníky, které požadují komplexní rozvoj a vzdělávání svých dětí, která splňuje vládní nařízení. Autorka nepredikuje žádný vývoj v rozvoji substitutů. Jediným substitutem, který by plně obsáhl veškeré oblasti, na které se mateřská škola zaměřuje, je soukromý učitel a vychovatel, jehož náklady jsou vyšší než školné ve školce Budoucnost.

4.2.1.3 Matice ETOP

Matice ETOP sumarizuje hrozby a příležitosti plynoucí z analýzy externího prostředí, které se nadále vyhodnocují v matici EFE. Tyto hrozby a příležitosti sestavila autorka diplomové práce na základě brainstormingu ve spolupráci s realizačním týmem, o kterém se již zmínila v úvodní kapitole. Pro každý sektor externího okolí byla určena alespoň jedna hrozba nebo příležitost. Celou matici ETOP čtenář nalezne v příloze E této diplomové práce.

4.2.1.4 Matice EFE

Po sestavení matice ETOP autorka sestavila matici EFE, kde již dávala hodnotová čísla každé hrozbě nebo příležitosti, jak již bylo napsáno v teorii. Matice EFE je sestavena z hlediska všech tří výše uvedených strategických cílů nezávisle na sobě, jelikož prozatím není stanoven jednotný strategický cíl, pro který by byla matice FFE tvořena. Je ideální pracovat s maximálně 20 hrozbami a příležitostmi, a to ve stejném poměru. Proto nejprve autorka vybrala 10 nejdůležitějších hrozeb a 10 nejdůležitějších příležitostí

pro strategický záměr a následně je vyhodnotila. Autorka nevybrala příležitosti a hrozby, které úzce souvisí s pandemií COVID-19, jelikož předpokládá, že v létě 2022 bude již situace ustálená a to nejen díky proočkování, ale i samotné vytvořené kolektivní imunitě a nelibosti lidí k státním opatřením, která již v současné době nejsou striktně dodržována, což autorka vyzpozovala ve svém blízkém okolí.

U matice EFE nejprve autorka stanovila váhu u 20 vybraných faktorů a dále stupeň vlivu pro každý z tří stanovených strategických střednědobých cílů, které jsou definovány v kapitole Strategické cíle organizace. Celá matice je k nahlédnutí v příloze F diplomové práce.

Největší váhu faktoru 0,1 autorka přidělila příležitosti „nízká kapacita ve veřejných školách“ a „narůstajícímu počtu potencialních zákazníků“. Pro hodnotu 0,9 – 0,7 se autorka rozhodla u faktorů „narůstající investice v sociální sféře“, „nedostatečné kvality dostupných substitutů“, „mnoha pohledů na výchovu dítěte“, „velkého množství substitutů“, „velkých požadavků na uspokojení zákazníka“ a u „velkého počtu veřejných školek“. Bodové hodnocení 0,6 – 0,4 autorka diplomové práce přidělila faktorům „jeden velký stabilní dodavatel“ „nevyhovující výukové programy v placených školách“, „neustále se promíchávajícím kulturám ve světě“ a „poklesu reálných mezd“. Ostatním faktorům byla přidělena váha faktoru menší než 0,39.

Nadále se autorka zaměřila na hodnocení jednotlivých faktorů, dle Katsioloudes (2009). Hodnotu čtyři, tedy výrazná příležitost pro první strategický cíl, autorka přiřadila k „narůstajícím investicím v sociální sféře“, „nedostatečné kalamitě dostupných substitutů“, „neustálým technologickým pokrokům“, „nevyhovujícím výukovým programům v placených školách“ a „nárůstu počtu potencialních zákazníků“. Pro ostatní příležitosti autorka zvolila hodnotu tři, tedy nízká příležitost. Hodnotu jedna pro první strategický cíl, tedy výrazná hrozba, zvolila autorka u 6 faktorů a to u „často se měnící legislativy“, „mnoha pohledů na výchovu dítěte“, „poklesu reálných mezd“, „velkého množství substitutů“, „velkých požadavků na uspokojení zákazníků“ a nakonec u „velkého počtu veřejných školek“. Pro ostatní hrozby autorka volila hodnotu dva, tedy mírná hrozba. Pro strategii jedna vyšlo celkové vážené ohodnocení 2,5, tedy velmi dobrá.

Druhý strategický cíl byl vyhodnocen obdobně jako první strategický cíl. Nejprve se autorka zaměřila na příležitosti. Kde hodnotu čtyři, tedy výraznou příležitost, přidělila k 5 z 10 faktorů. Hodnotu čtyři přidělila navíc ještě k příležitosti „nízká kapacita ve veřejných školách“ a naopak hodnotu tři přiřadila k „neustálému technologickému pokroku“. U hodnocení hrozeb je více rozdílů oproti prvnímu strategickému cíli. Hodnota jedna byla navíc přiřazena k faktoru „rostoucí míra inflace“, naopak hodnota dva, tedy malá hrozba, byla zvolena u faktorů „pokles reálných mezd“ a „velkých požadavků na uspokojení zákazníků“. Celkové ohodnocení strategického cíle dva je 2,66, tedy opět velmi dobré.

Strategický cíl tři je hodnocen velmi odlišně oproti strategickému cíli jedna a dva. Hodnota čtyři tedy, výrazná příležitost, byla přidělena pouze čtyřem faktorů a to „nárůstu investic v sociální sféře“, „nedostatečné kvalitě dostupných substitutů“, „nevyhovujícím programům v placených školách“ a „narůstajícímu počtu potencionálních zákazníků“. U hodnocení hrozeb zvolila autorka hodnotu jedna, tedy výrazná hrozba opět u čtyř faktorů, a to přesně u „mnohých pohledů na výchovu dětí a mládeže“, „poklesu reálných mezd“, „velkého množství substitutů“ a nakonec u „velkých požadavků na uspokojení zákazníka“. Celkové vážené ohodnocení pro strategický cíl tři je 2,56 tedy velmi dobrý.

Výsledky matice EFE budou dále zpracovány pomocí matice IE.

4.2.2 Analýza mikroprostředí

V této kapitole se autorka bude zabývat faktory, které mají vliv na interní prostředí firmy. Tyto faktory lze na rozdíl od faktorů z externího prostředí firmy ovlivnit.

Manažerské faktory

Mateřská škola Budoucnost nebude mít příliš velké manažerské zázemí, pouze vedení školy tedy Annu Bímovou a zástupkyni Evu Velíškovou, dále bude ve škole zaměstnáno 5 aprobovaných učitelů a 5 vychovatelů s velmi kladným vztahem k dětem. Brigádně budou docházet 2 senioři, kteří budou poskytovat čtecí koutek před tím, než děti usnou a nakonec 2 rodilí mluvčí, jeden z anglicky a druhý německy mluvícího prostředí, kteří budou vést hodiny cizího jazyka prozatím jako dobrovolný kroužek.

Veškeré manažerské činnosti bude zvládat paní ředitelka sama, ale při velkých rozhodnutích, zvláště těch, které se budou týkat dětí, bude zapojovat všechny vyučující a vychovatele, kteří mají k dětem blíž a lépe znají jejich potřeby a požadavky.

Je zapotřebí, aby všichni zaměstnanci byli ztotožnění s posláním této školy, aby to nevnímali jen jako práci, do které musí ráno vstát, ale jako poslání, že tvoří novou generaci úspěšných lidí. Proto budou teambuildingové akce, aby spolu vychovatelé a učitelky ze všech tříd vycházeli a každý měsíc bude porada, na které se budou řešit problémy s dětmi, ale i ostatní témata, která se budou týkat nejen mateřské školy. Jelikož je obtížné občas vyslovit svůj názor, bude možné vhodit požadavek či připomínku do schránky školy a na měsíční poradě bude řešen.

Je velmi důležité zaměstnance motivovat penězi, ale ne pro každého jsou peníze to nejdůležitější, proto se vedení školy zaměří na osobní motivační prvky, ať to bude pochvala, úkolování, odměna v podobě volného dne navíc, nebo třeba adrenalinový zážitek. Je třeba, aby zaměstnanci viděli, že si jejich práce vedení cení.

Mnoho manažerských rozhodnutí bude muset před aplikací schválit veřejný orgán, aby škola nepřišla o atestaci, případně dotace a příspěvky na vedení školy, protože alespoň pro začátek by mateřská škola nebyla schopna provoz utáhnout pouze ze školného.

Marketingové faktory

Jak již bylo uvedeno dle marketingové analýzy z listopadu roku 2020, o tuto školu by mělo zájem více než 45 % dotazovaných respondentů. Veškeré ostatní výsledky marketingové analýzy jsou k nahlédnutí v kapitole segmentace trhu. V této kapitole autorka přiblíží především propagaci odpovědného podnikání a cenovou politiku.

Mateřská škola Budoucnost bude na začátku používat několik kanálů, jak se dostat do povědomí obyvatel města Plzně. Asi nejvíce bude používat jako distributora svých informací internet, ať prostřednictvím svých osobních webových stránek, nebo přes další portály jako je již zmíněný portál soukromeskolky.cz, dále webový portál města Plzně, kde jsou zveřejňovány atestované školmateřské školy v Plzni a jejím blízkém okolí, dále bude mateřská škola velmi využívat sociálních sítí, jelikož v současné době mnoho matek tráví čas na sociálních sítích a vnímají to jako formu odpočinku, brouzdají po různých sociálních skupinách pro matky s dětmi, a to především na Facebooku, ale mladší matky

již využívají i Instagram. Je třeba využít potenciál těchto komunikačních kanálů, protože ne každá maminka umí poslat vzkaz pomocí webových stránek, ale zprávu na Facebooku, nebo Instagramu umí skoro každá.

Další kanálem pro marketing bude reklama ve vybraných pediatrických ordinacích, což by mohlo být velkým lákadlem pro rodiče, jejichž dítě se s něčím léčí a je třeba, aby byl vždy na blízku zdravotní dozor, kterým bude zdravotní sestřička přímo v areálu mateřské školy. Letáčky budou také v rehabilitačních centrech pro děti, neboť v každodenním programu je rehabilitační cvičení. Posledním místem pro umístění letáčků bude pár vybraných gynekologických ordinací, ženy často čekají velmi dlouho a letáček Mateřská škola Budoucnost by je mohl zaujmout, ukrátit dlouhou chvíli a zavést k myšlence, kde se jejich děti budou vzdělávat.

Je třeba myslet i na zodpovědné podnikání. Protože je mnoho dětí na světě, které si nemohou dovolit žádné vzdělání, bude Mateřská škola Budoucnost adoptovat dítě z Afriky, které bude financovat pomocí každoročního projektového dne, kde si děti vyzkouší tradice a zvyky afrického národa, po odpoledním spánku budou děti předvádět, co se naučily rodičům a pozvaným známým, kteří zaplatí dobrovolné vstupné, a to poté poputuje adoptovanému dítěti z Afriky.

Cenová politika Mateřské školy Budoucnost je velmi jednoduchá, mateřská škola nemusí produkovat velký zisk, ale musí stále držet krok z dobou, s inovacemi ve vzdělávání a technice.

