

# ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



## DIPLOMOVÁ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Pokorný** Jméno: **Oldřich** Osobní číslo: **468457**  
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**  
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**  
Studijní program: **Stavební inženýrství**  
Studijní obor: **Projektový management a inženýring**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Podnikatelský plán výstavby a provozování mateřské Montessori školy v Nebřenicích**

Název diplomové práce anglicky:

**Business plan for the construction and operation of the Montessori kindergarten in Nebřenice**

Pokyny pro vypracování:

Rámcový obsah diplomové práce:

- teoretická část - základní pojmy - podnikatelský plán, cash flow, návratnost investic
- praktická část - popis projektu, analýza trhu, variantní řešení, ekonomické vyhodnocení, riziková analýza

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.  
SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.  
DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Eduard Hromada, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **22.09.2021** Termín odevzdání diplomové práce: **02.01.2022**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ing. Eduard Hromada, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Jiří Máca, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

**Podnikatelský plán výstavby a provozování  
mateřské Montessori školy v Nebřenicích**

**Business plan for the construction and operation of the Montessori  
kindergarten in Nebřenice**

## **Abstrakt**

Tato závěrečná diplomová práce se zabývá podnikatelským plánem výstavby a provozu mateřské Montessori školy v Nebřenicích. První část práce je věnována objasnění teoretických pojmů spojených s danou problematikou.

Druhá část této práce se soustředí na praktické zpracování podnikatelského plánu. K tomuto účelu je zpracována řada analýz, které jsou později využity při ekonomickém a finančním vyhodnocení.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the business plan of construction and operation of the Montessori kindergarten in Nebřenice. The first part of the thesis deals with the theoretical terms of the issues.

The second part of this dissertation concentrates on the adaptation of business plan. For this purpose a number of analysis have been made and later used in economic and financial evaluation.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, analýza trhu, analýza konkurence, analýza poptávky, SWOT analýza, finanční analýza, analýza citlivosti, cashflow, analýza rizik

## **Keywords**

Business plan, market analysis, competition analysis, demand analysis, SWOT analysis, financial analysis, sensitivity analysis, cashflow, risk analysis

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou diplomovou práci vypracoval zcela samostatně a veškerou literaturu, kterou jsem použil při vypracování této práce, uvádím v seznamu literatury. Dále prohlašuji, že se elektronická i tištěná forma práce shodují.

V Praze .....

.....

Bc. Oldřich Pokorný

# Obsah

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1 Teoretické pojmy .....	12
1.1 Podnikatelský plán .....	12
1.1.1 Obsah podnikatelského plánu .....	12
1.1.2 Náležitosti podnikatelského plánu .....	13
1.2 Cash flow .....	15
1.3 Návratnost investic.....	16
1.3.1 Rentabilita kapitálu.....	16
1.3.2 Doba návratnosti .....	16
1.3.3 Kritéria založená na diskontování.....	16
1.4 Předškolní vzdělávání v České republice .....	18
1.4.1 Mateřské školy v režimu školského zákona.....	18
1.4.2 Mateřské školy v režimu živnostenského zákona .....	18
1.4.3 Alternativní programy .....	18
PRAKTICKÁ ČÁST .....	20
2 Popis rezidenčního projektu.....	21
2.1 Základní informace.....	21
2.2 Lokalita.....	21
2.3 Popis projektu .....	22
3 Popis variant podnikatelského plánu.....	23
3.1 Základní popis.....	23
3.2 Popis první varianty.....	23
3.3 Popis druhé varianty.....	23
4 Analýza trhu a marketing .....	24
4.1 Marketingová strategie .....	24
4.1.1 Produkt.....	24
4.1.2 Umístění.....	25
4.1.3 Cena .....	25
4.1.4 Propagace.....	25
4.2 Analýza prostředí .....	25
4.2.1 Popis širšího okolí .....	25
4.2.2 Popis bližšího okolí .....	27
4.3 Cíloví zákazníci .....	28
4.4 Analýza konkurence.....	29
4.4.1 Analýza konkurence pro oblast jeslí .....	33
4.5 Analýza poptávky .....	34
4.5.1 Odhad poptávky z širšího okolí .....	35

