

**Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci**  
**Katedra společenských věd**

**Petr Valenta**

**Finanční analýza a prognóza ekonomického  
vývoje Waldorfské školy v Olomouci**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dora Assenza, Ph.D.**

**Olomouc 2011**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně na základě uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 2. 4. 2011

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Doře Assenze, Ph.D. za přínosné rady a trpělivost, bez kterých by tato práce nevznikla.

Dále vedoucím představitelům Waldorfské základní školy a mateřské školy Olomouc, s.r.o a jejich zaměstnancům za ochotu, vstřícnost a poskytnutí cenných připomínek, které mi během psaní této práce poskytli.

## **Obsah:**

Úvod.....	5
1 Teoretická část.....	6
1.1 Finanční analýza.....	6
1.1.1 Informační zdroje při zpracování finanční analýzy .....	7
1.1.2 Uživatelé finanční analýzy.....	9
1.1.3 Metody finanční analýzy .....	9
2 Praktická část.....	11
2.1 Waldorfská základní škola a mateřská škola Olomouc, s.r.o.....	11
2.2 Charakteristika waldorfské školy z ekonomicko-pedagogického pohledu.....	13
2.3 Strategie Waldorfské školy .....	16
2.3.1 Přehled příjmů a výdajů za rok 2010/2011 .....	17
2.3.2 Predikce školního roku 2011/2012 .....	23
2.4 SWOT analýza .....	27
2.5 Optimalizace nákladů a propagace.....	29
2.5.1 Analýza PP Counselling a Vodafone.....	32
2.5.2 Propagace a reklama .....	35
2.5.3 Souhrn optimalizace a propagace v číslech .....	37
Závěr .....	39
Seznam zdrojů a použité literatury .....	40
Seznam příloh .....	42
Seznam tabulek.....	43
Seznam zkratk .....	44

## Úvod

Jedním z primárních cílů každého podniku je maximalizace jeho tržní hodnoty a udržení finanční stability. Abychom dokázali zhodnotit úspěšnost naplnění těchto cílů, používáme různé prostředky. Jedním z nich je finanční analýza, která je všeobecně považována za velmi nápomocnou při směřování a řízení podniku. Při ekonomickém hodnocení podniku se vychází zejména z účetních výkazů minulých let a ze současnosti. Úkolem finanční analýzy není jen přehled o stavu firmy, ale měli bychom být schopni na základě výsledků stanovit i příčiny a především predikovat budoucí ekonomický vývoj. Proto by výstupem finanční analýzy mělo být nejen zhodnocení a popsání situace, ale také návrhy řešení a optimalizace procesů.

Tuto bakalářskou práci jsem si vybral z důvodu, že jsem studentem jak pedagogického, tak ekonomického oboru, a tato práce mi dala možnost zkoumat z ekonomického úhlu pohledu zázemí školského zařízení, což jistě bude velkým přínosem pro mé budoucí uplatnění. Navíc mi byla tato spolupráce nabídnuta s plným přístupem do interních dokumentů školy, a tím s možností nepřímo se aktivně podílet na strategii firmy.

Jedním z cílů práce bude provedení finanční analýzy a prognózy ekonomického vývoje především v praktické rovině. Tzn. klasické postupy finanční analýzy jako např. využití poměrových ukazatelů, či Altmanovo Z-skóre nebudou využity v důsledku mladé historie podniku, a tedy neexistence všech potřebných účetních výkazů. Naopak bude detailně rozveden výkaz zisků a ztrát, nastíněn předpokládaný vývoj v závislosti na zachyceném trendu vývoje. Dalším cílem bude optimalizace a hledání možných úspor, kde bude kladen velký důraz na co možná největší přínos pro sledovanou firmu a hledání využitelných řešení v praxi. V neposlední řadě bude zpracována SWOT analýza, ve které bude shrnut současný stav a popsány možnosti a hrozby plynoucí z této situace. Jelikož ale samotné výsledky a konkrétní čísla nemusí mít vysokou vypovídající hodnotu, pokusím se je náležitě interpretovat.

V teoretické části práce bude formulováno, co to finanční analýza je, k čemu slouží a jaké zdroje využívá. V praktické části představím podnik, jeho strategii, konkrétní výsledky výzkumu, optimalizaci procesů a návrhy propagace.

# 1 Teoretická část

Nejdříve bude charakterizována finanční analýza, k čemu slouží, kdy a proč se používá a jaký má smysl. S využitím běžných ukazatelů vyjádřím, jak na tom Waldorfská základní škola a mateřská škola Olomouc, s.r.o. (dále jen waldorfská škola) je, a tyto poznatky budou později použity ve SWOT analýze a prognóze budoucího vývoje. Již zde se vysvětlí status školy. Jedná se o školu – firmu, protože fakticky jde o soukromou školu vedenou jako společnost s ručením omezeným, a tedy firmu. Celá práce je koncipována jako především praktická, což se samozřejmě projeví i v teoretické části, která bude tvořit minoritní podíl, a zbylý prostor bude přenechán konkrétním výsledkům, zkoumáním a optimalizaci.

## 1.1 Finanční analýza

Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a doporučení vhodných řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Jejím cílem je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům, a determinovat silné stránky. Finanční analýza směřuje k poznání toho, co vydrží do budoucna podnikové finance, a má vyústit v potvrzení nebo modifikaci dosavadní finanční politiky. Nejde tedy jen o hodnocení jevů uplynulých období, ale také o prognózu finanční perspektivy podniku. Z hlediska podniku je pro finanční strategii rozhodující stanovení optimálních ekonomických a finančních parametrů, které jsou závislé na mnoha vlivech.

Účelem finanční analýzy je především vyjádřit majetkovou a finanční situaci podniku, popřípadě zhodnotit některou z jejích složek (rentabilita, tzn. výnosnost podniku, schopnost zajistit přiměřený zisk z vloženého kapitálu, krátkodobá likvidita podniku, tzn. schopnost zajistit své finanční závazky v době jejich splatnosti a dlouhodobá solventnost podniku, tzn. schopnost dlouhodobě zabezpečit své finanční závazky a dlouhodobě dosahovat přiměřené výnosnosti) a také připravit podklady i pro interní rozhodování managementu podniku.

Dalším požadavkem je soustavnost provádění finanční analýzy, která by se neměla provádět jen jednou do roka v souvislosti se zpracováním účetní uzávěrky, ale měla by

se stát běžnou součástí řízení každého podniku. Chceme-li postihnout vývoj hospodaření podniku v průběhu roku, musíme přitom vycházet z měsíčních účetních výkazů.

Cílem finanční analýzy je stanovit pomocí vhodných nástrojů diagnózu finančního „zdraví“ podniku. Nejjobecněji je možné považovat za finančně zdravý podnik takový podnik, který je schopen v danou chvíli i do budoucna naplňovat smysl své existence. Lze se setkat se stručnou tezí, která definuje finanční zdraví takto: je to likvidita plus rentabilita. V podmínkách tržní ekonomiky to prakticky znamená, že je podnik schopen trvale dosahovat takové míry zhodnocení vloženého kapitálu, která je požadována vzhledem k výši rizika.<sup>1</sup>

### 1.1.1 Informační zdroje při zpracování finanční analýzy

Údaje pro finanční analýzu lze čerpat z různých informačních zdrojů, jak interních tak externích. Nejčastějšími dokumenty, jež poskytují relevantní informace, jsou standardní účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow, přílohy). Můžeme je označit jako vnitřní zdroje. Další informace se získávají ze statistických údajů o podniku, ze zpráv vedoucích pracovníků, nebo ze zpráv auditorů. Externí informace k finanční analýze se získávají také ze státních statistik, ministerstev, odborného tisku a dalších. Převážnou většinu údajů pro potřeby finanční analýzy poskytuje finanční účetnictví jako primární zdroj ekonomických dat.<sup>2</sup>

**Rozvaha** (zastarale bilance) je jedním ze základních výkazů účetní závěrky. Tento finanční výkaz podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu (rozvahovému dni), a umožňuje tak posoudit finanční pozici podniku.

Na rozdíl od jiných účetních výkazů (například výkazu zisku a ztráty), které zobrazují hodnoty platné za určité období, zobrazuje rozvaha hodnoty platné k určitému okamžiku.

Formálně správně sestavená rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici – tzn. součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv.

---

<sup>1</sup> VALACH J., A KOLEKTIV, *Finanční řízení podniku*, Ekopress s.r.o. 1999, s. 91-93.

<sup>2</sup> GRŮNWALD R., HOLEČKOVÁ J. *Finanční analýza a plánování podniku*, ediční oddělení VŠE Praha, 2004, s. 7.

**Výkaz zisků a ztrát** konkretizuje, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podílely na tvorbě výsledku hospodaření běžného období, který je pak v rozvaze zobrazen jako jediný údaj. Slouží k posouzení schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál. Výkaz zisků a ztrát je sestavován při uplatnění tzv. akruálního principu, který znamená, že transakce jsou zachycovány a vykazovány v období, jehož se časově i věcně týkají, a nikoliv podle toho, zda došlo v daném období k peněžnímu příjmu nebo výdaji.<sup>3</sup>

**Cash flow** doplňuje informace v rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Informuje účetní jednotku, z jakých zdrojů a na jaký účel čerpala finanční prostředky. Je založen na peněžní bázi.

Peněžní toky dělíme na provozní (základní výdělečné činnosti podniku, které nelze zařadit do investiční a finanční oblasti), investiční (pořízení a prodej dlouhodobého majetku, činnosti související s poskytováním úvěrů, půjček a výpomocí, které nejsou považovány za provozní činnost) a finanční činnost (činnosti, které mění velikost vlastního kapitálu a dlouhodobých či krátkodobých závazků).

Podnik může vykazovat vysoké tržby a zisk v účetnictví, ale jeho peněžní příjmy a stav peněžních prostředků může být nízký. Může to být právě důsledek obsahového a časového nesouladu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Zisk neznamená totéž co peníze. To je také důvodem, proč se finanční informace odvracejí od zisku a akruálního účetnictví a přiklánějí se k peněžním tokům.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> GRŮNWALD R., HOLEČKOVÁ J. *Finanční analýza a plánování podniku*, ediční oddělení VŠE Praha, 2004. s. 11.

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 15.



### 1.1.2 Uživatelé finanční analýzy

Stejně jak rozlišujeme oblasti finanční analýzy na interní a externí, lze rozlišit uživatele finanční analýzy na interní a externí.

Mezi interní (vnitřní) uživatele patří vlastníci podniku, kteří investovali svůj kapitál s cílem zhodnotit ho. Dalšími jsou manažeři, kteří se snaží dosáhnout zisku, aby byli schopni zajistit podnikatelské záměry a činnost firmy. Nesmíme zapomenout ani na samotné zaměstnance, kteří sledují finanční situaci proto, aby věděli, zda jim firma bude schopna zajistit určitou úroveň mezd a jejich výplatu.

Externími (vnějšími) uživateli jsou věřitelé, zejména dodavatelé a banky, kteří chtějí mít jistotu, že jim budou splatné závazky uhrazeny. Také stát prostřednictvím institucí (finanční úřady, živnostenské úřady, správa sociálního zabezpečení, statistický úřad) potřebuje znát hospodaření každé firmy. Odběratelé i dodavatelé sledují postavení firem na trhu, úroveň cen, nákladů, výše mezd. Konečně jmenujme i okolí podniku (veřejnost), které by mělo zajímat, zda se v místě nachází silná a prosperující firma nabízející pracovní místa, pečující o životní prostředí apod.<sup>5</sup>

### 1.1.3 Metody finanční analýzy

Před výkladem metod finanční analýzy je nutné předeslat, že systém finanční analýzy není kodifikovaný, není žádným způsobem legislativně upraven právními předpisy nebo všeobecně uznávanými jednotnými standardy jako například finanční účetnictví a daňová problematika, což komplikuje provádění finanční analýzy, způsobuje nejednotnost terminologie a postupů, nejednoznačnost výkladu, interpretace a srovnávání jejich výsledků. Buď se stejným pojmem přiřazuje různý obsah, nebo naopak různé pojmy jsou spojeny s představou stejného obsahu.