Finanční faktory

Jak již bylo naznačeno v předešlé kapitole i v teoretické části, přestože je mateřská škola soukromá, je jejím částečným živatelem stát, tudíž se dá částečně považovat za veřejnou službu a ve veřejných službách není třeba produkovat zisk. Proto ani v této mateřské školce není počítáno se zisky ani s velkými investicemi. Jelikož alfou a omegou není výdělek, ale výchova mnoha generací, které budou tvořit svět.

Pro tuto analýzu mikroprostředí není autorka schopna vytvořit analýzu finančních ukazatelů, jelikož společnost Mateřská škola Budoucnost prozatím nedisponuje žádnými reálnými finančními daty, ale pouze počáteční rozvahou a výkazem zisku a ztráty pro první rok její působnosti.

Dle marketingového výzkumu a předběžně sestavených výkazů by měl být o školu dostatečný zájem. Tento fakt by znamenal splnění plánovaných příjmů a to značí, že by se škola neměla dostat do ztráty. Pro plánované výkazy autorka počítala pouze s $\frac{2}{3}$ možných příspěvků a dotací od státu, takže stále je rezerva v příjmech z veřejného rozpočtu.

Faktory služeb

V případě předškolního vzdělávání je hlavním vstupem péče vyučujícího, upoutání dítěte a samotná snaha dítěte chtít se něco naučit. Velkou výhodou je, že tyto malé děti jsou zvědavé a pokud je vyučující dostatečně zaujme, není problém děti naučit mnoha věcem. Pro zaujetí dětí mateřská škola Budoucnost bude využívat mnoho různých prostředků k výuce jako je interaktivní tabule, hudbu, zpěv, pohyb, tanec, názorné ukázky, divadelní představení a mnoho dalšího. Je důležité, aby kvalita vstupu, tedy kvalita, s kterou učitel chce zaujmout pozornost dítěte, byla promyšlená, ale zároveň uzpůsobená dané situaci. Aby se nestal případ, že učitel bude mít připravený program na interaktivní tabuli, ale venku zároveň svítilo sluníčko a děti by mohly být na čerstvém vzduchu.

Pokud budou všechny tyto požadavky splněny, bude výstupem spokojené a informacemi obohacené dítě se spoustou zážitků, což uspokojí rodiče, kteří doporučí mateřskou školu Budoucnost dále, a ta bude mít stále více zájemců o vzdělávání. Děti jsou potřebným vstupem pro fungování mateřské školy Budoucnost, aby mohla plnit své stanovené vize a cíle.

Faktory výzkumu vývoje a inovací

Jak již bylo zmíněno, mateřská škola se bude snažit být neustále inovativní a držet krok s dobou, ať ze strany výchovných metod či techniky pro pomoc při vzdělávání. Nepředpokládá se, že by se škola sama podílela na určitém výzkumu nebo vývoji nějaké konkrétní výukové techniky, pravděpodobněji se bude snažit najít to nejlepší a nejideálnější pro každé dítě zvlášť, což by se mohlo zdát velmi inovativní, jelikož většina školek má pouze jednu výchovnou metodu, kterou používá na všechny své žáčky a většinou je tato metoda direktivní. Je třeba se připravit na počáteční nezdary, než se určí systém, který bude fungovat, aby se dozor nepotýkal s každodenními otázkami „proč“ od ostatních dětí. Je jisté, že je úplně eliminovat nelze, ale alespoň pro každodenní

otázky jako je například stravování, kdy se může dítě divit: „Proč má Pepa rýži a já brambory?“.

Informační systém

V rámci mateřské školy bude používáno několik informačních systémů. První budou webové stránky pro rodiče a děti navštěvující školu a také pro případné zájemce o studium mateřské školy Budoucnost. Tyto stránky bude spravovat společnost Sotmédiá.cz na webové platformě WordPressu, což je v současné době nejrozšířenější, nejbezpečnější a cenově nejvýhodnější uživatelské prostředí online webových stránek, se kterým se naučí skoro každý.

Webové stránky budou veřejně přístupné a budou zde informace o možnosti studia v této školce, filozofie mateřské školy, styly výuky, informace o projektech a programech, přehled cen a mnoho dalších.

Druhá část webových stránek bude pod heslem pouze pro rodiče a děti, kteří jsou ve školce zapsáni. V tomto prostředí budou mít rodiče přehled o plánovaných akcích, projektech, schůzkách, a další třídní sdělení. Každý rodič zde bude mít i informace přímo o svém dítěti, jako zaplacené školné, jídelníček své ratolesti, který si zde bude moci i online navolit, dále zde budou rodiče smět pokládat dotazy učitelům, které si zobrazí pouze oni. Veškeré důležité informace, které se objeví na interních webových stránkách, budou také odeslány na kontaktní emaily jednotlivých rodičů.

Poslední část webových stránek bude pro zaměstnance školy. V této části budou mít učitelé přehled o úkolech, které je třeba splnit, budou zde žádat o dovolenou a zároveň, zde budou mít přehled absencí ostatních učitelů a vychovatelů, součástí bude i program všech tříd do kterých budou moci učitelé nahlížet a týdenní reporty, které bude mít na starosti pedagog dané třídy, aby bylo jasně doložitelné, co se v daném týdnu s dětmi dělalo při případných nesrovnalostech s rodiči či státními orgány.

4.2.2.1 Matice SAP

Pomocí matice SAP autorka vydefinovala slabé a silné stránky společnosti, jejich seznam je vydefinován níže.

Manažerské faktory

- Slabé stránky: Malé manažerské zázemí.
- Slabé stránky: Manažerská rozhodnutí ovlivněna státem.
- Silné stránky: Dobrý kolektiv zaměstnanců.
- Silné stránky: Okamžité řešení sporů a nesrovnalostí.
- Silná stránka: Dobrý motivační systém.

Marketingové faktory

- Slabé stránka: Absence aktivní marketingové kampaně.
- Silné stránky: Zodpovědné podnikání.
- Silná stránka: Kvalitní pasivní reklama.

Finanční faktory

- Slabé stránky: Nedostatečná finanční analýza.
- Slabé stránky: Spoléhání se na veřejné zdroje.
- Silné stránky: Kvalitní marketingový výzkum.
- Silná stránka: Sestavení rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Faktory služeb

- Slabé stránky: Koordinace výukového programu s aktuálním stavem.
- Silná stránka: Zvědavost dětí.
- Silná stránka: Mnoho nástrojů pro interaktivní výuku.

Faktory výzkumu a vývoje:

- Slabá stránka: Nákladnost inovativních technologií.
- Silná stránka: Neustálé zdokonalování a inovativní přístup k výuce.

Informační systém:

- Slabá stránka: Informační systém převážně online.

- Silná stránka: Propracované internetové prostředí pro rodiče, učitele i nové zájemce.
- Silné stránky: Přehlednost IS.

4.2.2.2 *Matice IFE*

Pro matici IFE nejprve identifikovala autorka silné a slabé stránky společnosti dle analýzy interního prostředí, ze kterých vybrala ty nejdůležitější tak, aby počet slabých stránek a silných stránek byl vyrovnaný. Obdobně jako matici EFE i matici IFE autorka hodnotila pro všechny tři strategické cíle zvlášť, nezávisle na sobě. Matice IFE neboli matice interního prostředí, je celá k nahlédnutí v příloze této diplomové práce.

Autorka tedy sestavila matici IFE, která obsahovala 8 silných a 8 slabých stránek. Nejprve autorka přiřadila váhu daným faktorům, jejichž suma se rovná jedné. Největší váhu 0,09 přiřadila těmto faktorům, „dobrý kolektiv zaměstnanců“, „okamžité řešení sporů a nesrovnalostí“, „propracované internetové prostředí pro rodiče, učitele i nové zájemce“ a „manažerské rozhodnutí ovlivněné státem“. Stále velkou váhu 0,8 – 0,7 přiřadila autorka 3 faktorům „dobrému motivačnímu systému“, „kvalitní pasivní reklamě“ a „spoléhání na veřejné zdroje“. Hodnota 0,6 byla přiřazena faktorům „kvalitní marketingový výzkum“ a „nedostatečný finanční výzkum“. Těchto 9 faktorů velmi ovlivnilo následnou matici IFE.

Dále autorka ke každému faktoru přiřadila váhu faktoru pro každý strategický cíl zvlášť. Pro první strategický cíl zvolila významnou sílu faktoru silné stránky, tedy hodnotu 4, k „okamžitému řešení sporů a nesrovnalostí“, „kvalitní pasivní reklamě“ a k „neustálému zdokonalování a inovativnímu přístup k výuce“. Naopak hodnotu 1 tedy významnou sílu slabé stránky autorka přiřadila k „manažerským rozhodnutím ovlivněných státem“, „absenci aktivní marketingové kampaně“, „spoléhání na veřejné zdroje“, „koordinaci výukového programu s aktuální situací“, „nákladnosti inovativních technologií“. Celkové vážené ohodnocení pro první strategický cíl vyšlo 2,6 tedy lehce nad průměrnou silou podniku, tedy neohrožuje strategický cíl, jsou zde mezery, se kterými by se mohlo pracovat, ale není to prozatím akutní.

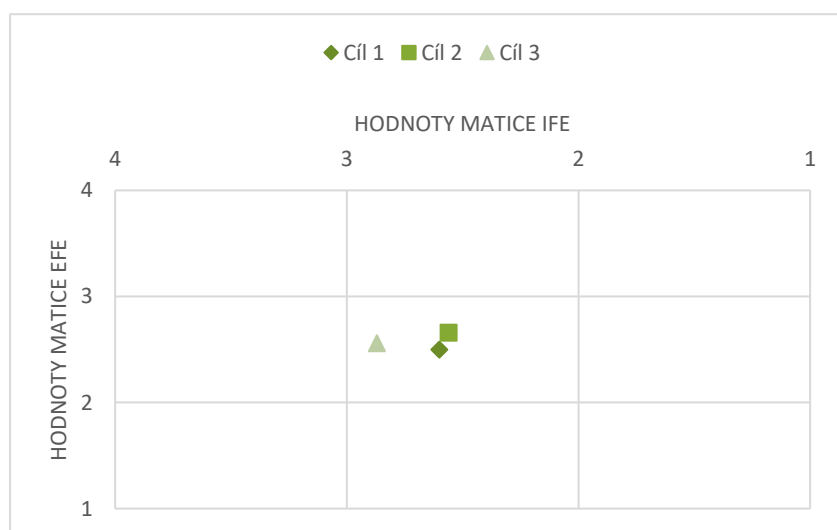
Pro druhý strategický cíl platil stejný postup jako pro první. Pro hodnotu 4 se autorka rozhodla u 4 silných stránek a to u „kvalitní pasivní reklamy“, „kvalitního marketingového výzkumu“, „sestavení rozvahy a výkazu zisku a ztráty“ a „neustálém

zdokonalováním a inovativním přístupem ve výuce“. Významnou slabou stránkou tedy faktorem s hodnotou jedna bylo zvoleno, „manažerské rozhodnutí ovlivněno státem“, „absence aktivní marketingové kampaně“, „nedostatečná finanční analýza“, „spoléhání na veřejné zdroje“. Celkové vážené ohodnocení pro druhý strategický cíl vyšlo 2,56 tedy o trochu nižší než u strategického cíle jedna, ale zároveň hodnotové číslo stále nekleslo pod průměrnou sílu podniku, tedy není třeba riziko vyřadit a prozatím ani nijak upravovat. Třetí strategický cíl, se řídil stejnými pravidly jako hodnocení obou předešlých. V tomto případě hodnota 4 byla přidělena u 5 silných stránek a to k „dobrému kolektivu zaměstnanců“, „okamžitému řešení sporů a nesrovnalostí“, „dobrému motivačnímu systému“, „kvalitní pasivní reklamě“ a „propracovanému internetovému prostředí pro rodiče, učitele i nové zájemce“. U slabých stránek zvolila autorka diplomové práce hodnotu jedna pouze u tří faktorů a to u absence aktivní marketingové kampaně, spoléhání na veřejné zdroje a informačnímu systému převážně online. Pro tento strategický cíl vyšlo nejvyšší celkové vážené ohodnocení 2,87, tedy stále nad hranicí průměrného vlivu společnosti nad strategickým cílem.

