



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ
INSTITUTE OF FINANCE

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - DEVELOPERSKÝ PROJEKT NA VÝSTAVBU DOMOVA PRO SENIORY

BUSINESS PLAN - DEVELOPMENT PROJECT OF THE CONSTRUCTION OF
HOMES FOR THE ELDERLY

BAKALÁŘSKA PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Marek Staňa

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Marek Staňa**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr – developerský projekt na výstavbu domova pro seniory

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření reálného developerského projektu na výstavbu nízkoenergetických pasivních domů pro seniory. Dalším cílem je analýza trhu prostřednictvím SWOT analýzy, SLEPT analýzy a Porterového modelu; výběr právní formy a financování záměru.

Základní literární prameny:

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

MARTINOVIČOVÁ, Dana a Jakub TABAS. Nauka o podnikání. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3851-4.

SALACHOVÁ, Bohumila a Bohumil VÍTEK. Podnikání a jeho přeměny. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-185-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-2-7-4372-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na developerský projekt, výstavbu nízkoenergetických, pasivních domů pro seniory. Porovnává a posuzuje efektivitu vložené investice z pohledu investora, ale také z pohledu makroekonomiky. Zajímá se druhotně i o dopad úspor na životní prostředí. Pozornost je dána i použitým stavebním materiálům z pohledu zdraví a komfortu budoucích klientů těchto zařízení.

Abstract

This bachelor thesis focuses on the development project, the construction of low-energy, passive houses for the elderly. The work compares and assesses the effectiveness of the investments from the investor's perspective, but also from the perspective of macroeconomics. The saving impact on the environment is also considered. The attention is also given to the used construction materials in terms of health and comfort of future customers of these buildings.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, efektivita, pasivní dům, úspory, návratnost

Key words

business plan, efficiency, passive house, savings, returns

Bibliografická citace

STAŇA, M. *Podnikatelský záměr – developerský projekt na výstavbu domova pro seniory*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 88 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucímu této bakalářské práce panu Ing. Tomášovi Heraleckému, Ph.D. za jeho pomoc, nasměrování, čas i jeho odborné znalosti. Za odborné konzultace dále děkuji panu Ing. arch. Jiřímu Jurkovi, panu Ing. Svatoslavu Butorovi, panu Vratislavu Hochovi a zástupcům společnosti EKOTREND 21, s. r. o. Také děkuji mé rodině, kamarádům a všem, kteří mi jakkoli pomohli při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	12
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	15
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 Základní pojmy	16
2.1.1 Podnikatelský plán	16
2.1.2 Podnik	17
2.1.3 Podnikání	18
2.1.4 Podnikatel	18
2.1.5 Zisk, bod zvratu	19
2.1.6 Rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cashflow	20
2.2 Podniky dle právní formy	21
2.2.1 Živnost	21
2.2.2 Obchodní společnost	23
2.2.3 Družstvo	25
2.3 Založení nové obchodní společnosti	25
2.3.1 Sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny	26
2.3.2 Složení stanovené části základního kapitálu	26
2.3.3 Zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti	27
2.3.4 Zápis do obchodního rejstříku	27
2.4 Analýzy	27

2.4.1	Analýza SWOT.....	28
2.4.2	SLEPT analýza	29
2.4.3	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	29
2.5	Developerský projekt, investice	30
2.6	Trhy.....	32
2.6.1	Segmentace trhu.....	32
2.6.2	Výběr zaměstnanců – personalistika	32
2.7	Konkurence	34
2.8	Rizika.	35
2.8.1	Obecná rizika.....	36
2.8.2	Rizika související s podnikatelskou činností	36
2.8.3	Rizika plynoucí z nedostatečné odbornosti	36
2.8.4	Určitý stupeň rizika je v podnikání běžný	37
2.9	Zdroje financování podnikatelského záměru	38
2.9.1	Vnitřní zdroje financování.....	38
2.9.2	Vnější zdroje financování	39
2.10	Metody hodnocení investic	40
2.10.1	Metody nevýnosového charakteru.....	40
2.10.2	Statické metody	40
2.10.3	Dynamické metody.....	41
2.10.4	Výpočet WACC.....	41

3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	43
3.1	SLEPT analýza	44
3.1.1	Vlivy sociální	44
3.1.2	Vlivy legislativní	45
3.1.3	Vlivy ekonomické	45
3.1.4	Vlivy politické	46
3.1.5	Vlivy technologické	47
3.2	SWOT analýza	48
3.3	Porterova analýza	50
3.3.1	Intenzita konkurence	50
3.3.2	Bariéry vstupu	50
3.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů	51
3.3.4	Vyjednávací síla odběratelů	51
3.3.5	Substituční produkty	51
3.4	Pasivní a ekologický styl výstavby, všeobecný popis podniku	52
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	53
4.1	Základní informace o společnosti	53
4.1.1	Založení obchodní společnosti	54
4.1.2	Předmět podnikání	54
4.1.3	Vize a budoucnost	54
4.1.4	Odlišení od běžných domovů	55

4.2	Popis podniku.....	56
4.2.1	Organizační plán.....	57
4.2.2	Vybavení domova.....	59
4.3	Ceník služeb.....	61
4.4	Propagace.....	62
4.5	Personál.....	64
4.6	Finanční plán.....	64
4.6.1	Investiční náklady projektu.....	64
4.6.2	Zdroje financování.....	66
4.6.3	Předpoklad výnosů.....	67
4.6.4	Předpoklad měsíčních provozních nákladů.....	70
4.6.5	Bod zvratu.....	72
4.6.6	Návratnost investice, výpočet wacc.....	73
4.6.7	Zahajovací rozvaha.....	74
4.6.8	Odpisy majetku.....	74
4.7	Riziko.....	76
	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	85
	SEZNAM GRAFŮ.....	86

SEZNAM TABULEK 87

SEZNAM PŘÍLOH..... 87

ÚVOD

Téma této bakalářské práce jsem zvolil v návaznosti na praxi, vykonávanou ve firmě EKOTREND 21, s. r. o. Tato firma se zabývá výstavbou pasivních domů. V době mé odborné praxe se projednávala poptávka investora po výstavbě domova pro seniory, který by byl postaven ekologickým způsobem, na bázi nízké spotřeby energií. Díky možnosti proniknout hlouběji do této problematiky, se mi otevřelo mnoho souvisejících témat. Překvapivě se všechny diskutované faktory spojují v makroekonomice ČR. I výběr stavebních materiálů má silnou provázanost s makroekonomikou. Na ni mají vliv náklady související s příjmy obyvatel – především daně. Rovněž se sem promítá i cashflow, tedy výdaje měsíčních záloh a DPH za energie, vybírané pravidelně od domácností či firem, ale i náklady spojené se zdravotní péčí, jejíž nezbytnost se v řadě případů odvíjí právě od použitých stavebních materiálů, které neprospívají organismu člověka.

Některá paradigmata spojená s výstavbou pasivních domů přímo diktují požadavky na malé stavební otvory (prosklení domů) z důvodu snížení energetických ztrát. Nově postavený pasivní dům, jehož prosklení simuluje světlostí garáž, je z mého pohledu devalvací vložených finančních prostředků. Přestože náklady na provoz domu budou nízké, těžko lze usuzovat na zdravý pobytový komfort, který dá majiteli potřebný relax, energii a životní náboj.

Vidím ve svém okolí (malé město na Českomoravské vysočině, kde příjmy obyvatel statisticky ani historicky nejsou příliš velké) bezpočet příkladů, kdy si mladá rodina pořídí domek na hypotéku či byt v pronájmu, na leasing automobil, s kterým jezdí do práce a v podstatě se již stali rukojmími svých složenek, neboť bez dvou platů nejsou schopni zaplatit svůj životní styl. Odkládání založení rodiny vede takto paradoxně opět k nízké porodnosti, která se v ekonomice negativně projeví za dalších 20-30 roků. Pokud navíc platí tito lidé pouze nájem za bydlení – netvoří si do budoucna žádnou rezervu, díky níž by mohli svůj životní styl časem změnit, neboť nájem je pouhý výdaj, bez návratnosti.

V návaznosti na praxi, díky níž jsem měl možnost nahlédnout hlouběji do tematiky ekonomicky soběstačných budov, vnímám toto téma stále intenzivněji. Zejména z ekonomického pohledu je provozně nízkonákladové bydlení, určitým klíčem, který může

pomoci mým vrstevníkům ustát finanční tlaky makroekonomiky, jež budou dopadat v blízké budoucnosti.

Zaujal mě v tomto směru názor amerického ekonoma Roberta Kiyosakiho, který běžný životní styl současných rodin nazývá z ekonomického pohledu, krysí závod (6, s. 28). Pan Kiyosaki má pravdu v tom, že bez ohledu na to, zda jde o vzdělaného právníka s relativně vysokým měsíčním příjmem, nebo učitele na základní škole, který (zvláště v našem kraji) není ohodnocen nijak závratně, musí každý měsíc vydělat na své složenky za stále rostoucí energie, leasingy, hypotéky, výdaje za dětské kroužky, dovolené, provoz domácnosti a především náklady spojené s bydlením. Výše nákladů je spojena se životním stylem, který poměrně výrazně ovlivňuje profese, míra ovlivnění veřejným míněním či srovnatelným životním stylem profesních kolegů daného člověka.

Dle mého názoru se v horizontu nejbližších cca 10-20 roků budou vlivem silné stárnoucí populace let padesátých a šedesátých, rapidně zvyšovat náklady na zdravotní péči stárnoucích obyvatel. Souběžně s tím, by se měl vyplácet i stále vyšší počet důchodů pro početně silné ročníky obyvatel ČR, kteří dosáhnou důchodového věku.

Úvaha ekonoma Roberta Kiyosakiho je taková, že vlády nebudou mít peníze na výplatu důchodů pro silné populační ročníky 50. a 60. let (7, s. 38). Různé změny, které se v našich vládách neustále projednávají ve smyslu, zda bude odchod do důchodu posunut k věkové hranici 65 let či 72 let – vnímám pouze jako účelové úvahy, díky nimž řada občanů nebude moci doložit odpracované roky a zůstane tak v ekonomické pasti, bez nároku na sociální zabezpečení ve stáří a nemoci. Bude pak na jejich dětech, aby převzaly zodpovědnost za důstojné dožití bez příjmů svých rodičů. Je však otázkou co se stane u rodin, které často duplikovaly dříve oblíbený model 1 dítě a pes.

Rovněž výše měsíčních nákladů spojených s pobytem občanů v domovech pro seniory (například v Německu se uvádí měsíční platba cca 1500 - 3000 eur), může způsobit přeliv zahraničních seniorů do ČR. Je zřejmé, že z ekonomického pohledu bude v České republice zájem o tato zařízení. Díky až čtvrtinovým cenám můžou například již zmiňovaní senioři z Německa, prožít své nejlepší léta v zámožnějším stylu.

Absenci příjmů pro období stáří doporučuje ekonom Kiyosaki řešit vlastními investičními zdroji. I v případě pouhého zaměstnání lze například pořídit na hypotéku byt, v kterém bude žít nájemník a z příjmů za nájem splácet pořízení bytu. Po splacení kmenové jistiny, bude byt v podobě nájmu vynášet majiteli i nadále peníze, které mohou alternovat příjmy z důchodu, které stát nebude schopen zajistit (7, s. 108 - 113). Výhodou podobné investice je, že pro vytvoření podobného pravidelného zdroje příjmů, nepotřebuje mít člověk žádné speciální vzdělání. K poradenství mu postačí běžný poradce stavebních spořitelén, který je schopen zajistit mu i hypoteční krytí.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

V této práci je mým hlavním cílem vytvořit nadčasový projekt domova pro seniory, který dá svým klientům přidanou hodnotu života. Dalším cílem, je analyzovat poptávku po podobných zařízeních v České republice.

Pomocí SWOT analýzy určím slabé a silné stránky podniku a také zmíním možné příležitosti a hrozby. Dále se v této práci zaměřím na vnější vlivy, které bychom nemely brát na lehkou váhu, jsou jimi vlivy sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. K získání informací a následnému hodnocení oborového okolí využiji Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Také v této práci budu analyzovat možná rizika a pokusím se určit prevenci vůči nim, abychom vytvořili dlouhodobě prosperující firmu.

V kapitole IV. nazvané Vlastní návrhy řešení, jsem si za cíl stanovil určit předpokládané náklady na výstavbu a vybavení budovy domova. Dále cílím na určení měsíčních provozních nákladů, určení předpokládaných měsíčních tržeb a stanovení výsledku hospodaření.

Také si kladu za cíl vyjádřit mé vize v tom, jak bude domov vypadat, čím bude vybaven, jak bude probíhat jeho řízení. Cílem je rovněž stanovení předpokládaného počtu zaměstnanců, které budeme potřebovat pro hladký chod domova. Rád bych vyčíslil velikost odpisů, díky níž budu moci stanovit předpokládané fixní náklady a následně určit bod zvratu či výkaz cashflow.

Dalším záměrem, který chci v této práci obsáhnout, je vize celé koncepce do budoucna. Chci nastínit a obhájit, v čem vidím hlavní výhody podobného zařízení, oproti běžným domovům. Proč je odlišnost tohoto zařízení stěžejní, pro kvalitu života klientů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretických východiskách práce jsem popsal veškeré teoretické poznatky, které jsou nedílnou součástí pro jasné pochopení a podrobné seznámení se s daným tématem.

2.1 Základní pojmy

V této první části o teoretických východiskách objasním základní pojmy, co je to vlastně podnikatelský plán, podnik, podnikání, podnikatel, zisk, bod zvratu, rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cashflow.

2.1.1 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ (1, s. 36)

Podnikatelský plán je potřebný zejména tehdy, když je zapotřebí získat peníze, ať už od banky, nebo od kohokoliv jiného, kdo kapitál nabízí. Pokud má být podnikatelský plán efektivní, měl by být srozumitelný, stručný, logický a také pravdivý. Pro větší důveryhodnost je třeba každé slovo doložit čísly, tedy pokud je to možné (2, s. 4 - 5).

Abychom podnikatelský plán učinili kompletní je nezbytné aby vytvářel určité předpoklady:

➤ předpoklady podnikatelské činnosti zahrnují znalosti kolik pracovníků s příslušnou kvalifikací budeme potřebovat, nebo kolik materiálu je třeba mít pro plynulost výroby (8, s. 45),

➤ v řídicích předpokladech máme mít jasno v otázce top managementu, ale také ve vymezení pravomoci a odpovědnosti či kontrole (8, s. 45 - 46).

Podnikatelský plán dělíme na interní a externí. Interní, někdy nazýván vnitropodnikový, je nezbytný pro řízení podniku, jako plánovacího nástroje pro přehledné řízení daných

aktivit. Také často slouží jako nástroj pro rychlou kontrolu. Proběhne-li srovnání je pak jasné, zda byly plánované cíle dosaženy nebo dosaženy nebyly. Rozdílné jsou externí podnikatelské plány, nazývány mimopodnikové, které se zpracovávají především pro příjemce mimo podnik z cílem najít investora, vhodný pozemek, nemovitost nebo zájemce o koupi podniku. V těchto případech tedy slouží především pro komunikaci s okolím. Přehlednou formou mohou přesvědčit investory či věřitele o výhodnosti daného projektu, na kterém by se mohli podílet. Potenciální zájemci tímto dostávají možnost najít v plánu informace, které jim pomůžou odhadnout úspěšnost dané idey či velikost rizik (8, s. 47).

2.1.2 Podnik

Podnik je instituce vytvořená podnikatelem, tedy vlastníkem podnikatelské činnosti. Podnik je soubor hmotných složek podnikání, ke kterému náleží práva, věci a další majetek, který majitel vlastní a používá ho k provozování dané činnosti. Podnik vytváří užitnou hodnotu pro zákazníky, což vytváří zisk vlastníkov (9, s. 6).

Mezi nejdůležitější znaky podniku řadíme následující body (9, s. 7).

- Podnik obklopuje okolí, které ho omezuje, ale také vytváří příležitost k následnému rozvoji, což může znamenat konkurenční výhodu (9, s. 7).
- Podnik vytváří prvky, z něhož vyplývají určité výrobní procesy, každý výrobní proces má dané vstupy a výstupy (9, s. 7).
- Podnik má stanovené cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout, podle nichž řídí veškeré činnosti v podniku, tyto cíle by měli znát všichni zaměstnanci (9, s. 7).
- Podnik má určitou strukturu, která zajišťuje efektivní činnost lidí směřující k dosahování stanovených cílů (9, s. 7).
- Podnik musí být dynamický, musí být schopný se průběžně měnit (9, s. 7).

➤ Podnik má společenský charakter, je tedy součástí lidské společnosti, které pomáhá uspokojovat její potřeby. Velice důležité jsou dobré vztahy, zejména se zákazníky, dodavateli, ale také s konkurenty, či se státem (9, s. 7).

2.1.3 Podnikání

„Podnikání je soustavná činnost, prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ (9, s. 5)

Soustavnou činností se rozumí, že je vykonávána pravidelně, trvale, tedy opakovaně. Podnikání prováděné samostatně je chápáno tak, že podnikatel provádí tuto činnost na základě svého vlastního rozhodnutí. Činnost prováděná pod vlastním jménem musí mít v názvu u fyzických osob jméno i příjmení popřípadě může ještě obsahovat dodatek. U právnických osob se jménem rozumí název obchodní firmy. Dodatek na vlastní odpovědnost vypovídá o tom, že podnikatel nese veškerá rizika, která jsou spojena s podnikatelskou činností, nemůže tuto odpovědnost převést na někoho jiného. Také je samozřejmostí, že podnikatel má nárok na zisk (10, s. 8 - 10).

Podnikání je proces vytvoření něčeho nového a hodnotného vynaložením úsilí a času. Na úkor psychického a společenského rizika je výsledkem nárok na vytouženou odměnu. Úspěšné podnikání je takové, které uspokojuje potřeby zákazníků výrobky nebo službami s cílem maximalizovat tržní hodnotu podniku, tedy hodnotu majetku podnikatele (9, s. 5).

2.1.4 Podnikatel

„Většina z nás ví, že podnikatelé jsou ti nejbohatší lidé na světě. Mezi nejznámější podnikatele dnešní doby patří Richard Branson, Donald Trump, Steve Jobs a Rupert Murdoch. Věčně se vede debata o této otázce: Rodí se člověk jako podnikatel, nebo se musí podnikatelem stát postupně?“ (4, s. 222)

„Podnikatel je rozhodujícím faktorem hospodářského rozvoje. Činnost úspěšného podnikatele je založena na vysoké kvalitaci, odbornosti, informovanosti a na

systematickém cílevědomém úsilí. Je to tedy člověk se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi a těmto charakteristikám se někdy přidává i schopnost řídit a být vůdčí osobností.“ (8, s. 7)

Dle obchodního zákoníku je podnikatelem:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- osoba podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (8, s. 8).