Přestože neexistuje oficiální metodika finanční analýzy, vyvinuly se jisté obecně přijímané analytické postupy a v podnikové praxi se setkáváme s různými přístupy a technikami analýzy, které si kladou za cíl podat, stejně jako účetnictví, věrný obraz o majetkové, finanční a důchodové situaci jak externím uživatelům, tak manažerům

---

<sup>5</sup> KRÁLOVÁ I. *Finanční analýza*, nakladatelství Fortuna, Praha 2009, s. 15.

podniků. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR se snaží zavádět určité jednotné metodické prvky v oblasti finanční analýzy při provádění národohospodářských analýz jednotlivých odvětví, které zveřejňuje na své internetové stránce [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz).

Základní techniky finanční analýzy zahrnují metody založené na zpracování zjištěných údajů obsažených v účetních výkazech a údajů z nich odvozených – ukazatelů. Podle toho se dělí na dvě skupiny. Budeme-li používat a analyzovat přímo položky účetních výkazů, hovoříme o metodě absolutní, s využitím absolutních (extenzivních) ukazatelů. V případě, že budeme používat vztah dvou různých položek a jejich číselných hodnot, hovoříme o metodě relativní s využitím relativních (intenzivních) ukazatelů.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Businessinfo* [online]. 2009, 11. 6. 2009 [cit. 2011-03-13]. Techniky a metody finanční analýzy. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>.

## **2 Praktická část**

### **2.1 Waldorfská základní škola a mateřská škola Olomouc, s.r.o.**

#### **Základní údaje:**

Obchodní firma:	Waldorfská základní škola a mateřská škola Olomouc, s.r.o.
Sídlo:	Olomouc
Vznik společnosti:	2009
Základní jmění:	200 000,- Kč
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel:	Monika Machytková

#### **Předmět podnikání podle zápisu do obchodního rejstříku:**

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- činnost základní školy dle školského zákona
- činnost mateřské školy dle školského zákona
- činnost školní družiny

#### **Společnost Waldorfská základní škola a mateřská škola Olomouc, s.r.o. vznikla v roce 2009 a předcházeli jí tento vývoj:**

- V roce 2001 rodičovská iniciativa dala vzniknout občanskému sdružení Waldorfská iniciativa o. s.
- Tato iniciovala jednání s panem ředitelem ZŠ Dr. Milady Horákové Mgr. Milanem Králem, který umožnil v roce 2004 otevřít třídu s waldorfskou pedagogikou.

- Ve školním roce 2008 – 2009 však město – zřizovatel výše zmíněné školy – oznámilo, že waldorfské třídy bude zřizovat pouze jako první stupeň.
- Rodiče se společně s učiteli rozhodli, že založí soukromou školu, která umožní dětem vzdělávání v systému waldorfské pedagogiky po celou dobu povinné školní docházky.
- Podnikatelka a matka tří dětí ve waldorfských třídách – Monika Machytková – se nabídla založit s.r.o., které bude zřizovat soukromou školu.
- Vznikl také návrh zřídit soukromou školu formou o.p.s. vedením Waldorfské iniciativy. Tento návrh však nebyl přijat rodiči ani učiteli z důvodu absence finančních prostředků.

Dne 15. 7. 2009 byla založena Waldorfská základní škola a mateřská škola Olomouc s.r.o., kde je jedinou jednatelkou Monika Machytková - předmět podnikání viz výpis z obchodního rejstříku.

Společnost absolvovala registrační proces u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), a stala se tak plnohodnotnou ZŠ, zanesenou v Rejstříku škol a školských zařízení MŠMT. Dále společnost zaregistrovala MŠ.

Soukromá škola, po dohodě s ředitelem ZŠ Dr. Milady Horákové, převzala třídy s waldorfskou pedagogikou, a tak se škola 1. 9. 2010 otevírala s pěti ročníky ZŠ a jedním oddělením MŠ v prostorách školy.

Společnost výhledově plánuje zřízení a výstavbu komplexu waldorfské pedagogiky, která bude zahrnovat MŠ, ZŠ a SŠ, tak, jak je běžné v západní Evropě.

## 2.2 Charakteristika waldorfské školy z ekonomicko-pedagogického pohledu

V této kapitole se pokusím popsat a charakterizovat, o jakou školu vlastně jde, čím se zabývá a jaké jsou odlišnosti Waldorfské školy a pedagogiky. Samozřejmě si teď asi pokládáte podobné otázky: Patří sem takové informace? Jsou to relevantní údaje pro tuto práci? Jelikož tato problematika úzce souvisí s ekonomikou firmy (ovlivňuje rozpočet i hospodářský výsledek), tak je rozhodně za relevantní údaje pokládám. Navíc jsem se během psaní této práce setkal s nejrůznějšími názory, obzvláště s dotazy na toto téma, a i tento fakt byl jeden z důvodů, proč jsem se rozhodl tuto kapitolu zařadit do své bakalářské práce.

Základním a podstatným rozdílem je pohled na soupeření a konkurenci oproti situaci v klasické škole, který se promítá i do ekonomické roviny. Waldorfská instituce nikdy neotevře dva ročníky ve stejném akademickém roce. Je to z důvodů mnohaletých zkušeností a negativního dopadu na žáky i učitelský sbor (samozřejmě není žádným způsobem ovlivněna přirozená soutěživost), kde se běžně hodnotí, která třída je horší nebo lepší. S tím je spojená i finanční a ekonomická vazba. Pokud škola jednoduše neotevře další ročník, i když by mohla, musí počítat s propadem příjmů a zpomalením rozvoje. Je to aspekt v dnešním kapitalismu a vzhledem k slabším populačním ročníkům<sup>7</sup> poměrně neobvyklý, jelikož se školy všech stupňů doslova perou o každého žáka a s ním související normativy.

Dalším momentem, který stojí z ekonomického i pedagogického pohledu za povšimnutí, je, že každý pedagog doslova vyrůstá s třídním kolektivem. Každému učiteli je přidělena třída, kterou vede a vzdělává od první až po devátou třídu (v ideální situaci). To s sebou přináší nejen vyšší nároky na kvalifikaci pedagoga, ale i vyšší náklady v podobě mzdy. Navíc v době, kdy valná část nově vystudovaných učitelů neučí, nebo po velice často krátké době skončí z důvodů nedostatečného odměňování. (Zde uvádím tabulku průměrného platu v Olomouckém kraji, učitele ve waldorfské škole, nástupní plat pedagogického pracovníka v roce 2010 a 2011). Proto je velice

---

<sup>7</sup> *Www.czso.cz : roční časové řady* [online]. 2010, 10. 9. 2010 [cit. 2011-03-13]. Obyvatelstvo. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu)>.

pozitivní, že existují instituce, které jsou schopné zajistit odpovídající ohodnocení a jistotu na mnoho let dopředu. Což se samozřejmě kladně projevuje i na psychické pohodě jak učitelů, tak žáků.

<b>Přehled hrubých mezd v Kč</b>			
<b>Průměrná hrubá mzda v Ol. kraji<sup>8</sup></b>	<b>Nástupní plat učitele ve waldorfské škole</b>	<b>Nástupní plat učitele v roce 2010<sup>9</sup></b>	<b>Nástupní plat učitele v roce 2011<sup>10</sup></b>
<b>20 793</b>	<b>20 000</b>	<b>14 900</b>	<b>20 000</b>

*Tabulka č. 1 – Přehled hrubých mezd*

Dále je ještě třeba zmínit finanční náročnost pořádání slavností, jarmarků a mnohých dalších akcí a činností, na kterých jak učitelé, tak žáci, a dokonce i rodiče participují. Všechny tyto akce jsou velice prospěšné pro celou komunitu. Děti se na jedné straně naučí zacházet s penězi, jelikož např. během jarmarků prodávají své vlastní výrobky vytvořené ve škole, a tím přispívají na chod školy. Na straně druhé se rodiče dostávají do centra dění a stávají se součástí školského prostředí, a též přispívají k dobrému fungování kolektivu a stavu školních financí. V neposlední řadě se všichni z formálních rolí stávají účastníky společné cesty s jasně ekonomicko-pedagogicko-sociálním cílem - vychovat a vzdělat žáky tak, aby lehce navazovali sociální vazby, což povede v budoucnu k lepšímu začlenění do společnosti a dobrému uplatnění v zaměstnání.

Ve druhé části kapitoly se představí základní stavební kameny Waldorfské pedagogiky. Text je vyňat a upraven z oficiálních stránek Waldorfské základní školy a mateřské školy Olomouc, s.r.o. a podává ucelený obraz.

<sup>8</sup> *W*[www.olomouc.czso.cz](http://www.olomouc.czso.cz) : 1. - 4. čtvrtletí 2010 [online]. 2011, 9. 3. 2011 [cit. 2011-03-30]. Průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji. Dostupné z WWW: <[http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerna\\_hrub\\_a\\_mesicni\\_mzda\\_v\\_olomouckem\\_kraji\\_v\\_1\\_4\\_ctvrtlet\\_i\\_2010\\_%28predbezne\\_udaje%29](http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerna_hrub_a_mesicni_mzda_v_olomouckem_kraji_v_1_4_ctvrtlet_i_2010_%28predbezne_udaje%29)>.

<sup>9</sup> *W*[www.msmt.cz](http://www.msmt.cz) : Platy učitelů se zvednou [online]. 2010 [cit. 2011-03-30]. Ministr školství Dobeš. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/pro-novinare/ministr-skolstvi-dobes-platy-ucitelu-se-zvednou>>.

<sup>10</sup> tamtéž.

**Waldorfská pedagogika** – je postavena na celostním přístupu k dětem. Snaží se v nejvyšší možné míře respektovat individualitu, talent, temperament, potřeby a zvláštnosti související s věkem, osobním vývojem i vztahem k okolí a společnosti. Proto je kladen velký důraz na osobnost učitele, jeho autoritu, morální a etické kvality, způsob výuky a vedení dětí.

Důležité je také školní prostředí, které má působit harmonicky a přívětivě. Obvyklé vybavení, pomůcky a celková atmosféra waldorfských tříd vychází z přírodních materiálů (dřevo, včelí vosk, vlna, len, hedvábí). Výzdoba bývá tvořena dětskými výtvarnými pracemi a rukodělnými výrobky.

Waldorfská výuka doplňuje tradiční předměty praktickými a uměleckými obory. V každém okamžiku výuky jsou zapojovány všechny smysly. Učení neprobíhá jen sbíráním holých informací, ale zodpovídáním otázek, které vyvstaly při společné práci s učitelem. Analytický přístup podporuje tvořivost a učí logickým souvislostem.

Vyučování probíhá v epochách, které umožňují probrat látku mnohem intenzivněji. Velký důraz je položen na mezioborové vazby, učení v souvislostech a vertikální téma – tedy vše, co současná školská reforma preferuje. Pro třídu je po celou školní docházku od 1. do 9. třídy jeden učitel, který studuje a vytváří učivo pro svou třídu a přizpůsobuje výklad “na míru”, vyučuje hlavní epochové předměty. Výuka je prochnuta uměleckými, pohybovými a praktickými činnostmi, škola žije a dýchá v rytmu ročních období a lidových tradic (měsíční slavnosti). Rodiče se podílejí na fungování školy a mohou aktivně ovlivňovat, co se zde děje.

### **2.3 Strategie Waldorfské školy**

Jedním z hlavních a nejdůležitějších momentů v každé firmě, soukromou školu a školku nevyjímaje, je strategické plánování. Tato činnost je tak důležitá a zasahuje do všech sfér podniku, že bez alespoň krátké exkurze a představení trendu vývoje by nebylo možno kvalitativně správně interpretovat finanční analýzu a zejména korektně posoudit, zhodnotit a predikovat budoucí ekonomický vývoj. Strategické plánování by mělo obsahovat krátkodobé, středně dlouhé a dlouhodobé vize, plány a postupy, jak k těmto cílům dojít a splnit je. Je samozřejmé, že se strategie a plánování v čase mění a co je možné pokládat za jistotu dnes, nemusí již zítra platit. Přesto je důležité vědět, kam firma směřuje, co má v plánu, jak ho chce naplnit a především, které hodnoty jsou preferovanými atributy.

Ještě předtím, než vás seznámím s konkrétními čísly, bych zde rád uvedl několik faktů. Jelikož je firma v počátku existence a bakalářská práce byla zpracovávána před uzavřením účetnictví, tak v této době ještě škola nedisponovala všemi potřebnými výkazy. Proto se některé informace mohou mírně lišit od skutečného stavu, jelikož se část dat dopočítávala a zpracovávala svépomocí, i když vedení školy bylo v celé věci maximálně vstřícné a veškeré dostupné informace mi byly plně k dispozici. Je nutno poznamenat, že nejde o absolutní čísla, některé drobné, nepravidelné nebo nepředvídatelné položky nejsou zahrnuty, a proto se skutečný stav může lišit v desetitisícových řádech.