4.2.3 Matice IE

Autorka nejprve sestavila matici IE, do které použila hodnoty z matice EFE a IFE, hodnoty matice IFE zaznamenala na ose x a hodnoty matice EFE na osu y. Bod střetnutí výsledků matice IFE a EFE zvolí strategii firmy pro jednotlivé strategické cíle.

Tabulka 1 - Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Po zaznamenání výsledků z matice IFE a EFE do matice IE vyšla strategii pro firmu jako celek, v tomto případě vyšla pro všechny tři strategické cíle stejně, a to v oblasti V., což napomůže ke scelení obecné strategie pro mateřskou školu Budoucnost. Oblast V. reprezentuje dvě obecné strategie, a to strategii penetrace trhu a vývoj produktu, tyto dvě strategie jsou vhodné pro začínající podnik, proto s nimi autorka bude nadále pracovat v matici QSPM, kde bude vyhodnocena vhodnější strategie pro následující období.

4.3 Matice QSPM

V matici QSPM bude autorka pracovat s dvěma strategiemi, obě tyto strategie byly vyhodnoceny pomocí matice IE jako vhodné pro splnění strategických cílů. První strategie, na kterou se zaměří, bude penetrace trhu, druhá vývoj produktu a služby. Jak již bylo zmíněno výše, tyto dvě strategie jsou vhodné pro začínající firmu. Obě se zaměřují na rozvoj firmy, ať už z pohledu navýšení potenciálních zákazníků, či zkvalitnění a uzpůsobení produktu pro cílový trh.

Autorka nejprve vytvořila tabulku všech příležitostí, hrozeb, silných stránek a slabých stránek. Ke každému stanovenému faktoru byla stanovena váha faktoru a následně byla ke každému faktoru přiřazena důležitost dle strategie. Autorka zde nebude popisovat jednotlivé váhy a důležitost faktorů, ty jsou odvozeny z analýzy externího a interního prostředí. Dalším krokem bylo vynásobení váhy faktoru s její důležitostí v rámci dané strategie a následné sečtení všech těchto čísel autorce odhalilo, která strategie bude pro strategické řízení tohoto podnikatelského plánu to nejideálnější.

Prvním zvoleným strategií je penetrace, jejíž poměrové číslo vyšlo 6,39. Tuto strategii nejvíce ovlivnily silné stránky, kde je hodnota TAS vyšší než 0,3. Další zvolené riziko bylo vývoj služby, jejíž výsledek nejvíce ovlivnily opět silné stránky společnosti, výslednou hodnotou pro tuto strategii je 5,19. Na poslední strategii s výsledným hodnocením 4,59 neměla žádná skupina faktorů extrémní vliv, všechny skupiny faktorů měly čísla TAS pod hodnotou 0,3.

Dle výsledů matice QSPM by se mateřská škola Budoucnost měla zaměřit na penetraci trhu tedy rozšíření produktu na trh pomocí marketingu. Zvolené strategie autorka považuje za vydání se správnou cestou, jelikož při začátku podnikání je nejprve důležité mít samozřejmě produkt či službu, ale hlavně zákazníky či klienty, který bude chtít

využívat nabízenou službu, která bude uspokojovat jeho potřeby, a budou za ni ochotni platit. Pro úspěch mateřské školy budoucnost je třeba dostat tuto myšlenku dokonalého předškolního vzdělání co nejvíce do podvědomí obyvatel v Plzni a jeho blízkém okolí.

4.4 Identifikace a vyhodnocení rizik

Nejprve je třeba stanovit jednotlivá rizika, která by mohla zkomplikovat realizaci podnikatelského záměru. Rizika pro tento strategický záměr identifikovala autorka diplomové práce na základě brainstormingu s realizačním týmem.

Identifikovaná rizika jsou:

1. Nezájem o nabízený produkt ze strany spotřebitelů.
2. Mateřská školy Budoucnost nezíská atestaci od MŠMT.
3. Neschválení podnikatelského úvěru při zakládání mateřské školy.
4. Nedostatek finančních prostředků na marketingovou kampaň.
5. Nedostatek financí v cílovém segmentu.
6. Neuskutečnění převodu vlastnictví nemovitosti.
7. Nedostatečná kvalita najatého personálu.
8. Nezájem personálu budovat vztah a individuální přístup k dětem.
9. Nedostatek nápadů pro marketingovou kampaň.
10. Neúčinná marketingová kampaň.
11. Špatně zvolené zacílení marketingové kampaně.
12. Časté konflikty s rodiči z důvodu rozdílného přístupu k výchově.
13. Špatný odhad při tvorbě finančního plánu.
14. Nárůst veřejných mateřských školek.
15. Snížení porodnosti a pokles dětí předškolního věku.
16. Změna vládní legislativy a zákaz soukromých mateřských školek.
17. Negativní reklama.
18. Živená katastrofa.
19. Nesplnění podmínek pro výuku od Krajské hygienické stanice
20. Nedostatečná kvalita dodávaného jídla.
21. Epidemie – zavření mateřských školek

Po identifikaci rizik autorka zvolila pravděpodobnost každého rizika, dopad jednotlivých rizik odhalitelný pomocí expertního odhadu a zkušeností nasbíraných při komunikaci

s lidmi, kteří již ve školství pracují nějakou dobu. Pro pravděpodobnost rizika byla zvolena stupnice od 1 do 10, tedy 1 nejnižší pravděpodobnost a 10 nejvyšší pravděpodobnost. Pro dopad byla zvolena tatáž stupnice, hodnota 1 nejnižší dopad a 10 nejvyšší dopad. U odhalitelnosti je hodnota 1 snadno odhalitelné a 10 neodhalitelné. Jako poslední krok bylo zvoleno opatření proti riziku pomocí strategie 4T, neboli akceptace rizika, ošetření rizika neboli omezení rizika, vyhnutí se riziku nebo přenos rizika.

Proto byla sestavena matice Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), neboli analýza možného výskytu a vlivu vad, která nám odhalí nebezpečí jednotlivých identifikovaných rizik. Rizika, která jsou pro mateřskou školu nejnebezpečnější, jsou zvýrazněna červeně, ta méně nebezpečná jsou zvýrazněna žlutě a ta s nízkým rizikem zeleně. V tabulce jsou zvýrazněna rizika, na která si zakladatelé mateřské školy budou muset dát největší pozor, tato rizika jsou označena červeně, oranžově jsou zvýrazněna střední rizika a zelenou barvou ta rizika, která nejsou tak nebezpečná. Celá FMEA je k nahlédnutí v příloze této diplomové práce. Ohodnocení a vysvětlení jednotlivých rizik je uvedeno pod tabulkou.

Tabulka 2 - FMEA

Riziko	Hodnota rizika	Opatření proti riziku
R1 Nezájem o nabízený produkt ze strany spotřebitelů.	210	
R2 Mateřská škola Budoucnost nezíská atestaci od MŠMT.	108	Ošetření rizika
R3 Nechválení podnikatelského úvěru při zakládání mateřské školy.	240	Ošetření rizika
R4 Nedostatek finančních prostředků na marketingovou kampaň.	16	Ošetření rizika
R5 Nedostatek financí v cílovém segmentu.	126	Ošetření rizika

R6	Neuskutečnění převodu vlastnictví nemovitosti.	54	Akceptace rizik
R7	Nedostatečná kvalita najatého personálu.	72	Ošetření rizika
R8	Nezájem personálu budovat vztah a individuální přístup k dětem.	42	Ošetření rizika
R9	Nedostatek nápadů pro marketingovou kampaň.	105	Ošetření rizika
R10	Neúčinná marketingová kampaň.	70	Ošetření rizika
R11	Špatně zvolené zacílení marketingové kampaně.	72	Ošetření rizika
R12	Časté konflikty s rodiči z důvodu rozdílného přístupu k výchově.	70	Ošetření rizika
R13	Špatný odhad při tvorbě finančního plánu.	60	Ošetření rizika
R14	Nárůst veřejných mateřských školek.	120	Akceptace rizika
R15	Snížení porodnosti a pokles dětí předškolního věku.	108	Akceptace rizika
R16	Změna vládní legislativy a zákaz soukromých mateřských školek.	90	Akceptace rizika
R17	Negativní reklama.	160	Akceptace rizika

R18	Živelné katastrofy	126	Ošetření rizika
R19	Neschválení podmínek pro výuku od krajské hygienické stanice	144	Přesun rizika
R20	Nedostatečná kvalita dodávaného jídla od dodavatele.	32	Ošetření rizika
R21	Epidemie – zavření mateřských školek	112	Přesun rizika

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Prvním identifikovaným rizikem je nezáměr o nabízený produkt ze strany spotřebitelů. U tohoto rizika je stanovena pravděpodobnost pět, tedy střední, tuto pravděpodobnost autorka zvolila, jelikož je stále málo školek, a tedy dostatek zájemců, kteří potřebují hlídat své děti v dopoledním a někdy i odpoledním čase. Pokud by nebyl dostatečný zájem o produkt ze strany spotřebitelů, byl by dopad tohoto rizika sedm, tedy v celku velký, jelikož při nedostatečném zájmu by mateřská škola nemohla poplatit své závazky jak k zaměstnancům, tak dodavatelům. Pro odhalitelnost rizika byla zvolena hodnota šest, tedy spíše neodhalitelná, dokud se riziko nezačne projevovat. U tohoto rizika lze nalézt v celku snadné řešení ošetření rizika, tedy eliminace pomocí marketingového výzkumu, který odhalí zájem spotřebitelů o nabízenou službu.

