

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

## **Podnikatelský plán neziskové organizace**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Hana SÍTKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin SVÍTIL, Ph.D.

**Znojmo, 2020**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Podnikatelský plán neziskové organizace zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího Ing. Martina Svítily, Ph.D. bakalářské práce a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 07.února 2021

.....

Hana Sítková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu Ing. Martinovi Svítilovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce, ale také své rodině, která byla pro mě velkou oporou.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Hana SÍTKOVÁ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	<b>Podnikatelský plán neziskové organizace</b>
Název (v angličtině)	<b>Business plan of a non-profit organization</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro výstavbu domova pro seniory „Nový domov Oáza“ neziskové organizace s následným odhadem výnosnosti vložených finančních prostředků.

### Postup práce:

1. Zpracování literární rešerše
2. Vypracování podnikatelského plánu
3. Finanční analýza
4. Hodnocení rizik
5. Odhad výnosů z kapitálu

Metody: literární rešerše, deskripce, analýza, dedukce, syntéza

Rozsah práce: 40 - 55

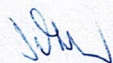
Seznam odborné literatury:

1. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
2. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.
3. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2.vyd. Praha: Grada, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
4. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Financování projektů*. 1. vyd. Průhonice: Professional publishing, 2006, 182 s. ISBN 80-86946-09-6.
5. ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

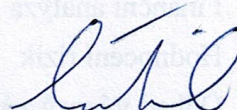
Datum zadání bakalářské práce: duben 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2020


L.S.



Hana SÍTKOVÁ  
Student



Ing. Martin SVÍTIL, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce



doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
garant studijního oboru



doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
rektorka SVŠE Znojmo

## **ABSTRAKT**

Předmětem této bakalářské práce je vypracování reálného a především proveditelného podnikatelského plánu pro neziskovou organizaci na výstavbu domova pro seniory. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část charakterizuje jednotlivé části podnikatelského plánu. Součástí je také finanční plán, který zahrnuje náklady, investice a možnosti získání finančních prostředků. Aplikace těchto poznatků do reálného podnikatelského plánu je součástí praktické části bakalářské práce. Výstupem je reálný podnikatelský plán s finančním plánem pro předložení investorům.

**Klíčová slova:** Nezisková organizace, podnikatelský plán, finanční plán

## **ABSTRACT**

Subject of this bachelor thesis is real and especially practicable business plan for non profit organization for the construction of a home for elderly. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes individual parts of business plan including also financial plan with costs, investments and possibilities of fundings. The practical part applies theoretical knowledge to real business plan. The output of this bachelor thesis is real business plan with financial inputs for inventors.

**Key words:** non profit organization, business plan, financial plan

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
3.1	PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	11
3.1.1	Význam podnikatelského plánu.....	11
3.1.2	Náplň podnikatelského plánu.....	12
3.1.3	Zásady pro sestavování podnikatelského plánu.....	16
3.2	NEZISKOVÁ ORGANIZACE .....	17
3.3	FINANČNÍ ŘÍZENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	17
3.4	FINANČNÍ PLÁN.....	19
3.4.1	Plánování výnosů a příjmů.....	20
3.4.2	Plánované náklady a výdaje.....	21
3.4.3	Plánovaný Výkaz zisků a ztrát.....	22
3.4.4	Plán peněžních toků (Cash flow).....	22
3.4.5	Plánovaná rozvaha .....	22
3.4.6	Finanční analýza .....	23
3.4.7	Výpočet bodu zvratu .....	23
3.5	FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH ZÁMĚRŮ .....	24
3.5.1	Crowdfunding .....	24
3.5.2	Dluhopisy.....	25
3.5.3	Fundraising .....	26
3.6	VYBRANÉ FINANČNÍ UKAZATELE ZISKOVÝCH ORGANIZACÍ PŘI HODNOCENÍ INVESTIČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	27
3.7	VYBRANÉ FINANČNÍ UKAZATELE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	29
3.8	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	31
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
4.1	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	32
4.1.1	Titulní strana .....	33
4.1.2	Stručné shrnutí .....	34
4.1.3	Charakteristika firmy .....	35
4.1.3.1	Právní forma podnikání.....	35
4.1.3.2	Cíle podniku.....	35
4.1.4	Produkt/služba.....	36

4.1.4.1	Lokalita obce.....	37
4.1.4.2	Popis produktu .....	37
4.1.5	Analýza trhu a konkurence .....	40
4.1.5.1	Analýza trhu.....	40
4.1.5.2	Analýza konkurence.....	40
4.1.6	Marketingový plán.....	43
4.1.6.1	Produkt.....	43
4.1.6.2	Cena .....	44
4.1.6.3	Propagace.....	44
4.1.6.4	Distribuce.....	45
4.1.7	Tým.....	45
4.1.8	Finanční plán.....	46
4.1.8.1	Počáteční náklady spojené se zahájením provozu .....	46
4.1.8.2	Počáteční rozvaha .....	47
4.1.8.3	Financování projektu .....	48
4.1.8.4	Plánované náklady a výdaje.....	49
4.1.8.5	Plánování výnosů a příjmů.....	52
4.1.8.6	Realizační projektový plán .....	54
4.1.8.7	Výkaz zisků a ztrát.....	54
4.1.8.8	Rozvaha.....	57
4.1.8.9	Cash flow .....	60
4.1.9	Hodnocení investice.....	63
4.1.9.1	Doba návratnosti .....	63
4.1.9.2	Čistá současná hodnota .....	63
4.1.9.3	Autarkie.....	64
4.1.9.4	Rentabilita .....	65
4.1.10	Rizika projektu.....	65
4.1.11	Vyhodnocení projektu.....	67
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>70</b>
6.1	MONOGRAFIE.....	70
6.2	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	72
<b>7</b>	<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>76</b>
<b>9</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>78</b>



# 1 ÚVOD

Stáří je přirozenou součástí života. Stárnutí populace a s tím související problémy, je v poslední době docela často diskutované téma. S ubývajícím počtem vícegeneračních rodin a se změnou životního stylu, který nutí mnoho mladých lidí se stěhovat za prací, často vzdálených od jejich rodičů, začíná se častěji využívat služeb domovů pro seniory. Bohužel v současné době je převis poptávky nad nabídkou míst v domovech pro seniory.

Proto tématem bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu na výstavbu domova pro seniory. Tento plán bude sloužit jako podklad pro ujasnění představ nejen o neziskové organizaci, ale především bude sloužit jako podklad pro oslovení investorů.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro výstavbu a provozování domova pro seniory s následným předložením investorům ke zhodnocení případné investice. V současné době se nezisková organizace věnuje jiným projektům. Cílem je vypracování podnikatelského plánu, který bude schopen obstát u investorů a pomoci k získání dostatku finančních prostředků.

Teoretická část je zaměřena na literární rešerši na základě prostudované dostupné literatury. Je mnoho způsobů, jak by mohla nezisková organizace získat peněžní prostředky. V teoretické části je vysvětlen pojem crowdfunding, dluhopisy a fundraising.

Praktická část bude zaměřena na vypracování podnikatelského plánu neziskové organizace Oáza na výstavbu domova pro seniory. Praktická část se nejdříve věnuje popisu organizace, lokality obce, popsání projektu, ale také obsahuje vize a cíle organizace. Dále je provedena analýza trhu jeho konkurence. Velká pozornost v praktické části je věnována finančnímu plánu, který propojuje všechny předchozí body v číselné podobě.

V plánu je vypočtena počáteční investice nutná k uvedení Domova do provozu. Pro výstavbu je potřeba získat podnikatelský úvěr ve výši 18 000 000,00 Kč a je počítáno s prodejem vydaných vlastních dluhopisů v celkové nominální hodnotě 10 000 000,00 Kč.

Finanční plán obsahuje tři různé varianty provedení: pesimistickou s obsazeností 80%, realistickou s obsazeností 90% a optimistickou s obsazeností 100%.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je ve světě známý pod anglickým výrazem Business plan, někdy je označován též jako podnikatelský záměr či podnikatelský projekt. Je to výchozí dokument, ve kterém se shrnují veškeré zamýšlené podnikatelské aktivity a okolnosti podnikatelského plánu. *Podnikatelské plány představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál, který by měl přesvědčit potencionální investory (banky aj.) o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování v případě, že vlastní zdroje podniku nedostačují* (Fotr, 1995, s. 7).

Podle Lindy Person (2017, s. 24) existují dva základní důvody k sestavení podnikatelského plánu:

- Sestavení plánu jako průvodce pro náš záměr
- Plán finančních prostředků

#### 3.1.1 Význam podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se zpracovává nejen při zakládání firmy, ale také ve všech případech, kdy bude chtít firma realizovat větší podnikatelské záměry. Zpracováním se ověří správnost postupu. Jakmile je plán zpracován, slouží jako technický výkres, podle kterého postupujeme. Podnikatelský plán vyjasňuje zdroje a prostředky podnikání, tržní prostředí, cíle a potenciál podnikatelského úspěchu. Vypracování podnikatelského plánu je důležité ze dvou hledisek pro úspěšné založení a dalšího rozvoje firmy, z nichž vyplývají dvě základní úlohy podnikatelského plánu, a to úloha interní a externí. (Svobodová a Andera, 2017, s. 69-74)

- **Interní úloha podnikatelského plánu** – slouží především pro vnitřní potřebu firmy, kdy nám plán poskytuje možnost promyslet vlastní podnikatelskou koncepci. Představuje nástroj pro úspěšné vedení, slouží ke kontrole peněžních toků, sledování prodeje nebo výkonnosti zaměstnanců, přípravě dlouhodobých plánů. Z tohoto pohledu získává firma poznatky, jak reálné bylo jeho očekávání, jak se jeho podnikatelské očekávání splnilo. V případě vzniku odchylek, musí zjistit příčiny.

- **Externí úloha podnikatelského plánu** – slouží k poskytnutí prvotním, velmi důležitým, informacím investorům. Bez podnikatelského plánu nelze získat žádné další externí zdroje pro financování v případě, že vlastní zdroje jsou nedostatečné. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může podpořit možnost získat potřebný kapitál a může být prvním krokem k úspěšnému podnikání.

### 3.1.2 Náplň podnikatelského plánu

Je mnoho různých struktur podnikatelského plánu, neboť obsah není závazně stanoven.

Úvodní strana podnikatelského plánu představuje ty nejzákladnější informace. Obsahově neplní významnou funkci, proto je kladen důraz na formální provedení. (Srpová a kol., 2014, s. 16-17)

Jednotlivé části titulní strany:

- Název projektu
- Logo
- Kontaktní údaje
- Sídlo
- Údaje o podnikateli

#### Shrnutí

Shrnutí je nejdůležitější složkou podnikatelského plánu. Často se taky považuje za zkrácený podnikatelský plán. Obsahuje stručný přehled o nejdůležitějších bodech podnikatelského plánu. Pokud shrnutí nezaujme, snižuje se pravděpodobnost, že se čtenář bude zajímat o myšlenku plánu. Shrnutí musí bezpodmínečně zanechat dojem a upoutat pozornost.

Prostřednictvím shrnutí podnikatel postihuje nejdůležitější složky svého podnikání a zaměřuje se na tyto body:

- Obchodní koncept
- Prodávaný produkt/službu
- Konkurenční výhoda
- Klíčové faktory úspěchu
- Ziskovost
- Momentální situace

- Účel podnikatelského plánu
- Potřeba investice

(Srpková a kol., 2011, s. 1-17)

### **Charakteristika firmy a jejich cílů**

Společnost se buď formuje a připravuje na svůj vznik nebo je již založená a funguje. V obou případech je možné blíže specifikovat a popsat základní informace jako například sektor podnikání a trh působnosti. Fungující společnost se zaměří na konkrétní údaje o sobě samé a o svém dosavadním působení, tj. datum a místo vzniku, zakladatelé a dosavadní pokrok. Je-li projekt nerealizovaný, uvede se zamýšlená forma založení společnosti, horizont pro začátek podnikání, případně jiné podstatné informace spojené se založením. (Fotr, 1995, s. 170)

### **Produkt/služba**

Tato část není jen o strohém popisu produktu/služby, ale právě i o popsání problému a jeho řešení. I když půjde o popis technologického produktu, neměla by se používat příliš odborná terminologie. Tato skutečnost by mohla negativně působit zejména na potenciaální investory, kteří nemají dostatečně hlubokou znalost konkrétního odvětví. Podrobnější materiál jako kresby nebo technické specifikace jsou vhodné do přílohy podnikatelského plánu. (Fotr a Souček, 2011, s. 26-28)

Jednotlivé body, které by neměly být vynechány:

Popis služby/produktu

- Vyjmenovat a popsat produkty/služby (hlavní rysy)
- Vylepšení dosavadních služeb nebo zcela nový objev
- Potřeba a problémy na trhu
- Výhody pro zákazníka
- Zpětná vazba od zákazníků
- Zákazníkův důvod pro koupi
- Budoucí produkty (strategie do budoucna, stádium vývoje a vztah mezi vývojem potřebou trhu)

## Konkurenční srovnání

- Obecné srovnání produktů s konkurencí
- Silné a slabé stránky produktů
- Specifické rysy (odlišení se od konkurence)
- Unikátnost a konkurenční výhoda (cena, kvalita, služby)

## Technologie (pouze u projektů v kontaktu s technologií)

- Technologické produkty
- Výrobní procesy
- Konkurenční výhody
- Zabezpečení (patenty, licence, užité vzory)

(Fotr a Souček, 2011, s. 26-28)

## **Analýza trhu a konkurence**

Trh je místem, kde se setkává nakupující s prodávajícím a společně vstupují do vzájemné interakce. Pro efektivní prodej produktů/služeb musí podnikatel poznat svůj trh. Analýzou trhu se prokazuje znalost prostředí, povahy podnikatelské činnosti a zařazení v rámci odvětví. Je důležité trh nejenom poznat, ale i pozorovat jeho hlavní směry a trendy a tyto informace projektovat do svých budoucích rozhodnutí. Dobrý průzkum trhu zjistí, kde se nacházejí tržní příležitosti a jaký mají potenciál. Průzkum trhu je možné udělat mnoha způsoby a provádí se na samotném počátku podnikání. (Srpová a spol., 2011, s. 22-23)

V podmínkách tržní ekonomiky musí firma, která chce být úspěšná, znát dobře svoji konkurenci a musí se vůči ní na trhu prosadit. Skutečnou konkurencí je každý, kdo prodává cílovým zákazníkům stejné nebo podobné produkty. Kromě toho však existuje konkurence, která vám v současnosti nekonkuruje, ale může konkurovat v budoucnosti. Tuto konkurenci nazýváme potencionální. Nemá smysl podrobně analyzovat každého konkurenta. Může to být příliš nákladné a obtížné. Důležité je analyzovat ty konkurenty, kteří mají stejné cílové skupiny zákazníků. Tuto konkurenci označíme za hlavní. Ta představuje vysoké riziko pro úspěšnou realizaci podnikatelského plánu než vedlejší konkurenti. (Srpová a kol., 2011, s. 22-23)

## Strategie a implementace

Tvorba strategie vychází z vize společnosti a opírá se o provedené výzkumy a zjištěné informace. Popisuje sled kroků společnosti k dosažení vytyčených cílů. Jestliže strategie popisuje budoucnost, musí respektovat trendy a tendence, nejen přítomné tržní informace. (Srpková a spol., 2011, s. 125-127)

### a) Marketingová strategie

Marketingová strategie vychází zejména z informací opřených o marketingový výzkum. Základní otázkou je, co chce podnik marketingovou strategií dosáhnout, po zodpovězení otázek se může tvořit marketingový mix.

Části marketingové strategie:

- Cenová strategie
- Metody pro určování ceny
- Velikost marží
- Srovnání cen s konkurencí
- Komunikační komunikace
- Povědomí o značce
- Získávání nových zákazníků
- Popsání reklamní kampaně
- Vymezení lokace

### b) Prodejní strategie

Prodejní strategie se dělí na dvě základní části, a to na předpověď prodeje a prodej samotný (Srpková a spol., 2011, s. 125-127).