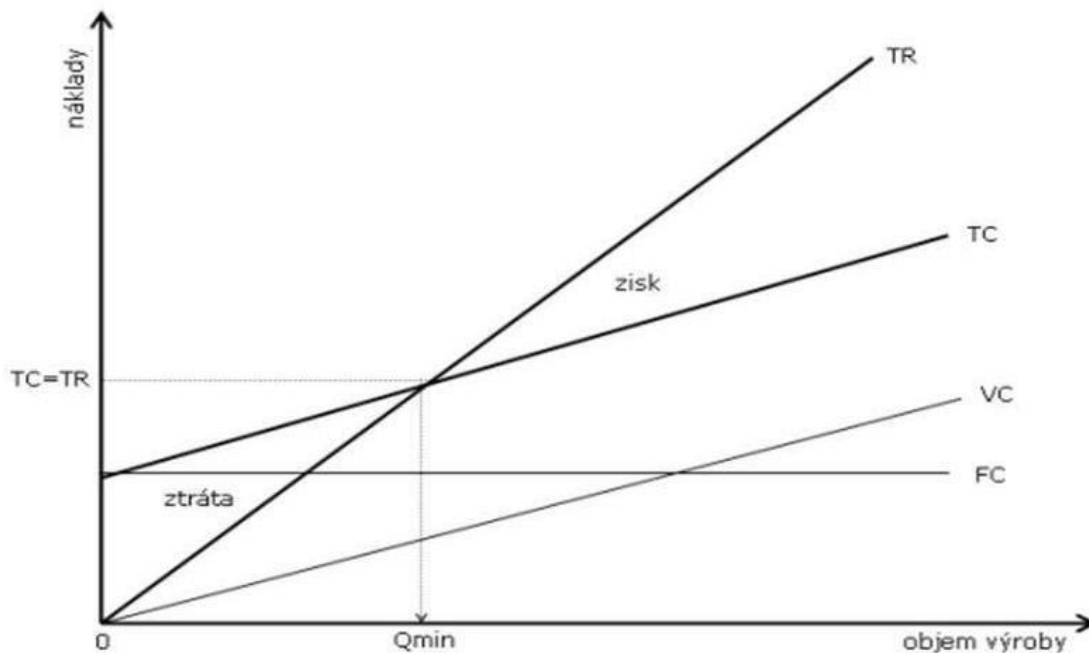
Podnikatel má odpovědnost při rozhodování o předmětu podnikání, za to, jaké produkty vyrábí, na jakém trhu prodává, jak velké množství produktů nabízí, s jakými zdroji a s jakou jejich alokací podniká a také jak podniká (8, s. 8).

2.1.5 Zisk, bod zvratu

Tvorba zisku je hlavním faktorem vzniku podniku. Zisk se obvykle posuzuje za hlavní měřítko úspěšnosti podniku. Velikost nákladů a výnosů nám určuje, jestli podnik dosáhne zisku nebo ztráty. Můžeme dosáhnout různých úrovní zisku:

- ekonomický zisk = rozdíl celkových příjmů a celkových nákladů,
- ekonomický zisk = rozdíl mezi účetním ziskem a implicitními náklady,
- účetní zisk = rozdíl mezi celkovým příjmem a účetními náklady,
- normální zisk = implicitní náklady = čistý ekonomický zisk je nula (24, s. 22).

Bod zvratu určuje, kolik výrobků musíme vyrobit nebo kolik služeb poskytnout, abychom uhradili veškeré vzniklé náklady a každý další vyrobený výrobek nebo poskytnutá služba už zajišťuje zisk podniku (9, s. 51).



Obr. 1: Bod zvratu (vlastní zpracování dle 25, s. 55)

2.1.6 Rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cashflow

Rozvaha

„Rozvaha je bilančně uspořádaný přehled aktiv (majetku) na jedné straně a zdrojů financování (vlastní a cizí zdroje) na straně druhé.“ (33, s. 241)

V rozvaze a účetních knihách se majetek a závazky dělí na krátkodobý s dobou použitelnosti do jednoho roku a na dlouhodobý, kde je stanovena použitelnost na více než jeden rok (33, s. 242).

Výsledovka

Je nazývána výkazem zisků a ztrát, kde jsou stupňovitě a přehledně uspořádány náklady a výnosy včetně mezisoučtů na úrovni jednotlivých stupňů. Dílčí stupně vypovídají o úrovni hospodaření v provozní činnosti (33, s. 242 – 243).

Rozvaha a výkaz zisků a ztrát jsou tvořeny na akruálním principu, tedy náklady a výnosy se zakládají k určitému časovému období a poskytují důležité informace o rentabilitě nebo finanční situaci podniku (33, s. 288).

Cashflow

Cashflow (výkaz o peněžních tocích) nám podává informace o způsobu tvorby peněz v podniku a jejich následného využívání. Výkaz peněžních toků doplňuje rozvahu a výkaz zisků a ztrát o další důležité údaje, které se týkají právě peněžních prostředků (33, s. 288).

2.2 Podniky dle právní formy

Podnik můžeme zřídit v různých formách, kde se liší velikost daňového zatížení, velikost rizika či možností financování (8, s. 21).

Podnik můžeme založit jako:

- podnik jednotlivce, nejčastěji živnosti,
- obchodní společnost,
- družstvo,
- státní podnik (8, s. 21 - 22).

2.2.1 Živnost

Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za jinak stanovených podmínek (8, s. 28).

Podnikatelskou činnost může vykonávat každá fyzická i právnická osoba, a to pouze na základě oprávnění nebo registrace vydaného živnostenským úřadem, profesní komorou nebo příslušným orgánem, který je pověřený právním předpisem (8, s. 27).

„Živnostenské podnikání je upraveno zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění. Fyzická osoba i právnická osoba musí vždy ověřit, zda činnost, v níž chce podnikat, vykazuje znaky živnosti.“ (8, s. 27)

Živnost můžeme dělit na mnoho druhů, z nichž nejzákladnější dělení je členění živností podle rozdílů v přístupu, jak oprávnění získat:

- živnosti ohlašovací,
- živnosti koncesované,
- ohlašovací živnosti jsou dále děleny na volné, vázané a řemeslné (10, s. 10 - 11).

Hlavním rozdílem mezi živnostmi ohlašovacími a koncesovanými je, že u ohlašovacích živností stačí, když splníme všeobecné, případně i zvláštní podmínky. Na rozdíl je tomu u koncesovaných živností, kdy chce mít stát určitou kontrolu nad jejím vykonáváním. Koncesované živnosti tedy musí splnit podmínky jak u ohlašovacích živností a navíc ještě podléhají vydání povolení tzv. koncese. Tato koncese se vydává po důkladném přezkoumání každého jednotlivého příkladu (10, s. 11).

Živnostenské oprávnění zaniká pouze:

- smrtí podnikatele, nepokračují-li v živnosti dědicové,
- zánikem právnické osoby,
- uplynutím doby, pokud bylo živnostenské oprávnění vydáno na dobu určitou,
- výmazem zahraniční osoby nebo jejího předmětu podnikání z obchodního rejstříku,
- na základě zvláštního právního předpisu,
- rozhodnutím živnostenského úřadu o zrušení živnostenského oprávnění (8, s. 32).

2.2.2 Obchodní společnost

Obchodní společnost je právnická osoba, která provozuje podnikatelskou činnost, nebo byla založena k jiným účelům. Obchodní společnost dělíme na osobní společnosti a kapitálové společnosti. Mezi osobní společnosti patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Kapitálové společnosti jsou především společnost s ručením omezeným a akciová společnost (8, s. 21 - 22).

Veřejná obchodní společnost je známa svojí vysokou mírou osobní účasti společníka na řízení a vedení společnosti. S tímto zároveň souvisí i vysoká míra osobní odpovědnosti každého společníka v případě neúspěchu v podnikání. Společník osobně ručí neomezeně, za veškeré závazky společnosti a má povinnost účastnit se na případné ztrátě společnosti (13, s. 20).

Veřejnou obchodní společnost lze definovat tak, kde alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem za závazky společnosti. Nejenže společnost musí být založena dvěma společníky, ale také kdykoliv za svého trvání musí mít minimálně dvě osoby (13, s. 20).

Společnost se zakládá společenskou smlouvou (není nutný notářský zápis) podepsanou všemi zakladateli, kde je nezbytné mít podpisy úředně ověřené (13, s. 20).

Společníky veřejné obchodní společnosti mohou být jak osoby fyzické, tak i osoby právnické. Je zcela vyloučené, aby se jedna fyzická osoba stala společníkem dvou a více veřejných obchodních společností, či komplementářem a současně společníkem veřejné obchodní společnosti (13, s. 20).

Komanditní společnost a principy jejího fungování upravují v obchodním zákoníku paragrafy 93 a 104. Přestože vykazuje určité znaky kapitálové společnosti (vklad komanditistů), je u ní zásadní osobní charakter a z toho důvodu je zařazena mezi osobní obchodní společnosti. Dle definice § 93 odst. 1 obchodního zákoníku, se komanditní společnost vyznačuje tím, že za závazky společnosti ručí jeden nebo více společníků až do výše svého nesplaceného vkladu, ti se nazývají komanditisté a komplementáři jsou jeden či více společníků, kteří ručí celým svým majetkem. Obecný rozdíl mezi komplementáři, kteří vykonávají reálně podnikatelské aktivitu a v převážné míře se

nepodílejí na společnosti kapitálově. Oproti tomu u komanditistů převládá jejich kapitálová účast rozšířená o informační a kontrolní práva. V převážné míře se nebudou podílet na výkonu podnikání a jejich profit pro společnost bude zejména ve vytvoření ekonomických, materiálních a technických podmínek (13, s. 22 - 23).

Komanditní společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku, přičemž nevyžaduje formu notářského zápisu, postačují úředně ověřené podpisy. K označení společnosti postačuje zkratka „kom. spol.“ nebo „k.s.“, případně celý název „komanditní společnost“. Komplementáři komanditní společnosti mohou být společníkem vždy pouze v jedné společnosti, avšak nehraje roli, zda jde o osoby fyzické či právnické. Společníkem s neomezeným ručením však může být osoba právnická i fyzická pouze v jedné společnosti a je povinna postupovat při plnění povinností s péčí řádného hospodáře (13, s. 23 - 24).

Společnost s ručením omezeným je všeobecně nejvíce užívaným typem obchodní společnosti, především u forem menšího a středního typu podnikání. Ručení společníků zaniká po zápisu společnosti do obchodního rejstříku a splacením všech vkladů. Tato podmínka je zásadní, neboť ručení je solidární a společné. Vlastnické právo ke vloženým financím či ocenitelnému, hospodářsky využitelnému nepeněžitému vkladu, který je využitelný v rámci předmětu podnikání společnosti, v návaznost na zápis společnosti do obchodního rejstříku. V případě nemovitostí jde o lhůtu korespondující se zápisem do katastru nemovitostí, který může být učiněn až po založení společnosti (13, s. 25 - 27).

Ve společenské smlouvě je podrobně popsána firma, její sídlo, společníci, výše a rozsah splacení vkladů, předmět podnikání, podrobnosti o jednatele, způsob jednání, celková výše základního kapitálu, správce vkladu či způsob tvorby rezervního fondu. Tato společenská smlouva musí být pořízena formou notářského zápisu. Den vzniku společnosti s ručením omezeným musí být totožný s dnem zápisu do obchodního rejstříku. Jednatel musí splňovat požadavky, které na jeho způsobilost klade živnostenský zákon, což je především trestní bezúhonnost nebo zletilost (13, s. 27 - 31).

Akciová společnost je obchodní společnost, kterou využívají především větší podnikatelské koncerny. Mohou ji využívat i firmy s nadnárodní a mezinárodní účastí. V tomto případě její společníci – akcionáři, neručí za závazky společnosti. U akciové

společnosti lze využít tři formy dodatků – tedy v plném názvu „akciová společnost“, nebo „a.s.“ či „akc. spol.“ Akcie jsou určitým typem soukromoprávních listin, k nimž se vztahuje majetkové právo jejich vlastníků. Jsou vnímány jako právní věci, díky čemuž se stávají například i předmětem dědictví, zástavního práva, lze je převádět atd. Druhy akcií se odlišují podle práv, které s nimi souvisejí. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Výkonným orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem tzv. dozorčí rada (13, s. 32 - 48).

2.2.3 Družstvo

Družstvo má v současné době blízko ke kapitálovým obchodním společnostem. Dříve se jednalo spíše o seskupení sociálně slabších vrstev společnosti, které jim umožňovalo začlenit se do podnikání. Družstvo je společenství, jehož počet účastníků není uzavřen. Družstvo ručí za případné porušení závazků celým svým majetkem, avšak jednotliví členové družstva za závazky neručí. Každý člen má vkladovou povinnost, do výše vkladu určeného stanovami družstva. Členství v družstvu může být rovněž předmětem dědického řízení. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, orgánem výkonným je představenstvo družstva, které řídí činnost družstva a kontrolním orgánem je kontrolní komise. V případě likvidace této obchodní společnosti výmazem z obchodního rejstříku, dochází k mimosoudnímu vyrovnání majetkových vztahů zanikajícího družstva dle obchodního zákoníku (13, s. 48 - 54).

2.3 Založení nové obchodní společnosti

V případě kdy chceme založit nový podnik je třeba se řídit příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku. V základních bodech se postup založení právnické osoby shoduje, ale nejlépe se postup uvádí na konkrétním typu společnosti. Přesný postup uvedu na společnosti s ručením omezeným a to z jasného důvodu, že je nejvíce se vyskytující právní forma podnikání v České republice. Postupem tak, že se řídíme následujícími kroky:

- ✓ sepíšeme společenskou smlouvu nebo zakladatelskou listinu,
- ✓ složíme stanovenou část základního kapitálu u správce vkladu,
- ✓ zajistíme si, živnostenské či jiné oprávnění k výkonu činnosti,
- ✓ zapíšeme se do obchodního rejstříku (21, s. 80).

2.3.1 Sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny

U společnosti s ručením omezeným se společenská smlouva sepisuje formou notářského zápisu. Dále záleží na počtu zakladatelů, pokud společnost zakládá pouze jeden společník, tak se sepisuje zakladatelská listina (21, s. 80).

Při sepisování společenské smlouvy se musí splnit veškeré náležitosti. Notář bude vyžadovat informace, jako jsou například:

- sídlo společnosti a obchodní firmu,
- počet společníků,
- předmět podnikání,
- jména a bydliště všech jednatelů společnosti,
- určení správce vkladu a mnoho dalších důležitých informací (21, s. 80).

2.3.2 Složení stanovené části základního kapitálu

Veškeré peněžité vklady do základního kapitálu musí být splaceny alespoň ze 30 procent a to ještě před podáním návrhu na zápis firmy do obchodního rejstříku. Obvykle je stanoven správce vkladu, kterým může být kterýkoliv ze zakladatelů nebo také banka. Tento správce vkladu ovšem musí splnit povinnost, že neumožní disponovat s těmito finančními prostředky a to do doby než společnost vznikne. Nepeněžní vklady musí být ještě před vznikem společnosti uhrazeny zcela. Společníci mají nanejvýš pět let na splacení celého vkladu, který se zavázali uhradit. V případě, kdy společnost zakládá pouze jeden zakladatel musí uhradit základní kapitál v plné výši a až následně může být společnost zapsána do obchodního rejstříku (21, s. 81).

2.3.3 Zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti

Předpokladem vzniku společnosti je nutné si vymezit předmět podnikání, kdy je nutné si takto určit nejméně jednu činnost. V přílohách živnostenského zákona nalezneme soupis druhů živností, ze kterých si určíme všechny které se nejvíce shodují s našim předmětem podnikání i možnostmi rozšíření do budoucna. Bude-li společnost podnikat na základě živnostenských oprávnění musí o ně zažádat (koncesované živnosti) nebo je musí ohlásit (ohlašovací živnosti). Komunikujeme s živnostenskými úřady pomocí formulářů Centrálního registračního místa (CRM) (21, s. 81 – 82).

V případě kdy splníme všechny podmínky, tak nás živnostenský úřad zapíše do živnostenského rejstříku a to nejpozději do pěti dnů ode dne doručení ohlášení. Společnosti vznikne živnostenské oprávnění dnem zápisu do obchodního rejstříku (21, s. 82).

2.3.4 Zápis do obchodního rejstříku

Návrh na zápis do obchodního rejstříku mají povinnost podat všichni jednatelé svým jménem, nejpozději do 90 dnů od založení společnosti. Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být doložen potřebnými listinami. Přikládají se společenská smlouva, oprávnění k činnosti, potvrzení správce vkladu, posudky znalce o ocenění nepeněžitých vkladů. Délka průběhu založení společnosti je odlišná ale běžně trvá od tří týdnů až do tří měsíců (21, s. 82 – 83).

2.4 Analýzy

Marketingové prostředí zahrnují různé aktéry a síly, které mohou ovlivňovat schopnost podniků k rozvíjení se. Lze je rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí (12, s. 21).

Faktory mikroprostředí – patří sem nejbližší subjekty podniku, kteří dokáží ovlivňovat schopnosti podniku obsluhovat své trhy. Mezi nejčastější články patří zákazníci, konkurence, dodavatelé ale také například distribuční články a prostředníci (12, s. 21).

Faktory makroprostředí – jedná se o společenské síly, které mohou ovlivňovat veškeré účastníky v mikroprostředí. Nejčastěji se zde využívá tzv. STEP (SLEPT, PEST, PESTLE) analýza, kde jednotlivá písmena označují faktory makroprostředí:

- sociální,
- technické a technologické,
- ekonomické,
- politicko-legislativní,
- přírodní a ekologické (12, s. 21).

2.4.1 Analýza SWOT

Tato analýza je užitečnou pomůckou, ke zhodnocení silných a slabých stránek podniku, jejich příležitosti a ohrožení. Také slouží k monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí (23, s. 80).

Analýza externího prostředí (příležitosti a ohrožení)

Pokud chceme dosahovat stabilního zisku je potřeba neustále sledovat klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí. Pokud tyto příležitosti nalezneme, můžeme jich využít a následně z nich také profitovat. Marketingové příležitosti se objevují zejména ze tří zdrojů. Prvním je nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek. Druhým je nabídka stávajícího výrobku nebo služby, avšak lepším nebo zcela novým způsobem. Třetí možností je vytvořit úplně nový výrobek nebo službu. Často k tomu dochází tzv. „metodou detekce problému“ kdy se spotřebitelů ptají na jejich návrhy, jak by měl vypadat produkt, kterého se jím doposud nedostává (23, s. 80 – 81).

„Příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Může je ale identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku“. (12, s. 24 – 25)

Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)

Pokud dokážeme najít atraktivní příležitosti, ale nejsme schopni jich využít tak to pro společnost není žádné aktivum. Proto je potřeba, aby každá společnost zhodnotila své interní silné a slabé stránky. Hlavním úkolem není, aby společnost napravovala všechny své slabé stránky, ani se nemusí rozplývat nad všemi svými stránkami silnými. Zde vzniká velká otázka, zda by se společnosti měly omezovat jen na ty příležitosti, pro které disponují právě těmi potřebnými přednostmi nebo uvažovat také o těch, pro něž by musela příslušné silné stránky teprve získat (23, s. 82 – 83).

2.4.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza je zkratkou pro sociální, legislativní, ekonomický, politický, technologický a ekologický. Je součástí strategického managementu, který přichází ke slovu zejména tehdy, když společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem nebo plánuje realizovat nějaký velký projekt. Tímto velkým projektem může být myšleno spousta věcí, například vstup na daný trh, vybudování nových výrobních prostor nebo zrušení zastoupení. Slept analýza by měla být stavěna na co největším počtu nezávislých faktů. Tyto fakta můžeme shromažďovat od národních vlád a zákonodárných orgánů, od centrálních bank, statistických úřadů, mezinárodních organizací nebo také od méně nezávislých národních orgánů (zpravodajské služby)

(23, s. 82 – 85).

2.4.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Tento model určuje stav konkurence v daných odvětvích, kde závisí na pěti základních činitelech.

1. Intenzita konkurence uvnitř odvětví – tímto je myšlena například velikost a přepokládaný růst odvětví, možnosti výstupu a náklady přechodu, rozmanitost produktů nebo také povědomí zákazníků.

2. Bariéry vstupu – patří sem velikost nutné investice, přístupy k výrobcům, výrobní diferenciace, reakce konkurence, vládní politika nebo velikost úspor ve výrobě.
3. Vyjednávací síla dodavatelů – nejčastěji se jedná o náklady přechodu od dodavatelů, koncentraci počtu dodavatelů, diferenciace vstupů a existence náhradních vstupů.
4. Vyjednávací síla odběratelů – je další důležitý faktor, který závisí na objemu nákupu zákazníka, počtu zákazníků oproti počtu firem, citlivosti na ceny a náklady přechodu u zákazníků.
5. Substituční produkty – sem se řadí náklady přechodu, výše cen v poměru s užitnou hodnotou nebo ochota zákazníků vyzkoušet nový produkt (12, s. 22 – 24).