Jako druhé riziko autorka identifikovala, že mateřská škola Budoucnost nezíská atestaci od MŠMT. Pravděpodobnost tohoto rizika je stanovena na hodnotu čtyři, je málo školek, které splňují požadavky, kterým by MŠMT nedalo potřebné osvědčení. Naopak hodnota devět je stanovena pro dopad rizika, jelikož bez atestace by bylo třeba přebudovat celý podnikatelský záměr. Pro opatření rizika autorka diplomové práce zvolila ošetření rizika tedy posudku od zaměstnance známého z úřadu MŠMT, který zkontroluje veškeré potřebné doby pro schválení atestace pro mateřskou školu.

Třetí riziko bylo vydefinováno jako nezískání podnikatelského úvěru při zakládání mateřské školy, které bylo ohodnoceno jako středně pravděpodobné, jelikož u bankovních institucí si nikdy nemůžete být jisti, která věc z předmětu podnikání se jim bude zdát riziková. Dopad byl odhadnut na hodnotu číslo šest, jelikož dopad

by byl veliký z důvodu nedostatku finančních prostředků, ale zároveň je možnost nálezů jiných prostředků u nebankovní instituce nebo jiné organizace, která podporuje vzdělávání. Odhalitelnost je velmi nízká, jelikož není možné zjistit, zda se bankovní instituci bude zrovna náš podnikatelský záměr líbit a bude se jim mateřská škola zdát bonitní. Jako opatření proti riziku bylo zvoleno ošetření v podobě zpracování kvalitního podnikatelského záměru, včetně všech finančních výkazů a kvalitně zpracovaných dotazníků, které si bankovní instituce vyžaduje před schválením úvěru.

V pořadí čtvrtým rizikem autorka vydefinovala nedostatek finančních prostředků na marketingovou kampaň, u kterého dala pravděpodobnostní číslo dva, tedy nízká pravděpodobnost, protože marketingová kampaň dle současného návrhu by neměla být finančně tak náročná, ale dopad by byl větší, jelikož při nedostatku peněz na marketingovou kampaň bude nedostatek zájemců o nabízenou službu. Na druhou stranu odhalitelnost je snadná, jelikož majitelé mateřské školy mají přehled o svých finančních prostředcích. Jako opatření proti tomuto riziku bylo zvoleno ošetření v podobě vyhrazení finančních prostředků již v plánování výkazů společnosti, a tedy vytvoření peněžní rezervy před žádostí o podnikatelský úvěr.

Nedostatek financí v cílovém segmentu bylo vydefinováno jako páté riziko, u kterého je dle autorky pravděpodobnostní hodnota šest, tedy zvýšená, a to v návaznosti na současnou krizi, která probíhá v České republice, ale autorka předpokládá, že se tato pravděpodobnost bude v dalších letech snižovat. V případě, kdy by se riziko stalo skutečností, dopad byl ohodnocen na hodnotu sedm, tedy větší, jelikož při nedostatku finančních prostředků v tomto segmentu by se snížil počet potencionálních zákazníků a vznikla by rozsáhlejší cenová diskriminace. Naopak odhalitelnost byla stanovena na hodnotu tři, jelikož tento fakt bude velmi rychle odhalitelný. Opatření proto tomuto riziku byla zvolena akceptace, tedy proti tomuto riziku nebude vytvářeno žádné aktivní opatření.

Riziko číslo šest je rizikem neuskutečnění převodu vlastnického práva k nemovitosti, jehož pravděpodobnost byla stanovena na hodnotu číslo dva tedy velmi malou, jelikož nemovitost je převáděna od velmi blízké osoby. Pokud by se tento převod neuskutečnil, byl by celý tento projekt velmi ohrožen, jelikož by bylo třeba hledat nové prostory a je velmi pravděpodobné, že by se projekt zdražil, prodloužil a možná

i neuskutečnil. Odhalitelnost tohoto rizika je odhalitelná, i když není možné vidět do hlavy žádnému člověku. Intuice by mohla napovědět, že není něco v pořádku a případně začít zjišťovat, co se za tím skrývá. Pro opatření proti riziku bylo zvoleno ošetření rizika, formou uzavření smlouvy o smlouvě budoucí.

Riziko s označení sedm je riziko nedostatečná kvalifikace najatého personálu, které má nízkou pravděpodobnost s hodnotou tři, protože pokud najímáme personál, který má již pedagogické vzdělání, je v něm i nutná odborná praxe. Studenti získají malé, ale alespoň nějaké zkušenosti. Dopad tohoto rizika by však byl větší, byla zvolena hodnota šest, jelikož pokud by personál nebyl dost kvalifikovaný, nebyly by naplněny cíle mateřské školy, a to by mohlo mít dopad na reklamu. Odhalitelnost autorka diplomové práce stanovila na hodnotu čtyři, tedy skoro průměrná, jelikož je pravděpodobné, že kvalifikovanost odhalí již při pracovním pohovoru, ale ne vždy se to může povést. Opatřením proti tomuto riziku zvolila autorka ošetření tedy podrobné prověření potencionálního zaměstnance včetně praktické zkoušky.

Riziko číslo osm úzce souvisí s rizikem číslo sedm, jelikož kvalifikovanost personálu je jedna věc, ale přístup a nezáměr personálu budovat vztah a individuální přístup k dětem je věc druhá. Pravděpodobnost tohoto rizika byla stanovena na hodnotu dva, jelikož dle zkušeností autorky diplomové práce lidé, kteří pracují s dětmi, k nim mají vztah a tuto práci nedělají jen kvůli penězům. Pokud by byl ale najatý personál neaktivní v těchto ohledech, tak bude dopad velký s hodnotou sedm, jelikož by tento nezáměr mohl ohrozit podnikatelský záměr a cíl mateřské školy. Odhalitelnost je v celku snadná i proto hodnotu tři. Pro opatření proti riziku autorka navrhla ošetření rizika, v podobě monitoringu na jednotlivých hodinách u všech vychovatelů i pedagogů. Bude následovat zpětná vazba a kolegiální podpora od celého sboru.

Deváté riziko, nedostatek nápadů pro marketingovou kampaň. Pravděpodobnost tohoto rizika je střední, tedy hodnota číslo pět, jelikož již nějaké nápady vedení mateřské školy má, ale je zapotřebí vymyslet i jiné. Dopad tohoto rizika by byl vysoký, jelikož nedostatečně kvalitní marketingová kampaň by nepřivedla potřebný počet zájemců k fungování mateřské školy. Odhalitelnost tohoto rizika byla ohodnocena na hodnotu tři, jelikož je snadno odhalitelné, když dojdou zakladatelům nápady. Pro opatření proti riziku byla zvolena strategie přesun rizika, kdy se marketingovou kampaní

zajistí marketingová agentura a za případný neúspěch bude zodpovědná daná agentura, která má ale mnoho prostředků proto, aby kampaň byla kvalitní.

Riziko číslo deset bylo identifikováno jako neúčinná marketingová kampaň, pro toto riziko byla zvolena pro pravděpodobnost hodnota dva, protože když bude kampaň správně zacílena a utvořena, je málo pravděpodobné, že nebude mít úspěch, ale nikdy není jistota stoprocentní, naopak dopad tohoto rizika bude velký se zvolenou hodnotou sedm, jelikož při neúčinné reklamě nastane stejný efekt jako v minulém riziku a to nedostatek odběratelů nabízené služby, což by znamenalo nedostatek příjmů i státních dotací pro školu. Odhalitelnost tohoto rizika je střední, a proto hodnota pět. Strategii pro opatření proti riziku autorka zvolila ošetření rizika v podobě marketingového průzkumu před zahájením marketingové kampaně, která by měla odhalit zájem cílového segmentu.

Jedenáctým rizikem je špatně zvolené zacílení marketingové kampaně, které je sice málo pravděpodobné s hodnotou tři, jelikož již při tvorbě podnikatelského plánu je zvolen cílový trh, ale jeho dopad by byl markantní, s hodnotou osm, jelikož by opět nebyl dostatečný zájem o nabízenou službu, poněvadž cílový segment by se o službách mateřské školy nedozvěděl a pokud ano, tak velmi náhodně, a ne v požadovaném rozsahu. Odhalitelnost tohoto rizika je v celku snadná, pokud bude marketingová kampaň špatně zacílená, nebude předpokládán zájem o službu, zacílení marketingové kampaně lze změnit. Jako opatření proti riziku autorka zvolila ošetření rizika, kdy bude před spuštěním marketingové kampaně marketingový průzkum, který by měl odhalit nebo minimalizovat riziko špatného zacílení.

Časté konflikty s rodiči, z důvodu přístupu k výchově neboli riziko číslo dvanáct. Toto riziko je velmi pravděpodobné, proto zvolená hodnota číslo sedm, protože je obecně známo, že rodiče mají nějakou představu a učitelé jinou představu, a ne vždy se tyto představy shodují. Dopad tohoto rizika nebude úplně velký, jelikož kvůli pár konfliktům není možné vymazat všechny klady mateřské školy, a nikdo, ani sami rodiče, nespolehají na to, že bude všechno dle jejich představ. Odhalitelnost je stanovená na střední hodnotu číslo pět, jelikož občas se toto riziko bude dát odhalit, ale u některých rodičů se stane nečekanou záležitostí. Pro opatření proti riziku autorka zvolila ošetření rizika, ke kterým budou sloužit měsíční schůzky s rodiči, kde se bude probírat program na následující

období, dále individuální komunikace rodičů s učitelem případně i s ředitelkou mateřské školy osobně nebo prostřednictvím webového rozhraní.

Dalším třináctým rizikem je špatný odhad při tvorbě finančního plánu. Pravděpodobnost tohoto rizika je stanovena na hodnotu čtyři tedy nižší riziko, jelikož finanční plán je tvořen pomocí odborného odhadu a zkušeností již několik let fungující mateřské školy v Jablonci nad Nisou. Dopad tohoto rizika bude střední, neboť toto riziko není ani likvidační, ale ani zanedbatelné, proto autorka zvolila střední hodnotu dopadu. Naopak odhalitelnost je velmi snadná při pravidelném srovnání reality s plánem. Opatření proti riziku je zvolená akceptace, jelikož nějaké riziko zde je, ale autorka věří, že je riziko tak neohrožující že je ho mateřská škola ochotna akceptovat.

Číslo čtrnáct má riziko nárůst veřejných mateřských školek. Toto riziko je nepravděpodobné, proto hodnotící číslo tři, jelikož v současné době je ve státním rozpočtu málo financí na to, aby zakládaly nové veřejné školy, které by 100 % financoval stát. Naopak dopad tohoto rizika by mohl být velmi velký, neboť by to mohlo snížit zájem zákazníků, kteří by chtěli využívat služeb mateřské školy Budoucnost. Odhalitelnost tohoto rizika je střední, jelikož vládní kroky jsou nevyzpytatelné a často i nelogické. Pro toto riziko nelze zvolit žádné opatření, a tedy bude akceptováno.