### 2.3.1 Přehled příjmů a výdajů za rok 2010/2011

Příjmy v Kč				
	Období 1. 9. 2010 - 31. 12. 2010 a normativ jen 55%			
	Počet dětí	Normativ na jedno dítě	Školné	Celkem
Příjmy škola	59	45 412	950	679 128
<b>Příjmy školka</b>	<b>1</b>	<b>39 930</b>	<b>0</b>	<b>8 785</b>
Příjmy družina	50	10 235	0	112 585
<b>Celkem MŠ+ZŠ+ŠD</b>				<b>800 497</b>

Tabulka č. 2 – Příjmy za první sledované období

Nejdříve by se mělo vysvětlit, z čeho se skládá základní příjem waldorfské školy. Asi nejvýraznější položkou je tzv. normativ na žáka. Tento normativ každoročně vydává MŠMT, a to jako roční objem neinvestičních výdajů, mzdových prostředků a zákonných odvodů připadajících na jedno dítě (...).<sup>11</sup> Tyto normativy se různí např. (podle celkového počtu dětí, jestli jde o děti se zdravotním postižením, nebo se jedná o MŠ, ZŠ nebo SŠ), a proto jsou raději přiloženy do příloh. Nárok na plný normativ má škola až poté, co projde inspekcí MŠMT, kterou provádí Česká školní inspekce. Tato kontrola probíhá po dobu čtyř dní a nehodnotí kvalitu výuky ani formu či obsah, ale nejdůležitějším aspektem pro úspěšnost jsou formální náležitosti. Jako např. správné zapisování do třídní knihy, kvalifikace pracovníků, podmínky výuky a další dodržování norem a nařízení. Tato inspekce navštíví školu až po jejím ročním působení, a není tedy možné mít 100% normativ již od založení.

Dalším důležitým příjmem je školné, které se platí 10 měsíců v roce ve výši 1 000,- Kč na osobu na měsíc a nerozlišuje se, jestli jde o žáka ZŠ nebo MŠ. Existují zde však výjimky v podobě tzv. sociálního příspěvku pro děti ze sociálně slabších rodin, kde obnos peněz může být udělen až do plné výše školného. Druhou výjimku tvoří sourozenci, kteří platí 800,- Kč měsíčně za každého. Proto je suma v tabulce zprůměrnována a pro výpočty se bude používat ve výši 950,- Kč.

Jak je z tabulky patrné, při založení měla škola 59 žáků v ZŠ (v pěti třídách) a jedno dítě v MŠ, které školné neplatilo. Jelikož ještě v tuto dobu škola neprošla inspekcí MŠMT,

<sup>11</sup> *Www.msmt.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-30]. Normativy soukromých škol. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/ekonomika-skolstvi/normativy-soukromych-skol-na-rok-2011>>.

tak normativ pro toto období tvořil jen 55 % částky a v minulých letech tvořil 60 %, ale díky recesi a úsporám na ministerstvu byl příspěvek pro tento rok snížen o 5 %. Jaká bude situace příští rok, se doposud neví, ale vzhledem k předpokládanému splnění všech náležitostí nebude nejspíš tato informace pro budoucnost školy relevantní. Pokud se nepočítají drobné dary v řádech tisíců korun a investovaný kapitál, tak celkové příjmy (bez dotací) za první sledované období tvoří 800 497,- Kč. Musíme si uvědomit, že normativ se uděluje na celý rok, a proto se v tomto zúčtovacím období započítává jen poměrná část. Pro pochopení si to můžeme demonstrovat na příkladu označeném červenou barvou v tabulce výše. Normativ je 39 930,- Kč, z toho 55% je 21 962,- Kč, ale musíme počítat jen čtyři desetiny tohoto čísla, jelikož sledované období jsou čtyři (9., 10., 11. a 12. měsíc) měsíce z celkových deseti (1., 2., 3., 4., 5. a 6. měsíc druhé období), a to je 8 785,- Kč. Takto se bude postupovat vždy, jen se k tomu ještě připočte školné a normativy na žáky v družině (stejným poměrným způsobem) a vynásobí se počtem žáků.

V tuto dobu zde byl ještě jeden zdroj příjmu, a to z dotací na zaměstnance, který poskytuje Úřad práce v Olomouci. Tyto dotace se většinou udělují na dobu šesti měsíců, ale nemusí to být pravidlem, a proto se do tohoto období započítají jen čtyři šestiny (9., 10., 11. a 12. měsíc) a zbylé dvě (1. a 2. měsíc) se zaúčtují do následujícího. Učitel 3 nebyl v prvním období zaměstnancem Waldorfské školy, stalo se tak až od 1. 1. 2011.

Zde je přehled a struktura mzdových nákladů i s úvazky plus dotace z Úřadu práce. V pozdějších tabulkách se bude uvádět jen celková suma s tím spojená.

<b>Mzdové náklady v Kč</b>						
		<b>hrubá mzda</b>	<b>odvody</b>	<b>celkem</b>	<b>úvazek (hod/týden)</b>	<b>dotace z ÚP</b>
<b>1</b>	<b>Manager</b>	<b>24 000</b>	<b>8 160</b>	<b>32 160</b>	<b>40</b>	
<b>2</b>	<b>Učitel 1</b>	<b>19 000</b>	<b>6 460</b>	<b>25 460</b>	<b>40</b>	<b>36 000</b>
<b>3</b>	<b>Učitel 2</b>	<b>20 000</b>	<b>6 800</b>	<b>26 800</b>	<b>40</b>	<b>54 000</b>
<b>4</b>	<b>Učitel 3</b>	<b>20 000</b>	<b>6 800</b>	<b>26 800</b>	<b>40</b>	<b>54 000</b>
<b>5</b>	<b>Učitel 4 (Ředitelka)</b>	<b>24 000</b>	<b>8 160</b>	<b>32 160</b>	<b>40</b>	<b>24 000</b>
<b>6</b>	<b>Učitel 5</b>	<b>20 000</b>	<b>6 800</b>	<b>26 800</b>	<b>40</b>	<b>54 000</b>
<b>7</b>	<b>Asistent pedagoga + pedagog</b>	<b>19 000</b>	<b>6 460</b>	<b>25 460</b>	<b>40</b>	<b>30 000</b>
<b>8</b>	<b>Asistent pedagoga + pedagog TV</b>	<b>20 000</b>	<b>6 800</b>	<b>26 800</b>	<b>40</b>	
<b>9</b>	<b>Učitelka MŠ</b>	<b>15 000</b>	<b>5 100</b>	<b>20 100</b>	<b>34</b>	

10	Učitelka MŠ	12 000	4 080	16 080	24	
11	Učitel cizích jazyků	5 000	0	5 000	5	
12	Asistent pedagoga	4 000	0	4 000	4	
13	Asistent pedagoga	8 000	0	8 000	15	
14	Pedagog - eurymie	4 000	0	4 000	4	
15	Psycholog	3 000	0	3 000	3	
	<b>Celkem</b>	<b>217 000</b>	<b>65 620</b>	<b>282 620</b>		<b>252 000</b>

Tabulka č. 3 – Mzdové náklady, úvazky a dotace

Takže čtyři šestiny z 252 000,- Kč (bez 54 000,- Kč) je 132 000,- Kč. Pokud se k tomuto číslu připočtou příjmy ze školního a normativů (132 000,- Kč plus 800 497,- Kč), dostaneme sumu **932 497,- Kč**, což je číslo, které reprezentuje celkové příjmy za sledované období.

Výdaje v Kč		
Období 1. 9. 2010 - 31. 12. 2010		
	Měsíčně	Celkem
Spotřeba materiálu	22 020	88 080
Cestovné	8 000	32 000
Nájemné	44 800	179 200
Náklady na reklamu	8 340	33 360
Výkony spojů	4 800	19 200
Mzdové náklady	255 820	1 023 280
<b>Celkem</b>	<b>343 780</b>	<b>1 375 120</b>

Tabulka č. 4 – Výdaje za první sledované období

Měsíční výdaje dosahují částky 343 780,- Kč. Pokud tuto částku vynásobíme čtyřmi (jedná se o dobu čtyř měsíců září – prosinec), dostaneme **1 375 120,- Kč**. Poté ji odečteme od příjmů a dostaneme výsledek za období od 1. 9. 2010 do 31. 12. 2010.

**Celkový rozdíl mezi příjmy a výdaji za první sledované období je -442 623,- Kč.**

Záporný výsledek byl víc než jen očekávaný, je pokryt z kapitálu jednatelky, který byl formou půjčky při založení transformován do podniku a dosahoval výše 1 700 000,- Kč, a je způsoben několika vlivy. Zprv je škola není naplněna ani z poloviny své kapacity, zadruhé normativ na žáka dosahuje jen 55% výše a zatřetí se do budoucna počítá

s vlastní budovou, a tím pádem s úsporou několika desítek tisíc korun na nájemném. V prvních dvou letech od vzniku je naprosto běžné, že je firma ve ztrátě.

<b>Příjmy v Kč</b>				
	<b>Období 1. 1. 2011 - 30. 6. 2011 a normativ jen 55%</b>			
	<b>Počet dětí</b>	<b>Normativ na jedno dítě</b>	<b>Školné</b>	<b>Celkem</b>
<b>Příjmy škola</b>	<b>64</b>	<b>45 412</b>	<b>950</b>	<b>1 177 981</b>
<b>Příjmy školka</b>	<b>6</b>	<b>39 930</b>	<b>950</b>	<b>99 581</b>
<b>Příjmy družina</b>	<b>55</b>	<b>10 235</b>	<b>0</b>	<b>185 765</b>
<b>Celkem MŠ+ZŠ+ŠD</b>				<b>1 463 328</b>

Tabulka č. 5 – Příjmy za druhé sledované období

Pokud si pořádně prohlédneme tabulku za druhé sledované období, zjistíme, že přibylo pět dětí ve škole, školce i družině. Navíc se zavedlo školné i v MŠ a nárůst příjmu byl znatelný. Do budoucna se nedá předpokládat výrazný nárůst dětí v družině, jelikož tuto službu využívají především rodiče dětí prvního stupně. A jelikož je škola obsazována od první třídy a již má šest tříd, tak zde není pravděpodobné výrazné navýšení počtu žáků. Rozdíl v příjmu oproti minulému sledovanému období je (1 463 328,- Kč minus 800 497,- Kč) 662 831,- Kč. Jak jsme si již řekli, druhým zdrojem příjmu jsou dotace, které dosahují výše 120 000,- Kč. Je to zbylá část prostředků z celkové podpory na zaměstnance (252 000,- Kč celkem bez 132 000,- Kč za minulé období). Celkové příjmy v druhém sledovaném období činí **1 583 328,- Kč**. (1 463 328,- Kč plus dotace 120 000,- Kč).

<b>Výdaje v Kč</b>		
<b>Období 1. 1. 2011 - 30. 6. 2011</b>		
	<b>Měsíčně</b>	<b>Celkem</b>
<b>Spotřeba materiálu</b>	<b>24 590</b>	<b>147 540</b>
<b>Cestovné</b>	<b>9 000</b>	<b>54 000</b>
<b>Nájemné</b>	<b>44 800</b>	<b>268 800</b>
<b>Náklady na reklamu</b>	<b>8 340</b>	<b>50 040</b>
<b>Výkony spojů</b>	<b>4800</b>	<b>28 800</b>

Mzdové náklady	282 620	1 695 720
Celkem	374 150	2 244 900

Tabulka č. 6 – Výdaje za druhé sledované období

Jak je na první pohled zřejmé, tak rozdíl v nákladech oproti předchozímu období tvoří nárůst mzdové položky (rozdíl mzdových nákladů mezi druhým a prvním obdobím) o 26 800,- Kč měsíčně, což je způsobeno přijetím nového pedagoga. Spotřeba materiálu vzrostla díky vyššímu počtu dětí i pedagogů a celková suma je tvořena z fixní a variabilní částky. Tento fix je vyčíslen na 6 660,- Kč a je spojen s administrativou, nehledě na počet dětí, druhá variabilní část zohledňuje počet žáků i pedagogů. Cestovní výdaje stouply o 1 000,- Kč, díky přijetí nového učitele. Tyto náklady převážně reprezentují náklady na dopravu při školení zaměstnanců. Výkony spojů, výdaje spojené s reklamou a nájemné se v tomto období nezměnily. Celkové výdaje v druhém sledovaném období činí **2 244 900,- Kč**.