2.5 Developerský projekt, investice

Developerský projekt

Je takový typ projektu, kdy cílíme na kompletní výstavbě komerčních i rezidenčních nemovitostí. Developerská společnost je charakteristická tím, že vytipuje vhodnou lokalitu, zajistí projekt, veškerá povolení, vytvoření inženýrských sítí, výstavbu a nakonec i prodej nemovitosti. V rámci developerského projektu je běžné, že společnost zprostředkovává svým klientům i financování. Developerský projekt může mít jednorázový charakter (jedná se pouze o jeden dům, nebo komerční nemovitost) nebo se může jednat o „city development“, v rámci kterého vzniká celá městská část (18, s. 22).

Investice

Investice jsou peněžní výdaje, které jsou vynaložené v procesu investování za účelem jejich budoucí přeměny na peněžní příjmy (9, s. 135).

„Abyste dosáhli svých cílů, musíte odkládat peníze stranou. Když už odkládáte peníze stranou, budete se ptát, jak s nimi hospodařit. Kam je ukládat a co nás může čekat.“
(3, s. 14)

Investice jsou peněžní výdaje, které jsou vynaložené v procesu investování za účelem jejich budoucí přeměny na peněžní příjmy (9, s. 135).

„Abyste dosáhli svých cílů, musíte odkládat peníze stranou. Když už odkládáte peníze stranou, budete se ptát, jak s nimi hospodařit. Kam je ukládat a co nás může čekat.“ (3, s. 14)

Investice se často nazývají kapitálové výdaje a řadí se na kapitálové výdaje na pořízení dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a kapitálové výdaje na nákup finančního majetku. Dlouhodobý majetek můžeme pořídit koupí, investiční výstavbou dodavatelským způsobem, investiční výstavbou ve vlastní režii, finančním leasingem nebo darováním (9, s. 135 - 136).

„Rozhodování o investicích má dlouhodobé účinky a proto patří k nejdůležitějším rozhodnutím o budoucím vývoji podniku a jeho efektivnosti.“ (9, s. 140)

Před rozhodnutím investovat do určitého projektu je nutné posoudit jednotlivé investiční varianty komplexně s použitím několika kritérií efektivnosti (9, s. 140).

Metod jak určit co nejvýhodnější investici je celá řada, ale mezi nejčastěji používané patří:

- metoda „čisté současné hodnoty“ (NPV),
- metoda „vnitřní míry výnosu“ (IRR),
- metoda „míry výnosu“,
- metoda „doby splacení“,
- metoda koeficientu efektivnosti,
- metoda průměrných ročních „převedených nákladů“ (PRN) (9, s. 138 - 139).

Efektivnost je nutné přehodnotit různými metodami, z nichž mezi nejdůležitější se považuje metoda čisté současné hodnoty investice (9, s. 140).

2.6 Trhy

„Finanční trh je soustava finančních instrumentů, institucí a vztahů mezi nimi, která mobilizuje a přerozděluje volné peněžní prostředky mezi ekonomickými subjekty na základě nabídky a poptávky po penězích vytváří cenu peněz.“ (11, s. 49)

Trh je abstraktní pojem, který zahrnuje všechny formy vztahů mezi subjekty u nichž jde o koupi a prodej. Na trhu se setkává nabídka s poptávkou, kde prodávající stanoví cenu, kterou může kupující ovlivnit tím že si dané zboží či služby nekoupí (11, s. 49 - 50).

Mezi čtyři základní skupiny tržních subjektů patří domácnosti, firmy, stát (vláda) a zahraniční subjekty (16, s. 12).

Trh rozdělujeme z hlediska teritoriálního na trh místní, národní a mezinárodní. Z hlediska předmětu směny ho rozlišujeme na trh statků a služeb, trh výrobních faktorů (prostředek směny – práce, půda, kapitál) a trh peněz (střet nabídky a poptávky po penězích). Dále je možné trh rolišovat, zda-li se jedná o individuální trh, dílčí trh nebo agregátní trh. Trh má tři základní funkce, funkce informační, alokační a stimulační (16, s. 12 - 14).

2.6.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu je proces plánování, který slouží k rozdělení velkého, heterogenního trhu na menší homogenní trh. Tento rozdělený menší celek trhu by měl být více cílovou skupinou podnik, neboť zákazníci jsou již rozděleny dle svých potřeb, charakteristik nebo nákupním chováním. Díky segmentaci trhu je snadnější se zaměřit na konkrétní zájmy zákazníků (12, s. 28 - 30).

2.6.2 Výběr zaměstnanců – personalistika

V současné době je personalistika nazývána také jako personální management, personální cotrolling nebo personální benchmarking (19).

Velmi důležité je získat si o uchazeči o zaměstnání informace, na základě kterých se vyhodnotí jeho schopnosti v porovnání s ostatními uchazeči nebo současnými pracovníky. Tyto informace si firmy zajišťují předvýběrem, který se provádí na základě zaslání životopisu, motivačního dopisu, pohovoru, testu nebo referencemi od bývalých zaměstnavatelů. Nejvíce zásadní však je zda-li má vůbec uchazeč talent na danou činnost (19).

Podnikatelé obvykle rádi zaměstnají žadatele o práci, kteří:

- jsou inovátory, vizionáři nebo mají-li kreativní myšlení pro rozvoj vize kam má společnost směřovat,
- mají schopnost analyzovat, organizovat, naplánovat a uskutečnit strategii,
- jsou vůdčími typy, umí vést a motivat lidi,
- mají organizační talenty pro organizaci provozu, či výroby,
- jsou kreativními talenty pro vývoj na výzkum,
- jsou pozitivní a příjemní ke svému okolí a pokud umí mluvit více jazyky (19).

Ohodnocení pracovníků patří mezi další významný úkol personalistiky. Je lehké hodnotit, či kritizovat, ale správný personalista by měl umět především motivovat své podřízené. Personalisté by také měli analyzovat výkonnost konkrétních zaměstnanců, pokud někteří dosahují nadprůměrného výkonu, měli by být motivováni finančním ohodnocením. Motivace je velmi důležitá, neboť může zaměstnance vést i ke stimulaci. Zatímco motivace je vnitřní pohnutkou člověka, stimulace je vnější popud pro zvýšení aktivity, tímto stimulem bývají zpravidla peníze, například za jednorázové úkoly. Stimuly mohou také mít nepeněžní charakter, formou služebního telefonu, automobilu, notebooku, stravenek nebo pružnou pracovní dobou (19).



Obr. 2: Proces motivace (Vlastní zpracování dle 14, s. 220)

2.7 Konkurence

Na trhu existují dvě mezní situace, díky kterým lze propojit nabídku s poptávkou:

- dokonalá konkurence,
- nedokonalá konkurence (17, s. 50 – 55).

V dokonalé konkurenci nabízejí firmy své zboží na trhu za stejných podmínek a přístup na trh není omezený (nikdo nemá žádné výhradní postavení vůči ostatním). Jedná se o takovou situaci, kdy všichni nabízejí své zboží na trhu za rovných podmínek přístupu na trh (nikdo nemá žádné výhradní postavení vůči ostatním). Rovněž všichni kupující mají na trh stejný přístup, nejsou rozlišovány značky zboží. Jediné kritérium, které slouží k rozhodnutí o koupi zboží je jeho cena. V tomto případě se jedná se o ideální trh (17, s. 50).

Základní rysy dokonalé konkurence:

- všichni účastníci jsou dokonale informováni o cenách,
- obchod se koncentruje do jednoho místa,
- nulové náklady na změnu dodavatele,
- jedná se o homogenní produkt (17, s. 50 - 51).

Pokud trh nespĺňuje tyto podmínky, pak se nejedná o dokonalou konkurenci (17, s. 51).

V nedokonalé konkurenci se na trhu vyskytují monopoly. Monopol nastává tehdy, když mezi prodávajícími existuje jeden podnik, který má výhradní postavení na trhu. Monopoly mohou určovat cenové podmínky, to následně způsobuje nerovnováhu na trhu. Výrobek bývá často unikátní a jedinečný (16, s. 74). Vstup na trh je nesnadný, existují určité bariéry. Mezi příklady monopolu patří Česká pošta, Telecom nebo ČEZ (16, s. 79).

Dále existuje monopolistická konkurence, která má určité prvky monopolu i dokonalé konkurence. Od monopolu se liší tím, že na trhu se vyskytuje spíše velké množství menších firem. Výrobek bývá diferenciován a firma má schopnost částečně ovlivňovat cenu. Bariéry vstupu do odvětví jsou minimální, nejčastěji se jedná o maloobchod, pohostinství nebo ubytovací služby (16, s. 82 – 84).

Dalším příkladem nedokonalé konkurence je oligopol, který se svým charakterem blíží monopolu. Na trhu se vyskytuje pouze několik výrobků. Výrobců může být více, avšak pouze malá část z nich je větších. Těchto několik větších podniků si mnohokrát rozdělili trh. Bariéry vstupu do odvětví jsou značné. Příkladem oligopolu mohou být české ocelárny nebo letecké společnosti (16, s. 80 – 81).

2.8 Rizika

Pojmem riziko je myšleno určité nebezpečí, že nedosáhneme výsledků které jsme si stanovili. V souvislosti s podnikatelskou činností se můžeme setkat s celou řadou rizik, které se dělí na:

- obecná rizika,
- rizika související s podnikatelskou činností,
- rizika vyplývající z nedostatečné odbornosti provádění některých činností (24, s. 51).

2.8.1 Obecná rizika

Jako obecná rizika můžeme označit všechny, které vznikají v důsledku živelných událostí. Způsobují podnikatelům škody na majetku a někdy také na životech. Přicházejí běžně nečekaně, patří sem zemětřesení, požáry, výbuchy plynu, protržení přehradních hrází, zavalení silnic a železnic, zřícení budov, poškození energetických sítí nebo například povodně. Některá z těchto rizik lze minimalizovat různými preventivními opatřeními nebo pouze dodržováním bezpečnostních předpisů nebo pravidelnými školeními zaměstnanců. Některá rizika však předvídat a ovlivnit nelze, proto existuje jediná možnost jak zmírnit dopady těchto skutečností a to mít uzavřenou pojistnou smlouvu (24, s. 51 – 52).

2.8.2 Rizika související s podnikatelskou činností

Tuto skupinu rizik lze ovlivnit především kvalitním odborným provedením požadovaného výkonu. Patří sem zejména rizika vyplývající ze smluvních závazků a jejich nedodržování. Dělí se na riziko kupujícího a riziko prodávajícího. Největším rizikem kupujícího se stává že nejsou dodrženy podmínky smlouvy s ohledem na kvalitu a nebo s ohledem nedodržení termínu. V případě rizik spojené s poskytováním produktu se jedná o nepřevzetí produktu objednavatelem nebo neuhrazení dlužné ceny (24, s. 52 – 53).

2.8.3 Rizika plynoucí z nedostatečné odbornosti

Do této skupiny patří :

- riziko nesprávného odhadu budoucího vývoje,
- riziko nepříznivých důsledků porušování předpisů upravujících podnikání (24, s. 53).

Bez ohledu na to, jestli společnost podniká v zahraničí nebo pouze na domácím trhu tak platí, že určité riziko vždy existuje. Neustále se objevují nová rizika, která se bez varování

mohou vyskytnout a následně mají velký vliv na podnikatelské aktivity (24, s. 53 – 54).

2.8.4 Určitý stupeň rizika je v podnikání běžný

Riziko správného rozhodnutí je nedílnou součástí všech manažerských aktivit. Také je riziko neoddelitelnou součástí podnikání, pokud není podnik ochoten vzít na sebe určité riziko tak nemůže být dlouhodobě úspěšný. Riziko má v podnikání jak pozitivní stránku tak i stránku negativní. V pozitivním pojetí je riziko spojováno s nadějí na úspěch, uplatnění se na trhu a dosažení vysokého zisku. Právě toto pojetí je hnacím motorem fungování ekonomiky. V negativní stránce se riziko projevuje hrozbou dosažení horších hospodářských výsledků nebo dosažením ztráty (8, s. 16 - 19).

Rizika je možné také dělit na:

- rizika výrobní vyplývající z možnosti poruch ve výrobních postupech,
- rizika ekonomická založených na poruchách v tocích,
- obchodní rizika spočívající v poruchách prodeje výrobků a služeb,
- informační rizika uvažující poruchy v informačních souberech a operacích,
- sociální rizika týkajících se anomálních situací pracovníků,
- technická rizika navazující na možnost poruch v inovační činnosti,
- logistická rizika předpokládající poruchy v dopravě či skladování (8, s. 19).

Rizika a nejistoty jsou klíčové faktory při určování investiční strategie. Riziko se dá v jisté míře omezit, pokud nepodceníme vnější vlivy. Na druhé straně, i když víme o blížícím se riziku, není v našich schopnostech mu vždy zabránit. Lze předpovědět výskyt budoucích rizik, ale nikdy to nelze určit zcela jistě (15, s. 514).

2.9 Zdroje financování podnikatelského záměru

Sebelepší podnikatelský záměr může ztroskotat na nedostatku financí. Proto je nezbytné vědět, z čeho budeme podnikatelský záměr financovat. K financování podnikatelského záměru je moudré použít zejména dlouhodobé zdroje financování. Dále je také přijatelné využít vlastní zdroje, bankovní úvěr, leasing či dotace (5, s. 183 - 184).

„Stav finanční struktury kurcitému okamžiku je možné zjistit z pasiv rozvahy.“
(11, s. 45)

Finanční strukturu podniku může ovlivnit mnoho faktorů. Jsou to zejména:

- náklady kapitálu,
- riziko vzniku platební neschopnosti,
- jiné (11, s. 45).

2.9.1 Vnitřní zdroje financování

Vnitřní neboli interní zdroje financování získává podnik z vlastní vnitřní činnosti. Výsledkem této činnosti může být například zisk po odvodech, nebo zisk po výplatě podílů společníkům. Téměř v každém novém podniku v prvních letech činnosti plyne zisk zpět do podniku. Za další vnitřní zdroje financování lze označit odpisy, vklady vlastníků podnikání, prostředky z prodeje nevyužitých aktiv, příjmy z nedobytných pohledávek nebo rezervní fondy (22, s. 195 – 196).

Odpisy

Odpisy pro podnik nepředstavují nově vytvořené zdroje financování. Jsou peněžním vyjádřením opotřebování investičního majetku v příslušném období, ve kterém se zaúčtovávají do nákladů. Často odpisy představují hlavní zdroj příjmů – zdroj interního financování (34, s. 92).

Cashflow

Zisk patří k nejvýznamnějšímu zdroji financování, ale nezahrnuje v sobě pouze peníze, ale také další položky, jako změnu stavu nedokončené a hotové výroby, zásob nebo také podnikové akvizice. Chceme-li znát výši peněžních prostředků, které můžeme použít jako zdroj financování, je třeba vycházet z výkazu cashflow. Tento výkaz znamená stav peněžních prostředků podniku k určitému datu (34, s. 139).

2.9.2 Vnější zdroje financování

Vnější nebo také externí zdroje financování nám umožňují rychlejší a rozsáhlejší přístup k peněžním zdrojům. Využití externích zdrojů má ovšem také svoje negativní stránku, rozšiřuje se počet společníků nebo věřitelů, kteří mohou ovlivňovat proces rozhodování. Mezi nejčastější externí zdroje financování patří vklady vlastníků, emise obligací, rezervy, dlouhodobé a střednědobé úvěry, krátkodobé úvěry, zvláštní formy financování, rizikový kapitál nebo také dotace (22, s. 1958 – 197).

Rezervy

„Rezervy slouží k úhradě budoucích nákladů nebo jiných nepředvídatelných událostí. Rezervy také představují zadržené částky z dosud nevykázaného zisku, čímž snižují výši disponibilního zisku, která je za dané účetní období vykázána.“ (34, s. 170)

Bankovní úvěry

Úvěr je návratný peněžní vztah, při němž věřitel poskytuje dlužníkovi prostředky k dočasnému užívání a současně se dlužník zavazuje ke splacení těchto hodnot v době předem stanovené. Předmětem úvěru nemusí být pouze peníze, může se například jednat o dodavatelský úvěr (34, s. 174).

Dotace

Účelově poskytnuté prostředky, určitý způsob finanční podpory ze státního či veřejného rozpočtu poskytovaná na základě žádosti a splnění předem daných podmínek poskytovatele (34, s. 308).

Leasing

Leasing nepatří k vnějšimu ani vnitřnímu zdroji financování, je označován jako zvláštní druh financování. Nespočívá v získání nových financí, ale v získání potřebného zařízení firmou, aniž by musela v okamžiku pořízení platit plnou cenu tohoto zařízení. Firma se stává pouze tzv. nájemcem daného zařízení a platí za zařízení vlastníkovu nájemné (34, s. 242).

2.10 Metody hodnocení investic

Základními vstupními veličinami k určení hodnoty investice jsou peněžní toky, počet období, diskontní míra a popřípadě další veličiny. Těmito dalšími veličinami mohou být náklady, zisk nebo údaje technického charakteru (31, s. 37).

2.10.1 Metody nevýnosového charakteru

V některých případech rozhoduje samotná firma o realizaci investic, je ovšem obtížné ji vyčíslit. K jejímu vyčíslování bývá v praxi využívána metoda analýzy užitné hodnoty nebo metody nákladové. Metoda analýzy užitné hodnoty používá k výpočtům velký počet kritérií hodnocení. Většinou jde o technické parametry, které většinou nemusí být aditivní ani srovnatelné (například hluk a hmotnost). Více využívána především ve finanční sféře je nákladová metoda, protože nepracuje s finančními toky, ale pouze s nákladovou částí (31, s. 37 - 45).

2.10.2 Statické metody

Tyto metody se zaměřují především na sledování přínosů z investice nebo ji poměrují s počátečními výdaji. Téměř nezohledňují faktor rizika. Využívají se u projektů, které mají velmi krátkou dobu živostnosti (31, s. 50)

2.10.3 Dynamické metody

Dynamické metody důsledně přihlížejí k faktoru času . Od metod statických se liší také tím, že zohledňují riziko. Mezi nejpoužívanější dynamické metody patří čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index ziskovosti, doba návratnosti, diskontovaná ekonomická přidaná hodnota DEVA nebo anuitní metoda (31, s. 60).

Čistá současná hodnota (NPV) je metodou ze všech nejpoužívanější a ve většině případů nejvhodnější, protože dává srozumitelný výsledek (31, s. 60).

$$NPV = \frac{CF_0}{(1+r)^0} + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \dots + \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

NPV ... čistá současná hodnota

CF ... peněžní toky v jednotlivých letech

r ... diskontní úroková míra

t ... počet let (31, s. 60 – 61).

2.10.4 Výpočet WACC

Tento ukazatel firmám říká, kolik by měli minimálně vydělat, aby byly vůbec schopné dlouhodobě přežít. Tento vzorec nám pomůže vyjádřit kolik procent firma předpokládá, že v průměru zaplatí těm, kteří ji kapitál poskytl (32).

Vzorec:
$$WACC = r_d * (1-t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

WACC ... vážené průměrné kapitálové náklady

r_d ... průměrná úroková míra z cizího úročeného kapitálu, nákladovost

r_e ... požadovaná výnosnost vlastního kapitálu,

t ... sazba daně,

- D ... cizí kapitál,
E ... vlastní kapitál,
C ... celkový úročený kapitál (32).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole bude analyzována současná situace tohoto podniku v České republice. Zaměřím se tady jak na vlivy vnitřní tak i vlivy vnější. Rozeberu v této kapitole výhody a nevýhody tohoto podnikatelského záměru na developerský projekt výstavbu pasivních domovů pro seniory.