Důležité okruhy prodejní strategie:

- Úskalí prodeje
- Distribuční kanály
- Přímý vs. nepřímý prodej
- Osvědčený prodej
- Historické výsledky
- Prémiové slevy

## Tým

Cílem tohoto oddílu je udat informace o všech lidech v podniku, včetně jejich kompetencí, zodpovědností a pravomocí. Investoři chtějí vědět, proč tým uspěje v realizaci svého projektu. Přesvědčit je lze jen prokázáním kvalit týmu, jejich zkušeností a znalostí.

Body vztahující se k popisu týmu:

- Organizační struktura společnosti (funkce a rozdělení)
- Management společnosti (zkušenosti, kompetence)
- Klíčoví členové (úspěchy, talent)
- Přidaná hodnota týmu
- Náklady na tým
- Personální plán
- Vzdělávání

(Plamínek a kol, 1996, s. 32-38)

## Přílohy

Pod pojmem přílohy jsou myšleny všechny dokumenty nezařazené do předchozích sekcí a vztahující se k podnikatelské činnosti. Jsou to dokumenty, které podporují, rozšiřují či ověřují údaje obsažené v podnikatelském plánu. Řadíme mezi ně finanční výkazy, výrobní postupy, výbava podniku, reklamní letáky a další. (Foret, 1995, s. 173)

### 3.1.3 Zásady pro sestavování podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán by měl dodržovat obecně doporučované zásady pro sestavování podnikatelského plánu:

- **Srozumitelnost.** *Tato zásada se může jevit jako zcela přirozená, avšak je dobré její význam zdůraznit. Nepochopí-li čtenář (nejčastěji investor), o jaký nápad se jedná, bude jeho rozhodování o investici vyžadovat další dodatečné informace nebo se jím nebude zabývat.*
- **Pravdivost.** *Pracujme s reálnými daty všude tam, kde je možné je získat (např. dostupné ceníky dodavatelů, nabídky realitních kanceláří, leasingových společností, realizované výzkumy spotřebitelského chování).*



- **Reálnost.** *Nevymýšlejme si, neboť bychom si růžové brýle nasazovali zcela zbytečně a střet s realitou by byl o to bolestivější. Jinými slovy – nepřehánějme.*
- **Respektování rizika.** *Naše odhady nemohou být nikdy přesné. Je třeba vzít v potaz míru rizika, která odhady zkreslí. V tomto případě pracujeme s různými scénáři možného vývoje našeho byznysu.*
- **Uvádění zdrojů.** *Zmiňovali jsme, že se nevyhneme odhadům. Některé je však možné doložit fakty, které jsme získali. Tyto informace je nutné uvést jako zdroj. Jednak pro investora, který má možnost si je ověřit, jednak pro nás, abychom se k tomuto zdroji mohli později vrátet a v případě aktualizace jej také využít.*
- **Přehlednost.** *Všude, kde je to možné, se vytváří přehledy v podobě odrážek, tabulek, grafů, obrázků. Vše, co usnadňuje čtivost a pohled shora, pomáhá získat nadhled, ale i vhled do popisované problematiky.*

(Svobodová a Andera, 2017, s. 73)

## 3.2 Nezisková organizace

Pojem nezisková organizace není v současné době v České republice definován dle určitého právního předpisu. Nezisková organizace je v nejširším smyslu každá organizace, která byla založena za jiným účelem než k podnikání. Za neziskové organizace proto lze považovat všechny rozpočtové a příspěvkové organizace, církve, odbory, politické strany a hnutí, profesní komory, nadace, občanská sdružení a obecné prospěšné společnosti. (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 8-9)

## 3.3 Finanční řízení neziskové organizace

Veřejně prospěšné organizace existují v prostředí tržní ekonomiky a bez určitého množství finančních prostředků (nebo jiných zdrojů) by nemohly svou činnost vykonávat. Lidé (individuální dárci, sponzoři, nadace či stát) poskytují neziskovým organizacím peníze či jiné prostředky, protože očekávají, že tyto organizace budou plnit určité společensky žádoucí a prospěšné cíle. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2017, s. 56)

Funkce finančního řízení organizace:

- Zdůrazní roli plánovacího procesu pro efektivní činnost organizace, pomůže konkretizaci tohoto procesu a stanovení priorit při využívání zdrojů
- Napomůže integraci všech plánovaných činností tím, že poskytne celkový přehled o činnosti organizace a také o dopadu jednotlivých programů jako celek
- Napomůže efektivní týmové spolupráci, neboť se jedná o proces, který vyžaduje činnost všech zaměstnanců organizace
- Zajistí, že organizace bude shánět dostatek zdrojů pro všechny naplánované činnosti
- Pomůže předejít případné finanční ztrátě – produktem finančního plánování jsou dokumenty závazné pro organizaci, které přesně organizaci říkají, kolik zdrojů je k dispozici a jak mají být použity
- Sledováním nákladů v průběhu období pomůže minimalizovat plýtvání omezenými zdroji organizace
- Poskytuje určitou cestu, jak se vyrovnávat s neočekávanými událostmi jak na straně nákladů, tak i výnosů
- Poskytuje velmi důležitý zdroj informací o výkonnosti a kvalitě činnosti organizace, zejména pro její vedení
- V neposlední řadě zajišťuje evidenci potřebnou k dosažení finanční průhlednosti, ať už pro členy správní rady, sponzory nebo třeba finanční úřad

(Plamínek a kol., 1996, s. 71-72)

Finanční řízení neziskových organizací vykazuje určitá specifika, která lze vidět v nastavení finančních cílů v čase (viz. Obrázek 1). (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 57)

Hlavním cílem u ziskové organizace je maximalizace tržní hodnoty firmy. Za neziskovou organizaci se považuje takový subjekt, který nebyl založen za účelem dosahování zisku a jeho primárním dlouhodobým cílem je na rozdíl od ziskové organizace efektivní naplňování poslání, za jakým byla zřízena.

*K tomu, aby nezisková organizace mohla dlouhodobě financovat realizaci svého poslání, je zapotřebí, aby vykazovala finanční stabilitu a finanční soběstačnost (autarkii). Důležitou roli hraje optimalizace struktury zdrojů financování skládajících se jak z vlastních, tak z cizích zdrojů financování* (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 57). Nezisková organizace

získává převážnou část svých finančních prostředků od sponzorů, individuálních dárců, nadací či od státu.

Cílem krátkodobého finančního řízení je zajištění platební schopnosti organizace. Jedná se především o zajištění financování každodenních potřeb, fungování v obchodních vztazích a plnění účelu své existence.

Oproti ziskově orientovaným subjektům je u neziskové organizace specificky nakládáno s vytvořeným ziskem. Pokud nezisková organizace vytvoří zisk (kladný hospodářský výsledek), slouží k financování hlavní činnosti a dalšího rozvoje organizace. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s.57)

**Obrázek 1 - Pyramida finančních cílů u neziskových a ziskových organizací**



Zdroj: Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 57

### 3.4 Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj. (Srpková a kol, 2011, s. 29)

Nástrojem finančního plánování u neziskové organizace je rozpočet. Celkový rozpočet organizace je vhodné sestavovat v členění na hlavní a vedlejší činnost. Rozpočet vedlejší činnosti nazýváme jako přebytkový. Výnosy by měly převyšovat náklady a organizace by měla plánovat zisk. Krátkodobá činnost může být ztrátová, ale při delší trvání ztrátovosti se doporučuje od činnosti ustoupit. U hlavní činnosti organizace nazýváme rozpočet vyrovnaný, kdy náklady se rovnají výnosům (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 60).

U neziskových organizací jsou podle Plamínka (1996) tři druhy rozpočtů:

- Zdrojový rozpočet – jeho cílem je vytvořit přehled o nákladech organizace a jejich zdroj krytí.
- Programový rozpočet – tento rozpočet pracuje s předpokládanými příjmy a náklady.
- Rozpočet z finančních toků – u tohoto rozpočtu se pracuje se skutečnými peněžními toky peněz.

### 3.4.1 Plánování výnosů a příjmů

Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období, např. měsíc, pololetí, rok. Jestliže vedeme podvojně účetnictví, musíme počítat s tím, že není bráno v potaz, zda tržby byly skutečně uhrazeny nebo ne. Proto je třeba rozlišovat mezi výnosy a příjmy. Příjmy jsou peněžní částky, které firma skutečně získala za prodané výrobky nebo služby. (Srpová a kol., 2011, s. 29-30)

Následující příklady výnosů a jejich souvislost s příjmy:

- *Tržby za prodej výrobků a služeb – souvisí přímo s příjmy; pokud není úhrada provedena v hotovosti, tak se tržby mění v pohledávku a po inkasu pohledávky v peníze*
- *Změna stavu zásob vlastní výroby – nesouvisí s příjmy*
- *Aktivace, tj. výroba hmotného investičního majetku ve firmě – nesouvisí s příjmy*
- *Jiné provozní výnosy – souvisí s příjmy*
- *Zúčtování rezerv a opravných položek – nesouvisí s příjmy*
- *Finanční výnosy, tj. realizování příjmu z kapitálových investic, vkladů a účastí, nákup a prodej produktů peněžního, resp. kapitálového trhu – souvisí s příjmy*

- *Mimořádné výnosy – např. náhrady od pojišťoven, dotace, náhrad škod od zaměstnanců, prodej hmotného a nehmotného majetku, materiálu apod. – souvisí s příjmy*

(Srpková a kol., 2011 s. 29-30)

Účetní pojetí výnosů u firmy, která účtuje v soustavě podvojného účetnictví, se tak dostává do rozporu s reálnými příjmy firmy. Firma například uskuteční dodávku výrobků nebo služeb na fakturu a vykáže účetní výnosy, neboť tržby jsou položkou zvyšující výnosy. Současně uhradí v penězích výdaje spojené s výrobou (vyplatí mzdy, uhradí energie, nákup materiálu apod.). I když odběratel nezaplatí fakturu, firma přesto musí vykázat výkony, které se jí promítají do výsledku hospodaření (zisku). Firma musí odvádět daně, ale fakticky může nastat situace, že nebude mít peníze na účtu. (Srpková a kol., 2011, s. 29-30)

Proto je velmi důležité věnovat se nejen zajištění výnosů, ale zejména zajištění příjmů firmy. Nejde jen o to příslušné produkty vyrobit a prodat, stejně důležité je zajistit z těchto produktů i příjmy, a to v dohodnutých termínech. (Srpková a kol., 2011, s. 29-30)

### **3.4.2 Plánované náklady a výdaje**

Náklady firmy představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích. Měly by být vynakládány účelně a hospodárně. Náklady nejsou totožné s výdaji. Výdaj je úbytek peněžních prostředků firmy a neznamena automaticky tvorbu hodnoty. Výdaj se stane nákladem jen tehdy, když bezprostředně vstoupí do tvorby výrobku nebo služby. (Srpková a kol, 2011, s. 30)

Samotný způsob stanovení nákladů v kalkulaci, záleží na tom, zda kalkulace má vyjadřovat náklady, které byli ve skutečnosti vynaloženy, nebo náklady, které mají být vynaloženy. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 200)

Náklady můžeme sledovat podle:

- *Druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy apod.)*
- *Účelu (útvary, výkonu), tzn. pro potřeby rozpočtování a kalkulací*
- *Činností (provozní, finanční, mimořádné)*
- *Závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní)*

(Srpková a kol., 2011, s. 30)

**Variabilní náklady** – jsou vynakládány v závislosti na objemu výkonů. Nejtypičtější položkou bývá spotřeba základního materiálu výrobku, mzdové náklady výkonných pracovníků, náklady na dopravu, spotřeba energie na pohon výrobního zařízení atd.

**Fixní náklady** – zajišťují podmínky pro činnost v určitém rozsahu, nazývají se proto potenciální. Jsou vždy jednorázově vynakládány na určité časové období. Fixní náklady zahrnují celou řadu nákladů, které je z hlediska praktického řízení vhodné dále rozdělovat:

- Fixní náklady, které jsou vyvolány způsobem zajištění činnosti
- Fixní náklady, které nejsou bezprostředně vyvolány vlastním vytvořením výkonu, ale o jejich vynaložení rozhoduje vedení podniku
- Fixní náklady, které jsou pravidelně a opakovaně vynakládány v konstantní míře

(Srpková a Fibírová, 2010, s. 124-125)

### **3.4.3 Plánovaný Výkaz zisků a ztrát**

Plánovaný výkaz zisků a ztrát vyčísluje výnosy, náklady a výsledek v jednotlivých letech. Je výhodné rozpracovat první rok podnikání podrobně alespoň v prvních šesti měsících. V dalších letech postačí roční výdaje. Výkaz poskytuje informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda budeme schopni platit úroky, zda vytvořená výše zisku umožní hradit plánované splátky úvěrů apod. (Srpková a kol., 2011, s. 31)

### **3.4.4 Plán peněžních toků (Cash flow)**

*Plán peněžních toků (cash flow) specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s naší činností, přičemž počáteční fáze podnikání by měla být v závislosti na kapitálové náročnosti podnikání zpracována podrobněji (alespoň v rozsahu prvních šesti měsíců). V dalších obdobích stačí roční údaje. Čtenář získá informace, zda v jednotlivých obdobích budeme mít dostatek finančních prostředků na realizaci našich záměrů.* (Srpková a kol, 2011, s. 31-32)

### **3.4.5 Plánovaná rozvaha**

Plánovaná rozvaha zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Doporučujeme sestavit počáteční rozvahu za první pololetí podnikatelské činnosti a v dalších obdobích vždy k 31.12. příslušného období. Rozvaha tak informuje čtenáře o struktuře majetku a plánování jeho obnovy. Stejně tak informuje o zdrojích financování při zahájení podnikatelské

činnosti, o předpokládaném průběhu splácení cizích zdrojů, plánovaném systému akumulace zdrojů prostřednictvím nerozděleného zisku. (Srpková a kol, 2011, s. 31)

### 3.4.6 Finanční analýza

*Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. (Knápková, 2013, s. 17-18)*

### 3.4.7 Výpočet bodu zvratu

Výpočet bodu zvratu, tj. zjištění množství produkce, které nám zajistí, že nebudeme ve ztrátě. Je to takové množství produkce, při kterém se náklady a tržby budou rovnat. Výpočet bodu zvratu můžeme využít také k posouzení stupně využití výrobní kapacity. Čím je z tohoto pohledu bod zvratu vyšší, tím je firma méně odolná vzhledem k poklesu poptávky, a tím i k následnému poklesu produkce, protože se rychleji dostává do ztráty. (Petřtyl, 2018)

Výpočet bodu zvratu dle počtu prodaných výrobků podle Vzorce 1

$$Q (\text{bod zvratu}) = \frac{N_F}{C_J - N_J} \quad (1)$$

kde:

- Q je množství
- $N_F$  jsou náklady fixní
- $C_J$  je jednotková cena (realizační cena za jednotku produkce)
- $N_J$  jsou jednotkové (opakované) náklady

(Kalouda, 2015)

Výpočet bodu zvratu podle obratu podle Vzorce 2

$$Q(\text{bod zvratu}) = \frac{FN}{1 - \frac{VN}{T}} \quad (2)$$

kde:

- Q je množství
- FN jsou fixní náklady
- VN jsou variabilní náklady
- T jsou tržby

(Popesko a Papadaki)

### 3.5 Financování podnikatelských záměrů

*Je potřeba mít více zdrojů na financování projektů či provoz neziskové organizace. Existuje mnoho zdrojů, které mohou neziskové organizace využívat pro financování svých činností.*