**Celkový rozdíl mezi příjmy a výdaji za druhé sledované období je –661 572,- Kč.**

Nárůst deficitu není způsoben horší situací v podniku, ale delším časovým úsekem druhého období. První a třetí je tvořeno čtyřmi měsíci a druhé a čtvrté šesti. Zde si je důležité uvědomit, jak matoucí může být hodnocení firmy jen podle hospodářského výsledku nebo zisku. Proto ve finanční analýze nejde ani tak o čísla, jako spíše o jejich správnou interpretaci.

Samozřejmě je potřeba poznamenat, že některé nákladové položky se mohou měnit. Např. spotřeba materiálu nejspíše dál poroste, vzhledem k předpokládanému zvýšení počtu žáků i pedagogů. Také se dá předpokládat, že s postupem času bude potřeba stále méně propagace, a tudíž náklady na reklamu budou klesat. Tento stav bude nastávat postupně s obsazováním prvních tříd a naplno se projeví ve chvíli plné kapacity školy, resp. školky.

Záměrně jsem rozdělil celkovou sumu peněžních prostředků z normativů jen na deset měsíců, i když jsou přidělovány čtvrtletně. Je to z několika důvodů: chtěl jsem ukázat, jak nákladné je školu udržet v chodu během letních prázdnin, a proto jsem rozpočítal normativy za dva měsíce prázdnin do zbytku roku. Pokud bych tak neučinil, tak by

normativy z jednoho školního roku zasahovaly do druhého, což by nebylo žádoucí. Navíc se v absolutních číslech nic nezmění (normativy jsou udělovány na hospodářský rok tj. od 1. 1. do 31. 12.).

Výdaje v Kč		
Období 1. 7. 2011 - 31. 8. 2011		
	Měsíčně	Celkem
Spotřeba materiálu	0	0
Cestovné	9 000	18 000
Nájemné	0	0
Náklady na reklamu	8 340	16 680
Výkony spojů	2400	4 800
Mzdové náklady	258 620	517 240
<b>Celkem</b>	<b>278 360</b>	<b>556 720</b>

Tabulka č. 7 – Odhad výdajů během letních prázdnin roku 2011

Jak je vidět z příložené tabulky, tak spotřeba materiálu a nájemné se o prázdninách neplatí a již se zde projeví úspora ve výkonech spojů, jež je rozepsána níže. Také je zde viditelná změna ve mzdových nákladech, která je způsobena neplacením externích pracovníků během této doby. Cestovní náklady zůstávají beze změny, jen mají jinou strukturu.

Celkové výdaje během prázdnin roku 2011 budou **–556 720,- Kč.**

**Hospodářský výsledek za první školní rok je –1 660 915,- Kč** ( –442 623,- Kč za první období, –661 572,- Kč za druhé a –556 720,- Kč za období prázdnin).

### 2.3.2 Predikce školního roku 2011/2012

Zde musím uvést, že všechny tyto a následující údaje jsou již očekávaným stavem v budoucnu. Tento stav nemusí souhlasit s pozdější realitou, ale přinejmenším by měl korelovat s nastíněným trendem.

Příjmy v Kč				
Období 1. 9. 2011 - 31. 12. 2011 a normativ 100%				
	Počet dětí	Normativ na jedno dítě	Školné	Celkem
Příjmy škola	79	45 412	950	1 615 139
Příjmy školka	18	32 415	950	274 428
Příjmy družina	60	10 235	0	245 640
Celkem MŠ+ZŠ+ŠD				2 135 207

Tabulka č. 8 – Odhad příjmů za třetí období

Od nového školního roku 2011/2012 se očekává otevření regulérní školky nejen od pěti let, jak tomu bylo doposud, ale již od tří let. Proto se počítá s nárůstem dětí o 12 v MŠ a 15 žáků v ZŠ. Normativ v tomto období by měl dosahovat 100% a příspěvek na dítě v MŠ poklesne z 39 930,- Kč na 32 415,- Kč z důvodu vyššího počtu dětí. (viz přílohy) Také se již v tomto období nedá počítat s dotacemi. Celkové příjmy budou **2 135 207,- Kč**.

Výdaje v Kč		
Období 1. 9. 2011 – 31. 12. 2011		
	Měsíčně	Celkem
Spotřeba materiálu	31 529	126 116
Cestovné	10 000	40 000
Nájemné	44 800	179 200
Náklady na reklamu	8 340	33 360
Výkony spojů	2 400	9 600
Mzdové náklady	309 420	1 237 680
Celkem	406 489	1 625 956

Tabulka č. 9 – Odhad výdajů za třetí období

Výdaje se zvednou především díky nutnosti dalšího pedagoga a nárůstu potřeb s tím spojených. Celkové náklady budou činit **-1 625 956,- Kč**.

**Celkový rozdíl mezi příjmy a výdaji za třetí období podle dodaných hodnot bude 509 251,- Kč.**

Bude to nejspíš poprvé, co se škola dostane do kladných hodnot, ale nesmíme zapomínat na ztrátu z předchozího roku.

Mezi třetím a čtvrtým obdobím se nepředpokládají významné změny, a proto se nebudou měnit parametry jak příjmů, tak výdajů.

<b>Příjmy v Kč</b>				
<b>Období 1. 1. 2012 - 30. 6. 2012 a normativ 100%</b>				
	<b>Počet dětí</b>	<b>Normativ na jedno dítě</b>	<b>Školné</b>	<b>Celkem</b>
<b>Příjmy škola</b>	<b>79</b>	<b>45 412</b>	<b>950</b>	<b>2 602 829</b>
<b>Příjmy školka</b>	<b>18</b>	<b>32 415</b>	<b>950</b>	<b>452 682</b>
<b>Příjmy družina</b>	<b>60</b>	<b>10 235</b>	<b>0</b>	<b>368 461</b>
<b>Celkem MŠ+ZŠ+ŠD</b>				<b>3 423 972</b>

*Tabulka č. 10 – Odhad příjmů za čtvrté období*

Celkové příjmy budou **3 423 972,- Kč**.

<b>Výdaje v Kč</b>		
<b>Období 1. 9. 2011 - 31. 12. 2011</b>		
	<b>Měsíčně</b>	<b>Celkem</b>
<b>Spotřeba materiálu</b>	<b>31 529</b>	<b>189 174</b>
<b>Cestovné</b>	<b>10 000</b>	<b>60 000</b>
<b>Nájemné</b>	<b>44 800</b>	<b>268 800</b>
<b>Náklady na reklamu</b>	<b>8 340</b>	<b>50 040</b>
<b>Výkony spojů</b>	<b>2 400</b>	<b>14 400</b>
<b>Mzdové náklady</b>	<b>309 420</b>	<b>1 856 520</b>
<b>Celkem</b>	<b>406 489</b>	<b>2 438 934</b>

*Tabulka č. 11 – Odhad výdajů za čtvrté období*



Celkové výdaje budou dosahovat sumy **-2 438 934,- Kč**.

**Celkový rozdíl mezi příjmy a výdaji za čtvrté období podle dodaných hodnot bude 985 038,- Kč.**

Zde nejde ani tak o číslo, jako spíše o zachycení trendu a vývoje. Nesmíme zapomínat, že následuje období prázdnin, a tedy výrazných výdajů.

Výdaje v Kč		
Období 1. 7. 2012 - 31. 8. 2012		
	Měsíčně	Celkem
Spotřeba materiálu	0	0
Cestovné	10 000	20 000
Nájemné	0	0
Náklady na reklamu	8 340	16 680
Výkony spojů	2400	4 800
Mzdové náklady	285 420	570 840
<b>Celkem</b>	<b>306 160</b>	<b>612 320</b>

Tabulka č. 12 – Odhad výdajů během letních prázdnin roku 2012

Celkové výdaje během prázdnin budou asi **-612 320,- Kč**.

**Hospodářský výsledek za druhý školní rok je 881 969,- Kč.**

Oproti minulému roku jde o výraznou změnu zapříčiněnou zejména splněním podmínek České školní inspekce a přidělením 100 % normativů.

Souhrnný přehled příjmů a výdajů v Kč			
Sledované období	Příjmy	Výdaje	Hospodářský výsledek
1. 9. 2010 - 31. 12. 2010	932 497	1 375 120	-442 623
1. 1. 2011 - 30. 6. 2011	1 583 328	2 244 900	-661 572
Letní prázdniny 2011	0	556 720	-556 720
1. 9. 2011 - 31. 12. 2011	2 135 207	1 625 956	509 251
1. 1. 2012 - 30. 6. 2012	3 423 972	2 438 934	985 038
Letní prázdniny 2012	0	612 320	-612 320
<b>Celkem 1. školní rok</b>	<b>2 515 825</b>	<b>4 176 740</b>	<b>-1 660 915</b>

<b>Celkem 2. školní rok</b>	<b>5 559 179</b>	<b>4 677 210</b>	<b>881 969</b>
<b>Celkem oba roky</b>	<b>8 075 004</b>	<b>8 853 950</b>	<b>-778 946</b>

*Tabulka č. 13 – Souhrnný přehled příjmů a výdajů*

Vzhledem k tomu, že hodnocený podnik je škola, jsou hlavním zdrojem příjmů normativy a školné. V procentuálním vyjádření se výdaje školního roku 2011/2012 zvednou o 12 % oproti roku 2010/2011. Struktura výdajů představuje z velké části výdaje na osobní náklady a u celkových výdajů je patrné mírné navyšování v důsledku nabírání nových pracovních sil a s tím spojených nákladů. Naopak příjmy za 2. školní rok stoupnou o 45 %, hlavně díky splnění podmínek pro udělení 100% normativů. Přesto hospodářský výsledek za oba roky bude v záporných číslech, ale s jasně signalizujícím vzestupným trendem vývoje. Celkový výsledek hospodaření 2. roku vzrostl oproti 1. roku o 2 542 884,- Kč, a to v první řadě díky zápornému hospodářskému výsledku 1. roku, který je pochopitelně zapříčiněn vznikem firmy, a 2. roku, ve kterém škola dostala plnou podporu příspěvků, a uvedením do provozu mateřské školky.

Tato skutečnost signalizuje možnost dalšího kvalitativního i kvantitativního rozvoje. Nejdůležitějším středně dlouhým strategickým momentem školy bude avizovaná snaha se přesunout do vlastních prostor. Tento ambiciózní investiční záměr bude mít jistě spoustu úskalí, ať už se zajištěním adekvátního pozemku (přislíbena pomoc města) nebo investičními náklady. Pokud ovšem bude waldorfská škola pokračovat v nastaveném trendu a nevyskytnou se neočekávané problémy (např. změna legislativy při udělování normativů nebo nesplnění podmínek během pozorování České školní inspekce), bude schopna tento plán realizovat.

## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza má svůj neodmyslitelný význam, jejím úkolem je pomoci analyzovat Waldorfskou základní školu a mateřskou školu Olomouc, s.r.o. z několika úhlů pohledu a pomoci s utvořením celistvého obrazu firmy.

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky a příležitosti (Opportunities), hrozby (Threats) spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem. Jedná se o metodu analýzy užívanou převážně v marketingu. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy, nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

**Silné stránky:** Jak se ukázalo v minulé kapitole, tak má škola před sebou dynamický rozvoj. Je to jedna z nejsilnějších stránek školy, jelikož má jasný cíl, vizi a především plán, jak k tomuto cíli dospět. Díky výbornému zázemí v počátku rozvoje školy může firma pomýšlet na vlastní expanzi v podobě vybudování vlastního vzdělávacího komplexu. Mezi další silné stránky patří zkušené vedení, které má již bohaté zkušenosti s provozováním firmy, a tyto znalosti může uplatnit i v tomto oboru podnikání. A v neposlední řadě škola disponuje kvalifikovaným personálem, který se navíc povinně dál školí a přizpůsobuje moderním trendům ve vzdělávání. Tuto informaci uvádím na základě pozorování, které jsem absolvoval jak ve waldorfské škole, tak ve Fakultní základní škole v Olomouci, Tererovo náměstí 1, kde jsem byl na týdenní praxi.