4.5.2	Odhad poptávky bližšího okolí.....	38
4.5.3	Výsledek analýzy poptávky .....	40
4.5.4	Odhad poptávky pro jesle.....	42
4.6	SWOT analýza .....	45
5	První varianta řešení.....	47
5.1	Úvodní informace .....	47
5.2	Organizace a lidské zdroje .....	47
5.2.1	Zřízení společnosti .....	47
5.2.2	Personální zajištění .....	47
5.3	Finanční analýza .....	50
5.3.1	Investiční náklady.....	50
5.3.2	Zdroje financování.....	61
5.3.3	Provozní náklady.....	62
5.3.4	Tržby .....	68
5.3.5	Odpisy.....	71
5.3.6	Budoucí zhodnocení nemovitosti.....	72
5.3.7	Stanovení diskontní míry .....	74
5.3.8	Výkaz cashflow .....	75
5.3.9	Výkaz zisku a ztrát .....	77
5.3.10	Ekonomické vyhodnocení.....	79
5.3.11	Analýza citlivosti.....	82
6	Druhá varianta řešení .....	85
6.1	Úvodní informace .....	85
6.2	Organizace a lidské zdroje .....	85
6.2.1	Zřízení společnosti .....	85
6.2.2	Personální zajištění .....	85
6.3	Finanční analýza .....	87
6.3.1	Investiční náklady.....	87
6.3.2	Zdroje financování.....	98
6.3.3	Provozní náklady.....	99
6.3.4	Tržby .....	104
6.3.5	Odpisy.....	107
6.3.6	Budoucí zhodnocení nemovitosti.....	108
6.3.7	Stanovení diskontní míry .....	110
6.3.8	Výkaz cashflow .....	111
6.3.9	Výkaz zisku a ztrát .....	113
6.3.10	Ekonomické vyhodnocení.....	115
6.3.11	Analýza citlivosti.....	118
7	Analýza rizik .....	121



7.1	Identifikace rizik.....	121
7.1.1	Rizika v přípravné fázi .....	121
7.1.2	Rizika v provozní fázi .....	122
7.1.3	Ostatní rizika .....	123
7.2	Hodnocení rizik .....	123
7.3	Řízení rizik .....	126
7.4	Závěr rizikové analýzy .....	127
8	Porovnání a vyhodnocení .....	128
	ZÁVĚR .....	130
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	134
	SEZNAM PŘÍLOH .....	135

## ÚVOD

Cílem této práce je vypracování a následné vyhodnocení podnikatelského plánu. Záměrem tohoto podnikatelského plánu je výstavba a provoz mateřské Montessori školy ve vesnici jménem Nebřenice. V této vesnici vzniká rezidenční projekt OAKS Prague, který nabídne luxusní život v přírodě s vymoženostmi velkoměsta na dosah ruky. Charakter rezidenčního projektu odpovídá charakteru mateřské Montessori školy, a proto předmětná školka do tohoto prostředí skvěle zapadne.

K dosažení podnikatelského záměru budou zpracovány dvě varianty řešení. První varianta počítá s Montessori předškolní výukou pro děti od 3 do 6 let věku. Druhá varianta rozšiřuje tu první o další třídu, která bude fungovat jako Montessori jesle a bude tak nabízet výuku pro děti od 1 do 3 let věku.

V úvodu praktické části bude charakterizován rezidenční projekt OAKS Prague. Poté budou blíže představena jednotlivá variační řešení. Následně bude provedena analýza trhu a představení marketingové strategie. V rámci této kapitoly budou zpracovány analýzy zabývající se prostředím, cílovými zákazníky, konkurencí a poptávkou.

Díky informacím získaným v provedených analýzách bude přistoupeno k finančnímu vyhodnocení první varianty podnikatelského plánu. Zde budou vyčísleny investiční náklady na pořízení objektu školky pomocí propočtu, provozní náklady, tržby a další peněžní vstupy či výstupy ovlivňující finanční stránku projektu. Pro účely finančního vyhodnocení bude zpracován výkaz cashflow a výkaz zisku a ztráty. Následně dojde k ekonomickému vyhodnocení projektu pomocí hodnotících kritérií. Závěrem bude provedena citlivostní analýza.

Druhé variační řešení podnikatelského plánu bude strukturováno obdobně jako první varianta. Výstupem se opět stane ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru. Společně pro obě varianty bude zpracována riziková analýza. V závěru této práce bude provedeno porovnání obou variant, na jehož základě se rozhodne o přijetí či zamítnutí dané varianty.



## TEORETICKÁ ČÁST



# 1 Teoretické pojmy

V úvodu je nezbytné definovat a blíže specifikovat základní pojmy, kterými se tato závěrečná práce zabývá. Teoretické pojmy byly vybrány tak, aby co nejvíce postihly danou problematiku a čtenáře obecně seznámily s teorií spojenou s podnikáním, jež je pro tuto práci stěžejní.

## 1.1 Podnikatelský plán

V první řadě je potřeba definovat, kdo to vůbec podnikatel je. Pokud se budeme řídit definicí § 420 odst. 1 občanského zákoníku shledáme, že podnikatel je osoba, jenž vykonává výdělečnou činnost, a to na vlastní účet a odpovědnost, za účelem dosažení zisku soustavným živnostenským nebo obdobným způsobem.