Výhodou těchto zařízení je, že drtivá většina klientů zde bude dožívat své životy. Přicházejí často ještě v solidní zdravotní formě, přesto však již s vidinou blížícího se stavu bezmoci a umírání. Atmosféra některých domovů bývá prodchnuta pocity pasivity, smutku, bolesti, nemoci, opuštění... To považuji za selhání, neboť klient očekává, že zde sice dožije svůj život, avšak nemusí to být nutně formou „čekárny na smrt“.

Vnější klima pro úspěšnost tohoto podnikatelského záměru, považuji v současné době za výborné, neboť počty silné stárnoucí populace budou v příštích 5-10 letech na vrcholu. To dává předpoklad úspěšnosti, neboť 300 klientů, kteří budou moci nalézt svůj domov v zařízení Oáza, není ani 1 promile z 2.200.000 lidí důchodového věku, očekávaného v průběhu příštích 5-10 let.

Tab. 1: Počet neuspokojených žádostí (Vlastní zpracování dle 30)

Kraj	Žádost o domov pro seniory (za rok 2015)		Žádost o domov se zvláštním režimem (za rok 2015)	
	Celkový počet klientů	Počet neuspokojených žádostí	Celkový počet klientů	Počet neuspokojených žádostí
Královeský	2 724	2 010	575	291
Jihočeský	3 824	1 401	543	176
Jihomoravský	3 342	4 483	3 618	3 388
Karlovarský	1 153	155	510	69
Liberecký	1 314	745	619	95
Moravskoslezský	5 778	3 544	1 970	1 825
Olomoucký	3 402	2 955	868	862
Pardubický	2 514	1 094	719	154
Hl. m. Praha	4 140	3 339	2 321	1 355

Plzeňský	2 295	2 068	1 105	1 431
Středočeský	6 520	2 848	2 473	840
Ústecký	4 421	1 838	2 224	732
Vysočina	2 671	1 306	734	627
Zlínský	3 219	1 796	958	835
Česká republika	47 317	29 582	19 237	12 680
Počet neuspokojených klientů	42 262			

3.1 SLEPT analýza

Touto analýzou se zaměříme zejména na pět oblastí vnějších vlivů, kterým by tato firma měla věnovat velkou pozornost. Patří sem vlivy sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

3.1.1 Vlivy sociální

Do budoucna se plánuji zaměřit na výstavbu pasivních domovů pro seniory po celé České republice, zejména však na pohraniční regiony. Nejvýhodnější umístění těchto zařízení vidím v západní a jižní části České republiky, tedy v pohraničí s Německem a Rakouskem. Například v Karlovarském kraji vidím do budoucna velký potenciál. Věřím, že lokalita přivede spoustu zahraničních seniorů, kteří budou chtít prožít svá nejlepší léta v krásné oblasti tohoto kraje. Umístění tohoto kraje zároveň umožňuje rodinám pravidelně navštěvovat své příbuzné. V této bakalářské práci se však zaměřím na výstavbu jednoho domova pro seniory umístěného kdekoli v ČR. Do vlivů sociálních patří také vzdělanost a životní styl občanů nebo například vývoj populace.

3.1.2 Vlivy legislativní

Vlivy legislativní mohou výrazným způsobem ovlivnit počet nízko příjmových klientů, zajímajících se o dožití v domově pro seniory. Díky legislativě, kopírující ekonomiku společnosti, může nadále stoupat hranice pro důchodový věk. Také není vyloučené, že se sníží samotná částka, kterou budoucí senioři od státu dostanou. Může na to mít také vliv aktuální porodnosti 1,3 dítěte na matku. Ze společného sociálního zajištění se nepochybně vymezí tisíce živnostníků, kteří si neplatili v průběhu let sociální odvody v doporučené výši. V rámci legislativy se mohou různé změny promítnout i do důchodových fondů. Pro ilustraci: Dne 26. 11. 2010 vyšel v Hospodářských novinách článek, „Zoufalí Maďaři znárodní 265 miliard úspor na penzi“. Dle informací zde uvedených, se v podstatě jedná o znárodnění důchodových fondů. I to se může nepochybně dotknout podobného podnikatelského záměru.

Tyto legislativní vlivy přichází zvenčí a vztahují se k právnímu prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Abychom dosáhli znamenitých úspěchů, je nezbytné sledovat a hlavně doržovat zákony a vyhlášky, ať už se jedná o zákon o obchodních korporacích, zákon občanský, zákon o živnostenském podnikání, zákoník práce, zákony o daních z příjmu a další. Je nutné se zabývat legislativou, abychom jí dodržovali, nebyly nám ukládány sankce, které následně mohou ohrozit samotnou existenci podniku. Může se nás také legislativa týkat ve formě ochrany životního prostředí. Legislativa je vymezena v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách jako současný systém péče o seniory.

3.1.3 Vlivy ekonomické

Mezi tyto vlivy patří zejména úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, hospodářský růst, vývoj HDP, fáze hospodářského cyklu, inflace, směnné kurzy a další. Tyto vlivy jsou jedny z nejdůležitějších, protože určují, zda bude náš podnik ziskový a jestli se udrží na trhu. Výrazným faktorem je inflace za situace kdy má dlouhodobou tendenci růst, nutí nás zvyšovat ceny a to ovlivňuje velikost poptávky po naší nabídce.

Osobně vidím jako slabé místo fakt, že vláda a média neustále mlží a předstírají, že důchodové zabezpečení obyvatel není ohroženo a každý se za splnění jasných kritérií, může spolehnout na státní zajištění ve stáří.

V okamžiku, kdy bude potřebovat pasivní příjem – důchod cca 2,2 mil občanů, dostáváme se do hypotetické roční bilance $2.200.000 \text{ občanů} \times 10.000 \text{ Kč} \times 12 \text{ měsíců} = 264.000.000.000 \text{ Kč}$, přičemž již dnes dělá státní dluh téměř 2 biliony Kč. Děti je o třetinu méně, než bude seniorů v příštích 5-10 letech. Tato fakta řečená na rovinu, dají každému průměrně vzdělanému člověku jasnou odpověď na to, že stát nebude mít zdroje, z nichž by byl schopen tento výdaj pravidelně krýt. Bohužel však, lidem chybí obyčejný „selský rozum“. Svůj produktivní čas tráví u nekonečných seriálů, reklam, diskusí o ničem... Mlžení a předvolební sliby lidé slyší raději než holou pravdu, což jim bere čas, během něhož měli prostor a možnost se ekonomicky zajistit na své stáří, sami.

Neberu v úvahu ani diskutabilní produktivitu práce dnešních mladých, kteří často vyrostli ve velmi zhýčkaných rodinných podmínkách „obpečovaného“ jedináčka, jehož jedinou starostí je nosit domů ze školy dobré známky. Dobré známky jsou samozřejmě jedním z ukazatelů možného uplatnění v budoucí profesi. Osobně se však domnívám, že pro praktický život a úspěch v něm, je třeba se více zaměřit na kreativitu a komunikaci, týmovou práci a hledání dalších způsobů, jak lidem ulehčit práci, nabídnout služby, produkty, svůj čas nebo podnikatelský produkt.

Další, výše popsané ekonomické vlivy provázané s ekonomikou země, eliminujeme tím, že v budoucnu budeme cílit pouze na klientelu, která je schopna za vyšší standard služeb platit více.

3.1.4 Vlivy politické

Politická oblast je poměrně úzce spjata z oblastí legislativní, protože politicky můžeme být ovlivňováni především formou různých zákonů. Tento vliv považuji za rizikový a nebezpečný.

Žijeme již téměř 3 desetiletí v době relativní demokracie, svobody a stability. Přesto nelze vyloučit vlivy, které žádný podnikatel nezanese do svého podnikatelského záměru, neboť jsou již za hranicí všech reálných úvah a fantazií.

Osobně jsem se setkal v blízkosti svého bydliště s případem, který byl řešen podobným způsobem. Majitel firmy QUANTO CZ s.r.o. pan Stanislav Vodička byl zadržen 8. 10. 2014 při zásahu speciálního policejního útvaru Kobra. Jak je uvedeno v článku - dle oficiálního stanoviska společnosti Quanto a následným vyšetřováním potvrzeno: šlo o "neoprávněný zásah Finanční správy a dalších složek orgánů státní moci vůči společnosti QANTO CZ s.r.o." Bez ohledu na závěry vyšetřování, stín pochybností zůstal v mnoha klientech této společnosti, což považuji za bezprecedentní zneužití státní moci, z něhož by měly být vyvozovány důsledky. Mimo všech výše uvedených situací spojených s finanční a morální újmou, hrozí ještě riziko infarktu a případného úmrtí.

Otázka politická zasahuje i do oblasti migrace, která je v současné době novým a do budoucna velmi obtížně definovatelným fenoménem. Plné sociální zajištění lidí v produktivním věku, kteří přišli do Evropy za lepší budoucností ze zemí třetího světa, není dlouhodobě únosné pro žádnou zemi. Zařazení nekvalifikovaných pracovníků, kteří vyrostli ve zcela jiných pracovních návycích, než vyžadují evropské standardy, je rovněž velkým politickým otazníkem. V souvislosti se silnou stárnoucí populací může přinést mnohé nepředvídatelné skutečnosti, provázané i s tímto podnikatelským projektem.

3.1.5 Vlivy technologické

Pokud se chceme dlouhodobě udržet na trhu je pro nás nezbytné držet krok s inovačními možnostmi.

Oblast péče o seniory není ve své podstatě tolik závislá na technologických vlivech, jaké jiné obory podnikání. Zde jde v první řadě o zakomponování tradičních hodnot, komunikace či vytvoření dobré pohody.

Nové technologie lze využívat především v oblasti zdravotní péče, která má však s ohledem na věk a zdravotní stav klientů, kteří se již nejsou schopni o sebe postarat sami,

charakter spíše „udržovací“, než výrazně léčebný. Přesto i v této oblasti můžeme zaznamenat zajímavé pokroky, které ještě nejsou standardně využívány v tradičních zdravotnických zařízeních. Jde například o NO (oxid dusnatý), terapii pomocí přístroje Plazon, dodávaného společností NCDS Bratislava.

Tento přístroj byl vyvinut na základě objevu vlastností exogenního oxidu dusnatého, za který byla udělena Nobelova cena za fyziologii a medicínu v roce 1998. Podstata tohoto přístroje je, cituji: „Exogenní oxid dusnatý je plazmo-chemického původu a je obsiahnutý vo vysoko a nízko-teplotných (20 °C – 4000 °C) prúdoch plynov, vytváraných prístrojom PLASON zo vzduchu. Ide o jedinečnú metódu, ktorá dnes nemá vo svete obdobu – s vynikajúcimi výsledkami“. (28)

V reálném využití je hlavním efektem tohoto přístroje velmi rychlá a bezbolestná léčba dekubitů, hnisavých ran, vředů, pooperačních stavů atd. Mám v úmyslu spolupracovat s touto společností v budoucnu při vybavování objektu i dalšími technologickými novinkami, které v současné době jsou již reálně vyvinuté, avšak jejich výroba bude zahájena po vyřízení všech atestací a certifikátů, v roce 2018-2020.

3.2 SWOT analýza

Pomocí této analýzy určíme slabé a silné stránky podniku, příležitosti a hrozby podniku. Následným jejich porovnáním určíme strategie, kterými může podnik reagovat na změny vnějšího prostředí.

Slabé stránky

- Vysoké zřizovací náklady – postavit zcela nový, plně vybavený domov pro seniory je finančně náročné.
- Splácení půjček, pravděpodobně úvěru – zrealizovat tento projekt bude nákladné, nejtěžší bude přechkat prvních 7 let fungování domova, v prvních letech je možný nedostatek finančních prostředků, což může do značné míry ovlivnit rozvoj různých aktivit v domově pro seniory.

- Budování jména – společnost teprve vznikne, tím nebude známa na trhu a to může zapříčinit nedostatečnou důvěryhodnost. Potenciální klienti nebudou vědět, co mohou očekávat například také v kvalitě poskytovaných služeb. Také je zřejmé, že kulturní využití se bude postupně zvyšovat, dle zkušeností v budoucnu nabytých.

Silné stránky

- Technologie – při budování se již bude počítat se značným finančním obnosem na kvalitní vybavení a skvělé technologie ať už se jedná o kvalitní postele nebo křesla.
- Zahrada – pro příjemné prožívání času je nezbytná velká zahrada, která bude klientům nabízet možnosti si vypěstovat různé plodiny, projít se krásnou alejí, popovídat si na čerstvém vzduchu nebo si zahrát petang, tato zahrada bude sloužit pro mnoho činností.
- Dostupnost a propojenost s okolním životem, je nezbytné, aby domov byl umístěn poblíž autobusové stanice, aby se klienti mohli věnovat aktivitám, po kterých budou toužit.
- Klidná oblast města.
- Soukromí a kvalita odváděných služeb – zaměstnanci budou školeni k příjemnému a profesionálnímu chování za každé situace.

Příležitosti podniku

- Věk klientů – neustále roste počet obyvatel starších 65 let a v České republice není doposud dostatek ubytovacích možností s pečovatelskou službou pro tuto klientelu.
- Kvalita a počet služeb a kulturních událostí – pokud budeme nabízet dobré služby tak si postupně vybudujeme dobré jméno a budeme schopni rozšiřovat počet domovů v České republice.

Hrozby podniku

- Konkurence – domovy, které už fungují, mají určitou výhodu, je už známa kvalita jejich služeb a mohou být upřednostňovány před čerstvě vzniklou společností.

- Tento projekt počítá s příjmy z dotací, vlády mohou v důsledku šetření odmítnout nadále přispívat finančně na tento typ projektů.
- Velikost důchodů, je otázkou kde stát vezme finanční prostředky na výplatu důchodů v příštích desítkách let.
- Nákladovost podobných projektů – největším nákladem není pouze vybudovat samotný komplex, ale také chod vyžaduje spoustu peněz, takovéto podniky potřebují spousty zaměstnanců, což zvyšuje výrazně náklady.

3.3 Porterova analýza

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je velmi užitečný a využívaný nástroj k hodnocení oborového okolí podniku.

3.3.1 Intenzita konkurence

V konkurenční nabídce dosud běžně nabízených služeb domova pro seniory nevidím zásadní konkurenci, neboť drtivá většina zařízení cílí na klientelu z pohledu nízké ceny a standardních, nekomplikovaných služeb. Pouze v jednom případě jsem na internetu našel zmínku o možnosti ubytování domácího zvířete, což považuji za přidanou hodnotu života, který seniora čeká v zařízení tohoto typu. Kompozice seniorů a dětí, však mimo přidané hodnoty emoční, nabízí i intelektuální uspokojení klientů a pocit přetrvávající důležitosti.

3.3.2 Bariéry vstupu

První a hlavní bariérou vstupu do tohoto podnikání, jsou nepochybně finance. Získat financování podobného projektu, vyžaduje spoustu organizační a odborné práce. Bez vlastních zdrojů je nutné přesvědčit investora o smysluplnosti projektu a efektivitě vložených prostředků. O návratnosti i dobrém pocitu. Člověk musí nejdříve prodat „sám sebe“, aby byl investor ochoten uvažovat o vkladu svých finančních prostředků právě do vašeho projektu. Mimo financí, je samozřejmě nutné zajistit i dostatek kvalitního

personálu, mít vizi a kreativitu. Oslovit a udržet kvalitní management, stejně jako ostatní členy personálu, kteří jsou v denním kontaktu s klientem a vytvářejí tak image třístamilionové investici. Umět reagovat na situace předem neočekávané, pro začátek nepochybně půjde o spoustu stresových momentů, které je nutné ustát. Spuštění podobného projektu potřebuje organizačně zdatného lídra, s kvalitním týmem spolupracujících lidí.

3.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

V současné době nepředpokládám, že by měl být jakýkoli problém s dodavateli. Pokud nevznikne problém na straně financí, dodavatelé rádi naváží kvalitní a dlouhodobou spolupráci, která se v rámci tohoto projektu očekává.

3.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli jsou v tomto pojení sami klienti, kteří budou využívat služeb zařízení pro seniory. Vítám připomínky a nápady budoucích odběratelů, neboť pouze vzájemnou komunikací lze posunout kvalitu nabízených služeb kupředu. Samozřejmě záleží na reálnosti požadavků a finanční smysluplnosti případných služeb.

3.3.5 Substituční produkty

S ohledem na vysokou obsazenost, kterou lze u tohoto zařízení předpokládat, nebude nutné využívat jeho kapacitu k jiným účelům. Pro různé kulturní akce, lze spádově využít například jídelnu nebo společenské prostory objektu. Provázanost s lidmi z blízkého okolí, může být oboustranně přínosná. Například kavárna, dárkové předměty, kosmetika, kadeřnictví, masérské služby, lékař atd., mohou využívat za určitých předem daných podmínek i externí klienti. Rovněž lze uvažovat například o různých formách cateringových služeb, nebo obědů pro externí zájemce z blízkého okolí.

3.4 Pasivní a ekologický styl výstavby, všeobecný popis podniku

Domov pro seniory je zamýšlen jako pasivní budova, při jejíž výstavbě budou použity přírodní izolační materiály. Tyto materiály výborně komunikují s organismem člověka. Jde o tzv. francouzský systém vnitřního zateplení, který má svá stavební specifika provázaná s rosným bodem. Díky této specifické skladbě, tzv. izolačního sendviče, je přímo pod omítkou termoizolační ekopanel, vyrobený ze slisované slámy. Tyto ekopanely jsou unikátní patentovanou technologií, která se vyrábí pouze na dvou místech Evropy. Díky teplu sálavých panelů, použitých pro vytápění budovy a místností tak neustále přirozeným způsobem slaměná izolace komunikuje se sálavým teplem, což výborně působí na organismus (20).

Tento specifický způsob výstavby, využívá při své práci společnost EKOTREND 21, s. r. o., u níž jsem byl na praxi. Jedná se o menší rodinnou firmu, která po 9 letech působení na českém trhu, navazuje na více než 20 letou tradici podnikání Ing. Jana Stani. Vytvořil koncepci „Highlands“, která na trhu prezentuje domy inspirované přírodou. Jedná se o domy prioritně zaměřené na velmi nízkou spotřebu energií a luxusní pobytový komfort. Působí příznivě na organismus člověka.

Mým záměrem pro tento developerský projekt je zřídit novou společnost s ručením omezeným, která bude úzce spolupracovat se společností EKOTREND 21, s. r. o.

Předběžné vizualizace domova pro seniory uvádím v příloze této práce.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části jsem se zaměřil na konkrétní vymezení jednotlivých krolů a cílů, které bude nutné realizovat v případě odstartování tohoto projektu.

Celá podstata tohoto projektu byla zkomponována v souladu s aktuálními světovými trendy, které lze shrnout pod slogan: „ V souladu s přírodou“. Jde o návrat k základním hodnotám a principům života, jakými jsou příroda, ekologie, biokvalita. Planeta Země, vztahy, emoce, harmonie, zdraví. Tyto prvky je třeba dostat znovu do popředí našich životů. Snížit zbytečnou energetickou náročnost budov i provozů. Zvýšit morálku, znovu zavést pojem cti a zodpovědnosti. Vychovávat vlastní mladou generaci z řad lidí, jež budou umět poděkovat, podívat se zpříma do očí. Budou vědět, jak málo někdy stačí k radosti.

Částky uvedené v tabulkách jsou počítány v českých korunách.

4.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: OÁZA *****, s. r. o. (*název města)

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: dle města výstavby

Předpokládaný datum zahájení činnosti: březen 2018

Předmět podnikání: projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Živnostenské oprávnění: živnost vázaná (odborná způsobilost) + živnost volná

4.1.1 Založení obchodní společnosti

Rozhodl jsem se založit společnost s ručením omezeným, protože k mému developerskému projektu je to nejvhodnější typ právnické formy. Z hlediska administrativního a náročnosti investice do samotného založení společnosti, vidím pro mé účely jako nejvýhodnější. Předmětem podnikání je projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Při zákládání této společnosti je třeba postupovat přesně, jak jsem uvedl v teoretické části založení nové obchodní společnosti.