*Zdroje financování mohou být rozděleny dle následujících kritérií:*

- *Dle charakteru zdroje: finanční zdroje (peněžní prostředky) a nefinanční zdroje (věcné dary, informace, dobrovolnictví)*
- *Dle geografického původu zdroje: domácí (lokální) zdroje a zahraniční zdroje*
- *Dle prostředků organizace: interní zdroje (vlastní činnost) a externí zdroje (veřejné, individuální a soukromé zdroje)*
- *Dle způsobu nabytí: přímé zdroje (dary) a nepřímé zdroje (daňové úlevy)*
- *Dle typu vlastnictví zdroje: veřejné zdroje (státní správa, samospráva, mezinárodní instituce, daňová asignace) a soukromé zdroje (individuální dárce, podnikatelé, nadace)*

(Pelikánová, 2018, s. 39)

#### 3.5.1 Crowdfunding

Crowdfunding se v poslední době prosazuje jako další zdroj z alternativních nebankovních forem v sobě financování. Využívají jej nejen subjekty individuálních žadatelů, veřejných



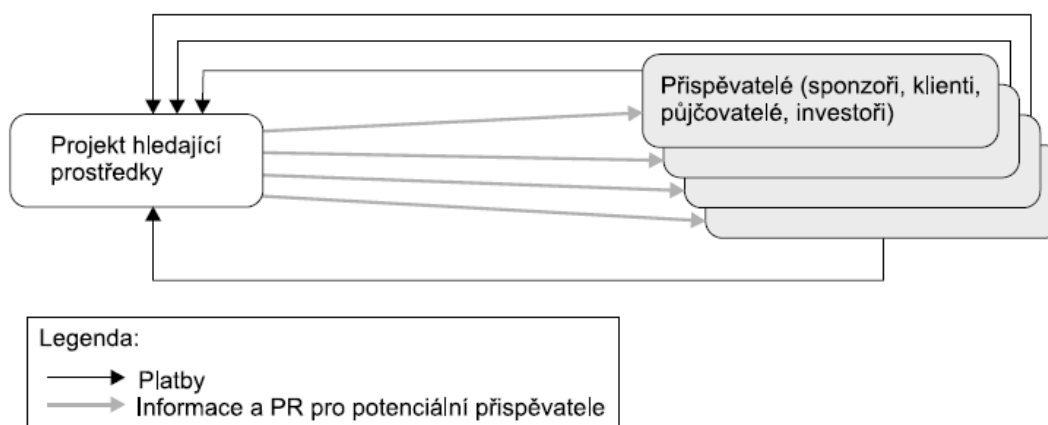
sektorů, ale také začínající a rozjíždějící firmy. Společným znakem pro ně je, že nedosáhnout na úvěry obchodních bank. (Svobodová a Andera, 2017, s. 150-151)

Slučuje tedy v sobě nový finanční trh, jenž tvoří na jedné straně poptávku po finančním kapitálu a na straně druhé působí jako nabídka kapitálu skupiny dárců či investorů. Podle toho lze rozlišit dva základní typy crowdfundingu – dárcovský a investiční. (Svobodová a Andera, 2017, s. 150-151)

Dárcovský crowdfunding může mít dvě mírně odlišné formy. První je tzv. benefiční crowdfunding, kdy dárce nepožadují žádné výhody z poskytnutého kapitálu. Druhý je tzv. sponzorský crowdfunding, kdy dárce očekávají nějakou sponzorskou odměnu. Ty může být ve formě marketingové prezentace ve prospěch dárce. (Svobodová a Andera, 2017, s. 150-151)

Investiční crowdfunding má rovněž dvě odlišné formy. První je podílový crowdfunding. Odměnou pro investora je získání podílu kapitálu firmy, čímž může očekávat v budoucnu podíly na zisku podporované firmy. Druhou formou je dluhový crowdfunding, kde se drobní investoři skládají na půjčku firmě a stávají se jejími úvěrovými věřiteli. Jsou zde stanoveny splátky, doba splacení a výše úvěrové sazby. (Svobodová a Andera, 2017, s. 150-151)

**Obrázek 2 - Základní procesy crowdfundingu**



Zdroj: Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 142

### 3.5.2 Dluhopisy

Dluhopisy jsou cenné papíry, které vyjadřují dlužnický závazek emitenta vůči každému vlastníku tohoto dokumentu. Jedná se o dlouhodobé úvěrové cenné papíry, jejichž splatnost

je zpravidla pevně stanovena, jsou emitovány s cílem získat peněžní prostředky na delší dobu. Dluhopis představuje dlouhodobý, tj. se splatností delší než 1 rok, hromadně vydávaný dluhový cenný papír (dlužní úpis), stvrzující závazek emitenta uhradit majiteli dluhopisu výnosy a splatit jmenovitou hodnotu ve stanovených termínech. (Tetřevová, 2006, s. 113-114)

Dluhopisy mohou být vydávány různými subjekty. Dluhopisy vydané podnikatelskými subjekty, označujeme jako podnikové dluhopisy, případně průmyslové dluhopisy anebo dluhopisy korporací. Jedná se o dluhopisy, které vydávají průmyslové, obchodní podniky poskytující služby. (Tetřevová, 2006, s. 113-114)

Výhody podnikových dluhopisů:

- Umožní dosáhnout větší pružnosti v kapitálové struktuře podniku a tím rychleji reagovat na stále se měnící podmínky na trhu
- Lze získat značné množství peněžních prostředků, které poskytne velký počet věřitelů
- Po překročení určité míry zadluženosti přestává být výhodný bankovní úvěr
- Výnosy z podnikových dluhopisů představují daňově uznatelný náklad
- Vydání podnikových dluhopisů nevyžaduje jištění ve formě zástav majetku
- Úspěšné vydání dluhopisů zlepšuje postavení v očích veřejnosti i obchodních partnerů

Nevýhody podnikových dluhopisů:

- Vysoké nároky investorů na úvěrovou způsobilost
- Značné emisní náklady
- Výnosy a jistina musejí být hrazeny včas, bez ohledu na to, zda podnik dosahuje zisku

(Tetřevová, 2006, s. 113-114)

### **3.5.3 Fundraising**

Cílem fundraisingu u neziskové organizace je získání vnějších zdrojů. Oslovují se dárci a budují se s nimi převážně dlouhodobé vztahy. Kromě finančních darů se může jednat i o věcné dary, informace apod. Může se jednat o hmotné i nehmotné zdroje. Fundraising není jen o získávání

peněžních prostředků, ale o důvěře, stabilitě a schopnosti získat nové členy.

Fundraising se může realizovat v různých formách (viz. Tabulka 1):

1. **Individuální fundraising** – patří sem dary od jedinců, odkazy ze závěti, veřejné sbírky, dobročinné aukce loterie apod.
2. **Firemní fundraising** – patří sem dary od firem, reklamy, propagace, zapůjčení prostor či technik. K firemnímu fundraisingu patří i slevy při nákupu zboží a využívání služeb.
3. **Fundraising od státních donátorů** – jde o získávání prostředků formou projektů státní správy a místní samosprávy.
4. **Nadace, nadační fondy** – prostředky získávané formou projektů, nadačních příspěvků, grantů, dotace.
5. **Evropská unie** – prostřednictvím zakázek a projektů Evropské unie.

(Pelikánová, 2018, s. 40-41)

**Tabulka 1 - Formy fundraisingu**

Zdroj	Forma
jednotlivec, rodina	dar (peněžitý nebo věcný), veřejná sbírka vč. DMS, dobrovolnictví (individuální), loterie, dobročinná aukce, odkaz v závěti, členský poplatek
nadace, nadační fondy, orgány veřejné správy, fondy EU	nadační příspěvek/grant, dotace (obvykle z veřejných rozpočtů)
firma	dar, sponzoring, firemní dobrovolnictví, zapůjčení prostor či techniky, zapůjčení pracovníka, slevy při nákupu zboží a služeb, payroll giving, matching, interní dobročinná aukce mezi pracovníky, sdílený marketing

Zdroj: (Pelikánová, 2018, s. 41)

### 3.6 Vybrané finanční ukazatele ziskových organizací při hodnocení investičních příležitostí

Další důležitou částí podnikatelského plánu je vyhodnocení, které nám pomůže vyhodnotit, jestli je náš nápad efektivní, rentabilní nebo kdy se nám vrátí vložené finanční prostředky. Zvolíme si vhodné ukazatele v závislosti na charakteru projektu, díky kterému zjišťujeme, jak úspěšný projekt může být. (Svobodová a Andera, 2017, s. 104)

### a) Doba návratnosti

*Doba návratnosti je velmi oblíbený ukazatel, pomocí nějž dokážeme říci, za jak dlouho se vrátí vložené finanční prostředky. Používá se buď statická, nebo dynamická metoda. Dynamická metoda je přesnější, jelikož zhodnocuje faktor času a rizika.*

- *Statická metoda doby návratnosti = investice / roční příjem nebo roční cash flow*
- *Dynamická metoda dob návratnosti = investice / diskontované cash flow*

*Výsledné číslo se pak porovná s předpokládanou dobou životnosti projektu a mělo by být samozřejmě vyšší. (Svobodová a Andera, 2017, s. 104)*

### b) Čistá současná hodnota

*Pomocí čisté současné hodnoty (net present value) umíme odhadnout, kolik nám vložená investice přinese finančních prostředků za dobu životnosti investice. Pochopitelně by neměla být čistá současná hodnota záporná. (Svobodová a Andera, 2017, s. 104)*

Výpočet čisté současné hodnoty podle Vzorce 3

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3)$$

kde:

- t je doba životnosti
- r je diskontní míra
- CF je generovaný peněžní tok v daném roce

(Svobodová a Andera, 2017)

### c) Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové riziko (Internal Rate of return) má podobné vypovídací schopnosti jako čistá současná hodnota. Říká, kolik nám investice vydělá, ale v procentech. Proto se lépe srovnává s úrokovými měrami, zejména s výnosností projektu.

### 3.7 Vybrané finanční ukazatele neziskových organizací

Analýza finančních ukazatelů čerpá informace zejména z účetních výkazů neziskových organizací, kterými jsou rozvaha, výkaz zisků a ztráty či přehled o finančních tocích. Pomocí finančních ukazatelů lze hodnotit jednotlivé oblasti neziskové organizace.

#### a) Autarkie

Autarkie hodnotí míru soběstačnosti. Lze ji měřit na bázi příjmů a výdajů nebo výnosů a nákladů. Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů vyjadřuje, jak je schopna organizace pokrýt své náklady s dosaženými výnosy.

Výpočet autarkie na bázi výnosů a nákladů podle Vzorec 4

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100(\%) \quad (4)$$

kde:

$A_{HV-H\check{C}}$  - je autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

$V_{H\check{C}}$  - jsou výnosy z hlavní činnosti

$N_{H\check{C}}$  - jsou náklady z hlavní činnosti

Autarkie na bázi příjmů a výdajů vyjadřuje míru pokrytí výdajů příjmy organizace. Výpočet autarkie na bázi příjmů a výdajů podle Vzorce 5

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} * 100(\%) \quad (5)$$

kde:

$A_{CF}$  - je autarkie na příjmově-výdajové bázi celkem

$P_y$  - jsou příjmy

$V_e$  - jsou výdaje

(Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 66)

## b) Rentabilita

V případě ukazatelů rentability je největší rozdílnost finanční analýzy u neziskové a ziskové organizace, neboť rentabilita souvisí s výší vytvořeného zisku.

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti – je ukazatelem efektivnosti, který poměří velikost zisku z doplňkové činnosti a související náklady, viz výpočet podle Vzorce 6.

$$r_{ND\check{c}} = \frac{VH_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} * 100(\%) \quad (6)$$

kde:

$r_{ND\check{c}}$  - je rentabilita nákladů doplňkové činnosti

$VH_{D\check{c}}$  - je výsledek hospodaření doplňkové činnosti

$N_{D\check{c}}$  - jsou náklady doplňkové činnosti

(Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 67)

Variátor celkových nákladů – relace mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a dynamikou vývoje celkových výnosů, viz podle Vzorce 7

$$var_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}} * 100(\%) \quad - \quad (7)$$

kde:

$var_N$  - je nákladový variátor

$N_{t+1}$  - jsou náklady celkem v období t+1

$N_t$  - jsou náklady celkem v období t

$V_{t+1}$  - jsou výnosy celkem v období t+1

$V_t$  - jsou výnosy celkem v období t

(Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 68)

### **3.8 Shrnutí teoretické části**

V teoretické části byla věnována pozornost podnikatelskému plánu a finančnímu plánu, která byla rozdělena na sedm kapitol.

Obsahem první kapitoly je na základě literární rešerše teorie, co znamená pojem podnikatelský plán, jeho náplň a zásady pro sepsání podnikatelského plánu. Obsahem druhé a třetí kapitoly je vysvětlen pojem neziskové organizace a finanční řízení neziskové organizace. Ve zbývajících kapitolách je vysvětlen pojem finanční plán, jeho financování a vybrané finanční ukazatele pro ziskovou a neziskovou organizaci.

Teoretická část je zpracována z dostupné literatury a internetových zdrojů. Na základě těchto poznatků bude zpracována praktická část bakalářské práce.

## **4 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4.1 Návrh podnikatelského plánu**

Na následujících řádcích bude vypracován podnikatelský plán pro založení domova pro seniory v blízkosti Železného Brodu. Jestliže se prokáže životaschopnost podnikatelské myšlenky, je možná její realizace. Podnikatelský plán by mohl sloužit nejen pro oslovení potenciálního investora, ale také při jednání s finančními institucemi poskytující finanční kapitál.



#### 4.1.1 Titulní strana

## Podnikatelský plán

### *Nový Domov OÁZA*

Obrázek 3 - Logo organizace



Zdroj: Sociální centrum OÁZA  
Název společnosti: Sociální Centrum, OÁZA z.s.

Předseda spolku: Alexandra Červená

Právní forma podnikání: spolek – nezisková organizace

Předmět podnikání: Účelem spolku je řešení sociální problematiky rodin, podpora a upevnění rodiny jako základu zdravé společnosti včetně seniorů

Místo podnikání: Ostrava - Vítkovice

Kontakt: [www.vaseoaza.com](http://www.vaseoaza.com)

tel.: +420 731 136 358

email: [info@vaseoaza.com](mailto:info@vaseoaza.com)

Datum vyhotovení: 31.08.2020

Autor: Hana Sítková

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

#### 4.1.2 Stručné shrnutí

Domov pro seniory „Nový domov OÁZA“ bude založen již fungující neziskovou organizací Sociální Centrum, OÁZA a bude se nacházet v oblasti Koberovy nedaleko Železného Brodu. Bude se jednat o komplex malometrážních rodinných domků o velikosti 2+kk pro dvě osoby se zastavěnou plochou 50 m<sup>2</sup> s celkovou kapacitou 30 domků a hlavní budovou, kde bude k dispozici 10 jednolůžkových a 10 dvoulůžkových pokojů. V hlavní budově se bude nacházet společenská místnost, kde se budou pořádat bohoslužby, možnost rodinných oslav, knihovna. Výstavba bude vhodná jak pro klienty, kteří nechtějí žít v bytech, tak pro handicapové osoby, neboť celý objekt bude bezbariérový. Naše výstavba jim umožní bydlet v samostatných vilkách, kde bude zajištěna pečovatelská služba. V hlavní budově se budou nacházet i tři ordinace lékařů, a to zejména praktického lékaře a stomatologa.

Provoz domova seniorů bude od počátku zajišťovat 23 zaměstnanců na různých pracovních místech – od vedoucího provozu až po uklízečky. Veškerý přijímaný personál bude s prokazatelnou praxí v oboru a dobrými referencemi, aby byla zajištěna dostatečná kvalita nabízených služeb.

Podnik vstoupí na trh, na kterém vládne velký převis poptávky nad nabídkou. Trh s touto nabídkou není dostatečně pokryt z důvodů vysokých vstupních nákladů, proto hrozba vstupu nových konkurentů není příliš vysoká.