**Slabé stránky:** Z ekonomického hlediska je slabinou to, že waldorfská instituce nikdy neotevře dva ročníky ve stejném akademickém roce, i když by mohla. Dále vysoký podíl fixních nákladů, zejména na zaměstnance, a tedy malý prostor pro regulaci nákladů. Mezi slabé stránky patří i školné, především díky tomu, že je firma v počátku

existence, s čímž může souviset i neochota některých sociálně méně zdatných rodičů umístit své dítě právě do této instituce, i když škola nabízí sociální příspěvek právě těmto žákům. Pokud ovšem firma získá pevnou pozici na trhu, může se tato nevýhoda stát naopak devizou a škola se může stát výběrovou. S tím souvisí i zaměření školy, které se považuje za alternativní, ovšem dokud se obyvatelstvo neseznámí s její náplní a pedagogikou, může docházet k negativnímu nahlížení na školu. Ze zkušenosti ostatních waldorfských škol je křivka zájmu rodičů a dětí vzestupně lineární.

**Příležitosti:** Škola má potenciál vybudovat již v tomto roce mateřskou školku a během několika let (v závislosti na ekonomických podmínkách a situaci na trhu) se přesunout do vlastních prostor. Z minulé kapitoly je jasně vidět, že vlastní finanční prostředky bude schopna generovat v dostatečné míře s využitím dotací, podpory města nebo úvěru, a bude tak schopna zajistit jak pozemek, tak samotnou výstavbu. Do budoucna se firma nechce spokojit pouze s primárním vzděláváním, a dá se tedy očekávat otevření střední školy, potažmo jídelny či školy vysoké.

**Hrozby:** Nejaktuálnější hrozbou je inspekce MŠMT a udělení, či neudělení 100 % normativů. S tím souvisí i nejistota v podobě závislosti na politickém dění resp. na výši normativů na žáka. Výše normativů a legislativa se může kdykoli změnit, a ohrozit tak chod školy. Jednou z vysoce nákladných položek školy je edukace učitelů ve waldorfské pedagogice a reálná hrozba takto vzdělaných pracovníků spojená s tím, že rozvážou pracovní poměr. S tímto rizikem se ovšem musí potýkat každá firma, waldorfskou školu nevyjímaje. Další možnou hrozbou i příležitostí se může stát porovnání kvality s ostatními školami v podobě úspěšnosti jejich absolventů u přijímacího řízení na střední školy.

## 2.5 Optimalizace nákladů a propagace

Jedním z cílů práce je najít takové řešení situace ve waldorfské škole, aby se podařilo optimalizovat náklady, procesy a propagaci. Nejdříve bylo potřeba vytipovat oblasti, ve kterých byla alespoň hypotetická možnost úspor. S tímto problémem jsem se obrátil na vedoucí představitele školy a postupně jsme společnými silami dospěli k několika oblastem, ve kterých byl prostor k optimalizaci.

**Personální politika a dotace** - je všeobecně známo, že nejvíce prostředků ve většině firem plyne na pracovní sílu. Náklady spojené se mzdami tvoří dominantní složku výdajů a k jejich optimalizaci by bylo potřeba mnohem více času a samozřejmě i vyšší kvalifikaci, než mohu nabídnout. Nejlépe by tuto situaci vyřešil personální audit, ale vzhledem k tomu, že Waldorfská základní škola a mateřská škola Olomouc, s.r.o. využívá aktivní politiku zaměstnanosti Úřadu práce v Olomouci, je tento audit po dobu čerpání dotací na zaměstnance téměř bezpředmětný.

Waldorfská škola využívá souhrnné dotace ve výši 252 000,- Kč na 6 pedagogických pracovníků. Výše každé jedné dotace je různá a musí se žádat na každého zaměstnance zvlášť. Zde se posuzuje zejména rizikový faktor posuzované osoby (věk, pohlaví, vzdělání, handicap, uplatnění). Je jasné, že absolventi, muži i ženy po padesátce, handicapovaní nebo ženy na mateřské dovolené mají obtížnější pozici na trhu práce, a proto jsou v rizikové skupině, ve které jsou dotace udělovány častěji a ve vyšší míře. Výše příspěvku může dosáhnout až 80 000,- Kč a tyto dotace se dělí na společensky účelné pracovní místo zřízené, kde, pokud žádáte o tuto formu, musíte si toto místo udržet alespoň po dobu 24 měsíců a prostředky využít k investicím na dané pracovní místo, nebo společensky účelné pracovní místo vyhrazené, kde vám je přidělena suma peněz jako příspěvek na pokrytí nákladů spojených se mzdou. Žadatelé si ovšem neuvědomují důležitost faktu, že nejen koho a kde chcete zaměstnat, a tak i žádat o dotaci, ale obzvláště kdy a od koho. Žádat o dotaci se např. nevyplatí na konci roku, kdy většina fondů je již téměř vyčerpaná, a proto se absolutní suma peněz, která zbývá, musí rozdělit mezi všechny uchazeče. Ve většině případů to znamená zkrácení maximální výše příspěvku. Žadatelé nevědí (tedy nikdo je neinformuje), že se dotace udělují z různých fondů (evropský, fond rozvoje) a každý z těchto fondů má trochu jiné

podmínky, což se ovšem běžný uchazeč o dotaci ani dozvědět nemusí, jelikož tiskopisy jsou totožné a vyhodnocují se pouze na základě rozdílných kritérií.

**Nájem** – tato část výdajů je druhou nejvyšší položkou po mzdových nákladech. Pro komparaci s ostatními nabídkami je potřeba vypočítat cenu za metr<sup>2</sup>/rok. V objektu, ve kterém se škola v současné době nachází, je nájemné ve výši 44 800,- Kč měsíčně a užitná plocha 672 m<sup>2</sup>, což je přesně 800,- Kč za m<sup>2</sup>/rok. Nutno poznamenat, že v tomto nájmu je zahrnut úklid, služby školníka a energie. Po průzkumu trhu (www.sreality.cz – největší portál realit u nás, vývěsek realitních kanceláří, průzkumu deníku Profit – inzerce a analýzy realitního makléře z firmy AAByty.cz) se zjistilo, že průměrná cena nájmu bez energií se pohybuje v rozmezí 1 500,- Kč – 2 000,- Kč za m<sup>2</sup>/rok a s energiemi až 2 500,- Kč. Samozřejmě můžeme nalézt i dražší objekty, ale ty jsou specifické např. z pohledu luxusní výbavy nebo zvláštní polohy (např. secesní vila v centru města apod.)

Škola do budoucna plánuje přesun do vlastních prostor, ale již od školního roku 2011/2012 bude potřebovat nové prostory pro školku. Během analýzy trhu byl nabídnut škole objekt k pronájmu za 1965,- Kč m<sup>2</sup>/rok bez energií. Tato budova ovšem nespĺňovala všechny náležitosti (např. neumožňovala budoucí rozvoj, kvůli malé velikosti), a proto bylo potřeba nalézt lepší řešení. Toto řešení se objevilo v podobě krásné, nově zrekonstruované vily v centru města u parku (ulice Vídeňská) se zahradou za cenu 1 300,- m<sup>2</sup>/rok, přičemž velikost 356 m<sup>2</sup> je dostatečná až pro 75 dětí. Waldorfská škola a školka plánuje 50 dětí, což umožňuje využití ostatních prostor pro dílny nebo menší tělocvičnu. Bude-li tento objekt využit, tak možné úspory oproti předchozímu návrhu dosáhnou až 236 736,- Kč ročně, pokud počítáme se stejnou velikostí obou objektů. Navíc je zde samozřejmě výhodou blízký park, zahrada a vzhled historické, nově zrekonstruované budovy.

**Ostatní náklady** - spotřeba materiálu a cestovné. Škola má specifickou potřebu školních pomůcek. Některé bloky dokonce dováží jen jediná firma v republice z Německa a sešity s proložkou, které děti využívají na tvoření vlastních pracovních sešitů, má v nabídce jen několik málo firem. V době odevzdání práce nebyly ještě všechny nabídky od možných budoucích dodavatelů k dispozici, a proto nebyla započítána možná úspora s tím spojená. Avšak i přesto bude tento záměr dokončen a realizován.

Ceny jízdného v Kč				
	Cesta Olomouce Písek a zpět		Cesta Olomouce Příbram a zpět	
	Bez slevy	Se slevou	Bez slevy	Se slevou
<b>Autem</b>		<b>1044</b>		<b>1075</b>
<b>Autobusem</b>	<b>600</b>		<b>700</b>	
<b>Vlakem</b>	<b>847</b>	<b>424</b>	<b>776</b>	<b>388</b>

Tabulka č. 14 – Ceny jízdného

Struktura cestovních výdajů je spojená převážně s proplácením jízdného zaměstnancům během povinných školení do Písku a Příbrami a využívá se nejlevnější dopravní prostředek, tedy vlak. Tito zaměstnanci již využívají úlevy z ceny v podobě slevových karet, či promočních akcí. Proto se zde prostor pro úsporu nenašel.

Vzdálenost z Olomouce do Písku je nejkratší cestou 272 km a do Příbrami 280 km. Na každý dopravní prostředek byla uplatněna sjednaná sleva.

U automobilu se počítá se spotřebou 6litrů/100km a cenou benzínu 32,- Kč/litr. Nebere se v úvahu opotřebením auta, ani potřeba dálničních známek.

U autobusu existují slevy jen pro studenty, seniory nebo zdravotně postižené. Proto nebylo možno zajistit žádnou slevu.

U vlaku je započítána sleva 50 %, ale už nejsou zohledněny ceny slevových karet, které dosahují 3 000,- Kč na rok (nejvýhodnější možnost), i tak ale vychází zpáteční jízdenka vlakem jako nejlevnější varianta.

**Výkony spojů** – tato část nákladů tvoří dominantní část výdajů, ale její optimalizace je velice přínosná především pro její dlouhotrvající efekt, jelikož při prodloužení smlouvy se vždy nabízí buď stejné, nebo lepší podmínky. Proto se kladl velký důraz na co možná největší úsporu, ať už z pohledu peněžních toků, tak absolutních čísel. Byla zpracována analýza nákladů na využívání telekomunikačních služeb provedenou firmou PP Counselling<sup>12</sup>. Jedná se o firmu, která spolupracuje s mobilním operátorem Vodafone, u kterého má Waldorfská základní škola a mateřská škola Olomouc, s.r.o. vedený účet.

<sup>12</sup> *Www.snizteucty.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-15]. PP counselling. Dostupné z WWW: <<http://www.snizteucty.cz/>>.

## 2.5.1 Analýza PP Counselling a Vodafone

PP Counselling ve spolupráci s Vodafone vypracoval analýzu nákladů volání s využitím mobilní sítě Vodafone. Na základě této analýzy jsou doporučeny nejvhodnější tarify a služby. Z analýzy vyplývá úspora za dobu kontraktu až 98 133 Kč, což činí 47% celkových výdajů na mobilní telefony a služby.

	Současné náklady	Optimalizované náklady	Možná úspora za produkty a služby	Možná úspora za produkty a služby
Za 1. měsíc	8 671 Kč	4 582 Kč	4 089 Kč	47%
Za 24 měsíců	208 104 Kč	109 971 Kč	98 133 Kč	47%

Tabulka č. 15 – Výsledné náklady a optimalizace

### Doporučené řešení

- Analýza provedena licenčním softwarem Analyzátor 2010 poskytnutým PP Counselling

Váš stávající tarif	Doporučený tarif	Datový tarif	Roaming	Možná úspora
Nabito 700 588,-	Tarif na míru 237,-	Internet na den	World	60%
Nabito 700 788,-	Tarif na míru 238,-	Internet na den	World	70%
Nabito 2100 2046,-	Tarif na míru 1082,-	Internet na den	World	47%
Nabito 700 797,-	Tarif na míru 374,-	Internet na den	World	53%
Nabito 700 788,-	Tarif na míru 283,-	Internet na den	World	64%
Nabito 700 788,-	Tarif na míru 211,-	Internet na den	World	73%
Nabito 700 788,-	Tarif na míru 368,-	Internet na den	World	53%
Nabito 119 300,-	Tarif na míru 97,-	Internet na den	World	68%
Nabito 700 843,-	Tarif na míru 920,-	Internet na den	World	-9%
Nabito 700 945,-	Tarif na míru 774,-	Internet na den	World	18%
8 671 Kč	4 582 Kč			47%

Tabulka č. 16 – Možné procentní úspory



- Hodnoty, na jejichž základě byla provedena tato kalkulace

O2	Vodafone	T-Mobile	Pevná	VPN	Víkend	Záznamník	SMS	MMS
11/0	9/0	0/0	23/0	0	0	0	0	0
10/0	25/0	0/0	5/0	7	0	0	6	0
82/0	87/0	0/0	44/0	326	0	0	8	1
50/0	14/0	0/0	0/0	53	0	0	4	0
33/0	0/0	0/0	24/0	4	0	0	1	0
10/0	15/0	0/0	0/0	11	0	0	36	0
55/0	19/0	0/0	1/0	15	0	0	0	0
0/0	4/0	0/0	0/0	35	0	0	0	0
34/0	81/0	0/0	66/0	241	0	0	0	0
123/0	44/0	0/0	33/0	38	0	0	71	0

Tabulka č. 17 – Výkony spojů

Analýza byla provedena pouze na základě poskytnutých údajů o skutečném rozložení využívání služeb u jednotlivých SIM karet ve firmě. Při výpočtu se vycházelo z cen a služeb platných v době provedení kalkulace. Uvedené náklady na využívání služeb jsou orientační, zaokrouhlené na celé koruny a zahrnují kromě samotné ceny služeb rovněž paušální platby. Všechny uvedené ceny jsou bez DPH. Ceny za další nadstandardní služby, jako je například posílání melodií či informační SMS/MMS kanály, byly připočítány jako jednorázová částka. Výpočet nezahrnuje sankční platby a nemusí zahrnovat případné slevy nezobrazené na vyúčtování.