Společnost dostane obchodní název OÁZA, legislativně pak společnost bude ekonomicky provázána pod samotným názvem například OÁZA Karlovy Vary s. r. o., v němž může být zakomponován i geografický název jednotlivých lokalit. Půjde o zcela nový typ sociálního zařízení, v němž bude zakomponována moudrost, zkušenosti a často nevyužitá láska zralého věku, s energií sršící z mládí, které postrádá vlastní rodině zázemí a pocit skutečného domova.

4.1.2 Předmět podnikání

Tato společnost se zaměřuje především na poskytování příjemného a „zdravého“ bydlení, komplexní ošetrovatelskou péči se zaměřením na udržení podpory soběstačnosti a uspokojování potřeb našich budoucích klientů. Naší nejvyšší prioritou je kvalitní a komplexní péče o klienty s individuálně plánovanými terapiemi. Péči o klienta spojujeme s vlídným slovem, úsměvem a podanou pomocnou rukou, což má pro stárnoucího člověka a jeho nejbližší nezměrnou hodnotu.

4.1.3 Vize a budoucnost

Prioritním cílem tohoto projektu je výstavba sítě seniorhausů na území České republiky, s možností jejich systémového šíření i do jiných zemí Evropy a světa. Jednotlivé areály budou stavebně koncipovány za použití techniky Feng-Shui.

Jde o nové koncepční řešení péče o seniory a sociálně slabé skupiny. Toto řešení v sobě bude komponovat více otázek spojených s aktuálními trendy současného života a vybudování nezbytného sociálního zázemí.

Jednotlivé areály budou stavěny v rámci systémově ucelené koncepce. Půjde o provázání života aktivních seniorů, s lidmi, kteří tu dožívají a zdravotně již nejsou v dobrém stavu. Dále půjde o provázání života seniorů s dětmi z dětských domovů a týraných či sociálně slabých matek s dětmi. Matkám, kterým tu bude poskytnut dočasný azyl, bude za jasně stanovených podmínek, zajištěno vedení a možnost pozdějšího začlenění do normálního života profesionálními pracovníky rekvalifikačních kurzů. Také bude v zařízení možnost umístění dětí zaměstnanců předškolního věku, do mateřské školy, jejíž chod bude provozován s potenciálem volného času aktivních seniorů.

Skrze zastřešující, systémové a duplikovatelné pojetí projektu, bude každý areál profesionálně a individuálně doladěn tak, aby využil potenciál a drobná specifika lokálního a lidského potenciálu oblasti, v němž bude stát.

Zařízení OÁZA budou poskytovat zázemí pro životní styl aktivních seniorů, formou tzv. „sousedského“ bydlení pro aktivní seniory. V případě že senior později nebude schopen se o sebe postarat sám, nebude nucen měnit svoji adresu, změní pouze jím dosud obývanou část areálu a přesune se do části budovy zahrnující větší míru zdravotní péče o klienty.

Lékařská péče je v určité omezené míře předpokládána v každém zařízení. Kompletní lékařská péče pak bude zajišťována v dojezdu cca 10 – 30 km, v nemocnicích okresních a krajských měst.

4.1.4 Odlišení od běžných domovů

Pro reálný život seniora v podobném zařízení je klíčové hodnotné naplnění času, který zde prožívá. Hmotný luxus nemění nic na tom, že hodnota života v zařízeních, kde se člověk cítí být skutečně odložen a jeho zájmy nejsou podporovány dostatečnými vzbudami, jež by motivovaly jeho mentální zájem a osobnostní růst, upadá. V takovémto prostředí

začne organismus umírat. Mentalita člověka, jeho mozek, kondice, zdraví, stejně jako vše v přírodě – pokud neroste tak umírá. Umírá pocit potřeby, umírá ego, umírá mentalita, umírají zájmy, umírá pocit důležitosti, umírá osobnost, umírá člověk.

Zařízení OÁZA budou nabízet do posledního okamžiku možnost propojení života seniorů s aktivním světem a energií dětí.

4.2 Popis podniku

Nově vzniklá společnost (s. r. o.) se bude zabývat celým projektem. V první fázi vytipují vhodné pozemky k umístění této stavby a následně budou jednat se starosty obcí o možnosti odkoupení pozemku za symbolickou cenu. Následně se začnou vyřizovat potřebná stavební povolení a po zajištění veškerých financí se bude moc započít se stavbou samotnou. V průběhu výstavby domova, bude kladen důraz na získání klientů do domova. Je nezbytné v době výstavby zajistit co nejvyšší obsazení, v první fázi se jedná alespoň o 189 klientů (bod zvratu).

Bude vybudován moderní domov pro seniory, samotný objekt je koncipován na principech provozně nízkonákladových – pasivních budov, využívajících obnovitelné zdroje energie k ohřevu teplé vody, vytápění... Život seniorů, kteří se tu rozhodnou dožít své životy, bude propojen se životem dětí, které jejich rodiče odmítli a vyrůstají tak v různých zařízeních, bez lásky a bez rodiny.

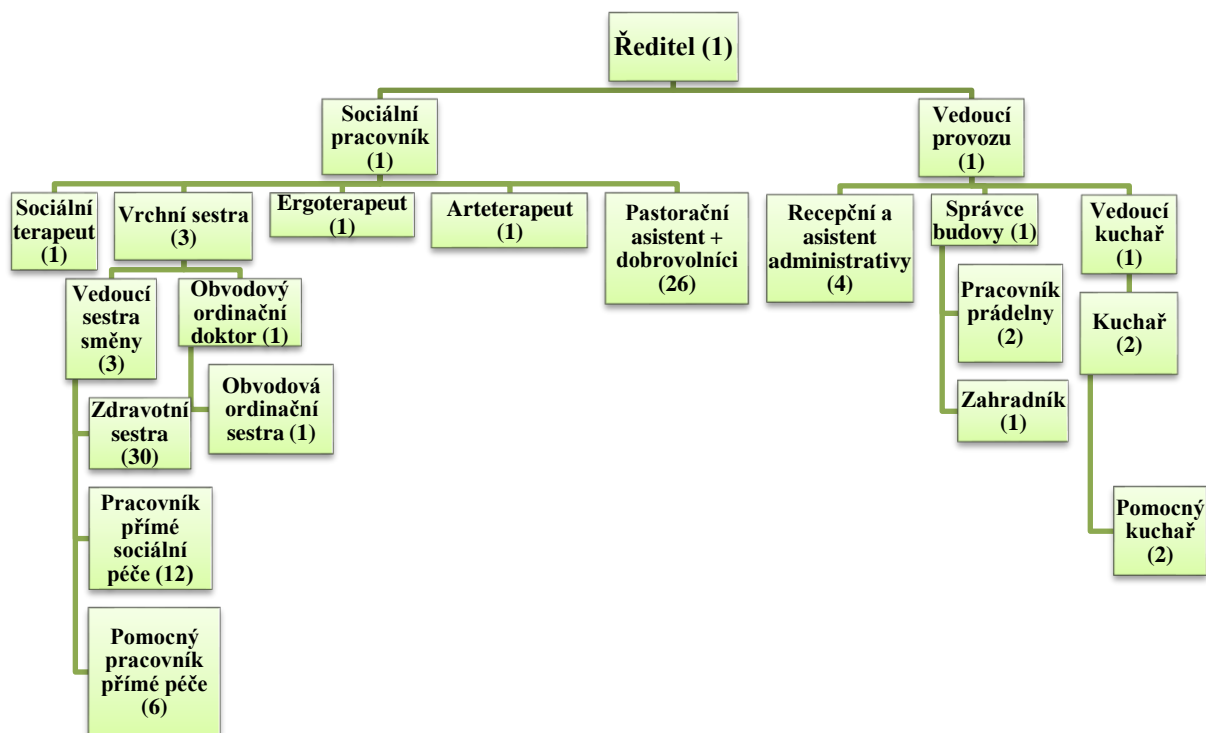
Vzhledem k tomu, že toto je pilotní projekt, se záměrem výstavby dalších poboček zařízení pro seniory Oáza, bude při jeho výstavbě i provozu vytvořen duplikovatelný systém organizace, finančních toků i protiinflačních pojistek. Zaměření dalších poboček má cílit na klientelu, která si bude moci dovolit hradit náklady za svůj pobyt i bez státních dotací.

Budoucí klientela domovů pro seniory Oáza, je zvyklá na vyšší standard životního stylu a bude tedy mít i ve stáří zájem o další doplňkové a wellness služby, jako jsou kadeřnice, masér, rehabilitace, fyzioterapie, lahůdky, kavárna, květinářství a drobné dárky pro přátele a příbuzné. Tyto služby budou zajišťovat jednotliví OSVČ, vybraní na základě

výběrových řízení. Samotné jméno dává vyšší zainteresovanost na kvalitních službách, které bude tento typ klientely vyžadovat. Tito OSVČ budou platit za své provozovny nájem, který bude přizpůsoben ekonomickému průřezu klientely.

4.2.1 Organizační plán

V této kapitole jsem určil předpokládaný počet zaměstnanců a výši jejich mezd. Domnívám se, že je náročné dopředu určit konečné počty zaměstnanců a výši jejich mezd, protože vše může ovlivnit lokalita domova. K prvotnímu „nástřelu“ mohou tyto údaje posloužit vítečně, ale nemohou být považovány za finální. K personálu jsem zahrnul také 25 dobrovolníků a jednoho pastoračního asistenta, jímž bude pravděpodobně katolický kněz místní obce. Dobrovolníci mohou zajistit různorodý styl zábavy, zároveň také usnadní stálým zaměstnancům spoustu práce.



Obr. 3: Organizační plán (Vlastní zpracování)

V níže uvedené tabulce jsem uvedl předpokládanou výši hrubých mezd. Věřím, že s tímto počtem zaměstnanců je provoz tohoto zařízení reálný a proveditelný a výše mezd trhem pracovníků přijatelná.

Tab. 2: Mzdové náklady (vlastní zpracování)

Povolání	Hrubá mzda (v Kč)	Superhrubá mzda (v Kč)	Počet pracovníků	Celkem mzdy (včetně odvodů)
Vedoucí domova	35 000	46 900	1	46 900
Vedoucí provozu	25 000	33 500	1	33 500
Recepční a asistent administrativy	20 000	26 800	4	107 200
Správce budovy	18 000	24 120	1	24 120
Zahradník	16 000	21 440	1	21 440
Pracovník prádelny	16 000	21 440	2	42 880
Vedoucí kuchař + nutriční terapeut	20 000	26 800	1	26 800
Kuchař	16 000	21 440	2	42 880
Pomocný kuchař	13 000	17 420	2	34 840
Sociální pracovník	25 000	33 500	1	33 500
Sociální terapeut	20 000	26 800	5	134 000
Ergoterapeut	20 000	26 800	1	26 800
Arteterapeut	20 000	26 800	1	26 800
Pastorační asistent = dobrovolník	0	0	1	0
Dobrovolník	0	0	25	0
Vrchní sestra	22 000	29 480	3	88 440
Vedoucí sestra směny	20 000	26 800	3	80 400
Zdravotní sestra	18 000	24 120	30	723 600
Pracovník přímé sociální péče	18 000	24 120	12	289 440
Pomocný pracovník přímé péče	17 000	22 780	6	136 680
Ordinační sestra = obvodová sestra	9 000	12 060	1	12 060
Ordinační doktor = obvodový	15 000	20 100	1	20 100
Uklízečka	15 000	20 100	6	120 600
Celkem	398 000	533 320	111	2 072 980

V příloze uvádím možnou daňovou optimalizaci mzdových nákladů.

4.2.2 Vybavení domova

Domov OÁZA, bude splňovat běžné zákony, předpisy a standardní nároky, kterými může být technické zázemí, sesterny, fyzioterapie, společenské fitness, wellness zázemí a mnoho dalšího. Dále bude v domově OÁZA:

- 1) **Kotelna o rozměrech 6 x 12 m, s výškou minimálně 3 m.** V kotelně bude přiveden plyn, tudíž musí vyhovovat i všem požadavkům bezpečnosti, s tímto souvisejícím. V přílehlých prostorách se předpokládá také prádelna.
- 2) **Přízemí – zde bude 30 dvoulůžkových pokojů = 60 míst** pro nemocné Alzheimerem a jinými psychickými problémy. Tyto oddělení budou koncipována tak, aby nemocný v případě ztráty orientace, chodil dokola svého oddělení. Na několika místech bude koutek s křesly k posezení mezi zelení. Návrh zní, aby jedna „otočka“ tohoto oddělení zasahovala až do okraje jídelny, což umožní využít světla z prosklené jídelny k vytvoření hezkého prostoru a prosvětlené zimní zahrady.
- 3) **I. patro – 30 dvoulůžkových pokojů pro LDN = 60 míst** (ležící a dlouhodobě nemocné). **V tomto patře bude ještě dalších 30 jednolůžkových pokojů pro aktivní seniory.** Tyto jednolůžkové pokoje budou odděleny od pokojů LDN tak, aby se při běžných situacích klienti navzájem nepotkávali. Aktivní senior nemusí být denně konfrontován s případným zhoršujícím se zdravotním stavem klientů LDN. Pokoje budou koncipovány tak, aby v případě obsazení dvou jednolůžkových pokojů manželským párem byly pokoje vzájemně průchozí. Pokud na pokojích nebudou příbuzní, vnitřní dveře se nechají zamčeny centrálním klíčem
- 4) **II. patro – 45 dvoulůžkových pokojů pro DPS = 90 míst** (domov s pečovatelskou službou) + chodící senioři. Této skupiny se týká většina slov již uvedených. Čím déle se cítí senior v dobré kondici, užitečný pro své okolí a motivovaný aktivními cíli, tím hodnotnější život prožívá. Jak by mělo z celého textu vyplývat – zařízení OÁZA aspiruje na to, stát se nejlepším zařízením tohoto typu v ČR a svým systémovým pojetím a organizací práce duplikovat podobná zařízení i dále do světa.

- 5) **III. patro hospic – 10 míst.** I přes smutný podtext tohoto oddělení je třeba konstatovat, že v České republice je akutní nedostatek míst v hospicích. Trvale roste počet silné stárnoucí generace a s ním spojené potřeby důstojného odchodu ze života. Každé lůžko, v němž může klient za etických a důstojných podmínek završit dny svého života je vítané a nutné. **V navazující části tohoto patra bude umístěna kaple.** Její kapacita by měla odpovídat souběžné možnosti účasti na mši svaté, pro 10 klientů hospice i s postelemi a 40 dalších klientů. **V tomto patře, rovněž ve zcela oddělené rovině od zázemí hospice budou dále zakomponovány pokoje pro matky s dětmi.**
- 6) **K výše uvedeným počtům je nutné zajistit ještě 10 – 15 míst pro externí stacionář.** Tato služba umožní zaměstnaným rodinám zvládat péči o seniora v domácím prostředí. Dojezdnost 30 km dává předpoklad maximálního vytížení těchto míst.
- 7) **Pokoje pro hosty,** kteří přijedou za příbuznými nebo se v areálu ubytují v rámci „hotelového“ režimu. Umístěný mají být v podkroví a rovněž pro tyto pokoje, může být koncipován menší koutek s příjemným posezením v zeleni, pro pár chvil odpočinku, nad dobrou knihou, u zdraví ladicích a kouzelně sálajících oken.
- 8) **Pokoje pro děti a matky v celkovém počtu cca 50 osob.** Dispozice členění těchto pokojů, ani společenského zázemí pro tuto sociální skupinu není blíže upřesněna. Je potřebné nelézt řešení, které tuto skupinu umístí způsobem, jež bude dávat více prostoru k hlasitějším projevům dětí, které nebudou díky svému umístění obtěžovat seniory.

Tab. 3: Rozmístění pokojů (Vlastní zpracování)

Umístění	Typ klienta	Počet pokojů	Počet míst
Přízemí	Alzheimer	30	60
I. patro	LDN	30	60
I. patro	Aktivní senior	30	30
II. patro	Aktivní senior	45	90
III. patro	Hospic		10
Podkroví	Pokoje pro hosty		?
	Matky s dětmi		50
	Denní stacionář		15
Celkem			
Pokoje	135 + hospic + matky s dětmi + denní stacionář		
Místa	250 + 50 matky s dětmi + denní stacionář		

4.3 Ceník služeb

Cenu mám stanovenou na výši 19 550 Kč za situace, kdy si klient zvolí dvoulůžkový pokoj a cenu ve výši 20 550 Kč v pokoji jednolůžkovém. V prvním domově jsem nastavil cenovou hladinu v této míře. Předpokládám, že po jednom roce provozu zařízení, vyhodnotíme výsledky a následně můžeme s touto základní cenou, ale také s různými dalšími důležitými informacemi, pracovat.

V ceně jsou zahrnuty následující služby:

- 1) Poskytnutí ubytování, drobný úklid a praní ošacení.
- 2) Poskytnutí stravy – zajištění celodenní stravy odpovídající věku cílové skupiny.
- 3) Pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu.
- 4) Zprostředkování kontaktu se společenským životem.
- 5) Aktivizační činnosti.
- 6) Sociálně terapeutické činnosti.

- 7) Pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.
- 8) Pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu.

Tab. 4: Ceník služeb (Vlastní zpracování)

Úhrada za:	Výše úhrady	Cena celkem za měsíc (30 dnů)
1-lůžkový pokoj	200, - Kč za den	6000, - Kč
2-lůžkový	180, - Kč za den	5400, - Kč
Strava	180, - Kč za den	5400, - Kč
Úhrada za péči (příspěvek od státu)	I. stupeň - 880, - Kč za měsíc	INDIVIDUÁLNĚ
	II. stupeň - 4400, - Kč za měsíc	
	III. stupeň - 8800, - Kč za měsíc	
	IV. stupeň - 13200, - Kč za měsíc	
Sponzorský dar	205, - Kč za den	6150, -Kč
Nadstandardní služby	100, - Kč za den	3000, - Kč
Měsíční úhrada celkem	19950 Kč + úhrada za péči dle stupně příspěvku na péči	

4.4 Propagace

Propagaci je nutné zahájit okamžitě s výstavbou budovy, neboť rentabilita provozu závisí na obsazenosti. Propagaci je třeba cílit několika směry. Díky speciálnosti nabízených služeb, nepůjde pouze o lokální zájemce. Internet je v tomto směru skvělé médium a masivní reklama zde, by měla být schopna kapacitu naplnit do 6 měsíců. Reklama na internetu bude jak placená, tak i formou cílených diskusí, k tematicky vhodným stránkám. Další možností jak pomoci naplnit kapacitu, je oslovení sítě realitních makléřů. Tito profesionálové přicházejí do styku s lidmi, kteří mají v úmyslu řešit nově své bydlení, například po úmrtí partnera. Za doporučení, které povede k obsazení místa, jsme schopni nabídnout jednorázovou provizi 3.000 Kč. Tato otázka byla konzultována s realitním makléřem panem Milošem Krůtou, který o podobnou spolupráci projevil zájem.

Klasické způsoby reklamy by měly být využívány pouze po dobu výstavby a v prvních měsících fungování domova. Po dosažení optimální obsazenosti, počítáme s osobním doporučením, jehož dopad má nejvyšší efektivitu a stojí nejméně. Toto zařízení cílí na

vysoký standard služeb, od kterého se odvíjí spokojenost klientů. Následně se budou moci náklady určené na propagaci, využívat například pro kulturní akce, které se budou moci v objektu organizovat pro zpestření času. Část z nákladů určených na propagaci, bude rovněž využita ke správě webových stránek a práci s facebookovým profilem. Pravidelná aktivita virtuálního prostoru, je rovněž jednou z atraktivních a ne příliš nákladných forem reklamy.

Tab. 5: Náklady na propagaci (Vlastní zpracování)

Druh reklamy	Měsíční výše (v Kč)
Správa webových stránek	5 000
Rádio	15 000
Plakáty	6 000
Internet	24 000
Celkem	50 000

Dále se samozřejmě natisknou letáky, které budou k dispozici v čekárnách praktických lékařů, specialistů. Také budou distribuovány do různých seniorských spolků atd.