Pokud se podnikatel rozhodne svůj podnikatelský nápad zrealizovat, měl by ověřit, zda je onen záměr reálný, životaschopný a ufinancovatelný. K tomuto účelu slouží právě podnikatelský plán. Je tedy patrné, že sestavení podnikatelského plánu přichází v tzv. předinvestiční fázi projektu. V této fázi se většinou využívá nejmenší množství finančních prostředků z celého životního cyklu projektu, nicméně co se týče ovlivnění budoucích nákladů projektu, je tato fáze nejzásadnější. Proto je velmi důležité věnovat podnikatelskému plánu patřičnou důslednost, aby jeho výstup co nejvíce odrážel skutečnost.

Důvodů proč sestavit podnikatelský plán je samozřejmě více. S již zmíněnými se jedná například o [1]:

- Ověření životaschopnosti
- Ověření reálnosti
- Ověření ufinancovatelnosti
- Ověření výrobních kapacit
- Zajištění vlastních finančních prostředků
- Zajištění cizích finančních prostředků
- Zajištění personálu
- Zjištění zhodnocení peněžních prostředků
- Zjištění schopnosti generovat zisk
- Schopnost najít společníka
- Schopnost oslovit investora
- Informovanost pro obchodní partnery
- Definování jednotlivých kroků k dosažení cíle
- Definování marketingové strategie

### 1.1.1 Obsah podnikatelského plánu

Obsah či forma zpracování podnikatelského plánu se může lišit v závislosti na účelu zpracování, či požadavcích subjektů, pro které je plán zpracováván. Zde si uvedeme obecnou strukturu podnikatelských plánů, s níž se můžeme běžně setkat. [1]

- *Úvod – Základní informace o dokumentu jako takovém. Účel podnikatelského plánu, rozsah, podrobnost, úplnost apod.*
- *Shrnutí – Zhuštěný popis problematiky, která je v plánu rozebírána podrobněji. Zejména se jedná o body: jaké produkty budeme poskytovat, proč jsou tyto produkty lepší než jiné, výhoda produktů pro zákazníka, komentář k tržním trendům, nejdůležitější finanční informace.*
- *Popis podnikatelské příležitosti – Tato část je velmi důležitá především pro přesvědčení investorů a věřitelů, aby investovali své prostředky právě do našeho projektu. Je*



*potřeba uvést v čem vidíme příležitost, mezeru na trhu, užitek pro zákazníka nebo třeba konkurenční výhodu produktu.*

- *Projektový tým – Pouze schopný management firmy či projektového týmu je schopný dovést projekt ke zdárnému cíli. Je proto vhodné uvést složení pracovníků, kteří se na daném projektu podílejí, jejich zkušenosti, úspěchy, organizační schéma apod.*
- *Potenciální trhy – Je potřeba uvést co nejvyčerpávající informace o potenciálních trzích, na kterých můžeme náš produkt uvést. Následně je pak třeba vybrat nejvhodnější segment trhu podle vhodných kritérií: velikost segmentu, růst segmentu, dosažitelnost zákazníků, možnost vymezit se vůči konkurenci nebo uspokojení potřeb zákazníků.*
- *Analýza konkurence – V prvním kroku je potřeba určit ty firmy, které představují konkurenci neboli ty firmy, jenž nabízí stejné nebo obdobné produkty. Nesmíme zapomínat na firmy, které mohou představovat konkurenci v budoucnosti. Dále musíme prozkoumat jejich silné a slabé stránky a další kritéria jako jsou obrát, růst, podíl na trhu, zákazníci, ceny apod.*
- *Marketingová a obchodní strategie – Identifikace možné konkurenční výhody našeho produktu, na jejíž základě můžeme budovat pozici na trhu. Dále je potřeba zvolit efektivní způsob komunikace a propagace této výhody. V rámci marketingového mixu využíváme tzv. nástrojů a jejich kombinací. Marketingový mix zaměřený na produkt se nazývá „4P“ (product, price, place, promotion). Mix zaměřený na zákazníka se nazývá „4C“ (customer, cost, convenience, communications).*
- *Realizační projektový plán – Stanovení klíčových bodů, určení kroků a aktivit, které musíme v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout. Díky sestavení harmonogramu je jasné kdy a jaké práce musí začít, jak dlouho mají trvat a kdy mají skončit.*
- *Finanční plán – Transformace předchozích částí podnikatelského plánu do číselné hodnoty. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj.*
- *Rizika projektu – Součástí podnikatelského plánu by měla být i zpracována analýza rizik. Tedy zhodnocení negativních dopadů odchýlení od plánovaného podnikatelského cíle.*
- *Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu – Tato část podnikatelského plánu je v podstatě závěrečné shrnutí, kde prokážeme, že známe silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby projektu. Musíme vědět, jak daných příležitostí využít a jak se k možným hrozbám postavit.*