Snížení porodnosti a pokles dětí předškolního věku je riziko patnácté, které má velmi malou pravděpodobnost, neboť v posledních letech se porodnost v české republice spíše zvyšuje. Dopad toho rizika by mohl být větší, byla by stále skupina lidí, kteří by si rádi zaplatili za kvalitní vzdělání, ale jsou lidé, kteří by raději své děti umístili do hrazených veřejných školek s kvalitním výukovým programem. Odhalitelnost je devět tedy skoro neodhalitelné, jelikož je těžké odhalit, zda se v následujícím období budou nebo nebudou rodit děti. V tomto případě nejde riziko nijak ošetřit, proto byla opět zvolena akceptace rizika.

Šestnáctým rizikem je identifikovaná změna vládní legislativy a zákaz soukromých mateřských školek. Pravděpodobnost tohoto rizika je velmi malá, z tohoto důvodu byla zvolena hodnota dva, jelikož autorka nepředpokládá, že by bylo v zájmu státu zakázat soukromé mateřské školy, jelikož by to byl náklad na víc. Dopad tohoto rizika by byl téměř likvidační, jelikož by mateřská škola musela ukončit svou činnost a musela by změnit zaměření podnikání. Odhalitelnost tohoto rizika je střední, jelikož nelze jasně

stanovit kroky, které má vláda v úmyslu, ale jistě budou náznaky, které napoví, že se „něco chystá“. S tímto rizikem nelze nijak bojovat, proto byla zvolena strategie akceptace rizika.

Sedmnácté riziko je negativní reklama, která je velmi pravděpodobná, proto hodnota osm, jelikož je velmi nepravděpodobné, že by zákazníci byli vždy spokojeni a pokud by nebyli spokojeni, je pravděpodobné, že se s problémem, který nastal, svěří svému okolí a jak je již známo, špatná reklama se šíří mnohem rychleji než ta dobrá. Dopad tohoto rizika je na hodnotě čtyři, jelikož se u každého podniku občas objeví negativní reklama. Pokud to není nic fatálního, je schopna se s negativní reklamou firma vypořádat. Odhalitelnost je na střední hodnotě, jelikož některé negativní reklamy se k firmě dostanou velmi snadno, ale o některých se firma ani nedozví. Pro strategie boje proti riziku je ošetření rizika, které je pojato v podobě neustálé komunikace se zákazníky, která by měla eliminovat potřebu šíření negativní reklamy.

Živelné katastrofy nepravděpodobné, ale nelze je úplně vyloučit. Jak již bylo naznačeno, pravděpodobnost tohoto rizika je velmi nízká, tedy hodnota dva, ale vyloučit úplně se nedá. Pokud by se toto riziko stalo skutečností, měla by to v celku velký dopad, i proto hodnota sedm, jelikož je mnoho katastrof, díky kterým by mateřská škola mohla přijít o vybavení při povodni nebo záplavě, poškození budovy při zemětřesení a podobné. Odhalitelnost tohoto rizika je skoro nulová, jelikož živelné katastrofy nelze předpovídat. Strategie pro boj s tímto rizikem je přesun rizika na pojišťovnu, tedy pojištění budovy, vybavení i dětí docházejících do školy.

Devatenácté riziko je definováno jako neschválení podmínek pro výuku od Krajské hygienické stanice. Pravděpodobnost tohoto rizika je nižší, tedy hodnota čtyři, jelikož při plnění podmínek je nepravděpodobné, že hygiena bude hledat problémy, které nejsou zjevné nebo fatální, ale zároveň zde nějaká pravděpodobnost je, jelikož nikdy není jasné, na jakého inspektora zakladatele školy narazí. Dopad rizika je vyšší, a proto hodnota sedm, jelikož by bylo třeba odložit otevření a napravení chyb. V případě možnosti napravení se může stát, že hygiena mateřskou školu vůbec neschválí. Odhalitelnost tohoto rizika je spíše horší, proto hodnota šest, jelikož nikdy není jasné, zda hygiena bude hledat usilovně chyby, protože vždy je něco, co je možné zdokonalit, a tudíž je odhalitelnost závislá na inspektorovi, který bude inspekci provádět. Strategie

pro ošetření rizika byla stanovena na ošetření rizika, v podobě podrobného postupu při postupu tvorby prostorů pro mateřskou školu a ověření si veškerých norem a pravidel pro provoz.

Předposledním rizikem je nedostatečná kvalita dodávaného jídla od dodavatele. Hodnota pravděpodobnosti tohoto rizika je dva, jelikož dodavatel jídla je velká společnost, která je založena na zdravém stravování, kvalitních surovinách a čerstvosti. Naopak dopad by mohli být velmi vysoký s hodnotou osm, jelikož jedním z pilířů mateřské školy je kvalitní stravování. Odhalitelnost tohoto rizika je snadná, jelikož i ředitelka mateřské školy bude každý den ochutnávat stravu a při snižování jeho kvality bude hned reagovat. Pro opatření tohoto rizika byla zvolena strategie přenosu, a to je uzavření smlouvy o kvalitě a čerstvosti dodávaných potravin pro mateřskou školu.

Posledním rizikem s pořadovým číslem dvacet jedna je epidemie – zavření mateřských školek. Toto riziko je v současné době velmi aktuální, ale i tak je jeho pravděpodobnost definována hodnotou dva, jelikož tak rozsáhlá pandemie jako v roce 2020 je velmi nepravděpodobná a nejspíše neopakovatelná. Naopak dopad tohoto rizika je vcelku velký, jelikož při zavření mateřské školy majitelé přijdou o finance na provoz i platy zaměstnanců. Odhalitelnost této pandemie je stanovena na hodnotu osm tedy skoro neodhalitelná, jelikož pandemie se často objeví nenadále a nikdy není jisté, kdy skončí. Proto byla zvolena strategie opatření přesun rizika na pojišťovnu, například pro pojištění neschopnosti splácet a dále.

5 Zhodnocení a návrh opatření

V této kapitole se autorka nejprve zaměří na zhodnocení jak podnikatelského záměru, tak i zvoleného strategického řízení a pokud bude třeba, navrhne i opatření na zlepšení.

5.1 Zhodnocení a návrh na zlepšení podnikatelského záměru

Dle analýz, které autorka vypracovala v předchozích kapitolách, by se dalo s určitostí říci, že podnikatelský plán má velký potenciál na úspěch. Podnikatelský záměr má myšlenku celistvosti vzdělávání a kvalitního životního stylu předškolní mládeže, kterou prozatím nikdo v Plzeňském kraji nenabízí.

Mise a vize je zpracována srdcem. Je tedy předpokládáno, že díky tomu nebude problém, aby se zaměstnanci ztotožnili s misí a posláním firmy. Mise a vize je tvořena nejen pro interní účely, ale také proto, aby přesvědčila spotřebitele k výběru právě této služby. Který rodič by svému dítěti nechtěl dopřát pevné zdraví nebo úspěch či možnost změnit svět.

Díky kvalitní analýze cílového trhu, bude vedení školy moci správně zacílit reklamu a marketingové tahy, kterými bude lákat budoucí zákazníky na nabízenou službu a nebude třeba finance a energii plýtvat na trh, u kterého by byla úspěšnost služby nedostatečná.

Dobře zpracována analýza konkurence, která jasně definuje největší konkurenty, ale nepomíjí ani ty menší, je dobrým základem pro konkurenční boj. Při analýze konkurence bylo možno nasbírat i inspiraci pro tvorbu prostor mateřské školy, webového prostředí, nebo i učebního plánu, což pomůže vedení školy při startu výuky i celého podnikatelského plánu.

Podnikatelský záměr má i velkou oporu ze strany spotřebitelů, tato skutečnost vyplynula z dotazníkového šetření. Je dobré, že při plánování záměru autorka spolupracovala s týmem, který by se měl na celkové realizaci podílet, a i pro ně by se tato mateřská škola stala do budoucna zdrojem obživy, tudíž měli velký zájem na reálnosti a kvalitě sbíraných dat.

Marketingový mix byl tvořen s pomocí již zmíněného realizačního rýmu. Produkt je popsán velmi detailně a kvalitně, jsou zde veškeré informace důležité pro rodiče i pro představu fungování případného zaměstnance či investora. Distribuce je zde zmíněna

velmi krátce, ale to není problém, jelikož u tohoto podnikatelského záměru je distribuce logicky jasná. Propagace je též zpracována kvalitně a pro takovýto podnikatelský záměr je dostačující. Naopak položku cena by chtělo rozepsat na konkrétní nákladové položky, které jsou zařazovány do školného a případně i ostatní náklady na dítě, které nebudou zahrnuty do školného, ale bude je hradit stát. Mohlo by to pomoci při případné eliminaci školného nebo při žádání o spotřebitelský úvěr, aby měla banka konkrétní představu o nákladech na jednoho žáka. Další připomínkou k ceně je výše školného. Tato mateřská škola přichází o mnoho potencionálních zájemců díky vysokému školnému. Jelikož celkový produkt je velmi žádoucí, bylo by ideální, aby školné bylo pod hranici 10 000 Kč, i kdyby to měla být Baťovská cena 9 999 Kč, jelikož tuto hranici zvolilo i mnoho respondentů v otazníkovém šetření. Je jasné, že k této ceně nebude tak snadné dospět dle výsledků výkazu zisku a ztráty, ale je zde ještě možné navýšení příspěvku od státu i od Evropské unie, možnosti dalších dotací nebo snížení některých nákladů, například na stravování díky uzavření rozšířené spolupráce s organizací Zdravé stravování.

Finanční plán je zpracován jednoduše a srozumitelné, je znatelné, že jejich účetnictví bude jednoduché a není zde potřeba složitých účetních operací. Dle současného stavu výkazů škola bude prosperovat, možná by bylo lepší, aby zisk mateřské školy byl vyšší, by mohla tvořit rezervy na nečekané události či potřeby nakoupit nové modernější vybavení. Společnost má dvě možnosti, buď navýšit dotace od státu na výuku dětí, nebo od Evropské unie na stravování. Není moc dobré spoléhat na navýšení dotací, zvláště v současné situaci, kdy peníze budou potřeba na podporu ekonomiky. Vždy je lepší snižovat náklady. Jediné náklady, které je prozatím možné snížit, jsou mzdové náklady, kdy při snížení mezd na hodnotu 37 000 Kč, by zisk školy z předešlých šesti tisíc Kč stoupl na 78 000 Kč. Tato částka není závratná, ale i tak by mohla pomoci při nečekaných událostech.

Autorka strávila nad tvorbou tohoto podnikatelského záměru více jak půl roku, nejvíce času zabral sběr dat a studování legislativy a nařízení, která jsou zapotřebí pro splnění požadavků na zřízení mateřské školy akreditované MŠMT. Tato data sice nejsou zpracována do diplomové práce, ale jsou podstatná pro další úkony a ověření reálnosti a náročnosti podnikatelského záměru.

5.2 Zhodnocení a návrh na zlepšení strategického řízení

Pro strategické řízení byly zvoleny tři střednědobé cíle, které se nijak nevyklučují, ale dokonce by se dalo říci, že se podporují, což vypovídá o dobrém strategickém řízení, jelikož ve strategickém řízení je to žádoucí efekt.