Obr. 4: Návrh titulní strany letáku (Vlastní zpracování)

4.5 Personál

Spolu s výstavbou těchto zařízení musí neustále přibývat i profesionálů, kteří zvládnou pozitivním způsobem prolnout životy sociálně a emočně slabých skupin. Půjde o relativně nový projekt, s nímž není mnoho zkušeností z praxe. O to více je třeba nepodcenit výchovu a vzdělávání kvalitního personálu, do jehož dlouhodobého osobnostního růstu a vzdělání je třeba investovat čas a peníze. Pozornost se musí cíleně a profesionálně zaměřit i do výchovy budoucí pracovní síly, z řad mladých klientů, kteří v ostrovních zařízeních OÁZA budou trávit určitý čas jejich života.

Je třeba zaměřit se na dlouhodobé vzdělávání a výchovu kvalitního personálu, který je alfou i omegou, emocí a pocitů, které klient v „novém domě“ zažívá. Je také nutné se věnovat dalším organizačním otázkám, které přinesou energii a život do těchto domovů.

Rovněž je nezbytné klást důraz na zaměstnance, kteří budou ovládat dva jazyky, optimálně český a německý jazyk. Silná stárnoucí středoevropská populace, dává předpoklad zájmu o využívání tohoto zařízení právě z Čech a německy hovořících zemí.

4.6 Finanční plán

V této kapitole se zaměřím na určení důležitých složek finančního plánu. Nejdříve určím velikost nákladů na zhotovení tohoto projektu, poté určím možné zdroje financování. Také uvedu předpokládané výnosy a náklady domova.

4.6.1 Investiční náklady projektu

Výši investičních nákladů projektu, jsem konzultoval s panem Ing. arch. Jiřím Jurkou ze Svitav. Přesněji specifikovaný rozpočet bude stát několik milionů Kč, proto jsme provedli prozatím pouze kvalifikovaný odhad jednotlivých nákladových položek. Pod vedením pana Ing. arch. Jurky, se podařil vytvořit níže uvedený přehled. Investor uvolní pro výstavbu objektu 130 mil. Kč, které se využijí v první fázi výstavby. Budou provedeny zemní a výkopové práce, vybetonovány základy a vystavěna hrubá stavba domu, ze

zdicích tvárníc Tresk. Tento materiál má mnoho výborných vlastností, využívá se při výstavbě domů především ve Francii a Západní Evropě. V České republice z něho byla postavena například Sazka Arena v Praze, nebo sportovní hala v Liberci. Po vyzdění svislých konstrukcí domu, budou osazeny stropy, zhotovena střecha, na které budou instalovány solární panely. Ty budou prioritně sloužit k ohřevu teplé vody a vytápění budovy elektrickými sálavými panely, které výborně komunikují s organismem člověka. Následně se osadí okna, provedou se hrubé rozvody vody, odpadů, kanalizace, elektřiny a rekuperace. Poté počítám, že budou uvolněny finance z dotací, z nichž budou probíhat stavební práce uvnitř budovy. Poslední položkou financování je dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 95 mil. Kč. Tento zdroj financování bude použit především na dokončovací práce domova a jeho kompletní vybavení. Půjde o dokončení omítek, finálních podlah, vnitřních instalací, montáž dveří a veškeré vybavení.

Tab. 6: Kvalifikovaný odhad výše investičních nákladů (Vlastní zpracování)

Etapa	Orientační cena
Zemní práce	6 582 000
Základy	18 100 000
Hrubá stavba konstrukce (zdivo Tresk)	21 732 000
Topení, voda a kanalizace	11 752 000
Střecha (tesařina + krytina + solární panely)	29 054 000
Výplně otvorů	6 848 000
Úpravy povrchů a podlahy	20 796 000
Izolace tepelné a ostatní	11 392 000
Instalace elektro a ostatní	16 404 000
Dokončovací a ostatní práce	27 340 000
Mezisoučet stavební práce celkem	170 000 000
Průzkum a projektová práce, ostatní náklady spojené s pozemkem	11 490 000
Rezerva 8%	13 600 000
Celková cena bez DPH	195 090 000
DPH (21%)	40 968 900
Celková cena stavby s DPH	236 058 900
Rozpočet na vybavení budovy (cena včetně DPH 21%)	63 941 100
Celkové náklady na vybudování domova OÁZA	300 000 000

Celkové náklady stavby odhadnul pan Ing. arch. Jurka na cca 240 mil Kč, včetně 21 % DPH. Dovybavení budovy do provozního charakteru je odhadnuto na částku cca 51 mil Kč bez DPH.

4.6.2 Zdroje financování

V této práci počítám s kapitálem ve výši 130 mil. Kč od soukromého investora. Společnost EKOTREND 21, s. r. o. jedná s investorem, který získá určitý obnos finančních prostředků a je vázán tyto prostředky využít na veřejně prospěšný účel a zároveň na ekologický projekt. Jsou splněny podmínky a finance mohou být poskytnuty na výstavbu domova pro seniory v ČR. Věřím, že vhodný pozemek k výstavbě domova pro seniory získám od obce za symbolickou cenu, protože umístění takového zařízení v konkrétní obci je velkým přínosem, ať už se jedná o navýšení počtu obyvatel obce = vyšší příjmy obcím a také nabídka stálých minimálně 85 pracovních míst. Další zdroj financování jsou dotace. Minimální velikost dotací z ministerstva pro místní rozvoj je 650 000 Kč na bytovou jednotku. Minimální počet bytových jednotek je v domově OÁZA 135. Ale výsledný počet bytů se pravděpodobně ještě navýší, také jsou počítány byty pro týrané matky s dětmi. Mezi další zdroj financí - zažádáme kraj a obce o poskytnutí dotace. Dále existuje mnoho projektů, odkud je možné čerpat dotace, jedním může být IROP Výzva č. 49 Deinstitutionalizace sociálních služeb za účelem sociálního začleňování, kterému končí 31. 5. 2017 příjem žádostí, kde je stanovena maximální výše dotace na 90 000 000 Kč. Při vyřizování a zpracování žádostí o dotaci bychom využili služeb některé společnosti, které se zabývají získáváním dotací pro subjekty. Věřím, že nám bude poskytnuta větší suma, než kdybychom si to vyřizovali sami. Je možné, že bychom využili služeb společnosti PRO-DO projektová a dotační kancelář, s. r. o..

Tab. 7: Zdroje financování (Vlastní zpracování)

Zdroj financí	Velikost financí (v mil. Kč)
Minimální výše dotace	88
Předpokládaná výše dotace	110
Soukromé zdroje - investor	130
Úvěr	95
Celkové investiční náklady	300

V předešlé tabulce je možné vidět, že předpokládané zdroje financování se rovnají minimální výši 313 milionů. Je počítáno s určitou rezervou pro případ odchýlení se od rozpočtu. Úvěr bude pravděpodobně čerpán z Fio banka, a. s. Tato banka poskytuje dlouhodobý úvěr do výše 300 mil. Kč s úrokovou mírou dle dohody okolo 5,9 % p. a. a s dobou splatnosti do 8 let (možná změna dohodou). Tato banka preferuje ručení nemovitostí.

4.6.3 Předpoklad výnosů

Správné vyhodnocení budoucích výnosů je klíčem k určení rentability investice. Určil jsem zde 3 varianty možných eventualit, variantu pesimistickou, optimistickou a realistickou. Z tabulky č. 2 víme, že je na trhu nedostatek podobných zařízení. Silná stárnoucí populace dává předpoklad vyčerpání a rentability. Dle statistických údajů nebude problém domov naplnit do varianty téměř optimistické. Jsem přesvědčen, že ke scénáři pesimistické varianty nedojde, a to jednak z důvodů možnosti využít specifický program, který bude seniorům k dispozici a dále pro vysoký standard služeb. Již dnes je velká poptávka a relativně dlouhá čekací doba po těchto zařízeních. Přitom silná stárnoucí populace dosáhne věkového vrcholu pro důchodový věk, teprve v příštích cca 5 – 10 let.

Tab. 8: Odhadované výnosy (Vlastní zpracování)

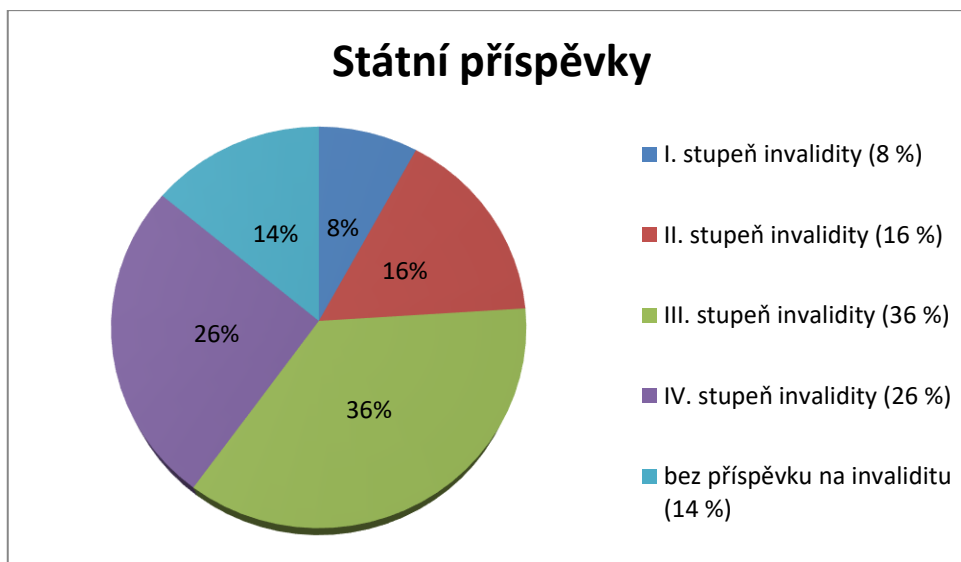
Varianta	Procentuální obsazenost	Obsazenost lůžek	Výnosy domova (v Kč)
Pesimistická	85%	213	5 840 545
Realistická	92%	230	6 306 692
Optimistická	98%	245	6 717 998
Celková kapacita	X	250	X

V této kapitole bych se rád dotknul ceny jednotlivých služeb. Chci přiblížit zdroje a důvody, z nichž jsem stanovil velikost výnosů domova, z jakých úvah jsem přitom vycházel. Podle počtu jednolůžkových pokojů a počtu dvolůžkových pokojů jsem určil průměrnou cenu pokoje, která se rovná 183,2 Kč. Stravu na jeden den máme určenou ve výši 180 Kč, dále máme danou cenu 305 Kč za nadstandardní služby včetně sponzorského daru. Průměrná cena na jednoho seniora tedy činí 20 046 Kč a průměrný příspěvek na péči, je stanoven ve výši Kč 7374,4.

Tab. 9: Průměrná cena služeb (Vlastní zpracování)

Průměrná cena pokoje	183,2
Strava	180
Nadstandardní služby+sponzorský dar	305
Celková průměrná cena pro seniora (30 dnů)	20 046
Průměrný příspěvek na péči	7 374,4
Celkové výnosy za 1 seniora	27 420,4

Způsob, jakým jsem určil průměrnou cenu příspěvku na péči, vychází z tabulky 11. Ke zjištění reálné výše příspěvku, s jakým mohu počítat každý měsíc od státu na jednotlivého seniora, jsem porovnal příspěvky jiných domovů, které měly zveřejněny své údaje. Tento údaj je v každém zařízení individuální, ale po orientačním zprůměrování, je možné ze zveřejněných hodnot, vycházet. Pro názornost propočtu státních příspěvků, jsem vyhodnotil údaje zveřejněné domovem pro seniory Domov Kladno-Švermov.



Graf 1: Zastoupení invalidity (Vlastní zpracování dle 29)

Tyto údaje jsem následně použil ke zprůměrování státního příspěvku na 1 klienta. Jde o propočet orientační, zpracovaný pro účely této práce.

Tab. 10: Orientační velikost příspěvků na invaliditu (Vlastní zpracování dle 29)

Míra nároku na příspěvek	Procentuální zastoupení	Výpočet	Příspěvek v průměru
I. stupeň invalidity	8	$880 * 0,08$	70,4
II. stupeň invalidity	16	$4400 * 0,16$	704
III. stupeň invalidity	36	$8800 * 0,36$	3 168
IV. stupeň invalidity	26	$13200 * 0,26$	3 432
bez příspěvku na inv.	14	0	0
Průměrný příspěvek	X	$70,4+704+3168+3432$	7 374.4

Při výstavbě bude pamatováno také na vytvoření společnesko-kulturního a wellness zázemí. Prostory pro tuto činnost by se měly pronajímat živnostníkům, kteří zde budou provozovat a nabízet za zvýhodněných podmínek, své služby. V následující tabulce jsem se snažil odhadnout možné celkové příjmy domova, v němž jsou započteny i příjmy z pronájmů prostor, příjmy z hotelových pokojů a samozřejmě také základní příjmy za služby seniorům.

Tyto výnosy z pronájmů v následných kapitolách nezapočítávám, protože očekávám, že ke stabilnímu pronájmu jednotlivých provozoven bude třeba určitý čas. Živnostník bude potřebovat pro svou rentabilitu klientelu, početně odpovídající plné kapacitě domova. Věřím, že v budoucnu jsou tyto zdroje příjmů reálné a pomohou ke zlepšení poskytovaných služeb.

Tyto příjmy jsou specifické tím, že se k nim neváží žádné speciální vysoké náklady. Spotřeba energií i vody, nutných k provozu malých živností pro zpestření času klientů, bude zanedbatelná v náčtu provozu celého zařízení. Příjem z nich, však může zajistit zajímavá zpestření programu, například organizací různých kulturních akcí, které budou moci být hrazeny z pronájmu provozoven.

Tab. 11: Možnost navýšení budoucích výnosů (Vlastní zpracování)

Finanční výnosy firmy	Optimistická	Reálná	Pesimistická
Kadeřnictví	7 000	5 000	3 000
Masérské, kosmetické služby	7 000	5 000	3 000
Kavárna a cukrárna	7 000	5 000	3 000
Dárkové předměty	7 000	5 000	3 000
Hotelové zázemí	70 000	40 000	25 000
Příjmy domova	6 717 998	6 306 692	5 840 545
Příjmy celkem	6 717 998	6 404 692	5 877 545

4.6.4 Předpoklad měsíčních provozních nákladů

Předpoklad měsíčních nákladů je prozatím pouze teoretický a teprve po spuštění provozu, bude konfrontován s reálnou situací. Rovněž nelze dopředu odhadnout možné legislativní, politické či ekonomické změny, které se mohou do ekonomiky zařízení promítnout dodatečně. Předpokládám, že v níže uvedených číslech je zakomponována drobná rezerva, která by se v případě nevyužití přesunula do oblasti zisku, či nepředpokládaných investic při vybavování objektu. Další mírná rezerva je uložena v předpokládaných nákladech za spotřebu energií, neboť fotovoltaické panely mají mít dostatečnou kapacitu k tomu, aby byl objekt skutečně provozně nízkonákladový po

stránce energetické náročnosti. Pro prvních 81 měsíců uvažují měsíční splátky úvěru ve výši 1.500.000 Kč, přičemž se tato částka již následující 82. měsíc změní v každoměsíční zisk. Optimalizována je i částka za vodné a stočné, neboť se počítá s vlastním zdrojem vody z vrtané studny a následným využíváním odpadní a dešťové vody ke splachování toalet. Telekomunikační výdaje budou řešeny výhodným tarifem s neomezeným voláním a následnou možností napojení soukromých čísel zaměstnanců, kteří na firemní čísla budou volat rovněž zdarma, v rámci svého tarifu. Pojištění se vztahuje jak na budovy, vybavení, tak i na možné situace které se mohou přihodit. Tato otázka byla konzultována s panem Vratislavem Hochem, pojišťovacím makléřem společnosti Uniqua ze Svitav.

Tab. 12: Měsíční fixní náklady v 1. roce (Vlastní zpracování)

Fixní náklady na měsíc	Cena (v Kč)
Splátka úvěru	1 500 000
Energie	140 000
Vodné stočné	43 050
Internet, televize, rozhlasový poplatek, TV	30 000
Prádelna	16 000
Údržba	20 000
Zdravotnický materiál	50 000
Spotřební materiál	25 000
Údržba	15 000
Rezerva	70 000
Režie	80 000
Propagační náklady	50 000
Pojištění	60 000
Ostatní náklady	40 000
Odpisy	963 940
Fixní náklady celkem	3 102 990

Bez ohledu na to, zda je zařízení naplněno klienty, fixní náklady ve výši okolo 50 % očekávaných výnosů, platíme stále. Mzdy, odvody z mezd, splátka úvěru, provozní režie atd, dávají velký důraz a motivaci pro kvalitní propagaci zařízení. Čím rychleji bude mít 100 % obsazenost, tím hladší bude ekonomický nájezd provozu.

Tab. 13: Celkové náklady (Vlastní zpracování)

FN	3 102 990
VN - potraviny (100% obsazenost)	675 000
Mzdy	2 072 980
Celkem náklady na měsíc	5 850 970

4.6.5 Bod zvratu

Tento jednoduchý propočet nám udává, jakému množství klientů musíme poskytnout služby, abychom vykázali kladné částky v hospodářském výsledku. V našem konkrétním případě se jedná o 189 seniorů, kteří pokryjí náklady chodu celého zařízení.

Tab. 14: Bod zvratu v 1. roce činnosti (Vlastní zpracování)

Počet klientů	Variabilní náklady	Fixní náklady	Celkové náklady	Očekávané tržby	VH (1. rok)
50	549 596	3 102 990	3 652 586	1 371 020	-2 281 566
100	1 099 192	3 102 990	4 202 182	2 742 040	-1 460 142
150	1 648 788	3 102 990	4 751 778	4 113 060	-638 718
189	2 077 473	3 102 990	5 301 374	5 182 456	1 993
200	2 198 384	3 102 990	5 301 374	5 484 080	182 706
250	2 747 980	3 102 990	5 850 970	6 855 100	1 004 130

Vzorec na výpočet bodu zvratu

$$Q_{\text{BEP}} = FC / (P - VC) = 3\,102\,990 / (27420,4 - 10\,991,92) = 188,8787033$$

Q_{BEP} ... bod zvratu

FC ... fixní náklady

P ... tržba

VC ... variabilní náklady

4.6.6 Návratnost investice, výpočet wacc

Vypočítat pravdivou návratnost investice není lehké, vycházíme z odhadů a existuje vysoká pravděpodobnost, že realita bude jiná oproti těmto výpočtům. K určení návratnosti investice existuje spousta metod. Mezi dvě nejdůležitější patří metoda statická a metoda dynamická. Metoda statická nebere v úvahu faktor času a nezahrnují faktor rizika.

Do položky investovaná částka jsem zahrnul celkové předpokládané investiční náklady. Tato suma je financována ze tří hlavních zdrojů, ze soukromých zdrojů, z dlouhodobého bankovního úvěru a z dotací. Částku roční cashflow jsem čerpal z tab. 20 Výsledek hospodaření, za situace kdy dosáhneme na realistickou variantu. Veškeré tyto výpočty jsou pouze orientační.

investovaná částka / roční cash-flow

$$300\ 000\ 000 / 14\ 169\ 453 = 21,17$$

Při zjednodušeném výpočtu, vychází doba splacení celé investice na 21 let.

V tomto výpočtu by se dalo odečíst minimální výše dotace 88 milionů Kč, a také nepředpokládám budoucí volné peněžní prostředky ze splaceného úvěru ve výši 18 milionů ročně, které budou k dispozici již 82. měsíc po zahájení činnosti. Odhadovaná doba splacení investované částky panem inženýrem architektem Jířím Jurkou je okolo 14 let.