### **1.1.2 Náležitosti podnikatelského plánu**

Pokud se náš podnikatelský záměr chystáme prezentovat investorům, partnerům a dalším zainteresovaným stranám, měl by námi sestavený podnikatelský plán dosahovat co nejvyšších kvalit. Nejvyšších kvalit můžeme dosáhnout tím, že bude plán splňovat patřičné náležitosti. Všeobecné náležitosti jsou uvedeny níže. [1]

- *Jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu – Podnikatelský záměr by měl být srozumitelný a snadno pochopitelný i někým, kdo s daným oborem podnikání nemá*



*zkušenosti. Při prezentaci by mělo být vysvětleno, v čem je daný produkt jedinečný, či proč má právě tento produkt šanci na úspěch.*

- *Komplexnost informací o oboru a konkurenci – Pokud s naším produktem vstupujeme na již existující trh, je nezbytné zmapovat sílu konkurence, poptávku po produktu, vliv dodavatelů, či rizika vstupu nové konkurence na trh. Podnikatel by však neměl být těmito informacemi odrazen od realizace svého podnikatelského záměru.*
- *Kvalita a zkušenosti zadavatele a kvalita týmu – Nejdůležitějším kritériem pro úspěch projektu je tým, který realizaci projektu zajišťuje. Výborný nápad, promyšlená strategie nebo zajištěné zdroje financování jsou výborné předpoklady k úspěchu.*
- *Propracovanost obchodní a marketingové strategie – Z plánu musí být zřetelné kdo a proč je naším zákazníkem a jak produkt začne vydělávat peníze. Je vhodné naplánovat jasnou metriku měření našich aktuálních výsledků, díky které budeme porovnávat obchodní výkonnost firmy s plánem a včas provádět korektivní opatření.*
- *Finanční atraktivita plánu – Budoucí věřitelé a investoři, na jejichž finančních prostředcích může být úspěch projektu závislý, musí být přesvědčeni, že dojde ke zhodnocení jejich kapitálu. Věřitelé se zaměří na schopnost firmy splácet úvěry, investoři sledují hodnotu firmy. Je vhodné předložit více variant finančních plánů.*
- *Možnosti ochrany myšlenky – Pokud podnikatelský plán disponuje unikátním intelektuálním vlastnictvím, musíme znát odpovědi na následující otázky – Je toto vlastnictví již chráněno? Je možné ho chránit? Máme připraven plán jeho ochrany? Máme možnost svobodně fungovat na trhu s naším projektem?*
- *Promyšlenost prvních kroků – První kroky bývají většinou sledovaným obdobím několika prvních měsíců od uvedení produktu na trh. Podrobnost rozpracování je závislá na komplexnosti produktu.*
- *Důvěra podnikatele ve vlastní podnikatelský plán – Pokud podnikatel sám svému záměru nevěří, nemělo by smysl danou myšlenku realizovat. Je důležité, aby osobní důvěra podnikatele ve výsledek projektu byla rozumným způsobem měřitelná. Například finančním přínosem podnikatele v závislosti na jeho finanční situaci. Podnikatel by měl dále do projektu přinést svůj čas a neměl by se bát zariskovat.*
- *Míra rizik a plány jejich omezení – S podnikatelskou činností se pojí i řada rizik. Schopnost jejich rozpoznání a redukce, či eliminace je pro podnikatele zásadní. V rámci rizikové analýzy jsou daná rizika převedena na finance a celková rizikovost je tak vyjádřena dílčí analýzou jednotlivých rizik. Podnikatel by se tak na základě rizikové analýzy měl rozhodnout, zda je míra rizika přijatelná, a zda je vhodné projekt realizovat.*
- *Společenský přínos plánu – Toto kritérium je velmi individuální a závisí především na pohledu podnikatele nebo investora. Jedná se o morální hledisko, kde se například zainteresované strany rozhodují, zda realizovat projekt, který má sice vysoce ziskový potenciál, ale může zásadně ovlivnit životní prostředí nebo mezilidské vztahy.*



## 1.2 Cash flow

Bezesporu jeden z nejdůležitějších pojmů v oblasti projektového řízení je pojem cash flow. Díky výkazu cash flow jsme schopni určit, zda je pozorovaný projekt ufinancovatelný a zda je vhodný pro realizaci. V překladu tento pojem znamená „tok peněz“. V rámci sestavení výkazu cash flow sledujeme kudy a v jakém množství nám do projektu vstupují a odtékají peněžní prostředky v daném časovém horizontu. Cash flow sestavujeme pouze pro jednotlivé projekty ale i na úrovni fungování celých společností, především abychom vyhodnotili, zda bude mít společnost dostatek finančních prostředků k hrazení svých závazků a zda bude v čase bohatnout či chudnout. [2] [3]