Jak je patrné z příložené nabídky, sleva činí skoro 100 000,- Kč. Tak to ovšem vypadá jen na první pohled. Existuje totiž služba, která se nazývá „Bez obav“, a jejímž úkolem

je dělat tuto analýzu každé tři měsíce zpětně a případný přeplatek vrátit na účet klienta. Odkaz na bližší podmínky a pravidla pro získání v poznámce pod čarou.<sup>13</sup> Tuto službu již měla waldorfská škola aktivovanou, přesto bylo potřeba tyto procesy zefektivnit.

Zprv jde o optimalizaci, a proto posílat každý měsíc přeplatek několik tisíc korun a čekat tři měsíce, než se vrátí, je přinejmenším dosti neúčelové nakládání s prostředky, které mohou být využity vhodněji kdekoli jinde.

Zadruhé se podařilo vyjednat výhodnější cenu volání pro každého jedno telefonní číslo. Tato úspora činí 50 % z tarifu, a pokud byl ve smlouvě stanoven závazek plnit (odebírat) služby v celkové výši 4000,- Kč, tak i tento závazek byl ponížen o 50 %. Toto ponížení však nemá vliv na odměny a bonusy. Tzn., pokud máte např. určitý tarif a máte nárok na zlevněný telefon (sleva ze standardní ceny), tak tato sleva není žádným způsobem dotčena, či ponížena. Waldorfská škola potřebovala telefon (Nokia 2330), který byl přidělen za 1 korunu (tržní cena 1 377,- Kč).

#### **Mezi další výhody například patří:**

- možnost nákupu mobilních telefonů za ceny pro business zákazníky (průměrná sleva oproti standardní ceně je asi 600,- Kč)
- využívat zvýhodněného volání v rámci firmy za 1 Kč
- možnost výběru telefonních čísel a jejich rezervace zdarma
- využívání věrnostního programu Vodafone odměny
- možnost bezplatně měnit tarifní programy podle aktuální situace ve firmě
- variabilita v počtu SIM karet
- kontrola výdajů zaměstnanců v průběhu zúčtovacího období službou FlexiLimit či FlexiStrop
- automatická kontrola nejvhodnějšího nastavení tarifů se službou Bez obav pro tarify Nabito a tarify na míru
- možnost bezplatně získat duplikát ztracené či poškozené SIM karty.

---

<sup>13</sup> *W*[www.vodafone.cz](http://www.vodafone.cz) [online]. 2011 [cit. 2011-02-18]. Podmínky služby bez obav. Dostupné z WWW: <[http://www.vodafone.cz/firemni/sluzby\\_nastaveni/bez\\_obav/podminky.htm](http://www.vodafone.cz/firemni/sluzby_nastaveni/bez_obav/podminky.htm)>.

## 2.5.2 Propagace a reklama

Jedním z cílů waldorfské školy je naplnění všech ročníků počtem dětí od 15 do max. 25, kde optimální počet je přibližně 18 žáků na třídu. K uskutečnění tohoto záměru je potřeba propagace, se kterou již měla waldorfská škola zkušenosti během marketingové akce před zápisem do prvního ročníku tohoto školního roku a i během vzniku školy, kde se snažila propagovat zahájení svého působení v Olomouckém kraji. Po předchozí praxi a kladném ohlasu bylo rozhodnuto oslovit reklamní agenturu a nechat vytvořit sérii reklamních bannerů, menší billboard a fluorescenční panely s tím, že do budoucna se počítá s výrobou reklamních předmětů a letáků. Tyto letáky by se měly cíleně zaměřit na rodiče s dětmi, předně na rodiče s dětmi předškolního věku a nabídnout zajímavější alternativu ve vzdělávání jejich potomků. Na vše byla uplatněna sleva ve výši 30 % a samotná aplikace byla vyčíslena jen na náklady spojené s dopravou a použitými materiály (tzn. téměř zadarmo, konkrétně 1 000,- Kč). Konkrétní čísla budou uváděna vždy u daného typu reklamy. Ukázky jsou řazeny v přílohách této práce.

**Reklamní bannery** – tyto bannery, nebo lépe řečeno polepy, budou využity k prezentaci a upoutání pozornosti ve velkých olomouckých centrech jako např. Makro, Globus a další. Rozměry jsou metr sedmdesát na výšku, padesát centimetrů na šířku a budou tvořit trojstranný hranol, který bude ze všech stran viditelný a čitelný. Těchto hranolů bude vytvořeno sedm, což znamená dvacet jedna stran, kde každá strana má skoro běžný metr. Zde se musí samozřejmě počítat s nutnými přesahy a ořezy. Takže v součtu se jedná o asi devatenáct metrů, kde tržní hodnota je 450,- Kč za metr. Byla sjednána cena 300,- Kč, s tím, že ořezy nebudou započítávány do ceny (přesahy ano), tudíž náklady dosáhly 5 700,- Kč. Tržní cena je 8 550,- Kč, což činí úsporu téměř 3000,- Kč. Zde se nejedná ani tak o ušetřené peníze, jako spíše o získání důležitého kontaktu a možnosti využití těchto nadstandardních podmínek i v budoucnu.

**Billboard** – nejde přímo o billboard, ale o využití výlohy v obchodním domě Senimo v Olomouci, kde je možnost umístit tento polep zcela zdarma. Rozměry jsou metr dvacet na dva a půl metru a výrobní cena je 900,- Kč. Odhadované náklady na pronájem této plochy se pohybují v ceně 1 000,- Kč za měsíc. Cílem bylo pokrýt co možná nejvíce míst, ve kterých se shromažďují davy lidí. Tímto místem bezpochyby jsou místní supermarkety a hypermarkety.

**Fluorescenční panely** – tyto tabule budou využity na reklamních plochách v centru města. Jedná se o dopravní uzly na náměstí Hrdinů – směr Lazce a křižovatku u bývalého kina Lípa. Plocha se nachází na otočných hodinách, a je tudíž velice vyhledávaným místem. Tato forma reklamy musí být lépe chráněna proti nepříznivým vlivům jako déšť, či mráz a navíc musí být z fluorescenčního materiálu, aby byla pozorovatelná i v noci. Běžná cena těchto komerčních prostor je za každou plochu 1 000,- Kč měsíčně. Byly by využity dvě plochy, a proto by roční výdaje činily 24 000,- Kč. Jako forma sponzorského daru byly tyto reklamní prostory nabídnuty zdarma. Jediná položka k úhradě byla vyúčtována výroba těchto panelů, a to v ceně 900,- Kč korun za každý, a dokonce nebyly požadovány prostředky za instalaci těchto tabulí.

Jako další možnosti propagace waldorfské školy byly nabídnuty přízemní prostory oken v bytě nacházejícího se v těsné blízkosti OD Prior naproti hlavního vchodu do kostela sv. Mořice v Olomouci. Bohužel se po předběžné domluvě s majitelem ukázalo, že tento objekt není ve výhradním vlastnictví zmiňované osoby, a tudíž se museli kontaktovat ostatní majitelé nemovitosti. Ti sice s návrhem (pro jaké účely a v jaké formě bude reklama vypadat) souhlasili, ale už se nedokázala najít shoda v honoráři. Je skutečně škoda, že se nepodařilo dosáhnout dohody, jelikož se jedná o frekventovanou ulici v centru města.

Zajímavým místem se jevilo oplocení TJ Lokomotiva Olomouc. Tento sportovní areál leží nedaleko tržnice směrem k hlavnímu vlakovému nádraží a nachází se zde mnoho poutačů nejrůznějších firem. Cena za využití plochy je 12 000,- Kč za rok, kdy po domluvě byla zajištěna smluvní cena o 75 % nižší, tedy 3 000,- Kč ročně. Tato nabídka byla prezentována představitelům waldorfské školy, ale bohužel nešlo ani tak o cenu, jako spíše o místo. Vzhledem k množství soustředěné reklamy na tomto pozemku hrozilo nebezpečí, že se zde „ztratí“, a tak bylo rozhodnuto o nevyužití nabídky.

### 2.5.3 Souhrn optimalizace a propagace v číslech

Doporučení autora: propagace v Kč					
	Bannery	Výloha OD Senimo	Panely na hodinách	Billboard TJ Lokomotiva	Celkem
Tržní výrobní cena	8 550	1 350	1 800	1 500	13 200
Nájemné/rok		12 000	24 000	12 000	48 000
Dovoz + montáž	1 500	250	500	250	61 200
Cena celkem	10 050	13 600	26 300	13 750	63 700
<b>Cena po slevě celkem</b>	<b>6 700</b>	<b>900</b>	<b>1 800</b>	<b>3 000</b>	<b>12 400</b>
ÚSPORA	3 350	12 700	24 500	10 750	51 300

Tabulka č. 18 – Cenová kalkulace propagace

Celkové proinvestované prostředky dosáhly hodnoty 9 400,- Kč (červeně zvýrazněno, bez billboardu na oplocení TJ Lokomotiva, jelikož tato možnost nebyla využita). Celková úspora při využití všech nabízených možností by byla 51 300,- Kč, bez již zmíněného billboardu dosahuje částky **40 550,- Kč**.

Doporučení autora: optimalizace v Kč				
	Nynější stav/měsíc	Budoucí stav/měsíc	Úspora/měsíc	Úspora za rok
Mobilní služby	4 800	2 400	2 400	28 800
Budoucí nájemné u školky	58 295	38 567	19 728	236 736
Telefon Nokia 2330	1 377	1	1 366	1 366
Celkem	64 472	40 968	23 494	266 902

Tabulka č. 19 – Úspory na nájemném a mobilních službách

U kolonky „Budoucí nájemné u školky“ se nynějším stavem myslí situace, ve které waldorfská škola byla v době, kdy měla rozjednanou jen první nabídku, a budoucím stavem se myslí výhodnější druhá nabídka na ulici Vídeňská.

Celková výše při optimalizaci a využití všech navrhovaných řešeních by činila 266 902,- Kč za rok. U nákladů spojených s výkony spojů již byla podepsána smlouva na dobu dvou let, a proto lze počítat s úsporou minimálně na tuto dobu (57 600,- Kč). Co se týče nájmu, tak se ještě o konečném řešení nerozhodlo, ale pokud se neobjeví neočekávané potíže, tak by se i tento záměr měl realizovat.

<b><i>Doporučení autora celkem v Kč</i></b>					
	Tržní cena	Cena po slevě	<b>Možná úspora</b>	Využitá úspora	Nevyužitá úspora
<b>Propagace</b>	63 700	12 400	<b>51 300</b>	40 550	10 750
<b>Optimalizace</b>	758 517	491 605	<b>266 912</b>	30 166	236 746
<b>Celkem</b>	822 217	504 005	<b>318 212</b>	70 716	247 496

Tabulka č. 20 – Přehled doporučení autora

Součet možných úspor za propagaci a optimalizace mohl dosahovat výše **318 212,- Kč** ročně. Pokud se ovšem odečtou nevyužité nabídky a nerealizuje se přesun mateřské školy do navrhovaného nájmu, budou úspory činit (28 800,- Kč za mobilní služby, 1 366,- Kč za telefon, 40 550,- Kč za propagaci) **70 716,- Kč**.