Vzorec na výpočet kapitálových nákladů:

$$WACC = r_d * (1-t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

WACC ... vážené průměrné kapitálové náklady

r_d ... průměrná úroková míra z cizího úročeného kapitálu, nákladovost

r_e ... požadovaná výnosnost vlastního kapitálu,

t ... sazba daně,

- D ... cizí kapitál,
 E ... vlastní kapitál,
 C ... celkový úročený kapitál.

Investor si cení nákladů své investice na 12 procent.

$$WACC = 0,0754 * (1-0,19) * \frac{95000000}{300000000} + 0,12 * \frac{205000000}{300000000} = \mathbf{0,10134}$$

Z výpočtu kapitálových nákladů investice můžeme zjistit, že v průměru zaplatíme 10 procent těm, kteří nám kapitál půjčují.

4.6.7 Zahajovací rozvaha

Do stálých aktiv jsem zahrnul veškeré náklady spojené s výstavbou včetně vybavení domova. V oběžných aktivech je počítáno s celkovými náklady na chod domova na jeden měsíc. Do pasiv, přesněji do vlastních zdrojů jsem zahrnul veškeré zdroje financování, s výjimkou úvěru a závazků z obchodních vztahů.

Tab. 15: Zahajovací rozvaha (Vlastní zpracování)

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	300 000 000	Vlastní zdroje	205 000 000
Oběžná aktiva	4 887 030	Cizí zdroje	99 887 030
Celkem	304 887 030	Celkem	304 887 030

4.6.8 Odpisy majetku

Daňové odpisy budu v této práci počítat z nemovitosti a z movitého majetku. Je těžké dopředu určit sumu veškerého movitého majetku, který se bude v domově nacházet. K výpočtu odpisů movitého majetku v této práci určím sumu ve výši 80% z nákladů na vybavení budovy. Tyto náklady tvoří 50 513 490 Kč bez DPH * 0,8 = 40 410 798 Kč. Těchto více než 40 mil. Kč rozdělím ještě v poměru 3:7. Tři desetiny této částky uplatním do první odpisové skupiny a sedm desetin částky do skupiny druhé. Nemovitým

majetkem je budova v hodnotě 195 090 000 Kč bez DPH. Odepisovat budeme **rovnoměrně v prvním roce zvýšeně o 10%**. První rok uplatnění odpisů bude rok 2019.

Tab. 16: Údaje k odepisování (Vlastní zpracování)

Majetek	Odpisová skupina	Doba odepisování (v letech)	Vstupní cena	Koeficient v % (1. rok, další roky)
Movitý	1	3	12 123 239,-	30,00 ; 35,00
	2	5	28 287 559,-	21,00 ; 19,75
Budova	6	50	195 090 000,-	1,02 ; 2,02

V předcházející tabulce jsem učil odpisovou skupinu daného majetku včetně doby odepisování.

Vstupní cena majetku je určena pouze pro výpočet v této práci, realita bude odlišná.

Tab. 17: Odpisy movitého majetku 1. odp. sk. (Vlastní zpracování)

Plánovaný rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
2019	12 123 239	3 636 972	3 636 972	8 486 267
2020	12 123 239	4 243 134	7 880 106	4 243 133
2021	12 123 239	4 243 133	12 123 239	0

Majetkem ve 2. odpisové skupině může být například nábytek, osobní automobil nebo vysílací přístroje.

Tab. 18: Odpisy movitého majetku 2. odp. sk. (Vlastní zpracování)

Plánovaný rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
2019	28 287 559	5 940 388	5 940 388	22 347 171
2020	28 287 559	5 586 793	11 527 181	16 760 378
2021	28 287 559	5 586 793	17 113 974	11 173 585
2022	28 287 559	5 586 793	22 700 767	5 586 792
2023	28 287 559	5 586 792	28 287 559	0

Odpisy budovy jsou uvedeny v příloze.

V následující tabulce jsem zpracoval předpokládaný výsledek hospodaření po zdanění a možnou podobu výkazu cashflow.

Tab. 19: Výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)

	Rok	VH před zdaněním	Daň 19 %	VH po zdanění	Odpisy	Cashflow
Optimistická	1.	921 988	174 990	746 998	11 567 280	12 314 278
	2.	738 426	140 220	598 206	13 770 745	14 368 951
Realistická	1.	675 560	128 250	547 310	11 567 280	12 114 590
	2.	491 998	93 290	398 708	13 770 745	14 169 453
Pesimistická	1.	396 276	75 240	321 036	11 567 280	11 888 316
	2.	212 714	40 280	172 434	13 770 745	13 943 179

4.7 Riziko

Každá podnikatelská aktivita je spjata s rizikem. V případě projektu Oáza je možné riziko eliminovat absolutní naplněností. V případě tohoto konkrétního zařízení, jsem bod zlomu propočtl na minimální počet 189 klientů. Teprve od nasycenosti tohoto počtu klientů, se dostává ekonomika zařízení do kladných čísel.

Příslib bankovního úvěru je rovněž pouhým příslibem do doby, než banka začne uvolňovat reálné peníze k proinvestování výstavby.

Rizikové faktory, které sebou nese sama výstavba objektu, mohou nastat v jakékoli fázi a nelze je předem vůbec odhadnout. Rizika se mohou objevit jak vnějšími vlivy, až po kvalitu stavebních prací či včasnost dokončení a předání stavby k užívání.

Mimo rizika rychlého nasycení obsazenosti zařízení, je klíčovým rizikovým faktorem i zajištění kvalitního, proškoleného personálu, který bude hrát při styku s klienty zásadní roli při ústním doporučení služeb tohoto zařízení.

V závěru bych rád zmínil i riziko, které eliminujeme cílením na finančně soběstačnou klientelu. V případě, že populační křivka 1,3 dítěte nedokáže vyprodukovat dostatečný potenciál pro finanční zabezpečení silné stárnoucí populace, celý sociální systém důchodových dávek, může být zásadním způsobem ohrožen. S tím je provázán i předpoklad rušení již funkčních domovů pro seniory, uvolňování pracovních míst, přebytek vyškoleného personálu, atd.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce, bylo vypracovat podnikatelský plán, který bude dlouhodobě rentabilní, organizačně funkční a pro klientelu atraktivní. Svého záměru jsem dosáhnul. V okamžiku, kdy bude zařízení obsazeno 189 klienty, dochází k tzv. bodu zvratu a zařízení začne produkovat zisk. Podobný projekt lze realizovat v podstatě v jakékoli lokalitě, která má optimální dojezdnost do nemocnice. Regionu, kde bude projekt realizován, zajistí tento projekt značný počet stabilních pracovních míst.

Realizace podobného projektu přinese značné přínosy celému regionu, v němž bude postaven. Díky trvalému zaměření na spokojenost klientů, je předpoklad stability. V rámci dlouhodobého fungování lze rozšiřovat kulturní vyžití klientů domova, neboť spokojení klienti jsou nejlepší reklamou.

Při zpracování této bakalářské práce, jsem úzce spolupracoval se společností EKOTREND 21 s. r. o. Díky tomu jsem mohl využít značné technické znalosti o vlastnostech a efektivitě pasivních budov. V teoretické části jsem zpracoval poznatky z odborné literatury. Ze závěru analýzy vyplývá, že díky populační křivce je nejen v České republice stále velký nedostatek domovů pro seniory. Tento trend se bude v horizontu příštích 5 – 10 let ještě zásadním způsobem navyšovat, neboť silná generace ročníků padesátých a šedesátých, začne dosahovat důchodového věku a to až v počtu 2,2 mil lidí. Díky zvyšující se životní úrovni obyvatel a modernímu zdravotnictví, lze očekávat i vyšší dlouhověkost klientů.

Investice do výstavby tohoto typu zařízení je rentabilní. Je třeba mít kvalitní personál, zvláště ve vedení. To je klíčem k úspěchu a stabilní vytiženosti podniku.

Je možné, že se cena bude v návaznosti na zkušenosti s prvním rokem provozu upravovat. Konkrétní výsledky provozu ukáží, do jaké míry korespondují předpoklady s realitou. Zásadní odchylky neočekávám, avšak určitá doladění mohou projektu prospět.

V případě, že bude financování probíhat dle plánů, lze začít s výstavbou poměrně brzy a bezproblémově, protože několik oslovených obcí projevilo velký zájem o spolupráci v této oblasti a některé dokonce nabídly i pozemky pro výstavbu, za symbolickou cenu.

Žijeme v době, která dává nesrovnatelné množství prostoru každému, kdo chce v životě naplnit své ambice, sny a cíle. Přesto kolem sebe vidím spoustu pasivity, která nepřináší prosperitu ani samotným jedincům, uvázaným u počítačových her či cizích osudů smyšlených postav z televize, ale ani naší zemi.

Rád bych se proto zaměřil na téma, které považuji za aktuální, nadčasové a perspektivní. Rád bych se pokusil opět zaujmout svět českým projektem, který pokud vím, nemá ve světě prozatím funkční obdobu. Vychází z obyčejného selského způsobu myšlení. Emapatie s lidmi, kteří v určitém věku přicházejí do zařízení, z něhož vede v podstatě jen jedna cesta. Je smutné, když se tento čas pro někoho stane „Alkatrazem bez možnosti úniku“. Proto chci smysluplně naplnit čas – to jediné čeho mají senioři dostatek. Věřím, že jsem schopný tímto projektem dát hodnotu jejich dnům. Chci dát prostor tomu, aby až přijde skutečně jejich den – mohli s vděčností a pokorou říci, že nebyli na světě zbytečně. Že měli čas předat svoji lásku, moudrost, profesní znalosti. Dalším mým cílem je, aby mohli odcházet s pocitem, že jejich životní poselství může nést dobré ovoce v životech dětí, jichž se dotkli v tomto zařízení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- 2) BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International, 1993. Business guides. ISBN 8090145418.
- (3) SYROVÝ, Petr. *Investování pro začátečníky*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Investice. ISBN 9788024734866.
- (4) KIYOSAKI, Robert T. *Zvyšte své finanční IQ: starejte se o své peníze lépe*. 2008. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2008. ISBN 9788073491277.
- (5) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.
- (6) KIYOSAKI, Robert T. a Sharon L. LECHTER. *Bohatý táta, chudý táta: co bohatí učí svoje děti a chudí a střední vrstvy ne*. Hodkovičky: Pragma, 2001. ISBN 8072058223.
- (7) KIYOSAKI, Robert T. a Sharon L. LECHTER. *Proroctví: proč největší burzovní krach v historii teprve přijde - jak se na to můžete připravit a ještě na tom vydělat!*. 2006. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2006. ISBN 8072052373.
- (8) MARTINOVIČOVÁ, Dana a Jakub TABAS. *Nauka o podnikání*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 9788021438514.
- (9) KONEČNÝ, Miloš. *Podniková ekonomika*. Vyd. 6. přeprac., V Akademickém nakl. CERM 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 9788021434653.
- (10) KOPŘIVA, Jan. *Podnikání fyzických a právnických osob: studijní materiál pro bakalářský studijní program, obor Účetnictví a daně, denní forma studia*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 9788021446144.
- (11) KONEČNÝ, Miloš. *Finance podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 8021430346.

- (12) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 9788021438385.
- (13) SALACHOVÁ, Bohumila a Bohumil VÍTEK. *Podnikání a jeho přeměny*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 9788074181856.
- (14) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: GRADA Publishing, 2007. Expert. ISBN 9788024714073.
- (15) PAYAM HANAFIZADEH, ABOLFAZL KAZAZI a AZAM JALILI BOLHASANI. Portfolio design for investment companies through scenario planning. *Management Decision* [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2011, 49(4), 513-532 [cit. 2016-11-14]. DOI: 10.1108/00251741111126468. ISSN 0025-1747. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251741111126468>.
- (16) ŠKAPA, Stanislav. *Mikroekonomie I*. Vyd. 2., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. Učební texty vysokých škol. ISBN 9788021445741.
- (17) ŠKAPA, Stanislav. *Mikroekonomie: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 8021430141.
- (18) DANČIŠIN, M., ACHOUR, G. Úvěrové financování developerských projektů. *Realit* [online]. 2006, č. 7 [cit. 2010-01-05]. Dostupné z: http://www.glatzova.com/files/download/23_uverovani_0706_cs.pdf.
- (19) PODNIKATOR. Provoz-firmy. Podnikator.cz [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16713/Obor-personalistiky-a-jeho-hlavni-ukoly>.
- (20) EKOTREND 21, s. r. o. Vizualizace domova důchodců: 2016. Svitavy: EKOTREND 21, s. r. o., 2016.
- (21) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

- (22) KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- (23) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (24) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- (25) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Mikroekonomie: úvod do studia mikroekonomie se sbírkou řešených příkladů*. Vyd. 2. Brno: PC-DIR, 1998. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 8021410868.
- (26) Senioři v ČR - 2014. Český statistický úřad [online]. Praha: Řezníčková, 2014 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori-v-cr-2014-2gala5x0fg>.
- (27) Zoufalí Maďaři znárodní 265 miliard úspor na penzi. MF DNES. 2010.
- (28) NO-terapia pomocou prístroja PLASON. NCDsClinic [online]. Bratislava [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://ncds.sk/no-terapia/>
- (29) Poskytovatel sociálních služeb. Domov Kladno-Švermov [online]. c2017 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.domovkladno-svermov.cz/>
- (30) Neuspokojené žádosti o sociální služby 2015. INFORMACE PRO VŠECHNY: Otázka na ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Ondřej Hába, 2016 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: http://www.infoprovsechny.cz/request/neuspokojene_zadosti_o_socialni
- (31) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.
- (32) Když se řekne WACC aneb kolik musíte nejméně vydělat. BUSINESSVIZE [online]. Martin Zikmund, 2011 [cit. 2017-03-05].

Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/kdyz-se-rekne-wacc-aneb-kolik-musite-nejmene-vydelat>

(33) RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k..* Olomouc: ANAG, 1995. Účetnictví (ANAG). ISBN 9788072634378.

(34) WAWROSZ, Petr. *Zdroje financování podnikatelské činnosti.* Ostrava: Sagit, 1999. ISBN 8072081063.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

NPV	Net Present Value of Investment, metoda čisté současné hodnoty
IRR	Internal Rate of Return, metoda vnitřní míry výnosu investiční akce
PRN	Průměrné roční náklady - „převedené náklady“
WACC	Weighted average cost of capital – průměrné náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Bod zvratu	20
Obr. 2: Proces motivace	34
Obr. 3: Organizační plán.....	57
Obr. 4: Návrh titulní strany letáku	63

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zastoupení invalidity	69
-------------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Počet neuspokojených žádostí	43
Tab. 2: Mzdové náklady	58
Tab. 3: Rozmístění pokojů.....	61
Tab. 4: Ceník služeb	62
Tab. 5: Náklady na propagaci	63
Tab. 6: Kvalifikovaný odhad výše investičních nákladů	65
Tab. 7: Zdroje financování.....	67
Tab. 8: Odhadované výnosy	68
Tab. 9: Průměrná cena služeb	68
Tab. 10: Orientační velikost příspěvků na invaliditu.....	69
Tab. 11: Možnost navýšení budoucích výnosů.....	70
Tab. 12: Měsíční fixní náklady v 1. roce	71
Tab. 13: Celkové náklady	72
Tab. 14: Bod zvratu v 1. roce činnosti	72
Tab. 15: Zahajovací rozvaha.....	74
Tab. 16: Údaje k odepisování	75
Tab. 17: Odpisy movitého majetku 1. odp. sk.	75
Tab. 18: Odpisy movitého majetku 2. odp. sk.	75
Tab. 19: Výsledek hospodaření	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vizualizace domova pro seniory – jihozápadní pohled	I
Příloha 2: Vizualizace domova pro seniory	I
Příloha 3: Vizualizace jižního pohledu	I
Příloha 4: Splátkový kalendář úvěru	II
Příloha 5: Odpisy budovy	IV
Příloha 6: Znárodnění důchodových fondů	VI
Příloha 7: Možné budoucí změny v mzdových nákladech	VII

Příloha 1: Vizualizace domova pro seniory – jihozápadní pohled (20)



Příloha 2: Vizualizace domova pro seniory (20)



Příloha 3: Vizualizace jižního pohledu (20)



Příloha 4: Splátkový kalendář úvěru (Vlastní zpracování)

Velikost úvěru je 95 mil. Kč, měsíční splátka úvěru je 1,5 mil. Kč. Roční úroková sazba je určena v hodnotě 7,54 % a doba splacení úvěru vychází na 81 měsíců. Tabulka je vypracována v Ms Excel, takže pokud bude třeba do budoucna změnit hodnoty, je to relativně bezpracné.

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota	Splátka úroku	Splátka úmoru	Konečná hodnota
1	1	95 000 000	596 700	903 300	94 096 700
1	2	94 096 700	591 027	908 973	93 187 727
1	3	93 187 727	585 317	914 683	92 273 044
1	4	92 273 044	579 572	920 428	91 352 616
1	5	91 352 616	573 791	926 209	90 426 407
1	6	90 426 407	567 973	932 027	89 494 380
1	7	89 494 380	562 119	937 881	88 556 499
1	8	88 556 499	556 228	943 772	87 612 727
1	9	87 612 727	550 300	949 700	86 663 027
1	10	86 663 027	544 335	955 665	85 707 363
1	11	85 707 363	538 333	961 667	84 745 695
1	12	84 745 695	532 292	967 708	83 777 988
2	1	83 777 988	526 214	973 786	82 804 202
2	2	82 804 202	520 098	979 902	81 824 299
2	3	81 824 299	513 943	986 057	80 838 242
2	4	80 838 242	507 749	992 251	79 845 992
2	5	79 845 992	501 517	998 483	78 847 509
2	6	78 847 509	495 245	1 004 755	77 842 754
2	7	77 842 754	488 935	1 011 065	76 831 689
2	8	76 831 689	482 584	1 017 416	75 814 273
2	9	75 814 273	476 194	1 023 806	74 790 466
2	10	74 790 466	469 763	1 030 237	73 760 229
2	11	73 760 229	463 292	1 036 708	72 723 521
2	12	72 723 521	456 780	1 043 220	71 680 302
3	1	71 680 302	450 228	1 049 772	70 630 530
3	2	70 630 530	443 634	1 056 366	69 574 164
3	3	69 574 164	436 999	1 063 001	68 511 163
3	4	68 511 163	430 322	1 069 678	67 441 485
3	5	67 441 485	423 604	1 076 396	66 365 089
3	6	66 365 089	416 843	1 083 157	65 281 932
3	7	65 281 932	410 039	1 089 961	64 191 971
3	8	64 191 971	403 193	1 096 807	63 095 164

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota	Splátka úroku	Splátka úmoru	Konečná hodnota
3	9	63 095 164	396 304	1 103 696	61 991 468
3	10	61 991 468	389 372	1 110 628	60 880 840
3	11	60 880 840	382 396	1 117 604	59 763 236
3	12	59 763 236	375 376	1 124 624	58 638 612
4	1	58 638 612	368 312	1 131 688	57 506 925
4	2	57 506 925	361 204	1 138 796	56 368 129
4	3	56 368 129	354 051	1 145 949	55 222 180
4	4	55 222 180	346 854	1 153 146	54 069 034
4	5	54 069 034	339 611	1 160 389	52 908 644
4	6	52 908 644	332 322	1 167 678	51 740 966
4	7	51 740 966	324 988	1 175 012	50 565 954
4	8	50 565 954	317 608	1 182 392	49 383 562
4	9	49 383 562	310 181	1 189 819	48 193 742
4	10	48 193 742	302 708	1 197 292	46 996 450
4	11	46 996 450	295 187	1 204 813	45 791 637
4	12	45 791 637	287 620	1 212 380	44 579 257
5	1	44 579 257	280 005	1 219 995	43 359 262
5	2	43 359 262	272 342	1 227 658	42 131 604
5	3	42 131 604	264 631	1 235 369	40 896 234
5	4	40 896 234	256 871	1 243 129	39 653 106
5	5	39 653 106	249 063	1 250 937	38 402 169
5	6	38 402 169	241 206	1 258 794	37 143 375
5	7	37 143 375	233 300	1 266 700	35 876 675
5	8	35 876 675	225 343	1 274 657	34 602 018
5	9	34 602 018	217 337	1 282 663	33 319 355
5	10	33 319 355	209 281	1 290 719	32 028 636
5	11	32 028 636	201 174	1 298 826	30 729 810
5	12	30 729 810	193 016	1 306 984	29 422 825
6	1	29 422 825	184 806	1 315 194	28 107 632
6	2	28 107 632	176 546	1 323 454	26 784 177
6	3	26 784 177	168 233	1 331 767	25 452 410
6	4	25 452 410	159 868	1 340 132	24 112 278
6	5	24 112 278	151 451	1 348 549	22 763 729
6	6	22 763 729	142 980	1 357 020	21 406 709
6	7	21 406 709	134 457	1 365 543	20 041 166
6	8	20 041 166	125 880	1 374 120	18 667 045
6	9	18 667 045	117 249	1 382 751	17 284 294
6	10	17 284 294	108 564	1 391 436	15 892 858
6	11	15 892 858	99 824	1 400 176	14 492 681
6	12	14 492 681	91 029	1 408 971	13 083 711

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota	Splátka úroku	Splátka úmoru	Konečná hodnota
7	1	13 083 711	82 180	1 417 820	11 665 890
7	2	11 665 890	73 274	1 426 726	10 239 164
7	3	10 239 164	64 313	1 435 687	8 803 477
7	4	8 803 477	55 295	1 444 705	7 358 772
7	5	7 358 772	46 221	1 453 779	5 904 993
7	6	5 904 993	37 090	1 462 910	4 442 083
7	7	4 442 083	27 901	1 472 099	2 969 984
7	8	2 969 984	18 655	1 481 345	1 488 638
7	9	1 488 638	9 350	1 488 638	0

Příloha 5: Odpisy budovy (Vlastní zpracování)

Odpisy jsem vypočítal za předpokladu, že se bude odepisovat rovnoměrně v prvním roce zvýšeně o 10%. Odpisy této budovy jsou v 6. odpisové skupině.