Celkový odhad nákladů před zahájením provozu činí 29 933 640 Kč. Částečně společnost zajistí náklady z prostředků získaných z fundraisingu z předešlých let ve výši 4 500 000 Kč, dotací od města Železný Brod ve výši 2 000 000 Kč. Část výstavby bude financována z vydaných dluhopisů v celkové jmenovité hodnotě 10 000 000 Kč. Doba splatnosti jsou 4 roky s roční úrokovou sazbou ve výši 8 %. Výplata úroků bude probíhat každého čtvrt roku ponížena o 15% sazbu daně z příjmů, která bude odvedena finančnímu úřadu. Zbytek výstavby bude financován z bankovního úvěru u Raiffesen bank ve výši 18 000 000 Kč s roční úrokovou sazbou 3,75 % s dobou splatnosti 20 let. Splátka anuity bude probíhat čtvrtletně.

Podnikatelský plán vznikl jako podklad pro oslovení potenciálního investora, který by dokázal zajistit dostatek peněžních prostředků na výstavbu a v neposlední řadě jako podklad pro získání cizího kapitálu.

### **4.1.3 Charakteristika firmy**

#### **4.1.3.1 Právní forma podnikání**

Společnost Sociální Centrum, OÁZA z. s. byla založena a zapsána 01.01.2014 jako spolek v spolkovém rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě. Původní název nesla společnost SOCIÁLNÍ CENTRUM, o.s. kdy došlo ke změně 24.08.2018 na nový název Sociální centrum, OÁZA z.s. V současnosti je předsedou spolku Alexandra Červená, která v uvedené společnosti působí od roku 2018.

Účelem spolku je řešení sociální problematiky rodin, podpora a upevnění rodiny jako základu zdravé společnosti včetně seniorů a provozování nestátního zdravotnického zařízení za účelem poskytování pobytových a sociálních služeb v mezích zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ze dne 14. března 2006.

#### **4.1.3.2 Cíle podniku**

Cílem spolku jsou:

- Zajišťování poradenské služby rodinám a seniorům
- Poskytování informační služby pro rodiny a seniory
- Zaměření se na upevňování a plný rozvoj rodinného života
- Podporování sociálních programů pro rodiny a jednotlivce, řešení mezigenerační problematiky rodin
- Vytváření programů pro volnočasové aktivity dětí, mládeže i celých rodin včetně seniorů
- Pořádání společných setkání a jednání regionálních odborníků
- Výchovná a vzdělávací činnost, péče o děti, mládež, seniory
- Podpora osobního rozvoje, poskytování servisních služeb, pomoci a poradenství
- Poskytnutí důstojného a klidného prožití stáří v rodinném, důvěrném a bezpečném prostředí

- Pomoc lidem se zdravotním, tělesným i mentálním postižením, a s problémy se závislostmi a psychikou
- Spolupráce s odbornými a laickými organizacemi a institucemi
- Zprostředkování právního a odborného poradenství
- Postavení multifunkčního centra a jeho provoz

Cíle Domova pro seniory (Tabulka 2):

**Tabulka 2 - Cíle Domova pro seniory**

Cíl	Co vše zahrnuje
Poskytnutí ubytování	Ubytování, úklid
Poskytnutí stravy	Zajištění celodenní stravy odpovídající věku, racionální výživy a potřebám dietního stravování
Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím	Podpora a pomoc při využívání běžně dostupných služeb a informačních zdrojů
Terapeutické činnosti	Poskytování terapeutických činností, které vedou k rozvoji nebo udržení osobních a sociálních schopností
Pomoc při uplatňování práv	Pomoc k uplatňování práv a oprávněných zájmů

Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.1.4 Produkt/služba**

Multifunkční sociální centrum Nový domov OÁZA bude určen pro osoby v důchodovém věku, které z nějakého důvodu již nemohou žít ve svém přirozeném prostředí. Domov pro seniory bude poskytovat ošetrovatelskou a sociální péči proškoleným personálem dle požadavků klienta. Cílem bude zachovat a rozvíjet jeho soběstačnost, dovednosti a společenské návyky.



nejenom k ubytovacím účelům, ale také jako kulturní a společenské centrum. Budou se zde nacházet i tři ordinace praktických lékařů s využitím také pro veřejnost. Hlavní budovu doplní 30 malometrážních vilek. Domov pro seniory bude svým klientům nabízet tyto služby:

### **Ubytování**

Senioři budou mít možnost se ubytovat v hlavní budově v jednolůžkových nebo dvoulůžkových pokojích a v malometrážních vilkách o velikosti 2+KK. Každá ubytovací jednotka bude složena ze vstupní chodby, bezbariérové koupelny se sprchovým koutem a hlavního pokoje. Hlavní pokoj bude vybaven zdravotním lůžkem, šatní skříní, televizorem, stolem s dvěma židlemi a křeslem.

**Obrázek 5 - Vizuální náhled Domova pro seniory**



Zdroj: Sociální centrum OÁZA

Malometrážní vilky budou konstruovány jako dřevostavby se zastavěnou plochou 50 m<sup>2</sup> a vnitřní dispozicí 2+kk. Vilky budou standardně vybaveny koupelnou se sprchovým koutem, podlahovým vytápěním a plně vybavenou kuchyňskou linkou. Ostatní vybavení si klient bude obstarávat sám.

**Obrázek 6 - Vizualizace vilky Gurmán**



Zdroj: Sociální centrum OÁZA

### **Stravování**

Celodenní stravování bude klientům zajištěno dovozem od firmy G3K spol. s r.o. se sídlem v Ústí nad Orlicí. Na výběr bude z šesti druhů jídel z české i zahraniční kuchyně. Budou také k výběru zdravá jídla. Zdravá jídla jsou lehká, nutričně a kaloricky vyvážená s použitím minimálního množství tuku.

### **Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím**

Mezi tuto službu patří pomoc a zajištění zdravotních služeb. Dále budeme nabízet možnost využívání internetového připojení a satelitové televize, zajištění pomoci při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a podpora při aktivitách podporující sociální začleňování. Mezi tyto aktivity patří návštěvy rodinných příslušníků, oslavy narozenin, bohoslužby pořádané v areálu nebo mimo něj.

### **Sociálně terapeutické činnosti**

Průběh poskytování služeb je plánován s ohledem na to, co je pro klienta důležité, s každým klientem individuálně. Terapeutické činnosti jsou přizpůsobeny ke schopnostem klienta tak, aby byli v maximální možné míře samostatní a soběstační. Činnosti spočívají zejména jako ruční práce, hudba, společenské hry, práce na zahrádce. Sociální pracovníci zastupují klienta tam, kde sami jednat nemohou, pomáhají při jednáních s úřady, s ochranou práv klientů a poskytují sociální poradenství klientům i jejich rodinným příslušníkům.

## 4.1.5 Analýza trhu a konkurence

### 4.1.5.1 Analýza trhu

Nový domov pro seniory bude umístěn nedaleko města Železný Brod. Hlavním předpokladem je, že zájemci o ubytování nebudou jen ze Železného Brodu, ale z celého Libereckého kraje. Jelikož zůstává hodně žadatelů o umístění do domova pro seniory neuspokojených, je velký předpoklad brzkého zaplnění celkové kapacity.

V Libereckém kraji žije v současné době 443 690 osob, z toho 20,26% osob nad 65 let. Toto číslo se každý rok zvyšuje (Tabulka 3).

**Tabulka 3 - Statistický údaj počtu obyvatel v Libereckém kraji**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel celkem	439942	438600	438594	438609	438851	439639	440636	441300	442356	443690
Osoby starší 65 let	64392	67587	71209	74387	77318	80343	83317	85885	87998	89906

Zdroj: český statistický úřad

### 4.1.5.2 Analýza konkurence

Před samotným sestavením podnikatelského záměru jsem vyhledala veřejně dostupné informace prostřednictvím internetu o domovech pro seniory v blízkém okolí plánované výstavby, abych získala přehled o cenách nabízených služeb a kapacitních možnostech.

#### **Domov seniorů u přehrady Jablonec nad Nisou**

Domov seniorů u přehrady vznikl v roce 2015 celkovou rekonstrukcí původní budovy a jídelny jablonecké bižuterie. Areál Domova seniorů u přehrady se nachází v těsné blízkosti jablonecké přehrady uprostřed zeleně. Objekt nabízí 110 lůžek v jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojích.

Ubytování a stravu si klient platí ze starobního důchodu. Výše příspěvku je stanovena na 11.500 Kč za kalendářní měsíc. Celková cena za ubytování je nastavena individuálně. Zahrnuje služby a činnosti, které poskytují nad rámec základní sociální služby. Cena za služby je stanovena na 2.300 Kč a příplatek za různé úrovně využití soukromí na jednotlivých typech pokojů. Cena za třílůžkový pokoj 1.600 Kč, cena za dvoulůžkový pokoj 5.250 Kč (koupelna pro dvě osoby) a jednolůžkový pokoj 6.250 Kč (soukromí vlastního pokoje a koupelna pro tři osoby), 7.250 Kč



(soukromí vlastního pokoje a koupelna pro dvě osoby) nebo 8.250 Kč (soukromý pokoj a soukromá koupelna). Celkový přehled měsíčních nákladů za ubytování je u třílůžkového pokoje 15.450 Kč, u dvoulůžkového pokoje 19.100 Kč a u jednolůžkového pokoje je cena 20.100 Kč do 22.100 Kč.

### **Domov důchodců Český Dub**

Hlavní budova – zámek Domova důchodců Český Dub byla postavena již v 19. století. Po druhé světové válce získal celý areál stát, kdy v roce 1947 byl zde zřízen domov důchodců. Postupně byl přebudován a upravován. Od 1. července 2004 je domov samostatnou příspěvkovou organizací. Domov důchodců Český Dub nabízí dvě služby – službu domova pro seniory s kapacitou 41 lůžek a službu Domovy se zvláštním režimem s kapacitou 59 lůžek. Ubytování je v jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojích.

Výše příspěvku je stanovena na základě denní sazby za ubytování v jednolůžkovém pokoji s vlastním WC a koupelnou na 210 Kč denně a se společnou WC a koupelnou na 190 Kč. Ubytování ve dvoulůžkovém pokoji denní sazba s vlastním WC a koupelnou je 190 Kč a se společnou WC a koupelnou 180 Kč. Ubytování v třílůžkovém pokoji se společným WC a koupelnou je cena 170 Kč. Domov důchodců Český Dub poskytuje tři druhy stravování a to je normální racionální strava se sazbou 150 Kč denně, žlučnicková strava 150 Kč denně a diabetická strava 160 Kč denně.

Dále mají klienti možnost využívat vlastní spotřebiče, které jsou účtovány klientům za poplatek mezi 10 až 50 Kč měsíčně.

### **Domov pro seniory Rokytnice nad Jizerou**

Při převzetí záměčku pro účely Domova pro seniory v Rokytnici nad Jizerou byl stav nevyhovující a musel několikrát přejít celkovou rekonstrukcí. Moderní podoba Domova důchodců vznikla v letech 2000-2002, kde byli vybudovány jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje s vlastním sociálním zařízením. Zařízení poskytuje dvě služby, a to Domov pro seniory a Domov se zvláštním režimem. Kapacita zařízení je 130 lůžek.

Sociální služba je poskytována za ubytování v jednolůžkovém pokoji částkou 210 Kč za den a ve dvoulůžkovém pokoji částkou 200 Kč za den a normální stravou 143 Kč za den a při diabetické stravě částkou 156 Kč za den.

### **Domov důchodců Velké Hamry**

Domov důchodců byl postaven v roce 1984 a nachází se v klidné lokalitě města Velké Hamry. Díky škodám způsobených přírodními živly bylo zařízení nuceno projít celkovou rekonstrukcí v letech 2006 – 2008. Kapacita zařízení je 133 lůžek v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích.

Jednolůžkový pokoj disponuje samostatným balkonem, společnou terasou nebo bez balkonu a terasy, sprchou, WC za cenu 205 Kč denně. V ceně je zahrnuto praní, úklid, výměna ložního prádla a spotřeba energií. Dvoulůžkový pokoj je vybaven stejně jako jednolůžkový pokoj v ceně 185 Kč denně. Rozdělení stravovací jednotky je podle nákladů na výrobu jednotlivých jídel a je přizpůsobeno potřebám a požadavkům klienta. Cena za normální stravu je 159 Kč denně a za diabetickou stravu 169 Kč denně.

### **Dům seniorů Liberec – Františkov**

V roce 2003 byla dokončena výstavba Domu pro seniory v klidné části města Liberec. Součástí výstavby bylo zbudování rehabilitačního centra včetně bazénu, velkého parku s cestami ze zámkové dlažby a sadovými úpravami. Kapacita služby Domov pro seniory je 166 míst. Jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje jsou ve třech domech, celkem na dvanácti patrech. Na jednom patře je ubytováno vždy mezi 16ti a 19ti seniory.

Poskytnutí ubytování zahrnuje úklid, praní, žehlení a drobné opravy osobního prádla. Cena za jednolůžkový pokoj se samostatným sociálním zařízením při normální stravě činí 10.495 Kč a při diabetické stravě je to částka 10.799 Kč. Při ubytování v jednolůžkovém pokoji bez samostatného sociálního zařízením je částka při normální stravě 10.191 a při diabetické stravě 10.495 Kč. Ubytovaní ve dvoulůžkovém pokoji je při normální stravě 9.887 Kč a při diabetické stravě 10.191 Kč.

### **Domov pro seniory Vrchlabí**

Domov pro seniory se nachází v centrální části města Vrchlabí. Jeho výborná poloha umožňuje klientům jednodušší kontakt se společenským prostředím. Součástí areálu je velká zahrada, kterou můžou klienti využívat pro svůj odpočinek.

Služby svým klientům Domov pro seniory poskytuje ve dvou koridorem spojených budovách. V budově A se nachází jednolůžkové, dvoulůžkové a třílůžkové pokoje, které slouží pro méně

mobilní klienty. Tyto pokoje mají společnou sprchu a WC na každém poschodí. Budova B je vybavena jednolůžkovými a dvoulůžkovými pokoji s vlastním sociálním zařízením a slouží pro více samostatné klienty. Kapacita lůžek u služby Domov pro seniory je 55 lůžek, u služby Domov se zvláštním režimem 10 lůžek a u služby Odlehčovací pobytová služba jsou k dispozici 3 lůžka.

Cena za ubytování v budově A je stanovena v jednolůžkovém a dvoulůžkovém pokoji na 11.250 Kč za měsíc a u třílůžkového pokoje je cena 11.100 Kč měsíčně. V ceně je zahrnuto ubytování a stravné 5x denně. V budově B je cena za jednolůžkový a dvoulůžkový pokoj stanovena na 11.400 Kč měsíčně. Při poskytnutí diabetické stravy se denně stravné navyšuje o 6 Kč, tzn., měsíčně se navýší o 180 Kč.

#### **4.1.6 Marketingový plán**

Marketingový plán zvaný jako „4 P“ tvoří: produkt, cena, propagace a distribuce.

##### **4.1.6.1 Produkt**

Hlavním produktem Domova pro seniory je poskytování ubytování a péče lidem v pokročilém věku. Dále bude poskytovat služby spojené s aktivním trávením volného času a rozvojem osobnosti každého klienta. Mezi služby budou patřit nejen ubytování v malometrážních vilkách, ale také ubytování v hlavní budově, kde budou probíhat veškeré volnočasové aktivity.

##### **Ubytování v malometrážních vilkách**

Tento produkt je určen klientům od 65 let, kteří budou schopni a chtít žít ve vlastní vilce. Vilka bude určena pro ubytování 2 osob. Klient zároveň získá možnost využívat volnočasové aktivity. Nadále bude možnost využít služeb úklidu nebo stravování.

##### **Ubytování v hlavní budově**

Tento produkt je určen klientům od 65 let, kteří nechtějí žít ve vlastní vilce a nemohou žít osamoceni v bytové jednotce. Součástí tohoto produktu je využívání služeb volnočasových aktivit, celodenní stravování s pitným režimem, úklid a praní.