Analýza prostředí je vypracována velmi rozsáhle a kvalitně, je zde dodržen systém MAP a koresponduje se současnou situací doma i ve světě. Je však zapotřebí tato data stále aktualizovat, zvláště v této době, kdy ekonomika kolísá. Data při tvorbě této diplomové práce, která byla identifikována v roce 2020, již nemusí korespondovat ze situací v roce 2021. Analýza konkurence je provedena velmi detailně a je zde patrná konkurenční výhoda mateřské školy Budoucnost. Této části by se vedení školy mělo držet a nesnižovat své nastavené standardy, aby měli stále konkurenční výhody, které vyplývají z analýzy. Bylo by možná dobré, aby si vedení mateřské školy vytvořilo propracovanější síť dodavatelů. Při dobrých vztazích s dodavateli je možnost snížení nákladů například za trvalého zákazníka nebo množstevní slevu. Z analýzy externího prostředí vyšla matice EFE, jejíž výsledek je nad očekávání dobrý, jelikož reakce strategických cílů na externí prostředí je velmi dobrá.

Analýza interního prostředí je též zpracována velmi kvalitně, asi nejlépe propracovaný je informační systém, který není třeba nijak měnit ani prodat. Co se týče faktoru managementu, ten je v rámci velikosti projektu dostačující. Naopak marketing by možná chtěl upravit na aktivnější reklamu, která bude cílové zákazníky přímo vyhledávat. Jednou z možností aktivního marketingu může být například soutěž, při které bude představena mateřská škola a zároveň se nasbírají kontakty potencionálních zákazníků, které bude vedení moci později kontaktovat. Soutěž se může uskutečnit například pomocí sociálních sítí, tudíž budou náklady minimální. Nedostatky i opatření ve finančním sektoru již byly rozvedeny v kapitole výše. I přes tyto nedostatky vyšla hodnota matice IFE lehce nad průměr, tedy není třeba aktivně proti těmto nedostatkům učinit nějaké opatření, ale do budoucna je třeba, aby byly odstraněny a tím se upevnilo postavení společnosti na trhu.

Pro tento strategický záměr bylo identifikováno mnoho rizik, která mají velké výsledné číslo rizika, tedy pravděpodobnost krát dopad krát odhalitelnost. Z analýzy rizik vyplývá, že míra vyhledávání rizika je vyšší, což je u projektu s tak malým výnosem

netradiční. Je tedy třeba se spoustou rizik aktivně pracovat již od počátku realizace záměru, poněvadž mnoho z identifikovaných rizik má jak velkou pravděpodobnost, tak velký dopad. Bylo by ideální, aby některá rizika byla odstraněna, nebo alespoň eliminována ještě před začátkem realizace. Je tedy třeba striktně a co nejdříve uplatnit opatření proti rizikům, která byla stanovena.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo nastavit strategické řízení pro budoucí organizaci, konkrétně nastavit strategické řízení pro ještě nezaloženou mateřskou školu Budoucnost což tato diplomová práce splnila.

Na začátku této diplomové práce autorka zpracovala teoretické podklady pro sestavení této diplomové práce. Teoretická část nejprve představila čtenáři postup a strukturu podnikatelského záměru, autorka popsala podrobně pouze ty části podnikatelského záměru, které byly dále uplatněny v praktické části při samotné tvorbě podnikatelského záměru.

Dále pokračovala diplomová práce teorií týkající se strategického řízení, v této části autorka přesně vydefinovala podstatu strategického řízení a specifika při strategickém řízení ve veřejných službách, kde byl čtenáři přesně vydefinován pojem veřejná služba a kde se mohl dozvědět, že při najímání veřejné služby třetím subjektem je stát dalším odběratelem, takže přibývá subjekt, který klade na firmu nadstandardní požadavky, jako je třeba cenový strop. Dílčím bodem teoretické části byly formulace strategie, včetně návodu pro tvorbu analýzy prostředí i postup při vyhodnocení matice EFE a IFE, tvorba obecné strategie, které se tvoří například pomocí matice IE a je následně vyhodnocena pomocí matice QSPM. Na konci této kapitoly byl sepsán postup pro implementaci strategického cíle a závěrečné hodnocení. Celá teoretická část byla tvořena stručně na základě odborné literatury.

Praktická neboli empirická část, byla též tvořena ze dvou podkapitol. První kapitola byla věnována strategickému záměru, založení mateřské školy s názvem Budoucnost, která se věnuje kompletnímu vzdělání, vedení zdravého životního stylu pro děti v předškolním věku včetně rozvoje jazykových, pohybových, či uměleckých dovedností. V rámci podnikatelského záměru bylo zpracováno několik základních analýz, jako je analýza konkurence, segmentace trhu, finančního plánu i marketingového mixu. Hodnoty zjištění pomocí těchto analýz vyšly velmi dobře, a tedy se dá předpovídat úspěšnost podnikatelského záměru a zároveň je zde potenciál rozvoje například v oblasti trhu, kde by při snížení ceny mělo o podnikatelský zájem o 20 % více dotazovaných respondentů. Finanční plán, který obsahoval rozvahu a výkaz zisku a ztráty vyšel kladně, se ziskem necelých 14 920 korun, což v prvním roce podnikání není špatné, jelikož

mateřská škola není v záporných hodnotách a alespoň nebude platit vysoké daně. Zároveň tato mateřská škola není založena pro zisk, nýbrž aby vytvářela kapacitu národa.

Další polovina empirické části se věnovala problematice strategického řízení mateřské školy Budoucnost. Na začátku této kapitoly byly vydefinovány tři strategické cíle. První cíl se zaměřoval na rozšíření cílového trhu, jeho změna je: „Do roku 2025 bude ve školce jedna třída, která bude vyučovat pouze v anglickém jazyce.“. Druhý strategický cíl se zněním: „Do roku 2027 chce mateřská škola vybudovat malý bazén, kde budou probíhat kurzy plavání a saunu pro správný zdravý imunitního systému a vývoj plic“ byla zaměřena na zvyšování hodnoty podniku. Poslední strategický cíl byl zaměřen na budování vztahů a know-how mateřské školy a zní: „Do roku 2028 chce mateřská škola zavést pravidelné třídní srazy bývalých žáků mateřské školy...“. Pro všechny tyto strategické cíle a celkově pro strategický záměr školy byla vypracována analýza externího prostředí, výsledky této analýzy byly zhodnoceny pomocí matce EFE. Její výsledky ukázaly, že externí prostředí má malý vliv na strategické záměry společnosti mateřská škola Budoucnost. Dále autorka pokračovala analýzou interního prostředí, výsledky této analýzy zpracovala pomocí matice IFE. Výsledná hodnota matice IFE vyšla nadprůměrně.

Výsledky z matice IFE a EFE autorka dále zpracovala pomocí matice IE, které nabízí alternativní strategie společnosti, pomocí kterých docílí zvolených strategických cílů. Díky matici IE byly vybrány dvě strategie. Penetrace trhu a vývoj služeb. Obě dvě strategie následně posoudila pomocí matice QSPM, kde nejideálnější strategií vyšla penetrace trhu.

Jako předposlední krok této diplomové práce autorka vytvořila seznam jednadvaceti rizik, která vyhodnotila pomocí metody FMEA. FMEA odhalila sedm nebezpečí, velmi rizikových rizik, pět středně rizikových rizik a devět lehce rizikových rizik, a to i přes nízkou hranici nastavení rizik.

Poslední kapitolu autorka věnovala zhodnocením podnikatelského plánu a strategického řízení a navrhla případné opatření, jako je snížení nákladů prostřednictvím snížení mezd a vytvořením finanční rezervy, nebo uskutečněním aktivní marketingové kampaně prostřednictvím sociálních sítí.

Autorka zhodnotila podnikatelský záměr společně se strategickým řízením jako proveditelný projekt, který napomůže k zvýšení úrovně vzdělávání v Plzeňském kraji. Tento záměr je spíše sociální než podnikatelský záměr, což je v současní době velice důležité.

Seznam tabulek a obrázků

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil	18
Obrázek 2 - Matice IE	23
Obrázek 3 - Ukázka struktury rozvahy	32
Obrázek 4 - Ukázka struktury plánovaného výkazu zisku a ztráty	32
Obrázek 5 – Maslovova pyramida potřeb	34
Obrázek 6 - Výsledky dotazníkového šetření – Chodí alespoň jedno vaše dítě do mateřské školy	39
Obrázek 7 - Výsledky dotazníkového šetření – Kolik platíte v současné době za studium, stravování ve školce a zábavu Vašeho dítěte měsíčně?	40
Obrázek 8 - Výsledky dotazníkového šetření – Je pro Vás předškolní vzdělávání Vašeho dítěte důležité?.....	40
Obrázek 9 - Výsledky dotazníkového šetření – Kdyby byla škola, která by nabízela všechny služby z předchozí otázky, dali byste své dítě do ní vzdělávat?	42
Obrázek 10 - Výsledky dotazníkového šetření – Kolik byste byli ochotni zaplatit měsíčně za nadstandartní péči o Vaše děti včetně stravování, zábavy, rozvoje a individuálního přístupu k dítěti?.....	43

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
EFE	Hodnocení externích faktorů
FMEA	Analýza možného výskytu a vlivu vad
HDP	Hrubí domácí produkt
IFE	Hodnocení interních faktorů
MAP	Monitoruj, analyzuj, předpovídej
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PEST	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a faktorů
PR	Public relations
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix
SCD	Specifická sacharidová dieta
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific

Seznam použité literatury

1. Abbass A., Nelson R. A. . (2003). *Strategic Management: [Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environme]*. New York, USA: Routledge.
2. Bhandari, A. (2013). *Strategic management: [A Conceptual Framework]*. India: McGraw-Hill Education.
3. Český statistický úřad, 2018. *Školy a školská zařízení - školní rok 2017/18*. [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 28. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/skoly-a-skolska-zarizeni-skolni-rok-201718>
4. Český statistický úřad, 2019. *Statistická ročenka Plzeňského kraje*. [online]. Praha: Český statistický úřad. . [cit. 23. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-zakladni-charakteristika-okresy-55iedhsrus>
5. Český statistický úřad, 2019. *Statistická ročenka Plzeňského kraje*. [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 23. 11. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61508174/2300421811.pdf/79880646-ec3f-4e32-9946-184902190829?version=1.2>
6. Český statistický úřad, 2020. *Nejnovější ekonomické údaje*. [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>
7. David, F. R. (2011). *Strategic Management: [Concepts and Cases]*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
8. Dedouchová, M. (2001) *Strategie podniku*. (1. vyd.) Praha, Česko: C. H. Beck.
9. Filozofie úspěchu, 2011. *Co je filozofie úspěchu*. [online]. Praha: Filozofie úspěchu. [cit. 26. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.filozofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>
10. Fotr, J., Vacík E., Souček I., Špaček M., Hájek S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
11. Fotr, J., Vacík E., Špaček M. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. (1. vyd.) Praha, Česko: Grada.
12. Gerber, M. E. (2011). *Podnikatelský mýtus: [proč většina začínajících firem skončí a jak tomu předejít: nové vydání]*. Praha, Česko: Incommunity.