Základními údaji, které vstupují do cashflow jsou výnosy a náklady. Tyto údaje je potřeba co nejpodrobněji rozložit a vyčíslit. Ve výkazu bývají uvedeny pouze jejich sesumarizované hodnoty. Na začátku projektu, v tzv. investiční fázi, vstupují do cashflow investiční náklady. Investiční náklady například představují náklad na pořízení nějakého stroje či budovy, ze které bude v provozní fázi generován výnos. Investiční náklady mohou vstoupit do cashflow i v průběhu života projektu, kdy bude například potřeba rozšířit výrobní prostory nebo dokoupit nové stroje. Období provozu je pak spojeno jak s výnosy, tak i s náklady. Výnosy jsou spojeny s tržbami za prodej výrobků či poskytování služeb. Provozní náklady zahrnují především náklady na mzdy, energie, administrativní poplatky, opravu a údržbu, outsourcované služby apod. Nesmíme zapomenout, že do výsledného salda cashflow vstupuje i daň z příjmu.

V následující tabulce je uveden jednoduchý příklad cashflow.

Tabulka 1: Příklad výkazu Cashflow

Rok provozu	0	1	2	3	4	5	6
Tržby z prodeje	0	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>0</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>
Investiční náklady	100 000	0	0	0	0	0	0
Provozní náklady	0	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>100 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>
<b>Saldo Cashflow</b>	<b>-100 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>
<b>Kumulované cashflow</b>	<b>-100 000</b>	<b>-70 000</b>	<b>-40 000</b>	<b>-10 000</b>	<b>20 000</b>	<b>50 000</b>	<b>80 000</b>

Zdroj: vlastní

Řádek „Saldo Cashflow“ nám říká, jaký je peněžní stav projektu v daném roce. V řádku „Kumulované cashflow“ jsou uvedeny celkové finance projektu. Vidíme, že kumulované cashflow v je v prvním roce -100 000,00 Kč, přičemž v průběhu let postupně roste a ve 4. roce se dostává nad nulovou hranici. Můžeme tedy prohlásit, že doba návratnosti investice jsou 4 roky.

Pokud se na cashflow podíváme z finančního hlediska, budeme potřebovat peněžní prostředky ve výši 100 000,00 Kč pro pokrytí investičního nákladu. Pokud by bylo kumulované cashflow v jakémkoli roce minusové, společnost provozující projekt by musela shánět další finanční prostředky, protože by projekt nebyl soběstačný.



### 1.3 Návratnost investic

K rozhodnutí o tom, který projekt, či variantu projektu přijmout a realizovat jej, slouží ekonomické ukazatele. Tyto ukazatele měří výnosnost vynaložených investic. Nejčastěji je využíváno těchto ekonomických ukazatelů [2]:

- Rentabilita kapitálu
- Doba návratnosti
- Kritéria založená na diskontování

#### 1.3.1 Rentabilita kapitálu

Tyto ukazatele umožňují měřit výnosnost kapitálu užitého k financování projektu. Těchto ukazatelů je několik ale mezi nejčastěji užívané patří [2]:

- Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity – ROE) – Tato rentabilita se stanoví jako podíl zisku po zdanění a vlastního kapitálu vloženého do projektu. Tento index tak ukazuje, jakou měrou byl zhodnocen kapitál užitý k financování projektu.
- Rentabilita aktiv (Return of Assets – ROA) – Oproti předchozímu ukazateli, rentabilita aktiv ukazuje, jakou měrou byl zhodnocen celkový kapitál vložený do projektu, tedy ten vlastní ale i cizí. Výpočet se provede zlomkem, kde ve jmenovateli je celkový kapitál a v čitateli buď zisk před úroky a zdaněním nebo součet zisku po zdanění a zdaněných úroků.
- Rentabilita investovaného kapitálu (Return of Investment – ROI) – Tento ukazatel udává míru zhodnocení dlouhodobě investovaného kapitálu, tedy celkového kapitálu, který byl ponížěn o krátkodobé cizí zdroje. Výpočet je pak obdobný jako při rentabilitě aktiv.