#### 4.1.6.2 Cena

Cena je stanovena z hlediska zákona v podobě maximální úhrady klienta za stravu a ubytování. Zařízení nebude účtovat skryté poplatky, v každé smlouvě bude přesně uvedena cena, kterou bude klient hradit za měsíc pobytu. Další doplňkové služby, které budou sjednány v individuální smlouvě. Jedná se zejména o úklid, praní prádla. Tyto služby budou poskytovány dle zákonných úprav, v rámci sociálních služeb (Tabulka 4).

U některých malometrážních vilek bude možnost využívání pronájmu pozemku, kde bude klient mít možnost využít pozemek pro vlastní účely. A to zejména pro výsadbu rostlin a pěstování plodin.

**Tabulka 4 - Ceny za služby a ubytování**

<b>Služba</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Cena za jednotku</b>
Malometrážní vilka	Malometrážní vilka/měsíc	17 000 Kč
Služby za malometrážní vilku	Obyvatel malometrážní vilky/měsíc	2 300 Kč
Úklid malometrážní vilky	Malometrážní vilka	250 Kč
Praní prádla malometrážní vilky	Obyvatel malometrážní vilky/měsíc	1 500 Kč
Ubytování v hlavní budově	Obyvatel/měsíc	12 000 Kč
Stravné	Obyvatel/den	259 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.6.3 Propagace

Propagace bude probíhat ve dvou etapách. V první etapě bude zaměřena na období před otevřením a bude zahájena rok před plánovaným obdobím a druhá etapa bude zahájena těsně před otevřením areálu.

V rámci propagace bude hlavním cílem zajištění informovanosti veřejnosti o možnosti pobytu v domově pro seniory. První cestou bude využití vlastních webových stránek. Zde bude uveden přesný popis nabízených služeb, cílová skupina, ceník, podmínky přijetí, kontaktní údaje, vnitřní řád zařízení a dokumenty potřebné k přijetí. V souvislosti s touto cestou bude zařízení prezentováno na všech stránkách sdružující registrované sociální služby a to zejména mezi nejpoužívanější vyhledávače v České republice Google.com a Seznam.cz.

Druhou cestou bude oslovení klientů cestou praktických lékařů, kde v ordinacích budou umístěny informační letáky s možností ubytování a nabízených služeb. Dále bude inzerce

v místních novinách Jablonecký deník a na jejich webových stránkách.

#### 4.1.6.4 Distribuce

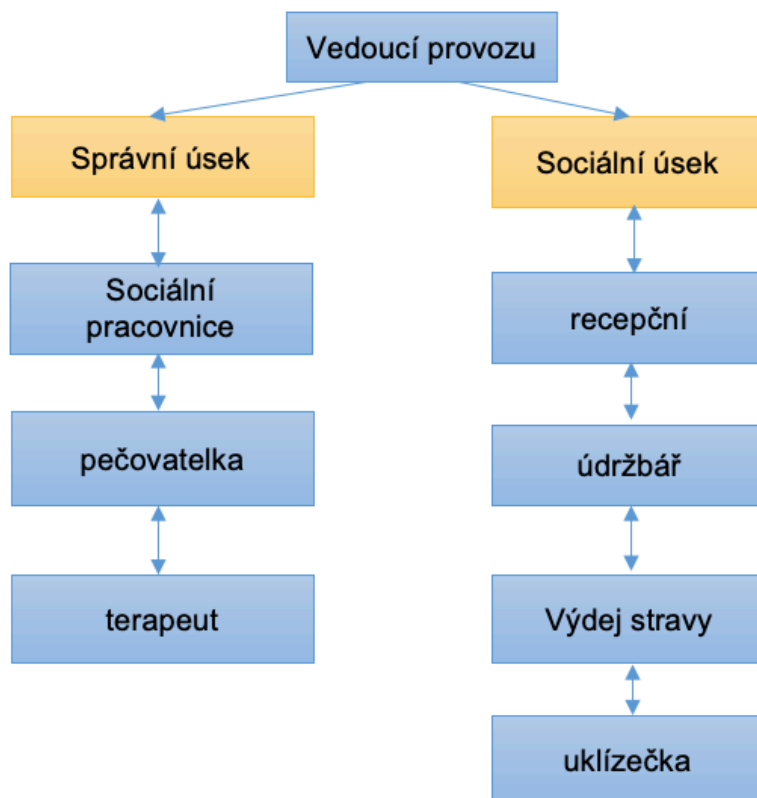
Domov pro seniory se bude nacházet v blízkosti města Železný Brod dostupný pro místní autobusovou dopravu. Vedoucí domova pro seniory, spolu se sociální pracovnící, budou řešit záležitosti s klienty každý všední den v pracovní době od 7:00 do 15:30. Vždy bude upřednostňován osobní kontakt. Výhodou je okamžitá zpětná vazba a možnost budování osobních vztahů. Komunikaci urychlí také různé komunikační prostředky – telefon, e-mail a webové stránky.

#### 4.1.7 Tým

Kvalitní a vzdělaní lidé jsou pro chod domova pro seniory zcela nezbytní. U těchto lidí bude požadováno nadšení pro práci a spolehlivost. Je třeba také se zaměřit na dlouhodobé vzdělávání a výchovu kvalitního personálu, do jehož osobního růstu a vzdělání je třeba investovat čas a peníze. Proto tyto lidi musí být náležitě ohodnoceni (Tabulka 5).

Pro představu uvádím organizační strukturu společnosti (Obrázek 7).

Obrázek 7 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 5 - Mzdové náklady**

Pracovní pozice	Počet úvazků	Hrubá mzda/měsíc	ZP a SP/měsíc	čistá mzda/měsíc	Hrubá mzda všech úvazků/rok	ZP a SP/rok	čistá mzda/rok	Super hrubá mzda všech úvazků/rok
Vedoucí provozu	1	30 000	10 140	26 700	360 000	121 680	320 400	481 680
<b>Sociální úsek</b>								
Sociální pracovnice	1	24 000	8 112	21 360	288 000	97 344	256 320	385 344
Pečovatelka	6	20 000	6 760	17 800	1 440 000	486 720	1 281 600	1 926 720
Recepční	1	20 000	6 760	17 800	240 000	81 120	213 600	321 120
Terapeut	1	24 000	8 112	21 360	288 000	97 344	256 320	385 344
<b>Správní úsek</b>								
Uklízečka	3	17 000	5 746	15 130	612 000	206 856	544 680	818 856
Výdej stravy	2	17 000	5 746	15 130	408 000	137 904	363 120	545 904
Údržbář	1	20 000	6 760	17 800	240 000	81 120	213 600	321 120
<b>Celkem</b>	<b>16</b>	<b>172 000</b>	<b>58 136</b>	<b>153 080</b>	<b>3 876 000</b>	<b>1 310 088</b>	<b>3 449 640</b>	<b>5 186 088</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.8 Finanční plán

Finanční plán je velice důležitou kapitolou, neboť se zde převádějí všechny myšlenky do číselné podoby. Určí také kapitálovou náročnost a jeho ziskovost, proto se musí dobře naplánovat počáteční náklady. Budou zde rozebrány informace týkající se provozního a investičního financování projektu. Data budou zpracovány ve třech variantách, a to v optimistické, realistické a dynamické, které zohledňují možný průběh realizace.

##### 4.1.8.1 Počáteční náklady spojené se zahájením provozu

Celkový odhad nákladů před zahájením provozu činí 29 933 640 Kč a je vyčíslen v Tabulce 6. Cena za vybudování Domova pro seniory je na základě vypracovaného projektu. Odhadovaná

cena výstavby hlavní budovy a malometrážních vilek včetně sprchových koutů na částku 27 133 640 Kč a vybavení, které zahrnuje vybavení pokojů v hlavní budově zdravotním lůžkem, šatní skříň, televizorem, stolkem, dvěma židlemi a křeslem a u malometrážních vilek kuchyně včetně spotřebičů, na částku 2 800 000 Kč (Tabulka 6).

**Tabulka 6 - Předpokládané počáteční náklady v Kč**

<b>Náklady</b>	<b>Odhadovaná hodnota</b>
Demolice původních objektů	1 000 000
Zpevněná plocha	2 870 000
Přípojky elektřiny, vody a kanalizace	2 380 000
Obvodové zdivo	4 260 000
Okna, dveře	2 100 000
Střechy	5 982 640
Vnitřní příčky, obložení	3 115 000
Vnější fasády	1 156 000
Požární vodovod, hydranty	970 000
Venkovní osvětlení, parkové a sadové úpravy	1 300 000
Zdravotnické a rehabilitační zařízení	2 000 000
Nábytek a ostatní vybavení	2 800 000
<b>Celkem</b>	<b>29 933 640</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.1.8.2 Počáteční rozvaha**

Výstavba Domova pro seniory je odhadnuta na částku 27 413 640 Kč. Pozemek v ceně 4 160 000 Kč spolu s vypracovaným projektem ve výši 280 000 Kč již společnost vlastní z předešlých let. Vybavení malometrážních domků, hlavní budovy a ordinací je odhadnuto na částku 2 800 000 Kč. Dále také z předešlých let získala společnost příspěvky ve výši 8 221 741 Kč, za které byl pořízen pozemek a projekt. Na základě odhadu výstavby je zřejmé, že bude potřeba získat cizí kapitál. Financování výstavby Domova pro seniory bude na základě úvěru u Raiffeisen bank ve výši 18 000 000 Kč a zbývající část s vydanými vlastními dluhopisy v celkové výši 10 000 000 Kč. Rozvaha v následující tabulce (tabulka 7) je sestavena k počátku provozu po výstavbě.

**Tabulka 7 - Počáteční rozvaha**

Aktiva		Pasiva	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	34 373 640	<b>Vlastní kapitál</b>	333 788
Pozemek	4 160 000	Základní kapitál	333 788
Budova + malometrážní domky	27 413 640		
Vybavení nemovitosti	2 800 000	<b>Cizí zdroje</b>	36 221 741
		Dluhopisy	10 000 000
<b>Oběžný majetek</b>	2 181 889	Poskytnuté příspěvky	8 221 741
Běžný účet	2 181 889	Úvěr	18 000 000
<b>Celkem</b>	<b>36 555 529</b>	<b>Celkem</b>	<b>36 555 529</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.8.3 Financování projektu

Financování projektu bude z velké části řešeno bankovním úvěrem u Raiffeisen bank ve výši 18 000 000 Kč. Úroková sazba bude po celou dobu splácení 3,75 % p.a. Úvěr se bude splácet 20 let konstantní čtvrtletní anuitou ve výši 320 830 Kč (tabulka 8).

#### Výpočet anuity

$$a = D * \frac{r}{1 - \left(\frac{1}{1+r}\right)^n} = 18\,000\,000 * \frac{0,009375}{1 - \left(\frac{1}{1+0,009375}\right)^{80}} = 320\,830 \text{ Kč}$$

**Tabulka 8 - Výpočet anuity u bankovního úvěru**

Výše úvěru (D)	18 000 000 Kč
Úroková sazba (r)	3,75 % p. a.
Délka splatnosti	20 let
Pololetní splácení (n)	80 čtvrtletně
Anuita (a)	320 830 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Chybějící hotovost na financování projektu bude řešeno formou vystavených vlastních dluhopisů v celkové výši 10 000 000 Kč. Prodej bude zprostředkovan přes specializovaný portál [www.dluhopisy.cz](http://www.dluhopisy.cz). Cena jednoho kupónu je stanovena na 5 000 Kč s roční úrokovou sazbou 8% a čtvrtletním vyplácením úroků. Úroky budou poníženy o sazbu srážkové daně z příjmů ve výši 15%, které společnost bude odvádět na finanční úřad. Doba splatnosti kupónu bude 4 roky (tabulka 9). S alikvotním úrokovým výnosem (AÚV) nebudeme počítat, kde AÚV je alikvotní úrokový výnos (část kuponového výnosu odpovídající době od výplaty posledního



kupónu do dne, ke kterému jej počítáme).

### Výpočet úroků

$$KP = r_n * (1 - r_{DP}) * C = 0,02 * (1 - 0,15) * 10\,000\,000 = 170\,000 \text{ Kč}$$

**Tabulka 9 - Výpočet úroků u dluhopisů**

Hodnota kupónu	5 000 Kč
Počet kupónů	2 000
Celková hodnota kupónů (C)	10 000 000 Kč
Úroková sazba ( $r_n$ )	8 % p. a. / 2 % p. q.
Období	4 roky
Vyplácení úroků	Čtvrtletně / 16 čtvrtletí
Odvedená daň z čtvrtletních úroků 15% ( $r_c$ )	30 000 Kč
Výše vyplacených čtvrtletních úroků (KP)	170 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.8.4 Plánované náklady a výdaje

Nákladem se rozumí vynaložené prostředky za účelem dosažení výnosů v daném účetním období. Náklad je chápán jako pokles aktiv či vznik závazku. Náklad je peněžní vyjádření spotřeby, jako jsou zakoupené služby, práce vlastních zaměstnanců, spotřeba materiálu či odpisy dlouhodobého hmotného majetku.

Pro výpočet celkových měsíčních nákladů pro první rok zahájení provozu se počítá s pesimistickou variantou, v následujícím roce s realistickou a od třetího roku s variantou pozitivní. Jelikož na trhu je větší poptávka než nabídka po této službě, budeme u pozitivní varianty počítat s 100% obsazeností, u realistické varianty s 90% obsazeností a u pesimistické varianty s 80% obsazeností. Celkové náklady jsou rozděleny na fixní a variabilní. Fixní náklady se nemění v návaznosti na počtu obsazenosti lůžek. Je potřeba je platit bez ohledu na obsazenosti. Jsou to zejména mzdové náklady, úroky z úvěru a dluhopisů a odpisy budov a zařízení (Tabulka 12). Z uvedené tabulky je zřejmé, že největší položkou jsou mzdové náklady. Variabilní náklady jsou především svoz odpadů, stravování a praní prádla, neboť to se odvíjí od počtu klientů a obsazenosti. Ostatní náklady považujeme za fixní.

#### Mzdové náklady

Mzdové náklady jsou podrobně vypočteny v Tabulce 5. U jednotlivých pracovních pozic není počítáno se slevou na dani na poplatníka, neboť dopředu není známo, jestli se bude uplatňovat

sleva na vyživované děti žijící ve společné domácnosti, jestli poplatník neuplatňuje slevu u jiného subjektu či nedělá si jednou ročně daňové přiznání sám a tam si jednorázově neuplatňuje výše zmiňovanou slevu na poplatníka. Celkové roční náklady jsou vyčísleny na 5 186 088 Kč.

## Odpisy

Pokud cena za nějaký hmotný majetek určený pro výdělečnou činnost přesáhne 80 tisíc Kč, jde o dlouhodobý hmotný majetek. Výdaj na takový majetek je daňově uznatelný postupně, formou několikaletých odpisů. Odpis je část vstupní ceny, kterou můžeme uplatnit do výdajů v jednom roce. Bylo zvoleno rovnoměrné odpisování majetku (Tabulka 10)

**Tabulka 10 - Odpisový plán**

Dlouhodobý hmotný majetek	Odpisová skupina	Doba odpisování	Odpisy v prvním roce v Kč	Odpisy v dalších letech v Kč
Budova	5	30 let	383 791	932 064
Vybavení	2	5 let	308 000	623 000

Zdroj: Vlastní zpracování

## Variabilní náklady

- Svoz odpadu – Vývoz odpadu bude zajišťovat společnost Marius Pedersen a.s. jednou týdně. Odpad se bude dělit na směsný komunální a na tříděný odpad jako je plast a papír, který bude vyvážen každý sudý týden. Cena je stanovena dle ceníku společnosti na osobu 720 Kč za kalendářní rok.
- Stravování – Celodenní stravování bude klientům zajištěno dovozem od společnosti G3K spol.s r.o. Na výběr bude z šesti druhů jídel. Polévky dle odebíraného množství budou zdarma spolu s dopravou. Cena je stanovena na 45 Kč za snídani, 115 Kč za oběd a 65 Kč za večeři na osobu (G3K, 2015).
- Praní prádla – Praní, žehlení a mandlování prádla bude zajištěno společností Martin Pavlíček. Sběr prádla bude prováděn jednou týdně. Sazby za služby jsou: polštář 100 Kč, prostěradlo lůžko 30 Kč, deka normál 250 Kč.