13. Hanzelková, A. (2013). *Business strategie: krok za krokem*. Praha, Česko: C. H. Beck.
14. Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. (1. vyd.) Praha, Česko: Grada.
15. Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing - [Strategie a trendy]*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
16. Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
17. Karlíček, M. (2018). *Základy marketing*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
18. Katsioloudes, M., Abouhanian, A.K. (2009) *Strategic Management*. (2. vyd.). Velká Británie, Londýn: Routledge.
19. Knápková, A. (2010). *Finanční analýza: [komplexní průvodce s příklady]*. (1. vyd.) Praha, Česko: Grada.
20. Koráb, V. (2007). *Podnikatelský plán*. Brno, Česko: Computer Press.
21. Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.) Praha, Česko: Grada.
22. Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
23. Michaux, S. (2015). *Porter's Five Forces: [Understand competitive forces and stay ahead of the competition]*. 50 Minutes
24. Ministerstvo financí ČR, 2020. *Ekonomika letos poroste o 3,1 %. V roce 2022 o 3,7 %*. [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR. [cit. 3. 10. 2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>
https://mszapis.plzen-edu.cz/?session_test=1606126040
25. Ministerstvo financí ČR, 2021. *Makroekonomická predikce duben 2020*. [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR. [cit. 3. 10. 2020]. Dostupné z:
26. Nejškolky.cz, 2020. *Typy mateřských školek dle zřizovatele*. [online]. Praha: Nejškolky.cz. [cit. 15. 10. 2020]. Dostupné <https://www.nejskolky.cz/typy-skolek/>
27. Osterwalder, A. (2015) *Tvorba business modelů: [příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev]*. (2. vyd.). Brno, Česko: BizBooks.
28. Senthilkumar, S. (2014). *Business Policy and Strategic Management*. New Delish, India: S. Chand Publishing

29. Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. (1. vyd.) Praha, Česko: Grada.
30. Srpová, J., Řehoř V. a kolektiv. (2010). *Základy podnikání*. (1. vyd.) Praha, Česko: Grada.
31. Srpová, J., Svobodová I., Skopal P., Orlický T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. (1. vyd.) Praha, Česko: Grada.
32. Svobodová, I. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: [jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti]*. Praha, Česko: Grada.
33. Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. (1. vyd.) Praha, Česko: Grada.
34. Šulák, M. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. (1. vyd.) Praha, Česko: Praha: Vysoká škola finanční a správní
35. Tahal, R. (2017). *Marketingový výzkum. [Postupy, metody, trendy]*. Praha, Česko: Grada
36. Taušl Procházková, P. (2015). *Podniková ekonomika 1*. (2. vyd.) Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
37. Veber, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. (3. vyd.) Praha, Česko: Grada.
38. Wupperfeld, U. (2003) *Podnikatelský plán pro úspěšný start: [Malé a střední podnikání]* Praha, Česko: Management Press.
39. Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. (1. vyd.) Praha, Česko: Grada.
40. Zápis dětí do mateřských škol – Plzeň, 2020. *Zápis dětí do mateřských škol – Plzeň*. Plzeň: Zápis dětí do mateřských škol. [cit. 15. 10. 2020]. Dostupné z: https://mszapis.plzen-edu.cz/?session_test=1606126040
41. Zdravé stravování s.r.o., 2013. *Kontakt*. [online]. Strážnice: Zdravé stravování s.r.o. [cit. 12. 8. 2020]. Dostupné z: <https://www.zdravestravovani.cz/kontakt/>

Seznam příloh

Příloha A: Zahajovací rozvaha

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty

Příloha C: Dotazník

Příloha D: Matice ETOP

Příloha E: Matice EFE

Příloha F: Matice IFE

Příloha G: Matice QSPM

Příloha H: Matice rizik

Příloha A: Zahajovací rozvaha

ZAHAJOVACÍ ROZVAHA (v tis. Kč), stav k 1. 6. 2022			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobá aktiva	3 536,20	Vlastní kapitál	3 781,20
Dlouhodobý hmotný majetek	3 473,20	Základní kapitál	3 781,20
Budova mateřské školy	3 004,00		
Počítačové vybavení	91,20		
Tiskárna	18,00		
Interaktivní výukové vybavení	360,00		
Dlouhodobý nehmotný majetek	63,00		
Výukový interaktivní systém	21,00		
Software	42,00		
Oběžná aktiva	845,00	Cizí kapitál	600,00
Zásoby	795,00	Bankovní úvěr	600,00
Kancelářské potřeby	5,00		
Výtvarné potřeby	45,00		
Vybavení školy	580,00		
Interaktivní a ostatní hračky	165,00		
Peněžní prostředky	50,00		
Bankovní účet	50,00		
CELKEM AKTIVA	4 381,20	CELKEM PASIVA	4 381,20

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty

PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v tis. Kč k 1. 6. 2022	
Výnosy: Školné	6 336,00
Výnosy: Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	2 361,60
Výnosy: výnosy z vlastních výrobků	20,00
Výnosy: Dotace na kvalitní stravování od EU	1 152,00
CELKEM VÝNOSY	9 849,60
Náklady: Splátka úvěru	47,52
Náklady: Spotřeba energií	145,00
Náklady: Spotřeba materiálu	450,00
Náklady: Mzdové náklady	5 842,00
Náklady: Základní sociální a zdravotní pojištění	1 855,62
Náklady: náklady na údržbu	36,00
Náklady: Cestovné	11,30
Náklady: Ostatní služby	60,40
Náklady: Náklady na dlouhodobý majetek	54,20
Náklady: Stravování	1 152,00
Náklady: Pojištění	75,00
Náklady: Odpisy	102,14
CELKEM NÁKLADY	9 831,18
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	18,43
Daň z příjmů 19 %	3,50
ČISTÝ ZISK	14,92

Příloha C: Dotazník

Vážené respondentky, vážení respondenti,

Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro Diplomovou práci na téma „Strategické řízení v mateřské škole“.
Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku.
Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za spolupráci.

Studentka Západočeské univerzity obor Systémy projektového řízení.

Správné odpovědi zakroužkujte, nebude-li stanoveno jinak.

1. Máte dítě?

Ano

Ne

2. Kolik je vašemu dítěti? (Pokud máte více dětí, napište věk všech dětí a oddělte čárkou)

.....

3. Bydlíte v Plzni a blízkém okolí?

Ano

Ne

4. Chodí alespoň jedno vaše dítě do mateřské školy?

Ano

Ne

5. Kolik platíte v současné době za vzdělávání , stravování ve školce a zábavu Vašeho dítěte měsíčně?

- 0 Kč - 1000 Kč
- 1000 Kč - 5 000 Kč
- 5 000 Kč - 10 000 Kč
- 10 000 Kč - 15 000 Kč
- 15 000 Kč - víc

6. Je pro Vás předškolní vzdělávání Vašeho dítěte důležité?

Ano

Ne

7. Co je pro vaše dítě nejdůležitější? (Seřad'te dle důležitosti od 1 nejdůležitější do 7 nejméně důležité)

- Kvalitní stravování
- Volná zábava
- Rozvoj dovedností a osobnosti (logiky, mimiky, řeči, samostatnosti a dalších...)
- Výuka cizího jazyka
- Sociální kontakt a vyžití s kamarády.
- Pohyb na čerstvém vzduchu.
- Zdravý životní styl.

8. Kdyby byla škola, která by nabízela všechny služby z předchozí otázky, dali byste své dítě do ní ?

Ano

Ne

9. Kolik byste byli ochotni zaplatit měsíčně za nadstandardní péči o Vaše děti včetně stravování, zábavy, rozvoje a individuálního přístupu k dítěti?

- 0 Kč - 5 000 Kč měsíčně
- 5 000 Kč - 10 000 Kč měsíčně
- 10 000 Kč - 15 000 Kč měsíčně
- 15 000 Kč - výše měsíčně

Příloha D: Matice ETOP

Sektor okolí	Vliv
Politické	- Politické převraty zapříčiněné epidemiologickou situací COVID-19
	- Nestabilní politická situace
	+ Krajské volby před spuštěním školy
Ekonomické	+ Stabilní míra nezaměstnanosti
	- Pokles reálných mezd
	- Rostoucí míra inflace
Technologické	+ Konstantní míra nezaměstnanosti
Sociální	+ Narůstající investice v sociální sféře
	- Nedostatečné sociální vyžití v návaznosti na zakázky setkávání a shromažďování
	- Velmi rychlá sociální přizpůsobivost
Ekologické	- Zvyšování nátlaku na ekologii podniků
	+ Snadný přístup k třídění odpadům
Legislativní	- Často se měnící se legislativa
	- Neustále změny v legislativě závislé na situaci kolem epidemie COVID-19
	+ Dlouhý proces při schvalování legislativy
	+ Neustálý technologický pokrok ve vzdělávání
Kulturní	- Neustále se promíchávající kultury na světě
	- Mnoho pohledů na výchovu dětí a mládeže
Zákaznické	+ Narůstající počet potencionálních zákazníků
	- Velké požadavky na uspokojení zákazníků
Dodavatelské	- Malý počet stálých dodavatelů
	+ Jeden velký stabilní dodavatel s dobrou historií
Konkurenční	- Velký počet veřejných školek
	+ Nízká kapacita ve veřejných školách
	+ Nevyhovující výukový program v placených školách
Substituční	- Velké množství substitutů
	+ Nedostatečná kvalita dostupných substitutů

Příloha E: Matice EFE

Faktory	Váha faktor	Strategický cíl 1	Strategický cíl 2	Strategický cíl 3	Celkové vážené ohodnocení S1	Celkové vážené ohodnocení S2	Celkové vážené ohodnocení S3
Příležitosti							
Jeden velký stabilní dodavatel s dobrou historií	0,05	3	3	3	0,15	0,15	0,15
Konstantní míra nezaměstnanosti	0,01	3	3	3	0,03	0,03	0,03
Krajské volby před spuštěním školy	0,01	3	3	3	0,03	0,03	0,03
Narůstající investice v sociální sféře	0,08	4	4	4	0,32	0,32	0,32
Nedostatečná kvalita dostupných substitutů	0,07	4	4	4	0,28	0,28	0,28
Neustálí technologický pokrok ve vzdělávání	0,03	4	3	3	0,12	0,09	0,09
Nevyhovující výukový program v placených školách	0,05	4	4	4	0,2	0,2	0,2
Nízká kapacita ve veřejných školách	0,1	3	4	3	0,3	0,4	0,3
Stabilní míra nezaměstnanosti	0,03	3	3	3	0,09	0,09	0,09
Narůstající počet potencionálních zákazníků	0,1	4	4	4	0,4	0,4	0,4
Hrozby							
Často se měnící se legislativa	0,01	1	1	2	0,01	0,01	0,02
Malý počet stálých dodavatelů	0,03	2	2	2	0,06	0,06	0,06
Mnoho pohledů na výchovu dětí a mládeže	0,08	1	1	1	0,08	0,08	0,08
Neustále se promíchávající kultury na světě	0,04	2	2	2	0,08	0,08	0,08
Pokles reálných mezd	0,05	1	2	1	0,05	0,1	0,05
Rostoucí míra inflace	0,03	2	1	2	0,06	0,03	0,06
Velké množství substitutů	0,07	1	1	1	0,07	0,07	0,07
Velké požadavky na uspokojení zákazníků	0,07	1	2	1	0,07	0,14	0,07
Velký počet veřejných školek	0,08	1	1	2	0,08	0,08	0,16
Zvyšování nátlaku na ekologii podniků	0,01	2	2	2	0,02	0,02	0,02
	1				2,5	2,66	2,56