Plánovaný rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
2 019	195 090 000	1 989 918	1 989 918	193 100 082
2 020	195 090 000	3 940 818	5 930 736	189 159 264
2 021	195 090 000	3 940 818	9 871 554	185 218 446
2 022	195 090 000	3 940 818	13 812 372	181 277 628
2 023	195 090 000	3 940 818	17 753 190	177 336 810
2 024	195 090 000	3 940 818	21 694 008	173 395 992
2 025	195 090 000	3 940 818	25 634 826	169 455 174
2 026	195 090 000	3 940 818	29 575 644	165 514 356
2 027	195 090 000	3 940 818	33 516 462	161 573 538
2 028	195 090 000	3 940 818	37 457 280	157 632 720
2 029	195 090 000	3 940 818	41 398 098	153 691 902
2 030	195 090 000	3 940 818	45 338 916	149 751 084
2 031	195 090 000	3 940 818	49 279 734	145 810 266
2 032	195 090 000	3 940 818	53 220 552	141 869 448
2 033	195 090 000	3 940 818	57 161 370	137 928 630
2 034	195 090 000	3 940 818	61 102 188	133 987 812
2 035	195 090 000	3 940 818	65 043 006	130 046 994
2 036	195 090 000	3 940 818	68 983 824	126 106 176
2 037	195 090 000	3 940 818	72 924 642	122 165 358

Plánovaný rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
2 038	195 090 000	3 940 818	76 865 460	118 224 540
2 039	195 090 000	3 940 818	80 806 278	114 283 722
2 040	195 090 000	3 940 818	84 747 096	110 342 904
2 041	195 090 000	3 940 818	88 687 914	106 402 086
2 042	195 090 000	3 940 818	92 628 732	102 461 268
2 043	195 090 000	3 940 818	96 569 550	98 520 450
2 044	195 090 000	3 940 818	100 510 368	94 579 632
2 045	195 090 000	3 940 818	104 451 186	90 638 814
2 046	195 090 000	3 940 818	108 392 004	86 697 996
2 047	195 090 000	3 940 818	112 332 822	82 757 178
2 048	195 090 000	3 940 818	116 273 640	78 816 360
2 049	195 090 000	3 940 818	120 214 458	74 875 542
2 050	195 090 000	3 940 818	124 155 276	70 934 724
2 051	195 090 000	3 940 818	128 096 094	66 993 906
2 052	195 090 000	3 940 818	132 036 912	63 053 088
2 053	195 090 000	3 940 818	135 977 730	59 112 270
2 054	195 090 000	3 940 818	139 918 548	55 171 452
2 055	195 090 000	3 940 818	143 859 366	51 230 634
2 056	195 090 000	3 940 818	147 800 184	47 289 816
2 057	195 090 000	3 940 818	151 741 002	43 348 998
2 058	195 090 000	3 940 818	155 681 820	39 408 180
2 059	195 090 000	3 940 818	159 622 638	35 467 362
2 060	195 090 000	3 940 818	163 563 456	31 526 544
2 061	195 090 000	3 940 818	167 504 274	27 585 726
2 062	195 090 000	3 940 818	171 445 092	23 644 908
2 063	195 090 000	3 940 818	175 385 910	19 704 090
2 064	195 090 000	3 940 818	179 326 728	15 763 272
2 065	195 090 000	3 940 818	183 267 546	11 822 454
2 066	195 090 000	3 940 818	187 208 364	7 881 636
2 067	195 090 000	3 940 818	191 149 182	3 940 818
2 068	195 090 000	3 940 818	195 090 000	0

Příloha 6: Znárodnění důchodových fondů (27)

Platnosti od 26. 11. 2010

země	kód	kurz
Austrálie	AUD	66,031
Brazílie	BRL	16,827
Bulharsko	BGN	12,642
Čína	CNY	2,094
Dánsko	DKK	3,78
EU	EUR	24,735
Estonsko	EEK	1,581
Filipíny	PHP	42,142
Francie	FRK	3,331
Indie	INR	49,784
Indonésie	IDR	2,076
Japonsko	JPY	22,256
Jižní Korea	KRW	16,37
Kanada	CAD	16,263
Litva	LTL	7,64
Lotyfsko	LVL	14,868
Maďarsko	HUF	8,837
Malajsie	MYR	5,328
Mexiko	MXN	14,02
Norsko	NOK	3,025
Nový Zéland	NZD	14,01
Polsko	PLN	6,143
Rusko	RUB	39,534
Švédsko	SEK	16,655
Syrijsko	SYP	18,859
Thajsko	THB	6,734
Turecko	TRY	12,55
USA	USD	16,688
Velká Británie	GBP	29,274

tom Energetický regulační úřad oznámil, že už nyní vydal licence na připojení více než 1 300 MW a dalších 500 MW je rozpracováno. Na konci roku tak mohou mít solární elektrárny výkon až 1 800 MW.

netopí ani neohřívá vodu: **11,9 %**
 spotřebová 16,5 MWh: **22 %**
 spotřebová 40 MWh: **11,1 %**
 neohřívá vodu: **7,6 %**
 16,5 MWh: **18,3 %**
 40 MWh: **6,5 %**

Pozn.: Vypočty předpokládají zdražení ostatních regulačních služeb ve stejné míře, jako nastalo v roce 2010 oproti roku 2009. *Cena elektřiny tvoří nejvyšší díl celkové ceny. U firm je tento podíl vyšší.

1126,50

1126,50

burza	hodnota	změna	vývoj
Dobrá zpráva	11 092,00	-0,85	▼
CAC 40	1 728,65	-0,84	▼
WIG 20	2 640,18	-0,95	▼
RIX	1 620,48	-0,20	▼
Hang Seng	22 877,25	-0,77	▼

*Konečný výsledek

Zoufalí Maďaři znárodní 265 miliard úspor na penzi

BUDAPEŠŤ (stl) Maďarská vláda požádala občany, kteří si již přes deset let povinně spoří v soukromých penzijních fondech, o dárek na krytí schodku ve státní pokladnici. O všechny jejich dosavadní úspory na důchod.

Abys jim rozhodnutí usnadnila, mohous ti vybrat. Kdo si „dobrovolně“ nepte své peníze z fondů na státní penzijní účet, ten přide do zhruba sedmdesát procent vkladu, a navíc i o státní penzi.

„Chci, aby bylo jasno. Lidé, kteří nepřijdou, nebudou nadále součástí státního penzijního systému. Sřadatelé v soukromých fondech se tím sami vyloučí ze solidární společnosti a budou odkázáni jen sami na sebe,“ uvedl v parlamentu György Matolcsy, ekonomický ministr maďarské vlády.

Jednorázové tím státní ziská do rozpočtu až tři biliony forintů, tedy zhruba 265 miliard korun. Vklady ze soukromých fondů budou 31. ledna 2011 automaticky přečteny na státní účet, pokud se majitelé výslovně nerozhodnou zůstat. V takovém případě si vláda strhne veškeré příspěvky od státu a zaměstnavatelů, tedy zhruba sedmdesát procent z vkladu.

Noční měra a vyděračství
 Zároveň vláda takovým účastníkům spoření vezme navzdory nárok na státní penzi. Naopak ti, kteří si nechají peníze převést, ji v budoucnu (možná) dostanou. „Toto je faktické znárodnění soukromých penzijních fondů. Je to jako noční měra,“ řekl agentuře Bloomberg David Nemet, ekonom ING v Budapešti.

Maďaři od určité věk v fondech v roce 1998 část přijímají. Postupně se měly fondy stát druhým zdrojem peněz na důchod. Nyní mají ve fondech úspory tři miliony Maďarů. „Je to prostě vyděračství,“ sdělila agentuře Bloomberg Julianna Bába, prezidentka asociace penzijních fondů. Tím hrozí rychlá mra, protože za těchto podmínek u nich zůstane málo. Asociace zkusí, zda znárodnění zastaví Ústavní soud.

Maďarsko je nejzaduženější středoevropskou zemí. Před dvěma lety muselo přijmout pomoc od Mezinárodního měnového fondu. Vláda použije peníze z fondů na výplatu státní penzi a snížení schodku rozpočtu v příštím roce pod tři procenta ročního výkonu ekonomiky. „Ve státním penzijním systému je obrovská díra. Roční příjmy jsou nyní o 800 miliard forintů (60 miliard Kč) nižší než vyžaduje,“ upozornil ministr Matolcsy. V Česku je za deset měsíců letošního roku deficit penzijního účtu 26 miliard korun.

V reakci na vládní plány padla fořní akcie i dluhopisy. Znárodnění soukromých peněz na penze je zoufalý krok, ke kterému se napoleody odhodala Argentina. Ve dvou krocích stádatelům sebrala v přepočtu 500 miliard korun.

Kurzovní listek pražské burzy cenových papírů a české burzy RPI-SYSTÉM

Název (odlišný nominál)	Kurz BCPP (Kč)	Změna BCPP (%)	Minimum/maximum v posledním roce	Kurz RPI-S (Kč)	Změna RPI-S (%)
SPAD BCPP	18,65	-2,00	13,15/19,41	18,80	-1,05
AAA AUTO	365,00	-3,26	365,00/717,00	366,00	-3,81
CEZ	799,00	-0,13	741,50/942,00	796,70	-0,43
ECM	89,00	-2,20	85,00/123,00	88,00	-5,07
ERSTE GROUP BANK	774,30	-0,09	652,00/879,90	770,50	-1,48
FORTUNA ENT. GROUP N.V.	88,00	-0,11	86,99/107,50	89,40	-0,45
IT DIGITAL, INC.	240,00	-1,03	183,50/290,00	225,00	1,35
KOMERČNÍ BANKA	4 048,00	-0,66	3 250,00/4 259,00	4 065,00	-0,15
NWR	207,00	-3,23	156,90/285,50	209,00	-2,56
ORCO	19,50	3,51	10,00/307,80	19,70	2,84
REGAS	425,50	-0,08	400,00/467,50	422,00	0,00
PHILIP MORRIS	10 285,00	-0,15	7 900,00/10 400,00	10 200,00	-0,41
TELEFONICA O2	371,00	0,03	369,00/452,50	371,30	-0,04

Kurzy otevřených podílových fondů

Fond	VK/PK	Měna	Výkon, denní	Výkon, 12 měs.	Datum platb.
AKRO Investiční společnost, a.s.					
AKRO akciový fond nových ekonomik	2 079,00	CZK	0,87	7,33	24.11.
AKRO balancový fond	246,0700	CZK	0,16	-0,68	24.11.
AKRO fond progresivních společností	235,0500	CZK	7,19	16,84	24.11.
AKRO globální akciový fond	243,6600	CZK	0,60	7,30	24.11.
Atlantik Asset Management investiční společnost, a.s.					
ATLANTIK Pev. důchodní fond CZK	11445	CZK	-0,16	4,74	25.11.
CP INVEST Investiční společnost, a.s.					
CP - DPF Dynamický fond fondů	1 027,01	CZK	0,15	0,19	25.11.
CP - DPF Farmacie a biotechnologie	0 823,81	CZK	-0,06	-0,15	25.11.
CP - DPF Fond nemovitostních akcií	0 596,01	CZK	0,49	7,84	25.11.
CP - DPF Fond investiční strategie	0 560,01	CZK	-0,15	-0,65	25.11.
CP - DPF Globální zisk	1 048,01	CZK	0,23	10,03	25.11.
CP - DPF Nových ekonomik	1 640,01	CZK	-0,01	0,08	25.11.
CP - DPF Nových ekonomik	0 848,01	CZK	0,21	6,28	25.11.
CP - DPF Penzijního trhu	1 099,01	CZK	-0,02	0,19	25.11.
CP - DPF Ropná a energetická p.	1 173,01	CZK	0,17	0,19	25.11.
CP - DPF Směrný	1 443,01	CZK	0,01	1,19	25.11.
CP - DPF Systémový fond fondů	1 023,01	CZK	0,01	0,19	25.11.
CSOB Konservativní Fond	112 150,00	CZK	0,00	1,17	24.11.
CSOB Různový Fond	88 480,00	CZK	0,60	6,13	24.11.
CSOB Vstupní Fond	990 000,00	CZK	0,33	0,36	24.11.
KIK Investiční	3 070 940,00	CZK	-0,13	0,34	25.11.
KIK Multi-Sekt. CZK	1 08 540,00	CZK	0,01	0,84	25.11.
ERSTE - PRÁVNIVÝSTĚ KÁLNÍK					
ESPA Český fond penzijního trhu VT	18 870,00	CZK	-0,03	2,06	25.11.
ESPA FIDELIA VT CZK	73 040,00	CZK	-0,18	1,11	25.11.
ESPA - STRUCK GLOBAL VVC	1428 800,00	CZK	0,68	15,41	25.11.
ING Investment Management					
ING Český fond odložený	288 170,00	CZK	-0,11	1,88	25.11.
ING Evropský akciový fond	283 200,00	CZK	-0,12	2,76	25.11.
ING Český fond penzijního trhu	158 170,00	CZK	0,00	1,55	25.11.
ING Evropský akciový fond	123 800,00	CZK	0,18	10,36	25.11.
ING European Real Estate	639 240,00	CZK	0,87	7,51	25.11.
ING Global Growth	685 220,00	CZK	1,57	19,99	24.11.
ING Global High Dividend (CZK)	620 590,00	CZK	0,95	10,81	24.11.
ING Investment Management (C.R.), a.s.					
ING Multisekt. Akc. VVC	88 750,00	CZK	-0,01	0,5	26.11.
IG - AKCIOVÝ MIX FF	1 286,00	CZK	0,48	3,33	25.11.
IG - BOND INVEST	5406 000,00	CZK	-0,14	4,70	25.11.
IG - Český fond investiční (CZK) 2010	0 878,00	CZK	0,16	2,14	25.11.
IG - Český fond investiční (CZK) 2010	0 748,00	CZK	0,19	0,76	25.11.
IG - Český fond investiční (CZK) 2010	1 276,00	CZK	0,13	0,49	25.11.
IG - DYNAMICKÝ MIX FF	1 074,00	CZK	0,10	4,37	25.11.
IG - GLOBAL STOCKS FF	0 395,00	CZK	0,13	10,31	25.11.
IG - HIGH YIELD (dluhopisy) DPF	1 058,00	CZK	0,25	0,15	25.11.
IG - KONZERVATIVNÍ MIX FF	1 044,00	CZK	0,08	3,92	25.11.
IG - LIKVIDNÍ FOND	1 087,00	CZK	-0,01	0,35	25.11.
IG - ODLOŽENÝ PORTFOLIO 4	1 068,00	CZK	0,10	2,07	25.11.
IG - SPOROVNÍST	1 874,00	CZK	-0,15	5,77	25.11.
IG - SPOROVNÍST	1 842,00	CZK	0,01	1,49	25.11.
IG - SPOROVNÍST	1 647,00	CZK	1,18	-2,81	25.11.
IG - TOP PROCK	1 173,00	CZK	0,09	19,13	25.11.
IG - TRONDROH	1 793,00	CZK	-0,04	1,80	25.11.
IG - VYVAŽENÝ MIX FF	1 862,00	CZK	0,02	3,79	25.11.
IG - ASSET MANAGEMENT, INVESTIČNÍ SPOLUČNOST, a.s.					
IG - AM FIDELITY	6 160,00	CZK	0,00	4,44	26.11.
IG - OPPORTUNITY CZK	7 015,00	CZK	0,00	22,78	26.11.

Příloha 7: Možné budoucí změny v mzdových nákladech (Vlastní zpracování)

Možnost č. 1: Vedoucí domova dostane k používání automobil, který bude moci využívat také k soukromým účelům, automobil škoda Kodiaq v pořizovací ceně 750 tis. Kč bez DPH. Při výpočtu daňové povinnosti vycházím ze situace, kdy podepsal prohlášení k dani – tedy uplatňuje slevu na poplatníka.

Zaměstnanci se navýší hrubá mzda o 1% z pořizovací ceny automobilu.

Operace	Vedoucí
Původní HM	35 000
Původní SHM	46 900
Navýšená HM	42 500
Navýšená SHM	56 950
Původní daňová povinnost	4 965
Následná daňová povinnost	6 480

Možnost č. 2: Všem zdravotním sestřám (30) a pracovníkům přímé sociální péče (12) bude z důvodu daňové optimalizace změněna hrubá mzda z 18 000 Kč a na 17 191 Kč a bude jim přidělen příspěvek na stravenky v hodnotě 809 Kč. Vycházíme z předpokladu, že jedna stravenka stojí 70 Kč. Je počítáno s 21 pracovními dny v měsíci, zaměstnavatel přispěje z celkové hodnoty 55 %. Předpokládáme, že podepsali prohlášení k dani. Čísla v tabulkách jsou uvedeny v Kč.

Úspora z pohledu zaměstnavatele

ÚSPORA Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE	Bez stravenek	Se stravenkami
Hrubá mzda zaměstnance	18 000	17 191
Příspěvek na stravenky od zaměstnavatele	-	809
Zaměstnavatel odvede pojistné	6 120	5 845
Celkové náklady na zaměstnance	24 120	23 845
Úspora nákladů na jednoho zaměstnance za měsíc	-	275
Úspora nákladů na jednoho zaměstnance za rok	-	3 300
Celkem úspora	-	138 600

Úspora z pohledu zaměstnance

ÚSPORA Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE	Bez stravenek	Se stravenkami
Hrubá mzda zaměstnance	18 000	17 191
Superhrubá mzda	24 120	23 036
Zaokrouhleno	24 200	23 100
Záloha na daň z příjmu po odpočtu slevy	1 560	1 395
Srážky zaměstnance na pojistné	1 980	1 891
Čistá mzda zaměstnance	14 460	13 905
Příspěvek na stravenky od zaměstnavatele	-	809
Celkový čistý příjem zaměstnance	14 460	14 714
Zvýšení příjmu zaměstnance za měsíc	-	254
Zvýšení příjmu zaměstnance za rok	-	3 048