**Tabulka 11 - Variabilní náklady na osobu**

	<b>sazba za osobu /měsíc</b>
svoz odpadů	60
stravování	225
praní prádla	1100

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Plánované výdaje**

Výdaje jsou oproti nákladům peněžní toky a jedná se o úbytek finanční hotovosti ve společnosti jako je nákup spotřebního materiálu, zaplacení faktury dodavatelům. Jejich výsledkem je snížení množství finanční hotovosti v pokladně nebo na bankovních účtech. Významnou položkou bude spotřební materiál. Jedná se zejména o spotřební materiál do koupelen a toalet, jako jsou utěrky, toaletní papíry, mýdla, krémy na ruce. Položky v Tabulce 12 jsou rozpočítány až od zahájení provozu Domova pro seniory, kde jsou již zahrnuty celkové mzdové náklady všech zaměstnanců, odpisy hmotného majetku se zvýšenou sazbou, splácení úroků dluhopisů za celý kalendářní rok.

**Tabulka 12 - Plánované náklady a výdaje**

<b>Položka</b>	<b>Kč/měsíc - Pozitivní varianta (100%)</b>	<b>Kč/měsíc - Realistická varianta (90%)</b>	<b>Kč/měsíc - Pesimistická varianta (80%)</b>
<b>Fixní náklady</b>			
Úrok dluhopisy	56 667	56 667	56 667
DPFO z úroků 15%	10 000	10 000	10 000
Anuita	106 943	106 943	106 943
Záloha na elektřinu	100 000	100 000	100 000
Vodné, stočné	43 296	43 296	43 296
Mzdové náklady	432 174	432 174	432 174
Odpis budovy a vilek	77 672	77 672	77 672
Odpis vybavení budovy a vilek	51 917	51 917	51 917
IT služby	2 000	2 000	2 000
Telekomunikační služby	10 000	10 000	10 000
Pojištění budov	28 000	28 000	28 000
Propagace	5 000	5 000	5 000
<b>Celkem</b>	<b>923 669</b>	<b>923 669</b>	<b>923 669</b>
<b>Variabilní náklady</b>			
Svoz odpadů	6 780	6 240	5 700
Stravování	20 250	18 225	16 200
Praní prádla	99 000	89 100	79 200
Spotřební materiál	30 000	27 000	24 000
<b>Celkem</b>	<b>156 030</b>	<b>140 565</b>	<b>125 100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.1.8.5 Plánování výnosů a příjmů**

Tržby Domova pro seniory pochází ze čtyř zdrojů příjmů a to z ubytování, služeb, stravného a pronájmů ordinací v hlavní budově. I zde budeme počítat se třemi variantami, a to pozitivní, realistickou a pesimistickou se stejnou obsazeností, jako u nákladů (Tabulka 13). Tržby za pronájem z ordinací nejsou rozděleny do variant, neboť se zde předpokládá pouze pozitivní varianta (Tabulka 14).

Tabulka 13 - Obsazenost dle variant

počet obyvatel	100%	90%	80%
17 vilek	34	31	27
13 vilek	26	23	21
budova	30	27	24
Obsazenost vilek	100%	90%	80%
vilky Klasik	17	15	14
vilky Gurmán	13	12	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 - Plánované výnosy a příjmy

Položka	Kč/měsíc - Pozitivní varianta (100%)	Kč/měsíc - Realistická varianta (90%)	Kč/měsíc - Pesimistická varianta (80%)
<b>Ubytování</b>			
Ubytování - vilka Klasik (17 vilek)	289 000	260 100	231 200
Ubytování - vilka Gurmán (13 vilek)	221 000	198 900	176 800
Ubytování - hlavní budova (30 lůžek)	360 000	324 000	288 000
<b>Celkem</b>	<b>870 000</b>	<b>783 000</b>	<b>696 000</b>
<b>Služby</b>			
Služby - vilka/osoba	138 000	124 200	110 400
Úklid - vilka	7 500	6 750	6 000
Praní prádla - vilka/osoba	90 000	81 000	72 000
<b>Celkem</b>	<b>235 500</b>	<b>211 950</b>	<b>188 400</b>
Stravné	23 310	20 979	18 648
<b>Celkem</b>	<b>23 310</b>	<b>20 979</b>	<b>18 648</b>
Pronájem ordinací	45 000	45 000	45 000
<b>Celkem</b>	<b>45 000</b>	<b>45 000</b>	<b>45 000</b>
<b>Celkový příjem</b>	<b>1 173 810</b>	<b>1 060 929</b>	<b>948 048</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Analýza bodu zvratu

Bod zvratu dává přehled o tom, kolik musíme mít obsazenost ubytování, aby společnost pokryla provozní náklady a tvořila zisk. Abychom mohli spočítat bod zvratu, je potřeba mít náklady rozdělené na variabilní a fixní (Tabulka 12). Bod zvratu budeme počítat z hodnot nákladů u pozitivní varianty, kdy předpokládáme obsazenost 100%.

$$Q = \frac{FN}{1 - \frac{VN}{T}} = \frac{923\,669}{1 - \frac{156\,030}{1\,173\,810}} = 1\,065\,271 = 90,75\%$$

Z uvedených výpočtů vyplývá, že společnost musí mít ubytováno přibližně 91% klientů, aby

pokryla provozní náklady a mohla tvořit zisk.

#### 4.1.8.6 Realizační projektový plán

Tabulka níže zobrazuje realizační projektový plán. Plánovaný začátek projektu je v září 2020, kdy dojde k demolici původních objektů. Nízká časová náročnost projektu je z důvodů již vydaného stavebního povolení na základě vypracovaného projektu a vhodně zvolených dodavatelů na výstavbu malometrážních domků a hlavní budovy. Plánované zahájení provozu je v lednu 2022.

Tabulka 15 - Realizační projektový plán

činnost	Měsíc, rok																	
	IX.20	X.20	XI.20	XII.20	I.21	II.21	III.21	IV.21	V.21	VI.21	VII.21	VIII.21	IX.21	X.21	XI.21	XII.21	I.22	
demolice	■																	
sjednání úvěru		■	■															
stavba objektů			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
dluhopisy											■	■						
nábor zaměstnanců													■	■				
dohoda s dodavateli													■	■				
propagace													■					
příprava na provoz														■	■	■		
nábor klientů													■	■	■	■		
zahájení provozu																		■

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.8.7 Výkaz zisků a ztrát

Zde budou zobrazeny výkazy za prvních pět let fungování podniku. První dva roky zobrazují výstavbu objektu. V třetím roce zobrazují průběh normálního provozu, kdy se předpokládá obsazenost 80 %, v následujícím roce se předpokládá obsazenost 90 % a pak už následuje pravděpodobnost obsazenosti 100 %.

##### Výkaz zisků a ztrát v prvním roce

V tomto roce bude zahájena demolice původních objektů a získání bankovního úvěru. Následuje výstavba, která bude dokončena v následujícím roce. Z tohoto důvodu účetní výkazu zohledňují pouze dokončenou demolici, neboť nelze odhadnout rozpracovanost stavby.

**Tabulka 16 - Výkaz zisků a ztrát v prvním roce**

Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2020			
Náklady		Výnosy	
Úroky úvěr	168 750		
		Ztráta	168 750
<b>Σ</b>	<b>168 750</b>	<b>Σ</b>	<b>168 750</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Účetní výkazy 1. roku

V tomto roce již bude dokončena výstavba, bude pořízeno veškeré vybavení vilek. V září by měli vzniknout tři pracovní poměry, a to vedoucího provozu, uklízečky a údržbáře, kteří by zajistili plynulý přechod na zahájení provozu. Dle realizačního plánu proběhne nábor nových zaměstnanců a nábor klientů. Dlouhodobý hmotný majetek bude zařazen do majetku společnosti a bude i v tomto roce odpisován dle zařazení v daném měsíci. V červenci bude zahájen prodej vlastních dluhopisů a je přislíbena dotace ve výši 2 000 000 Kč od města Železný Brod.

**Tabulka 17 - Výkaz zisků a ztrát v druhém roce**

Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2021			
Náklady		Výnosy	
Mzdy	358 584		
Úroky úvěr	660 608		
Úroky dluhopisy	340 000		
DPFO z dluhopisů	60 000		
Propagace	5 000		
Odpisy budovy	383 791		
Odpisy vybavení	308 000		
		Ztráta	2 115 983
<b>Σ</b>	<b>2 115 983</b>	<b>Σ</b>	<b>2 115 983</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Účetní výkazy 2. roku

V tomto roce bude zahájen provoz. Počítá se s pesimistickou variantou s obsazeností 80%. Společnost v této variantě dosahuje ztráty ve výši 562 254 Kč a to z důvodů zatížení splátek úroků z dluhopisů, které jsou vypláceny čtvrtletně s úrokovou sazbou 8% p.a.

**Tabulka 18 - Výkaz zisků a ztrát ve třetím roce**

<b>Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2022</b>			
<b>Náklady</b>		<b>Výnosy</b>	
Mzdy	5 186 088	Příjem ubytování	8 352 000
Úroky úvěr	636 926	Příjem služby	2 260 800
Úroky dluhopisy	680 000	Příjem stravování	223 776
DPFO z dluhopisů	120 000	Příjem pronájem	540 000
Propagace	60 000		
Odpisy budovy	932 064		
Odpisy vybavení	623 000		
Provozní náklady	3 700 752	Ztráta	562 254
<b>Σ</b>	<b>11 938 830</b>	<b>Σ</b>	<b>11 938 830</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Účetní výkazy 3. roku

V tomto roce společnost počítá již s realistickou variantou s obsazeností 90%. Díky této variantě společnost dosahuje zisku ve výši 631 321 Kč a také tím, že se snižují zaplacené úroky u poskytnutého úvěru a vzrostly příjmy u poskytovaných služeb a ubytování.

**Tabulka 19 - Výkaz zisků a ztrát ve čtvrtém roce**

<b>Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2023</b>			
<b>Náklady</b>		<b>Výnosy</b>	
Mzdy	5 186 088	Příjem ubytování	9 396 000
Úroky úvěr	612 343	Příjem služby	2 543 400
Úroky dluhopisy	680 000	Příjem stravování	251 748
DPFO z dluhopisů	120 000	Příjem pronájem	540 000
Propagace	60 000		
Odpisy budovy	932 064		
Odpisy vybavení	623 000		
Provozní náklady	3 886 332		
Zisk	631 321		
<b>Σ</b>	<b>12 731 148</b>	<b>Σ</b>	<b>12 731 148</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Účetní výkazy 4.roku

V tomto roce se počítá již s optimistickou variantou s obsazeností 100%. Díky této variantě společnost dosahuje zisku ve výši 1 825 830 Kč. Společnost by ráda splatila úvěr dříve bez žádných sankcí nebo poplatků, ale jelikož v příštím roce bude čekat splacení dluhopisů, bude



prozatím vytvářet finanční rezervu. V dalších letech bude zisk společnosti růst, neboť v půlce roku skončí splácení úroků z dluhopisů a sníží se úroky z úvěru.

**Tabulka 20 - Výkaz zisků a ztrát v pátém roce**

Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2024			
Náklady		Výnosy	
Mzdy	5 186 088	Příjem ubytování	10 440 000
Úroky úvěr	586 826	Příjem služby	2 826 000
Úroky dluhopisy	680 000	Příjem stravování	279 720
DPFO z dluhopisů	120 000	Příjem pronájem	540 000
Propagace	60 000		
Odpisy budovy	932 064		
Odpisy vybavení	623 000		
Provozní náklady	4 071 912		
Zisk	1 825 830		
<b>Σ</b>	<b>14 085 720</b>	<b>Σ</b>	<b>14 085 720</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.8.8 Rozvaha

##### Rozvaha v prvním roce

V tomto roce společnost získá úvěr v Raiffeisen bank ve výši 18 000 000 Kč, který je úročen 3,75% p.a. a dohodnutými čtvrtletími splátkami. Bude zahájena demolice, která je součástí dlouhodobého hmotného majetku.

**Tabulka 21 - Rozvaha v prvním roce**

Rozvaha k 31.12.2020			
Aktiva		Pasiva	
Pozemek	4 160 000	Vlastní kapitál	333 788
Demolice + projekt	1 280 000	Úvěr	17 847 920
Bankovní účet	20 794 699	Příspěvky	8 221 741
		Výsledek hospodaření běžné období	-168 750
<b>Σ</b>	<b>26 234 699</b>	<b>Σ</b>	<b>26 234 699</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

##### Rozvaha v druhém roce

V tomto roce bude dokončena výstavba vilek a hlavní budovy. Dojde k vybavení veškerým nábytkem, kuchyněmi a koupelnami. Toto vybavení a budovy budou zařazeny do obchodního

majetku. Je stanoveno rovnoměrné odpisování v měsíci zařazení. Vzniknou také tři hlavní pracovní poměry. V tomto roce je přislíbena dotace ve výši 2 000 000 Kč a vystaveny a prodány dluhopisy v celkové výši 10 000 000 Kč.

**Tabulka 22 - Rozvaha v druhém roce**

<b>Rozvaha k 31.12.2021</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
Pozemek	4 160 000	Vlastní kapitál	333 788
Budovy	27 029 849	Úvěr	17 225 210
Vybavení	2 492 000	Dluhopisy	10 000 000
		Závazky za zaměstnance	59 630
		Závazky z mezd	30 016
Bankovní účet	1 903 803	Příspěvky	10 221 741
		Výsledek hospodaření minulých let	-168 750
		Výsledek hospodaření běžné období	-2 115 983
<b>Σ</b>	<b>35 585 652</b>	<b>Σ</b>	<b>35 585 652</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Rozvaha ve třetím roce

V tomto roce již bude provoz v pesimistické variantě, proto ztráta nebude v tak velkém rozsahu jako v předešlém roce, kdy společnost neměla žádný příjem. Vznikne již 23 pracovních poměrů.

**Tabulka 23 - Rozvaha ve třetím roce**

<b>Rozvaha k 31.12.2022</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
Pozemek	4 160 000	Vlastní kapitál	333 788
Budovy	26 097 785	Úvěr	16 578 818
Vybavení	1 869 000	Dluhopisy	10 000 000
		Závazky za zaměstnance	287 470
		Závazky z mezd	144 704
Bankovní účet	2 592 749	Příspěvky	10 221 741
		DPPO	
		Výsledek hospodaření minulých let	-2 284 733
		Výsledek hospodaření běžné období	-562 254
<b>Σ</b>	<b>34 719 534</b>	<b>Σ</b>	<b>34 719 534</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Rozvaha ve čtvrtém roce

V tomto roce společnost bude fungovat v realistické variantě. Nadále bude odpisován majetek, splácen úvěr a úroky z prodaných dluhopisů. V tomto roce již společnost dosáhne kladného hospodářského výsledku.

**Tabulka 24 - Rozvaha ve čtvrtém roce**

<b>Rozvaha k 31.12.2023</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
Pozemek	4 160 000	Vlastní kapitál	333 788
Budovy	26 097 785	Úvěr	15 907 844
Vybavení	1 869 000	Dluhopisy	10 000 000
		Závazky za zaměstnance	287 470
		Závazky z mezd	144 704
Bankovní účet	2 673 046	Příspěvky	10 221 741
		DPPO	119 951
		Výsledek hospodaření minulých let	-2 846 987
		Výsledek hospodaření běžné období	631 321
<b>Σ</b>	<b>34 799 831</b>	<b>Σ</b>	<b>34 799 831</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Rozvaha v pátém roce**

V tomto roce společnost bude fungovat v optimistické variantě. Daň z příjmu z minulého roku byla zaplácena. Nadále dlouhodobý majetek je odpisován a spláceny úroky z dluhopisů a poskytnutého bankovního úvěru. V následujícím roce dojde k zaplacení prodaných dluhopisů ve výši 10 000 000 Kč.