#### 1.3.2 Doba návratnosti

Doba návratnosti se definuje jako doba potřebná k uhrazení investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy. Dá se říci, že za tuto dobu se investorovi vrátí vložené prostředky. Stanovení doby návratnosti vychází z peněžních toků projektu, které jsou tvořeny příjmy a výdaji. Mezi výhody tohoto ukazatele patří jeho jednoduchost a srozumitelnost. Nedostatků je ovšem více, a proto není doba návratnosti příliš spolehlivým kritériem pro hodnocení a výběr projektů. Mezi hlavní nedostatky patří [4]:

- Nezohlednění časového průběhu peněžního toku – zda vyšší peněžní tok převládá na začátku či na konci projektu.
- Nezohlednění příjmů projektu po době návratnosti – možná odlišnost příjmů nemusí ovlivňovat dobu návratnosti.
- Zdůraznění rychlé finanční návratnosti projektů – upřednostnění krátkodobých projektů
- Nerespektování faktoru času – odlišná časová hodnota peněz v různých časových obdobích.

#### 1.3.3 Kritéria založená na diskontování

Kritéria založená na diskontování eliminují závažný nedostatek doby návratnosti. Tento nedostatek je spojený s časovou hodnotou peněz, kdy stejná výše určité peněžní částky získaná dnes, nemá stejnou hodnotu jako stejná částka získaná později. Faktory působící na časovou hodnotu peněz jsou následující [4]:

- Nejistota budoucích příjmů – příjmy časově vzdálenější jsou méně jisté než příjmy časově bližší
- Inflace – postupné znehodnocování kupní síly
- Oportunitní náklady – náklady alternativní příležitosti





Vzhledem k odlišné časové hodnotě peněz nelze příjmy a výdaje realizované v odlišných časových obdobích sčítat. Aby to bylo možné, je potřeba budoucí hodnoty převést na současné. Tomuto procesu se říká diskontování.

### Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota představuje součet diskontovaných peněžních toků v průběhu života projektu. Tato doba zahrnuje období výstavby, provozu a fázi likvidace. Kladná čistá současná hodnota na konci období zvyšuje hodnotu podniku, záporná naopak hodnotu podniku snižuje. Tím pádem by měl podnik realizovat projekty s kladnou čistou současnou hodnotou a ty se zápornou zamítnout. Vzorec pro výpočet:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (1)$$

Kde  $NPV$  čistá současná hodnota (net present value);  
 $t$  jednotlivé roky životnosti projektu;  
 $n$  délka trvání projektu;  
 $CF_t$  peněžní toky v jednotlivých letech;  
 $r$  diskontní sazba;  
 $I$  počáteční investice.

Čím je čistá současná hodnota vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější. Pokud je čistá současná hodnota nulová, projekt je ekonomicky neutrální. Výhodou je i fakt, že lze čisté současné hodnoty sčítat, a tak kvantifikovat celkový přínos realizace více projektů. Nevýhodou jsou obtíže spojené se stanovením diskontní míry a také fakt, že čistá současná hodnota nevyjadřuje přesnou míru ziskovosti projektu. [4]

### Vnitřní výnosové procento

Neboli vnitřní míra výnosnosti se chápe jako výnosnost, kterou projekt poskytuje během svého života. Jeho výše se rovná takové diskontní sazbě, kdy je čistá současná hodnota projektu rovna nule. Výpočet pomocí počítačového softwaru je poměrně jednoduchý, pokud software k dispozici není, provádí se výpočet interpolací mezi opakovanými výpočty čisté současné hodnoty při různých diskontních sazbách. Výpočet je dle následujícího vztahu:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I \quad (2)$$

Kde  $IRR$  vnitřní výnosové procento (internal rate of return);  
 $t$  jednotlivé roky životnosti projektu;  
 $n$  délka trvání projektu;  
 $CF_t$  peněžní toky v jednotlivých letech;  
 $I$  počáteční investice.

Pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu platí jednoduchá úvaha. Pakliže je vnitřní výnosové procento projektu vyšší než požadovaná míra výnosnosti, je projekt přijatelný. Pokud tomu tak není, měl by být projekt zamítnut. Čím je vnitřní míra výnosnosti vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější. [4]



### Diskontovaná doba návratnosti

Prostá doba návratnosti, jež byla popsána o pár řádků výše s sebou přináší řadu nedostatků. Mezi ty nejvýznamnější patří nerespektování časové hodnoty peněz. Tento nedostatek odstraňuje modifikace tohoto ukazatele na diskontovanou dobu návratnosti. Ta se chápe jako doba, kdy diskontované peněžní toky vyrovnají počáteční investici. Za předpokladu, že bude roční úspora nákladů ve všech letech stejná, bude platit pro výpočet tento vzorec:

$$DPP = \frac{I}{DCF} \quad (3)$$

Kde *DPP* diskontovaná doba návratnosti (discounted payback period);  
*DCF* diskontovaná roční úspora nákladů;  
*I* počáteční investice.