## **Závěr**

Cílem práce bylo zanalyzovat soukromou školu vedenou jako firmu s ručením omezeným, nalézt možné úspory a pokusit se na základě zjištěných údajů predikovat budoucí možný vývoj. Celá práce byla nepoměrně rozdělena na dvě části z důvodu převážně praktického zaměření, kde první teoretická část tvořila jen nutnou charakteristiku finanční analýzy a ve druhé byla firma podrobena rozboru, na jehož základě byla zpracována SWOT analýza. Součástí praktické části nebylo jen vyhledání konkrétních problémů, možných úspor a návrhů jejich řešení, ale také predikce dalšího vývoje.

Nejdříve jsem zhodnotil výši dosažených a přijatých úspor, kde pokud se jedná o absolutní číslo, tak dosahuje zhruba dvou procent z celkových výdajů na chod firmy, kde ovšem většinu nákladů tvoří fixní výdaje. Pokud však započítáme i budoucí možné a odmítnuté úspory spojené především s přesunem do vytipovaných prostor, dostaneme číslo osm procent, což se dá považovat za dobrý výsledek.

Dále jsem prokázal, že Waldorfská základní škola a mateřská škola Olomouc, s.r.o. je rychle se rozvíjejícím podnikem s jasně dokázaným kladným trendem vývoje a vzestupným podílem zisku na vloženém kapitálu. Po překonání počátečního krizového období etablování se na trhu a dosažení 100 % normativů by nemělo školu z ekonomického hlediska nic závažného ohrožovat, což dokazuje i SWOT analýza.

Hlavní cíle této bakalářské práce byly naplněny, jelikož byla zpracována finanční analýza, na jejímž základě byl předpovězen budoucí vývoj školy, a bylo dosaženo konkrétních výsledků v podobě optimalizace nákladů.

## Seznam zdrojů a použité literatury

### Literatura

- 1 RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi* . 2. aktualizované vydání. Praha : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- 2 KRÁLOVÁ, Irena. *Finanční analýzy : pro střední a vyšší hotelové školy*. 1. vydání. Praha : Fortuna, 2009. 128 s. ISBN 978-80-7373-060-4.
- 3 SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- 4 GRÜNWARD, Rolf. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1999. 197 s. ISBN 80-7079-587-5.
- 5 SEKERKA, Bohuslav. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. 2. upr. vyd. Praha : Profess, 1997. 172 s. ISBN 80-85235-40-4.
- 6 GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku* . 2. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. 180 s. ISBN 80-245-0684-X. LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy*. Brno : Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- 7 KOVANICOVÁ, Dana. *Poklady skryté v účetnictví : Díl 2, Finanční analýza účetních výkazů*. 4. aktualizované vydání. Praha : Polygon, 1999. 288 s. ISBN 80-85967-88-X.
- 8 GRECMANOVÁ, Helena; URBANOVSKÁ, Eva. *Waldorfská škola*. Dotisk. Olomouc : Hanex, 1997. 145 s. ISBN 80-85753-09-6.
- 9 POL, Milan. *Waldorfské školy : izolovaná alternativa, nebo zajímavý podnět pro jiné školy*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1995. 165 s. ISBN 80-210-1097-5.
- 10 VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku : zakládání podniku: finanční analýza*. 2. vyd. Praha : Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.



## Internetové zdroje

- 1 HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Businessinfo* [online]. 2009, 11. 6. 2009 [cit. 2011-03-13]. Techniky a metody finanční analýzy. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>.
- 2 *Www.czso.cz : roční časové řady* [online]. 2010, 10. 9. 2010 [cit. 2011-03-13]. Obyvatelstvo. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu)>.
- 3 *Www.olomouc.czso.cz : 1. - 4. čtvrtletí 2010* [online]. 2011, 9. 3. 2011 [cit. 2011-03-30]. Průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji. Dostupné z WWW: <[http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerna\\_hruba\\_mesicni\\_mzda\\_v\\_olomouckem\\_kraji\\_v\\_1\\_4\\_ctvrtleti\\_2010\\_%28predbezne\\_udaje%29](http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerna_hruba_mesicni_mzda_v_olomouckem_kraji_v_1_4_ctvrtleti_2010_%28predbezne_udaje%29)>.
- 4 *Www.msmt.cz : Platy učitelů se zvednou* [online]. 2010 [cit. 2011-03-30]. Ministr školství Dobeš. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/pro-novinare/ministr-skolstvi-dobes-platy-ucitelu-se-zvednou>>.
- 5 *Www.msmt.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-30]. Normativy soukromých škol. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/ekonomika-skolstvi/normativy-soukromych-skol-na-rok-2011>>.
- 6 *Www.snizteucty.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-15]. PP counselling. Dostupné z WWW: <<http://www.snizteucty.cz/>>.
- 7 *Www.vodafone.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-18]. Podmínky služby bez obav. Dostupné z WWW: <[http://www.vodafone.cz/firemni/sluzby\\_nastaveni/bez\\_obav/podminky.htm](http://www.vodafone.cz/firemni/sluzby_nastaveni/bez_obav/podminky.htm)>.

## Interní zdroje

- 1 Waldorfská základní škola a mateřská škola Olomouc, s.r.o. – interní materiál, Olomouc 2011

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Normativy neinvestičních výdajů pro rok 2011 v Kč

## **Seznam tabulek**

- Tabulka č. 1 – Přehled hrubých mezd
- Tabulka č. 2 – Příjmy za první sledované období
- Tabulka č. 3 – Mzdové náklady, úvazky a dotace
- Tabulka č. 4 – Výdaje za první sledované období
- Tabulka č. 5 – Příjmy za druhé sledované období
- Tabulka č. 6 – Výdaje za druhé sledované období
- Tabulka č. 7 – Odhad výdajů během letních prázdnin roku 2011
- Tabulka č. 8 – Odhad příjmů za třetí období
- Tabulka č. 9 – Odhad výdajů za třetí období
- Tabulka č. 10 – Odhad příjmů za čtvrté období
- Tabulka č. 11 – Odhad výdajů za čtvrté období
- Tabulka č. 12 – Odhad výdajů během letních prázdnin roku 2012
- Tabulka č. 13 – Souhrnný přehled příjmů a výdajů
- Tabulka č. 14 – Ceny jízdného
- Tabulka č. 15 – Výsledné náklady a optimalizace
- Tabulka č. 16 – Možné procentní úspory
- Tabulka č. 17 – Výkony spojů
- Tabulka č. 18 – Cenová kalkulace propagace
- Tabulka č. 19 – Úspory na nájemném a mobilních službách
- Tabulka č. 20 – Přehled doporučení autora

## Seznam zkratk

MŠ.....	Mateřská škola
ZŠ .....	Základní škola
SŠ.....	Střední škola
TV .....	Tělesná výchova
DPH .....	Daň z přidané hodnoty
TJ .....	Tělovýchovná jednota
S.R.O.....	Společnost s ručením omezeným
ÚP .....	Úřad práce
O.P.S .....	Obecně prospěšná společnost
OD.....	Obchodní dům
MŠMT.....	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

## Přílohy

Příloha č. 1: Normativy neinvestičních výdajů pro rok 2011 v Kč

	NIV celkem	MP	odvody	ONIV celkem
<b>část I.</b> <b>Normativ neinvestičních výdajů ze státního rozpočtu v roce 2011</b> <b>jako roční objem neinvestičních výdajů na jednotku výkonu, tj. dítě, žáka, studenta apod. v (ve)</b>				
Mateřské školy nebo třídy s celodenním provozem do 15 dětí (včetně)	39 930	29 389	10 286	255
Mateřské školy nebo třídy s celodenním provozem od 16 do 50 dětí (včetně)	32 415	23 838	8 343	234
Mateřské školy nebo třídy s celodenním provozem od 51 do 75 dětí (včetně)	31 695	23 306	8 157	232
Mateřské školy nebo třídy s celodenním provozem nad 75 dětí	31 274	22 995	8 048	231
Mateřské školy nebo třídy s polodenním provozem, mateřské školy nebo třídy s celodenním nebo polodenním provozem, jde-li o dítě docházející do MŠ na dobu nepřevyšující 4 hodiny denně nebo 5 dnů v měsíci:				
- do 15 dětí (včetně)	19 965	14 695	5 143	127
- od 16 do 50 dětí (včetně)	16 208	11 919	4 172	117
- od 51 do 75 dětí (včetně)	15 846	11 652	4 078	116
- nad 75 dětí	15 636	11 497	4 024	115
Mateřské školy samostatně zřízené pro děti se zdravotním postižením s polodenním provozem, mateřské školy samostatně zřízené pro děti se zdravotním postižením s celodenním nebo polodenním provozem, jde-li o dítě docházející do MŠ na dobu nepřevyšující 4 hodiny denně nebo 5 dnů v měsíci:				
- do 15 dětí (včetně)	20 676	14 070	4 925	1 681
- nad 15 dětí	17 293	11 571	4 050	1 672
Mateřské školy samostatně zřízené pro děti se zdravotním postižením do 15 dětí (včetně)	41 350	28 139	9 849	3 362
Mateřské školy samostatně zřízené pro děti se zdravotním postižením nad 15 dětí	34 584	23 141	8 099	3 344
Základní školy tvořené pouze třídami prvního stupně včetně ZŠ samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením, včetně ZŠ speciální:				
- do 10 žáků (včetně)	72 218	48 403	16 941	6 874
- od 11 do 20 žáků (včetně)	56 597	36 864	12 902	6 831
- od 21 do 40 žáků (včetně)	48 170	30 638	10 723	6 809
- od 41 do 60 žáků (včetně)	44 526	27 946	9 781	6 799
- nad 60 žáků	38 909	24 427	8 549	5 933
Základní školy tvořené oběma stupni včetně ZŠ samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením, včetně ZŠ speciální:				
- do 153 žáků (včetně)	45 412	28 941	10 129	6 342
- od 154 do 156 žáků (včetně)	44 562	28 754	10 064	5 744
- od 157 do 159 žáků (včetně)	44 313	28 570	10 000	5 743
- od 160 do 161 žáků (včetně)	44 071	28 392	9 937	5 742
- od 162 do 163 žáků (včetně)	43 834	28 216	9 876	5 742
- od 164 do 165 žáků (včetně)	43 600	28 044	9 815	5 741
- od 166 do 167 žáků (včetně)	43 371	27 875	9 756	5 740