**Tabulka 25 - Rozvaha v pátém roce**

<b>Rozvaha k 31.12.2024</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
Pozemek	4 160 000	Vlastní kapitál	333 788
Budovy	24 233 658	Úvěr	15 211 351
Vybavení	623 000	Dluhopisy	10 000 000
		Závazky za zaměstnance	287 470
		Závazky z mezd	144 704
Bankovní účet	7 139 468	Příspěvky	10 221 741
		DPPO	346 908
		Výsledek hospodaření minulých let	-2 215 666
		Výsledek hospodaření běžné období	1 825 830
<b>Σ</b>	<b>36 156 126</b>	<b>Σ</b>	<b>36 156 126</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.8.9 Cash flow

##### Cash flow v prvním roce

V tomto roce dojde k uhrazení dodavatelů za provedení demolice ve výši 1 000 000 Kč, bude připsán bankovní úvěr ve výši 18 000 000 Kč a budou zaplacený úroky z poskytnutého úvěru ve výši 320 830 Kč.

**Tabulka 26 - Cash flow v prvním roce**

<b>Výkaz Cash flow k 31.12.2020</b>	
Počáteční zůstatek	4 115 529
Úhrada demolice	- 1 000 000
Příjem úvěru	+ 18 000 000
Splátka úvěru	- 320 830
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>20 794 699</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

##### Cash flow v druhém roce

Dle tabulky 27 dojde k úhradě dodavatelům za dokončenou výstavbu objektu a vybavení. Budou prodány dluhopisy ve výši 10 000 000 Kč. Dále budou vyplaceny mzdy, proběhne propagace a začnou se splácet také úroky z dluhopisů.

**Tabulka 27 - Cash flow v druhém roce**

<b>Výkaz Cash flow k 31.12.2021</b>	
Počáteční zůstatek	20 794 699
Úhrada dodavatelům	28 933 640
Mzdy	268 938
Splátka úvěru	1 283 318
Splátka dluhopisů	400 000
Propagace	5 000
Dluhopisy + dotace	12 000 000
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>1 903 803</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Cash flow ve třetím roce

Dle tabulky 28 již společnost bude mít příjem z ubytování a poskytnutých služeb v celkové výši 11 376 576 Kč. Společnost bude v pesimistické variantě. Nadále budou vypláceny mzdy, úroky z bankovního úvěru a dluhopisů, ale také se budou platit fixní a variabilní náklady v celkové výši 3 700 752 Kč.

**Tabulka 28 - Cash flow ve třetím roce**

<b>Výkaz Cash flow k 31.12.2022</b>	
Počáteční zůstatek	1 903 803
Celkový příjem	11 376 576
Mzdy	4 843 560
Splátka úvěru	1 283 318
Splátka dluhopisů	800 000
Propagace	60 000
Provozní náklady	3 700 752
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>2 592 749</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Cash flow ve čtvrtém roce

V tomto roce bude společnost v realistické variantě a bude mít příjmy v celkové výši 12 731 148 Kč a provozní výdaje ve výši 3 886 332 Kč. Nadále budou zapláceny úroky z úvěru a dluhopisů a mzdy zaměstnancům.

**Tabulka 29 - Cash flow ve čtvrtém roce**

<b>Výkaz Cash flow k 31.12.2023</b>	
Počáteční zůstatek	1 903 803
Celkový příjem	12 731 148
Mzdy	4 843 560
Splátka úvěru	1 283 318
Splátka dluhopisů	800 000
Propagace	60 000
Provozní náklady	3 886 332
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>3 761 741</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Cash flow v pátém roce

Společnost bude fungovat v optimistické variantě a bude mít celkový příjem ve výši 14 085 720 Kč. Nadále bude splácet úroky z bankovního úvěru a dluhopisů, mzdy svým zaměstnancům. Provozní náklady budou v celkové výši 4 071 012 Kč. Také bude zaplácena daň z příjmů ve výši 119 951 Kč z minulého roku.

**Tabulka 30 - Cash flow v pátém roce**

<b>Výkaz Cash flow k 31.12.2024</b>	
Počáteční zůstatek	3 761 741
Celkový příjem	14 085 720
Mzdy	4 843 560
Splátka úvěru	1 283 318
Splátka dluhopisů	800 000
Propagace	60 000
Provozní náklady	4 071 912
DPPO za minulý rok	119 951
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>6 788 671</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Cash flow v šestém roce

V tomto roce bude největší položkou, kterou společnost bude muset zaplatit splacení vystavených dluhopisů spolu s úroky ve výši 10 400 000 Kč. Příjmy a výdaje budou stejné jako předešlý rok, jen úroky z bankovního úvěru se snižují.

**Tabulka 31 - Cash flow v šestém roce**

<b>Výkaz Cash flow k 31.12.2025</b>	
Počáteční zůstatek	6 788 671
Celkový příjem	14 085 720
Mzdy	4 843 560
Splátka úvěru	1 283 318
Splátka dluhopisů	10 400 000
Propagace	60 000
Provozní náklady	4 071 912
DPPO za minulý rok	346 908
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>215 600</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.1.9 Hodnocení investice

### 4.1.9.1 Doba návratnosti

Tady vycházíme z odhadů vypočtených z předešlých výpočtů a existuje vysoká pravděpodobnost, že realita bude rozdílná oproti těmto výpočtům. Existuje mnoho variant metod výpočtů. Mezi nejdůležitější patří metoda statická metod, neboť nebere v úvahu faktor času a nezahrnuje faktor rizika.

Budeme vycházet z varianty realistické, kdy bude obsazenost 90%. Suma investic se skládá ze čtyř zdrojů, a to z dotace od města ve výši 2 000 000 Kč, poskytnutého úvěru ve výši 18 000 000 Kč, vystavených dluhopisů ve výši 10 000 000 Kč a vlastních zdrojů, které organizace měla z předešlých let ve výši 4 500 000 Kč.

$$\frac{\text{Investice}}{\text{roční cash flow}} = \frac{34\,500\,000}{3\,761\,741} = 9,17$$

Dle výpočtu vychází doba splacení celé investice za 9 let. Předpokládaná doba životnosti projektu se předpokládá 30 let podle počtu let odpisování dlouhodobého hmotného majetku. Vzhledem k tomu, že investice probíhá do dlouhodobých aktiv, investici můžeme přijmout.

### 4.1.9.2 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je počítána na dobu 30 let podle počtu odpisování dlouhodobého hmotného majetku (Tabulka 32). Pro výpočet čisté současné hodnoty byla výše diskontované míry 3,75% zvolena stejně jako úroková sazba v bance u poskytnutého bankovního úvěru. Výhodou metody čisté současné hodnoty je její srozumitelnost a respektování časové hodnoty peněz.

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t} = \frac{-34,67}{1,0375^0} + \frac{11,38 - 2,12}{1,0375^1} + \dots + \frac{14,09 - 10,25}{1,0375^{30}} = 27,26 \text{ mil. Kč}$$

Investici podle čisté současné hodnoty můžeme přijmout, jelikož je kladná.

**Tabulka 32 - Očekávané příjmy a výdaje v období 30 let**

( v mil.Kč)	úhrn za období	Z toho v roce									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Příjmy	<b>418,51</b>	0,00	11,38	12,73	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09
Provozní výdaje	<b>312,37</b>	0,17	2,12	11,94	13,36	12,26	11,83	10,78	10,75	10,72	10,69
Kapitálový výdaj	<b>34,50</b>	34,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
( v mil.Kč)		Z toho v roce									
		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Příjmy		14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09
Provozní výdaje		10,66	10,63	10,59	10,56	10,52	10,48	10,44	10,40	10,36	10,31
Kapitálový výdaj		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
( v mil.Kč)		Z toho v roce									
		20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Příjmy		14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09
Provozní výdaje		10,27	10,25	10,25	10,25	10,25	10,25	10,25	10,25	10,25	10,25
Kapitálový výdaj		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.9.3 Autarkie

- Autarkie na bázi výnosů a nákladů

Autarkie na bázi výnosů a nákladů je počítána z tabulky 32, neboť každý rok se mění výše zaplacených úroků a vycházíme z životnosti budovy dle odpisového plánu.

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100 = \frac{418,63}{312,37} * 100 = 134,02\%$$

Autarkie na bázi výnosů a nákladů ve výši 134,02% nám vyjadřuje, že organizace je schopna pokrýt své náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy.

- Autarkie na bázi příjmů a výdajů

Autarkie na bázi příjmů a výdajů je také počítána z tabulky 32, kde se počítá, že veškeré náklady, jako jsou mzdové náklady, zaplacené úroky, nákupy spotřebních materiálů jsou zaplacené. U výdajů je částka ponížena o odpisy budov a zařízení, neboť zde se



nejedná o peněžní výdaj.

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} * 100 = \frac{418,63}{282,16} * 100 = 148,37\%$$

Hodnota autarkie na bázi příjmů a výdajů přesahuje 100% a tím ukazuje, že organizace je schopna ze svých příjmů pokrýt výdaje.

#### 4.1.9.4 Rentabilita

- Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Rentabilitou nákladů doplňkové činnosti nebudeme počítat, neboť společnost může kromě hlavní činnosti, kterou bude mít provoz Domova pro seniory mít i doplňkovou činnost uvedenou v bodě 4.1.3.2 Cíle podniku.

- Variátor celkových nákladů

Variátor celkových nákladů počítáme z celkových nákladů a příjmů u realistické a optimistické varianty uvedených v tabulce 12 a 14.

$$var_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_4}} * 100 = \frac{\frac{1079699 - 1064234}{1064234}}{\frac{1173810 - 1060929}{1060929}} * 100 = 13,66\%$$

Hodnota ukazatele je vyšší než 1, proto by organizace měla pracovat na získání vyšších neinvestičních prostředků formou darů od jednotlivců, případně získání dotací na pokrytí nepeněžních výdajů jako je spotřeba materiálu, propagace.

#### 4.1.10 Rizika projektu

Riziko je součástí podnikání. Společnost musí s riziky počítat. Zde jsou uvedeny rizika, která mohou nastat při vzniku a provozu Domova pro seniory.

- **Nenaplnění kapacity**

Jestliže dojde k nenaplnění kapacity zařízení, bude společnost nabízet volné vilky k dlouhodobému pronájmu fyzickým osobám. Při nenaplnění kapacity v hlavní budově,

budou nevyužité pokoje nabízeny jako ubytovací jednotky hotelového typu

- **Neposkytnutí podnikatelského úvěru**

V případě neposkytnutí úvěru bankou bude nutno najít investora, který bude mít zájem projekt financovat. U financování projektu investorem bude nabídnuta vlastnická spoluúčast na celém projektu.

- **Neprodané dostatečné množství dluhopisů**

V případě nedostatečného prodaného množství dluhopisů, bude muset společnost zažádat o vyšší podnikatelský úvěr v bance či oslovení investora s nabídkou vlastnické spoluúčasti na celém projektu.

- **Překročení nákladů investice**

Při výstavbě hrozí překročení plánovaných výdajů. Špatný odhad může být z důvodů špatně odhadnutého rozpočtu na vybavení. Jako opatření vůči tomuto riziku je zvoleno vytváření finanční rezervy.

- **Nekvalitní personál**

Špatný výběr nekvalitních zaměstnanců by měl hodně podstatný vliv na chod podniku, jejichž počínání by mohlo společnosti uškodit. Pro snížení tohoto rizika bude probíhat velmi pečlivě výběrové řízení a posouzení hodnocení uchazečů

- **Nezískání dotací od města**

Velké riziko představuje i možnost nezískání dotací od města. Toto riziko je možno snížit tím, že společnost nebude spoléhat na udělení dotací a bude hledat sponzora.

- **Neefektivní reklama**

Neefektivní reklama by byla významným rizikem pro společnost, ale přesto pravděpodobnost je velmi nízká. Na trhu je velký převis poptávky nad nabídkou nabízených služeb. V případě neefektivní reklamy bude muset být přepracována propagace.

**Tabulka 33 - Hodnocení rizik**

Rizikový faktor	Závažnost dopadu	Pravděp.vzniku rizika	Velikost rizika	Opatření
Nenaplnění kapacity	5	4	20	Dlouhodobý pronájem
Nezískání úvěru	5	4	18	Hledání sponzora
Neprodáno dostatečné množství dluhopisů	5	4	12	Navýšení úvěru, sponzor
Překročení nákladů investice	4	4	16	Vytváření rezervy
Nekvalitní personál	5	2	10	Pečlivý výběr, motivace
Nezískání dotací od města	3	2	9	Hledání sponzora
Neefektivní reklama	2	3	6	Přepracování

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.11 Vyhodnocení projektu

Realizace na základě analýzy trhu a konkurence má význam. Rozhodující pro realizaci jsou výsledky finančního plánu. Z porovnání nákladů a výnosů je patrné, že společnost bude schopna dosahovat zisku již při obsazenosti 90 %. V prvním roce společnost počítá s pesimistickou variantou, kde obsazenost bude 80 %. V tomto roce společnost bude vykazovat ztrátu ve výši 562 254 Kč, a to z důvodů zatížení splátek úroků z dluhopisů. Již v následujícím roce se počítá s obsazeností 90 % při realistické variantě, a to bude společnost již vykazovat zisk ve výši 631 321 Kč. Postupně dochází ke snižování úroků z poskytnutého úvěru a tím se bude postupně také navyšovat zisk společnosti. Na základě výsledků vyplývá, že projekt se vyplatí z ekonomického hlediska realizovat.

## 5 ZÁVĚR

Cílem práce bylo vypracovat podnikatelský plán pro neziskovou organizaci. Cíl byl splněn. Jedná se o podnikatelský plán na výstavbu Domova pro seniory pro neziskovou organizaci OÁZA. Toto zařízení bude poskytovat pobytové a doplňkové služby seniorům v Libereckém kraji. V rámci praktické části byl navržen projekt, který na základě analýz dává podklady pro rozhodnutí pro založení a provoz včetně personálního obsazení. V závěru jsou vypracována rizika, která je potřeba zvažovat.

Protože u neziskové organizace nedochází k rozdělení zisku jako u ziskové organizace, vygenerovaný zisk by posloužil pro nákup dalších pozemků pro výstavbu Domovů pro seniory po celé republice. Jelikož na trhu převyšuje poptávka po těchto zařízeních nad nabídkou, stanovila si nezisková organizace jako toto hlavní cíl. Vedlejším cílem je pomáhat tělesně postiženým na nákup potřebných pomůcek pro zapojení do společenského života těmito osobám.

Podnikatelský plán je charakteristický zejména orientací na budoucnost. Při jeho sestavování je potřeba brát velký zřetel na konkurenci. Jako nejdůležitější část každého podnikatelského plánu doporučuji podrobně vypracovat finanční analýzu, neboť ta nám ukazuje, jestli projekt je realizovatelný či ne.

V teoretické části práce byly představeny základní pojmy související s neziskovou organizací. Dále zahrnuje popis samostatného podnikatelského plánu a jeho struktury a popisuje jednotlivé kapitoly, které by měl podnikatelský plán obsahovat.

Praktická část se nedříve věnuje popisu organizace, lokality obce, popsání projektu, ale také obsahuje vize a cíle organizace. Dále je provedena analýza trhu jeho konkurence. Velká pozornost v praktické části je věnována finančnímu plánu, který propojuje všechny předchozí body v číselné podobě.

V plánu je vypočtena počáteční investice nutná k uvedení Domova do provozu. Pro výstavbu je potřeba získat podnikatelský úvěr ve výši 18 000 000 Kč a je počítáno s prodejem vydaných vlastních dluhopisů v celkové nominální hodnotě 10 000 000 Kč.