Ačkoli toto kritérium odstraňuje oproti prosté době návratnosti nedostatek v podobě nerespektování časové hodnoty peněz, nelze ji příliš v praxi doporučit. Důvodem je, že pro její výpočet je rovněž nutné znát diskontní sazbu, stejně jako u čisté současné hodnoty, která má vyšší vypovídající hodnotu. [4]

## **1.4 Předškolní vzdělávání v České republice**

### **1.4.1 Mateřské školy v režimu školského zákona**

Dle § 3 odst. 3 písm. t) živnostenského zákona není živností výchova a vzdělávání v předškolních zařízeních zařazených do rejstříku škol a školských zařízení. Tudíž tato činnost nepodléhá živnostenskému zákonu, nýbrž školskému zákonu. Tyto školky se zřizují jako právnické osoby a mají často formu obecně prospěšné společnosti nebo obchodní společnosti. [9] [10]

Největší výhodou zařazení školky do rejstříku škol a školských zařízení je možnost čerpání části finančních prostředků od státu. Na druhé straně se jedná o složitý proces založení takového subjektu a jeho zapsání do příslušných rejstříků. Subjekt je pak zavázaný k dodržování vzdělávacího programu stanoveného ministerstvem školství. [9]

### **1.4.2 Mateřské školy v režimu živnostenského zákona**

Předškolní zařízení nezařazené do rejstříku škol a školských zařízení podléhají živnostenskému zákonu. Zařazení živnosti se řídí podle věku dítěte. Pokud bude poskytována služba spočívající ve výuce dětí nad tři roky věku, jedná se o živnost volnou: „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“, obor činnosti č. 72 „Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“. [11]

Pokud se bude jednat o výuku dětí do tří let věku, bude se jednat o živnost vázanou: „Péče o dítě do tří let věku v denním režimu“. K provozování takovéto živnosti je nutná odborná způsobilost. Například se jedná o splnění odborné způsobilosti k výkonu povolání všeobecné zdravotní sestry, ošetřovatele nebo sociálního pracovníka. [12]

### **1.4.3 Alternativní programy**

Pojem alternativní předškolní vzdělávání se nese v duchu tzv. nového pedagogického smýšlení. Toto smýšlení staví do popředí respektování osobnosti dítěte a jeho zdravý rozvoj. V důsledku tohoto smýšlení byly v praxi hledány a zkoušeny jiné didaktické a metodické postupy, které by zvýšily efektivitu výchovného působení předškolních zařízení na děti, navzdory dosavadnímu pojetí normativních výchovných zařízení. [13]



#### 1.4.3.1 Montessori

Marie Montessori založila dnes nejnámější a nejoriginálnější alternativní výchovný systém. Tento systém chápe výchovu dítěte jako realizovanou svobodu dítěte. To tak není omezeno z hlediska tvořivé síly, sociálních podmínek a pedagogické závislosti. Svobodná práce a činnost dítěte spočívá v tom, že si dítě samo volí oblast, ve které chce pracovat, materiál, který si k tomu vybere, místo, kde bude pracovat a dobu, kdy je na danou činnost naladěno (ne na povel).

Svoboda ovšem neznámá, že dítě nedělá nic nebo činnosti střídá nahodile. Učitel bez příkazů pomáhá dítěti prospěšnou činnost vybrat. Vede dítě k odpovědnosti a zasahuje pouze tam, kde není schopno se samo rozhodnout nebo nezná pravidla. Základní heslo zní „Pomoz mi, abych to dokázal sám“. [5]

#### 1.4.3.2 Lesní školka

V druhé polovině 20. století začínají vznikat tzv. lesní školky, které přenášejí výuku do přírodního prostředí. Vedle řešení nedostatku tradičních školních tříd má vznik lesních školek jednoznačně výchovné záměry. Podle výsledků provedených výzkumů bylo zjištěno, že děti z lesních mateřských škol mají lepší kreativní vnímání a hrubou motoriku oproti dětem z běžných mateřských škol.

„Lesní pedagogika“ klade důraz na obnovu aktivního vnímání světa přírody a úcty k němu. Učení hrou a prožitkem je spojeno i s environmentální výchovou a obranou proti civilizačním vlivům. Tyto záměry respektují převážně rodiče, kteří preferují přirozenou výchovnou strategii a odmítají životní styl konzumní společnosti. [5]

#### 1.4.3.3 Waldorfská škola

Reformní škola organizovaná na základě filozofického a pedagogického systému Rudolfa Steinera byla prvně založena na podnět ředitele továrny Waldorf Astoria pro děti zaměstnanců. Waldorfská pedagogika vychází ze Steinerovy nauky o člověku, kde je úkolem vychovatele co nejlépe poznat celou bytost „vznikajícího člověka“ a dovést ji k poznání nejvyššího a nejdokonalějšího těla.