- od 168 do 169 žáků (včetně)	43 147	27 709	9 698	5 740
- od 170 do 171 žáků (včetně)	42 926	27 546	9 641	5 739
- od 172 do 174 žáků (včetně)	42 709	27 386	9 585	5 738
- od 175 do 176 žáků (včetně)	42 499	27 230	9 531	5 738
- od 177 do 178 žáků (včetně)	42 291	27 076	9 477	5 738
- od 179 do 180 žáků (včetně)	42 086	26 925	9 424	5 737
- od 181 do 183 žáků (včetně)	41 885	26 776	9 372	5 737
- od 184 do 185 žáků (včetně)	41 688	26 631	9 321	5 736
- od 186 do 187 žáků (včetně)	41 496	26 489	9 271	5 736
- od 188 do 189 žáků (včetně)	41 303	26 347	9 221	5 735
- od 190 do 192 žáků (včetně)	41 115	26 208	9 173	5 734
- od 193 do 194 žáků (včetně)	40 933	26 073	9 126	5 734
- od 195 do 197 žáků (včetně)	40 752	25 940	9 079	5 733
- od 198 do 199 žáků (včetně)	40 574	25 808	9 033	5 733
- od 200 do 202 žáků (včetně)	40 400	25 680	8 988	5 732
- od 203 do 205 žáků (včetně)	40 230	25 554	8 944	5 732
- od 206 do 207 žáků (včetně)	40 060	25 429	8 900	5 731
- od 208 do 210 žáků (včetně)	39 895	25 307	8 857	5 731
- od 211 do 213 žáků (včetně)	39 732	25 187	8 815	5 730
- od 214 do 216 žáků (včetně)	39 573	25 069	8 774	5 730
- od 217 do 219 žáků (včetně)	39 416	24 953	8 734	5 729
- od 220 do 222 žáků (včetně)	39 262	24 839	8 694	5 729
- od 223 do 225 žáků (včetně)	39 110	24 727	8 654	5 729
- od 226 do 228 žáků (včetně)	38 965	24 619	8 617	5 729
- od 229 do 232 žáků (včetně)	38 819	24 511	8 579	5 729
- od 233 do 237 žáků (včetně)	38 675	24 405	8 542	5 728
- od 238 do 242 žáků (včetně)	38 537	24 303	8 506	5 728
- od 243 do 247 žáků (včetně)	38 401	24 203	8 471	5 727
- od 248 do 252 žáků (včetně)	38 269	24 105	8 437	5 727
- od 253 do 258 žáků (včetně)	38 141	24 010	8 404	5 727
- od 259 do 264 žáků (včetně)	38 014	23 917	8 371	5 726
- od 265 do 270 žáků (včetně)	37 892	23 827	8 339	5 726
- od 271 do 300 žáků (včetně)	37 309	23 396	8 189	5 724
- od 301 do 350 žáků (včetně)	36 560	22 843	7 995	5 722
- od 351 do 450 žáků (včetně)	35 380	21 971	7 690	5 719
- od 451 do 550 žáků (včetně)	34 515	21 332	7 466	5 717
- nad 550 žáků	33 894	20 873	7 306	5 715
Školním klubu	9 321	6 883	2 409	29
Školní družině do 15 žáků (včetně)	10 914	8 053	2 819	42
Školní družině od 16 do 80 žáků (včetně)	10 235	7 551	2 643	41
Školní družině nad 80 žáků	10 048	7 413	2 595	40
Školním klubu ZŠ samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením	11 755	8 681	3 038	36
Školní družině ZŠ samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením včetně ZŠ speciální do 15 žáků (včetně)	16 792	12 401	4 340	51
Školní družině ZŠ samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením včetně ZŠ speciální od 16 do 80 žáků (včetně)	15 728	11 614	4 065	49
Školní družině ZŠ samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením včetně ZŠ speciální nad 80 žáků	15 063	11 123	3 893	47
Školském účelovém zařízení, které poskytuje přípravu na vzdělávání v ZŠ speciální, popř. třídě přípravného stupně ZŠ speciální	186 641	126 115	44 140	16 386
Kurzu pro získání zákl.vzdělání organizovaného v ZŠ nebo SŠ v denní formě	22 575	16 567	5 798	210

Kurzu pro získání zákl.vzdělání organizovaného v ZŠ nebo SŠ ve večerní formě vzdělávání	9 029	6 627	2 319	83
Kurzu pro získání zákl.vzdělání organizovaného v ZŠ nebo SŠ v dálkové formě vzdělávání	3 385	2 484	869	32
Kurzu pro získání základů vzdělání organizovaného denní formou docházky na základě § 8 odst. 9 vyhlášky č. 73/2005 Sb., v souladu s informací MŠMT 18965/2005-24	143 026	96 166	33 658	13 202
Ubytovaného v internátu, ve kterém jsou ubytovány děti nebo žáci škol samostatně zřízených pro děti nebo žáky s těžkým zdravotním postižením	110 550	64 308	22 508	23 734
Ubytovaného v internátu, ve kterém jsou ubytovány děti nebo žáci škol samostatně zřízených pro děti nebo žáky s jiným než těžkým zdravotním postižením	74 216	46 676	16 337	11 203
Mateřské školy s internátním provozem	52 333	35 812	12 534	3 987
Ubytovaného v domově mládeže	29 519	18 782	6 574	4 163
Celodenně stravovaného ve školní jídelně, jde-li o dítě, žáka nebo studenta, který je ubytovaný v DM nebo v internátu	9 029	4 833	1 692	2 504
Školní jídelně, jde-li o dítě mateřské školy	4 988	3 658	1 280	50
Školní jídelně - vývařovně, jde-li o dítě mateřské školy	3 342	2 451	858	33
Školní jídelně - výdejně, jde-li o dítě mateřské školy	1 646	1 207	422	17
Školní jídelně do 400 stravovaných, jde-li o žáka základní školy	2 884	2 107	737	40
Školní jídelně - vývařovně do 400 stravovaných, jde-li o žáka základní školy	2 163	1 580	553	30
Školní jídelně - výdejně do 400 stravovaných, jde-li o žáka základní školy	721	527	184	10
Školní jídelně do 600 stravovaných, jde-li o žáka základní školy	2 665	1 945	681	39
Školní jídelně - vývařovně do 600 stravovaných, jde-li o žáka základní školy	1 999	1 459	511	29
Školní jídelně - výdejně do 600 stravovaných, jde-li o žáka základní školy	666	486	170	10
Školní jídelně nad 600 stravovaných, jde-li o žáka základní školy	2 589	1 889	661	39
Školní jídelně - vývařovně nad 600 stravovaných, jde-li o žáka základní školy	1 942	1 417	496	29
Školní jídelně - výdejně nad 600 stravovaných, jde-li o žáka základní školy	647	472	165	10
Školní jídelně, jde-li o dítě mateřské školy samostatně zřízené pro děti se zdravotním postižením	6 505	3 658	1 280	1 567
Školní jídelně - vývařovně, jde-li o dítě mateřské školy samostatně zřízené pro děti se zdravotním postižením	4 359	2 451	858	1 050
Školní jídelně - výdejně, jde-li o dítě mateřské školy samostatně zřízené pro děti se zdravotním postižením	2 146	1 207	422	517
Školní jídelně, jde-li o žáka základní školy samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením	4 360	2 107	737	1 516
Školní jídelně - vývařovně, jde-li o žáka základní školy samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením	3 270	1 580	553	1 137
Školní jídelně - výdejně, jde-li o žáka základní školy samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením	1 090	527	184	379
Školní jídelně, jde-li o žáka střední školy nebo konzervatoře (včetně nižších stupňů gymnázií a odpovídajících ročníků konzervatoře) a studenta VOŠ	5 415	2 455	859	2 101
Školní jídelně - vývařovně, jde-li o žáka střední školy nebo konzervatoře (včetně nižších stupňů gymnázií a odpovídajících ročníků konzervatoře) a studenta VOŠ	4 061	1 841	644	1 576
Školní jídelně - výdejně, jde-li o žáka střední školy nebo konzervatoře (včetně nižších stupňů gymnázií a odpovídajících ročníků konzervatoře) a studenta VOŠ	1 354	614	215	525
Základní umělecké školy v oboru s individuální výukou (do 4 žáků v odd.) - hudební obor	20 802	15 367	5 378	57

Základní umělecké školy v oboru se skupinovou a kolektivní výukou:				
Hudební obor	5 217	3 854	1 349	14
Literárně-dramatický obor	9 104	6 725	2 354	25
Taneční obor	7 630	5 636	1 973	21
Výtvarný obor	6 115	4 517	1 581	17
Dětském domově	293 238	166 030	58 111	69 097
Diagnostickém ústavu pro děti	512 611	327 845	114 746	70 020
Dětském domově se školou	349 351	207 250	72 538	69 563
Diagnostickém ústavu pro mládež	519 308	330 997	115 849	72 462
Výchovném ústavu	362 609	215 249	75 337	72 023
Internátní části střediska výchovné péče	472 737	330 997	115 849	25 891
Dítě, žák, student, jemuž školské poradenské zařízení zajišťuje informační, diagnostickou, poradenskou a metodickou činnost, odborné služby, preventivně výchovnou péči nebo pomoc při volbě vhodného vzdělávání a přípravě na budoucí povolání v (ve):				
Pedagogicko-psychologické poradně (PPP)	911	661	231	19
Speciálně pedagogickém centru (SPC)	2 840	2 086	730	24
Žák, jemuž středisko volného času zajišťuje naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti:				
Středisku volného času (SVČ)	1 067	786	275	6
<i>Poznámka: Normativy na PPP, SPC a SVČ odpovídají financování na počet jednotek výkonu daný rozdělením celkového počtu dětí a žáků v kraji, který tvoří:</i>				
<i>pro PPP: 95% dětí a žáků v MŠ, ZŠ a denní formě vzdělávání v SŠ</i>				
<i>pro SPC: 5% dětí a žáků v MŠ, ZŠ a denní formě vzdělávání v SŠ</i>				
<i>pro SVČ: 100% žáků v ZŠ a v denní formě vzdělávání v SŠ</i>				
<b>Část I. pokračuje na samostatných listech normativy pro střední vzdělávání a vyšší odborné vzdělávání</b>				
<b>část II.</b>				
<b>Normativy uvedené v části I. se zvýší o příplatek na jednoho žáka, jde-li:</b>				
o vzdělávání žáků ve vybraných třídách osmiletých a šestiletých gymnázií s výukou některých předmětů v cizím jazyce a ve školách, které poskytují vzdělávání na základě mezinárodních smluv (bilingvní gymnázium)	1 350	997	349	4
<b>část III.</b>				
<b>Normativy pro internáty uvedené v části I. se zvýší o příplatek na jednoho ubytovaného, jde-li o žáka, který je v internátu umístěn rozhodnutím soudu:</b>				
Internátu škol samostatně zřízených pro děti nebo žáky s těžkým zdravotním postižením	117 085	54 159	18 956	43 970
Internátu škol samostatně zřízených pro děti, žáky nebo studenty s jiným než těžkým zdravotním postižením	164 743	78 104	27 336	59 303
<b>část IV.</b>				
<b>Normativ neinvestičních výdajů ze státního rozpočtu v roce 2011 jako roční objem neinvestičních výdajů z rozpočtu MŠMT na jednotku výkonu, tj. žáka nebo studenta v (ve):</b>				
večerní nebo kombinované formě vzdělávání jako 0,4 násobek normativu neinvestičních výdajů pro denní formu vzdělávání v příslušném oboru vzdělávání nebo vzdělávacím programu uvedených v části I. a II.				



dálkové formě vzdělávání jako 0,15 násobek normativu neinvestičních výdajů pro denní formu vzdělávání v příslušném oboru vzdělání nebo vzdělávacím programu uvedených v části I. a II.	
distanční formě vzdělávání jako 0,05 násobek normativu neinvestičních výdajů pro denní formu vzdělávání v příslušném oboru vzdělání nebo vzdělávacím programu uvedených v části I. a II.	
<b>část V.</b> Na žáka nebo studenta v libovolné formě vzdělávání, který na základě individuálního vzdělávacího plánu má individuálně upravenou docházku do školy, jsou normativy stanoveny ve výši 5 % z normativů srovnatelné denní formy vzdělávání uvedených v části I.	
Na žáka základní školy, jde-li o žáka individuálně vzdělávaného podle § 41 školského zákona nebo žáka plnění povinnou školní docházku podle § 38 školského zákona, jsou normativy stanoveny ve výši 25 % ze srovnatelných normativů uvedených v části I.	

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Petr Valenta
<b>Katedra:</b>	Katedra Společenských věd
<b>Vedoucí práce:</b>	Ing. Dora Assenza, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2011

<b>Název práce:</b>	Finanční analýza a prognóza ekonomického vývoje Waldorfské školy v Olomouci
<b>Název v angličtině:</b>	Financial analysis and prognosis of economic development of the Waldorf School in Olomouc
<b>Anotace práce:</b>	Práce se zabývá finanční analýzou a prognózou ekonomického vývoje Waldorfské školy v Olomouci, s.r.o. Je rozdělena do dvou částí, kde první je teoretické zázemí daného tématu a ve druhé je firma podrobena rozboru, na jehož základě byla zpracována SWOT analýza. Součástí praktické části je vyhledání konkrétních problémů, možných úspor a návrhů jejich řešení a také predikce dalšího ekonomického vývoje.
<b>Klíčová slova:</b>	finanční analýza, waldorfská škola, SWOT analýza, optimalizace nákladů a propagace, ekonomická prognóza.
<b>Anotace v angličtině:</b>	The thesis deals with the financial analysis and forecast of the future economic development of the enterprise Waldorfská škola s.r.o. The thesis is divided into two parts; the first part defines theoretical grounds for the topic, in the second part the company is subject to thorough analysis which results in SWOT analysis. The practical part includes search for possible cost savings, concrete problems; proposals of their solution and prediction of the future economic development.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Financial analysis, Waldorf School, SWOT analysis, costs optimization and promotion, economic prognosis.
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Tabulky
<b>Rozsah práce:</b>	44 s. (58 329)
<b>Jazyk práce:</b>	CZ