Finanční plán obsahuje tři různé varianty provedení – pesimistickou, realistickou a optimistickou. Po zahájení provozu Domova pro seniory se počítá s pesimistickou variantou s obsazeností 80%. U této varianty společnost vykazuje ztrátu ve výši 562 254 Kč z důvodů

zatížení splátek úroků z vystavených dluhopisů. V následujícím roce se již počítá s realistickou variantou s obsazeností 90 %. U této varianty společnost již vykazuje zisk ve výši 631 320 Kč.

Celková doporučení, která plynou z práce, se týkají zejména investice. Investice byla hodnocena pomocí statických a dynamických metod. Čistá současná hodnota projektu je v dlouhodobém horizontu kladná. Doba návratnosti 9 let splňuje očekávanou návratnost investice.

Tento fakt mě vede k doporučení investice zrealizovat a uvádím, že cíl bakalářské práce, tedy vypracování podnikatelského plánu a posouzení realizovatelnosti výstavby byl splněn.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### 6.1 Monografie

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů - Jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, 1995. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 178 s. ISBN 80-85623-20-X.

KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čenek, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

KNÁPKOVÁ Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza*. 2. roz. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací - klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-271-2308-7.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2013. *Neziskové organizace - vznik, účetnictví, daně*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. 256 s. ISBN 978-80-7263-825-3.

PELIKÁNOVÁ, Anna. 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3. akt. vyd. Praha: Grada, 336 s. ISBN 978-80-271-2359-9.

PINSON, Linda, 2013. *Anatomy of a Business plan*. 8 edition. Tustin: Out of Your Mind and into the marketplace, 364 s. ISBN 0944205550.

PLAMÍNEK, Jiří a kol. 1996. *Řízení neziskových organizací - první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 181 s. ISBN 80-23804-42-1.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů, Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*, 2. akt. vyd. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-271-9051-5.

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-7076-5.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu - jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 232 s. ISBN 978-80-271-9984-6.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3. roz. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2006. *Financování projektů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 181 s. ISBN 80-86946-09-6.

## 6.2 Internetové zdroje

Český statistický úřad, c2015. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 06. 11. 2015 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori-v-krajich>.

Domov důchodců Velké Hamry, 2017. In: *Domov důchodců Velké Hamry* [online]. Český Dub: Domov důchodců Český Dub [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <http://www.ddceskydub.cz/index.php>.

Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou, 2015. In: *Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou* [online]. Rokytnice nad Jizerou: Domov důchodců Rokytnice nad Jizerou [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.ddrokytnice.cz>.

Domov důchodců Velké Hamry, c2015-2021. In: *Domov důchodců Velké Hamry* [online]. Prostějov: Petr Bárta [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.dd-velkehamry.cz/index.php#>.

Domov Vrchlabí pro seniory. In: *Domov Vrchlabí pro seniory* [online]. Košice: 2NET.cz. [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <http://www.domov-vrchlabi.cz/>.

Dům seniorů Liberec-Františkov, 2020. In: *Dům seniorů Liberec-Františkov* [online]. Liberec: Dům seniorů Liberec [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.dsfrantiskov.cz>.

G3K, 2015. Informace. In: *Bezvajidlo.cz* [online]. Ústí nad Labem: WebActive [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.bezvajidlo.cz>.

HLAVÁČEK, Vladimír, 2019. ROI - Návratnost investic. In: *Bridge* [online]. Praha: Created by faust agency [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/roi-navratnost-investic/>.

Mapy.cz, c1996-2020. In: *Seznam.cz* [online]. Praha: Seznam.cz [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=15.2312357&y=50.6378975&z=13&source=ward&id=4571>.

PETRTYL, Jan, 2017. Marketing Mind. In: *Marketing Mind* [online]. Praha: Marketing Mind [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/>.

Sociální centrum OÁZA, c2021. In: *Sociální centrum OÁZA* [online]. Vaše oáza [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <http://vaseoaza.com>.

U přehrady domov pro seniory. In: *U přehrady domov pro seniory* [online]. Jablonec nad



Nisou: U přehrady domov pro seniory [cit. 2021-02-08]. Dostupné z:  
<http://domovuprehrady.cz/index>.

## 7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Pyramida finančních cílů u neziskových a ziskových organizací .....	19
Obrázek 2 - Základní procesy crowdfundingu .....	25
Obrázek 3 - Logo organizace.....	33
Obrázek 4 - Mapa okolí Vrátu u Železného Brodu.....	37
Obrázek 5 - Vizuální náhled Domova pro seniory .....	38
Obrázek 6 - Vizualizace vilky Gurmán .....	39
Obrázek 7 - Organizační struktura společnosti.....	45

### Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Formy fundraisingu .....	27
Tabulka 2 - Cíle Domova pro seniory .....	36
Tabulka 3 - Statistický údaj počtu obyvatel v Libereckém kraji.....	40
Tabulka 4 - Ceny za služby a ubytování .....	44
Tabulka 5 - Mzdové náklady.....	46
Tabulka 6 - Předpokládané počáteční náklady v Kč.....	47
Tabulka 7 - Počáteční rozvaha .....	48
Tabulka 8 - Výpočet anuity u bankovního úvěru.....	48
Tabulka 9 - Výpočet úroků u dluhopisů.....	49
Tabulka 10 - Odpisový plán .....	50
Tabulka 11 - Variabilní náklady na osobu.....	51
Tabulka 12 - Plánované náklady a výdaje .....	52
Tabulka 13 - Obsazenost dle variant.....	53
Tabulka 14 - Plánované výnosy a příjmy.....	53
Tabulka 15 - Realizační projektový plán .....	54
Tabulka 16 - Výkaz zisků a ztrát v prvním roce .....	55
Tabulka 17 - Výkaz zisků a ztrát v druhém roce .....	55
Tabulka 18 - Výkaz zisků a ztrát ve třetím roce .....	56
Tabulka 19 - Výkaz zisků a ztrát ve čtvrtém roce .....	56
Tabulka 20 - Výkaz zisků a ztrát v pátém roce .....	57
Tabulka 21 - Rozvaha v prvním roce .....	57

<i>Tabulka 22 - Rozvaha v druhém roce</i> .....	58
<i>Tabulka 23 - Rozvaha ve třetím roce</i> .....	58
<i>Tabulka 24 - Rozvaha ve čtvrtém roce</i> .....	59
<i>Tabulka 25 - Rozvaha v pátém roce</i> .....	59
<i>Tabulka 26 - Cash flow v prvním roce</i> .....	60
<i>Tabulka 27 - Cash flow v druhém roce</i> .....	60
<i>Tabulka 28 - Cash flow ve třetím roce</i> .....	61
<i>Tabulka 29 - Cash flow ve čtvrtém roce</i> .....	61
<i>Tabulka 30 - Cash flow v pátém roce</i> .....	62
<i>Tabulka 31 - Cash flow v šestém roce</i> .....	62
<i>Tabulka 32 - Očekávané příjmy a výdaje v období 30 let</i> .....	64
<i>Tabulka 33 - Hodnocení rizik</i> .....	67

## 8 SEZNAM ZKRATEK

$Q$  = množství

$N_F$  = fixní náklady

$C_J$  = jednotková cena

$N_J$  = jednotkové náklady

NPV = čistá současná hodnota

CF = generovaný peněžní tok v daném roce

$t$  = doba životnosti

$r$  = diskontní míra

$A_{HV-HČ}$  = autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

$V_{HČ}$  = výnosy z hlavní činnosti

$N_{HČ}$  = náklady z hlavní činnosti

$A_{CF}$  = autarkie na příjmově-výdajové bázi celkem

$P_y$  = příjmy

$V_e$  = výdaje

$r_{NDČ}$  = rentabilita nákladů doplňkové činnosti

$VH_{DČ}$  = výsledek hospodaření doplňkové činnosti

$N_{DČ}$  = náklady doplňkové činnosti

$var_N$  = nákladový variátor

$N_{t+1}$  = náklady celkem v období  $t+1$

$N_t$  = náklady celkem v období  $t$

$V_{t+1}$  = výnosy celkem v období t+1

$V_t$  = výnosy celkem v období t

FN = fixní náklady

VN = variabilní náklady

T = tržby

## 9 PŘÍLOHY

### Příloha 1: Rozpis splátek úvěru

Výše úvěru (D)	18 000 000,00 Kč			
Úroková sazba	0,009375			
Délka splatnosti	20 let			
Pololetní splácení (n)	80 čtvrtletí			
Anuita (a)	320 830 Kč			
Pořadí	splátka	úmor	úrok	Nesplaceno
4.čtvrtletí 2020	320 830	152 080	168 750	17 847 920
1.čtvrtletí 2021	320 830	153 505	167 324	17 694 415
2.čtvrtletí 2021	320 830	154 944	165 885	17 539 471
3.čtvrtletí 2021	320 830	156 397	164 433	17 383 074
4.čtvrtletí 2021	320 830	157 863	162 966	17 225 210
1.čtvrtletí 2022	320 830	159 343	161 486	17 065 867
2.čtvrtletí 2022	320 830	160 837	159 993	16 905 030
3.čtvrtletí 2022	320 830	162 345	158 485	16 742 685
4.čtvrtletí 2022	320 830	163 867	156 963	16 578 818
1.čtvrtletí 2023	320 830	165 403	155 426	16 413 415
2.čtvrtletí 2023	320 830	166 954	153 876	16 246 461
3.čtvrtletí 2023	320 830	168 519	152 311	16 077 942
4.čtvrtletí 2023	320 830	170 099	150 731	15 907 844
1.čtvrtletí 2024	320 830	171 694	149 136	15 736 150
2.čtvrtletí 2024	320 830	173 303	147 526	15 562 847
3.čtvrtletí 2024	320 830	174 928	145 902	15 387 919
4.čtvrtletí 2024	320 830	176 568	144 262	15 211 351
1.čtvrtletí 2025	320 830	178 223	142 606	15 033 128
2.čtvrtletí 2025	320 830	179 894	140 936	14 853 234
3.čtvrtletí 2025	320 830	181 580	139 249	14 671 654
4.čtvrtletí 2025	320 830	183 283	137 547	14 488 371
1.čtvrtletí 2026	320 830	185 001	135 828	14 303 370
2.čtvrtletí 2026	320 830	186 735	134 094	14 116 634
3.čtvrtletí 2026	320 830	188 486	132 343	13 928 148
4.čtvrtletí 2026	320 830	190 253	130 576	13 737 895
1.čtvrtletí 2027	320 830	192 037	128 793	13 545 858
2.čtvrtletí 2027	320 830	193 837	126 992	13 352 021
3.čtvrtletí 2027	320 830	195 654	125 175	13 156 367
4.čtvrtletí 2027	320 830	197 489	123 341	12 958 878
1.čtvrtletí 2028	320 830	199 340	121 489	12 759 538
2.čtvrtletí 2028	320 830	201 209	119 621	12 558 329
3.čtvrtletí 2028	320 830	203 095	117 734	12 355 234
4.čtvrtletí 2028	320 830	204 999	115 830	12 150 234

1.čtvrtletí 2029	320 830	206 921	113 908	11 943 313
2.čtvrtletí 2029	320 830	208 861	111 969	11 734 452
3.čtvrtletí 2029	320 830	210 819	110 010	11 523 633
4.čtvrtletí 2029	320 830	212 796	108 034	11 310 838
1.čtvrtletí 2030	320 830	214 790	106 039	11 096 047
2.čtvrtletí 2030	320 830	216 804	104 025	10 879 243
3.čtvrtletí 2030	320 830	218 837	101 993	10 660 407
4.čtvrtletí 2030	320 830	220 888	99 941	10 439 518
1.čtvrtletí 2031	320 830	222 959	97 870	10 216 559
2.čtvrtletí 2031	320 830	225 049	95 780	9 991 510
3.čtvrtletí 2031	320 830	227 159	93 670	9 764 351
4.čtvrtletí 2031	320 830	229 289	91 541	9 535 062
1.čtvrtletí 2032	320 830	231 438	89 391	9 303 624
2.čtvrtletí 2032	320 830	233 608	87 221	9 070 015
3.čtvrtletí 2032	320 830	235 798	85 031	8 834 217
4.čtvrtletí 2032	320 830	238 009	82 821	8 596 209
1.čtvrtletí 2033	320 830	240 240	80 589	8 355 968
2.čtvrtletí 2033	320 830	242 492	78 337	8 113 476
3.čtvrtletí 2033	320 830	244 766	76 064	7 868 710
4.čtvrtletí 2033	320 830	247 060	73 769	7 621 650
1.čtvrtletí 2034	320 830	249 377	71 453	7 372 273
2.čtvrtletí 2034	320 830	251 715	69 115	7 120 559
3.čtvrtletí 2034	320 830	254 074	66 755	6 866 484
4.čtvrtletí 2034	320 830	256 456	64 373	6 610 028
1.čtvrtletí 2035	320 830	258 861	61 969	6 351 168
2.čtvrtletí 2035	320 830	261 287	59 542	6 089 880
3.čtvrtletí 2035	320 830	263 737	57 093	5 826 143
4.čtvrtletí 2035	320 830	266 209	54 620	5 559 934
1.čtvrtletí 2036	320 830	268 705	52 124	5 291 229
2.čtvrtletí 2036	320 830	271 224	49 605	5 020 004
3.čtvrtletí 2036	320 830	273 767	47 063	4 746 237
4.čtvrtletí 2036	320 830	276 334	44 496	4 469 904
1.čtvrtletí 2037	320 830	278 924	41 905	4 190 980
2.čtvrtletí 2037	320 830	281 539	39 290	3 909 440
3.čtvrtletí 2037	320 830	284 179	36 651	3 625 262
4.čtvrtletí 2037	320 830	286 843	33 987	3 338 419
1.čtvrtletí 2038	320 830	289 532	31 298	3 048 887
2.čtvrtletí 2038	320 830	292 246	28 583	2 756 641
3.čtvrtletí 2038	320 830	294 986	25 844	2 461 655
4.čtvrtletí 2038	320 830	297 752	23 078	2 163 903
1.čtvrtletí 2039	320 830	300 543	20 287	1 863 360
2.čtvrtletí 2039	320 830	303 361	17 469	1 560 000
3.čtvrtletí 2039	320 830	306 205	14 625	1 253 795
4.čtvrtletí 2039	320 830	309 075	11 754	944 720
1.čtvrtletí 2040	320 830	311 973	8 857	632 747
2.čtvrtletí 2040	320 830	314 898	5 932	317 850
3.čtvrtletí 2040	320 830	317 850	2 980	0

## Příloha 2: Odpisy budov

	Název:		<b>Budovy</b>	Datum pořízení:		<b>31.10.2021</b>			
	Inventární číslo:		<b>20IM00001</b>	Datum zařazení:		<b>01.11.2021</b>			
				Datum vyřazení:					
Rok	Způsob odpisu	Odpisová skupina	Vstupní cena	Odpisové procento	Roční odpis	Ruční korekce	Uplatněný odpis %	Uplatněný odpis	Zůstatková cena
2021	HM rovn.	5	27 413 640	1,40%	383 791		100%	383 791	27 029 849
2022	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	26 097 785
2023	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	25 165 722
2024	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	24 233 658
2025	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	23 301 594
2026	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	22 369 530
2027	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	21 437 466
2028	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	20 505 403
2029	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	19 573 339
2030	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	18 641 275
2031	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	17 709 211
2032	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	16 777 148
2033	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	15 845 084
2034	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	14 913 020
2035	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	13 980 956
2036	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	13 048 893
2037	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	12 116 829
2038	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	11 184 765
2039	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	10 252 701
2040	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	9 320 638
2041	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	8 388 574
2042	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	7 456 510
2043	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	6 524 446
2044	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	5 592 383
2045	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	4 660 319
2046	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	3 728 255
2047	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	2 796 191
2048	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	1 864 128
2049	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	932 064
2050	HM rovn.	5	27 413 640	3,40%	932 064		100%	932 064	0
	<b>Celkem</b>				<b>27 413 640</b>			<b>27 413 640</b>	