Příloha F: Matice IFE

Faktory	Váha faktoru	Stupeň vlivu S1	Stupeň vlivu S2	Stupeň vlivu S2	Celkové vážené ohodnocení S1	Celkové vážené ohodnocení S2	Celkové vážené ohodnocení S3
Silné stránky							
Dobrý kolektiv zaměstnanců.	0,09	3	3	4	0,27	0,27	0,36
Okamžité řešení sporů a nesrovnalostí.	0,09	4	3	4	0,36	0,27	0,36
Dobrý motivační systém.	0,08	3	3	4	0,24	0,24	0,32
Kvalitní pasivní reklama.	0,08	4	4	4	0,32	0,32	0,32
Kvalitní Marketingový výzkum.	0,06	4	4	3	0,24	0,24	0,18
Sestavení Rozvah a výkazu zisku a ztráty	0,05	3	4	3	0,15	0,2	0,15
Neustále zdokonalování a inovativní přístup k výuce.	0,05	4	4	3	0,2	0,2	0,15
Propracované internetové prostředí pro rodiče, učitele i nové zájemce.	0,09	3	3	4	0,27	0,27	0,36
Slabé stránky							
Malé manažerské zázemí.	0,05	2	2	2	0,1	0,1	0,1
manažerské rozhodnutí ovlivněny státem.	0,09	1	1	2	0,09	0,09	0,18
Absence aktivní marketingové kampaně.	0,04	1	1	1	0,04	0,04	0,04
Nedostatečná finanční analýza.	0,06	2	1	2	0,12	0,06	0,12
Spoléhání na veřejné zdroje.	0,08	1	1	1	0,08	0,08	0,08
Koordinace výukového programu s aktuálním stavem.	0,03	1	2	2	0,03	0,06	0,06
Nákladnost inovativních technologií.	0,03	1	2	2	0,03	0,06	0,06
Informační systém převážně online.	0,03	2	2	1	0,06	0,06	0,03
	1				2,6	2,56	2,87

Příloha G: Matice QSPM

Faktory	Váha faktorku	Strategie penetrace trhu		Strategie vývoje služeb	
		AS	TAS	AS	TAS
Příležitosti					
Jeden velký stabilní dodavatel s dobrou historií	0,05	4	0,2	4	0,2
Konstantní míra nezaměstnanosti	0,01	1	0,01	1	0,01
Krajské volby před spuštěním školy	0,01	1	0,01	1	0,01
Narůstající investice v sociální sféře	0,08	4	0,32	3	0,24
Nedostatečná kvalita dostupných substitutů	0,07	4	0,28	2	0,14
Neustálý technologický pokrok ve vzdělávání	0,03	3	0,09	4	0,12
Nevyhovující výukový program v placených školách	0,05	4	0,2	4	0,2
Nízká kapacita ve veřejných školách	0,1	4	0,4	1	0,1
Stabilní míra nezaměstnanosti	0,03	2	0,06	1	0,03
Narůstající počet potencionálních zákazníků	0,1	4	0,4	3	0,3
Hrozby					
Často se měnící se legislativa	0,01	3	0,03	3	0,03
Malý počet stálých dodavatelů	0,03	1	0,03	1	0,03
Mnoho pohledů na výchovu dětí a mládeže	0,08	3	0,24	4	0,32
Neustále se promíchávající kultury na světě	0,04	2	0,08	3	0,12
Pokles reálných mezd	0,05	3	0,15	1	0,05
Rostoucí míra inflace	0,03	2	0,06	1	0,03
Velké množství substitutů	0,07	4	0,28	2	0,14
Velké požadavky na uspokojení zákazníků	0,07	3	0,21	4	0,28
Velký počet veřejných školek	0,08	4	0,32	2	0,16
Zvyšování nátlaku na ekologii podniků	0,01	1	0,01	1	0,01
Silné stránky					
Dobrá kolektiv zaměstnanců.	0,09	2	0,18	4	0,36
Okamžité řešení sporů a nesrovnalostí.	0,09	4	0,36	3	0,27
Dobrá motivační systém.	0,08	2	0,16	3	0,24
Kvalitní pasivní reklama.	0,08	4	0,32	2	0,16
Kvalitní Marketingový výzkum.	0,06	4	0,24	2	0,12
Sestavení Rozvah a výkazu zisku a ztráty	0,05	1	0,05	1	0,05

Neustále zdokonalování a inovativní přístup k výuce.	0,05	4	0,2	4	0,2
Propracované internetové prostředí pro rodiče, učitele i nové zájemce.	0,09	4	0,36	3	0,27
Slabé stránky					
Malé manažerské zázemí.	0,05	2	0,1	4	0,2
manažerské rozhodnutí ovlivněná státem.	0,09	4	0,36	3	0,27
Absence aktivní marketingové kampaně.	0,04	4	0,16	1	0,04
Nedostatečná finanční analýza.	0,06	3	0,18	1	0,06
Spoléhání na veřejné zdroje.	0,08	2	0,16	2	0,16
Koordinace výukového programu s aktuálním stavem.	0,03	4	0,12	4	0,12
Nákladnost inovativních technologií.	0,03	1	0,03	4	0,12
Informační systém převážně online.	0,03	1	0,03	1	0,03
			6,39		5,19

Příloha H: Matice rizik

Riziko		Ppst-	Dopad rizika	Odhalitelnost rizika	Hodnota rizika	Opatření proti riziku
R1	Nezájem o nabízený produkt ze strany spotřebitelů.	5	7	6	210	Ošetření rizika
R2	Mateřská škola Budoucnost nezíská atestaci od MŠMT.	4	9	3	108	Ošetření rizika
R3	Nechválení podnikatelského úvěru při zakládání mateřské školy.	5	6	8	240	Ošetření rizika
R4	Nedostatek finančních prostředků na marketingovou kampaň.	2	8	1	16	Ošetření rizika
R5	Nedostatek finanční v cílovém segmentu.	6	7	3	126	Akceptace rizik
R6	Neuskutečnění převodu vlastnictví nemovitosti.	2	9	3	54	Ošetření rizika
R7	Nedostatečná kvalita najatého personálu.	3	6	4	72	Ošetření rizika
R8	Nezájem personálu budovat vztah a individuální přístup k dětem.	2	7	3	42	Ošetření rizika
R9	Nedostatek nápadu pro marketingovou kampaň.	5	7	3	105	Ošetření rizika
R10	Neúčinná marketingová kampaň.	2	7	5	70	Ošetření rizika
R11	Špatně zvolené zacílení marketingové kampaně.	3	8	3	72	Ošetření rizika
R12	Časté konflikty s rodiči, z důvodu přístupu k výchově.	7	2	5	70	Ošetření rizika
R13	Špatný odhad při tvorbě finančního plánu.	4	5	3	60	Akceptace rizika
R14	Nárůst veřejných mateřských školek.	3	8	5	120	Akceptace rizika

R15	Snížení porodnosti a pokles dětí předškolního věku.	2	6	9	108	Akceptace rizika
R16	Změna vládní legislativy a zákaz soukromých mateřských školek.	2	9	5	90	Akceptace rizika
R17	Negativní reklama.	8	4	5	160	Ošetření rizika
R18	Živené katastrofy	2	7	9	126	Přesun rizika
R19	Neschválení podmínek pro výuku od Krajské hygienické stanice.	4	6	6	144	Ošetření rizika
R20	Nedostatečné kvalita dodávaného jídla od dodavatele.	2	8	2	32	Přesun rizika
R21	Epidemie – zavření mateřských školek	2	7	8	112	Přesun rizika

Abstrakt

Bímová, A. (2020). *Strategické řízení organizace* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Strategické řízení, analýza externího a interního prostředí, strategický cíl, strategie, podnikatelský záměr, formulace strategie, analýza konkurence, analýza rizik, finanční plán

Diplomová práce je zpracována na téma strategické řízení a podnikatelský plán pro mateřskou školu Budoucnost. Diplomová práce se dělí na dvě části na teoretickou a praktickou. V Teoretické části autorka čtenáře seznámí s problematikou strategického řízení, konkrétně vizí a misí společnosti, strategickými cíli, formulací strategických cílů, tvorbou a hodnocením strategických cílů a úpravou a formulací alternativní strategie. Dále se čtenáři dozví i základy problematiky týkající se podnikatelského plánu a jeho náležitosti.

Druhá neboli teoretická část této diplomové práce čtenáře seznámí nejprve s podnikatelským záměrem mateřské školy Budoucnost a nadále s nastavenými strategickými cíli. Součástí podnikatelského záměru mateřské školy Budoucnost je stanovení mise a vize, segmentace a analýza trhu včetně dotazníkového šetření, dále analýza konkurence, marketingová a obchodní strategie, finanční plán, jehož součástí je rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

V teoretické části zabývající se strategické řízením se čtenář dozví podrobné informace o střednědobých strategických cílech společnosti a kroků pro jejich naplnění. Dále je zpracována analýza externího a interního prostředí podniku, které jsou nadále zpracovány pomocí matice EFE, IFE, jejich výsledky jsou prezentovány pomocí matice IE. Výsledky matice IE jsou vyhodnoceny pomocí matice QSPM. Na samotném konci diplomové práce jsou vyhodnocena rizika projektu a zhodnocení strategie a náměty na zlepšení pro budoucí podnikání.

Abstract

Bímová, A. (2020). *Strategic management of organisation*, (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: Strategic management, analysis of external and internal environment, strategic goal, strategy, business plan, strategy formulation, competition analysis, risk analysis, financial plan

The topic of this diploma thesis is strategic management and a business plan of a kindergarten so called Budoucnost. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part is focused on problematics of strategic management, concerning a vision and mission of the company, strategic goals and its formulation, creation and evaluation of these goals as well as a modification and formulation of an alternative strategy. Furthermore, basics of problematics regarding the business plan and its requirements are provided.

The practical part of the diploma thesis provides information about business plan of the kindergarten so called Budoucnost and its strategic goals set up to the future. The kindergarten's business plan includes vision and mission determination, segmentation and market analysis including surveys, competition analysis, marketing and business strategy and a financial plan, consisted of balance sheet and income statement.

The practical part related to strategic management provides detailed information about medium-term strategic goals and necessary steps to achieve them. Furthermore, there is an analysis of external and internal environment of the company, which has been elaborated using EFE and IFE Matrix and its results presented using IE Matrix. IE Matrix results have been evaluated with the use of QSPM Matrix. The very end of this diploma thesis is focused on project risks evaluation as well as strategy evaluation and ideas of a possible business improvement to the future.