Prvních sedm let života se rozvíjí především tělo dítěte. V této etapě dítě ještě nedospělo k vnitřnímu uvědomění si sebe sama a chybí mu schopnost sebeovládání, nicméně citlivě vnímá okolní vlivy. Základním principem této školy je nápodoba, kdy si dítě vytváří vztah ke světu dospělých napodobováním vychovatele, který působí příkladem bez zvláštního poučování a výzev. [5]



## PRAKTICKÁ ČÁST



## 2 Popis rezidenčního projektu

V následujících kapitolách bude zpracován podnikatelský plán pro výstavbu a provoz mateřské Montessori školy v Nebřenicích. K tomu účelu budou vypracovány analýzy, na jejichž základě bude provedeno vyhodnocení realizovatelnosti záměru. Pro lepší uchopení podnikatelského plánu je nezbytné popsat prostředí, ve kterém se předmětný záměr hodlá uskutečnit.

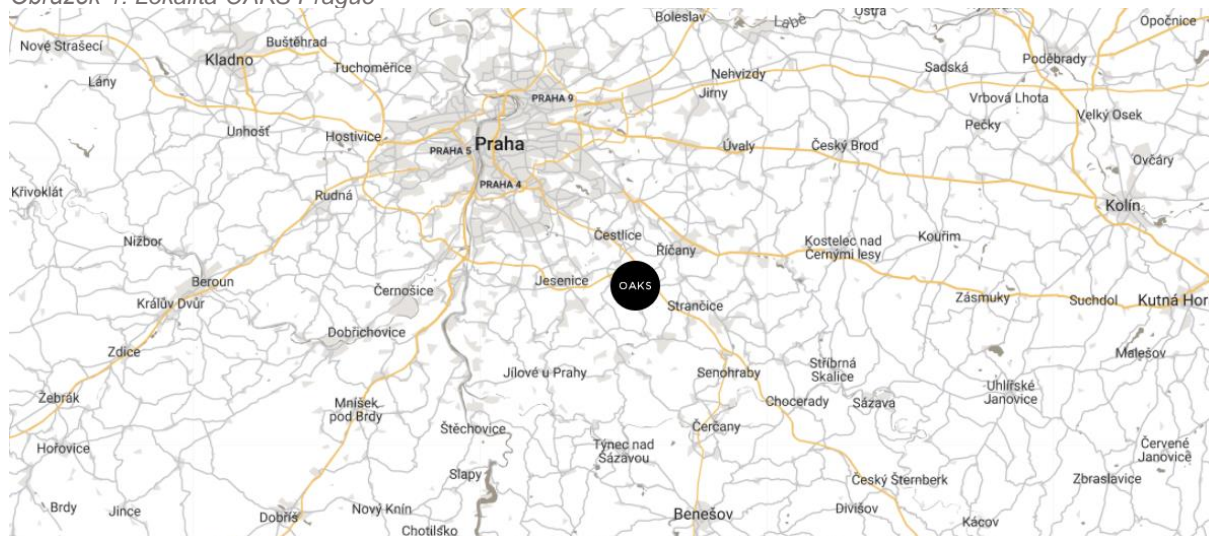
### 2.1 Základní informace

Rezidenční projekt OAKS Prague vzniká od června 2017 přibližně 10 km jižně od Prahy. Jedná se o developerský projekt zajišťovaný společností Arendon Development Company a. s. se sídlem v Praze, jenž je členem developerské skupiny a londýnské společnosti Decimus Real Estate. Cílem projektu je vytvořit novou luxusní vesnici, která bude lákat obyvatele především z vyšší třídy. Lákadlem je rozmanitá občanská vybavenost, kterou bude projekt nabízet. Jedná se například o wellness a spa, golfové hřiště, hotel, restaurace apod. Hlavním bodem projektu je nabídnout život v přírodě a zároveň s vymoženostmi velkoměsta na dosah ruky. [14]

### 2.2 Lokalita

OAKS Prague se nachází ve vesnici Nebřenice ve Středočeském kraji. Nebřenice jsou malá vesnice spadající pod obec Popovičky, od které leží 2 km jižním směrem, v okrese Praha-východ. Za 30 minut jízdy se lze dostat na Václavské náměstí nebo Letiště Václava Havla, díky čemuž nabízí toto satelitní městečko spojení toho nejlepšího – života na venkově v blízkosti velkoměsta. Oblast leží přibližně 5 kilometrů od křižovatky Pražského okruhu a dálnice D1. Z Oaks Prague se zhruba za čtvrt hodiny dá dostat do obchodního centra Westfield Chodov, či obchodního centra Čestlice.

Obrázek 1: Lokalita OAKS Prague



Zdroj: [www.oaksprague.cz](http://www.oaksprague.cz)

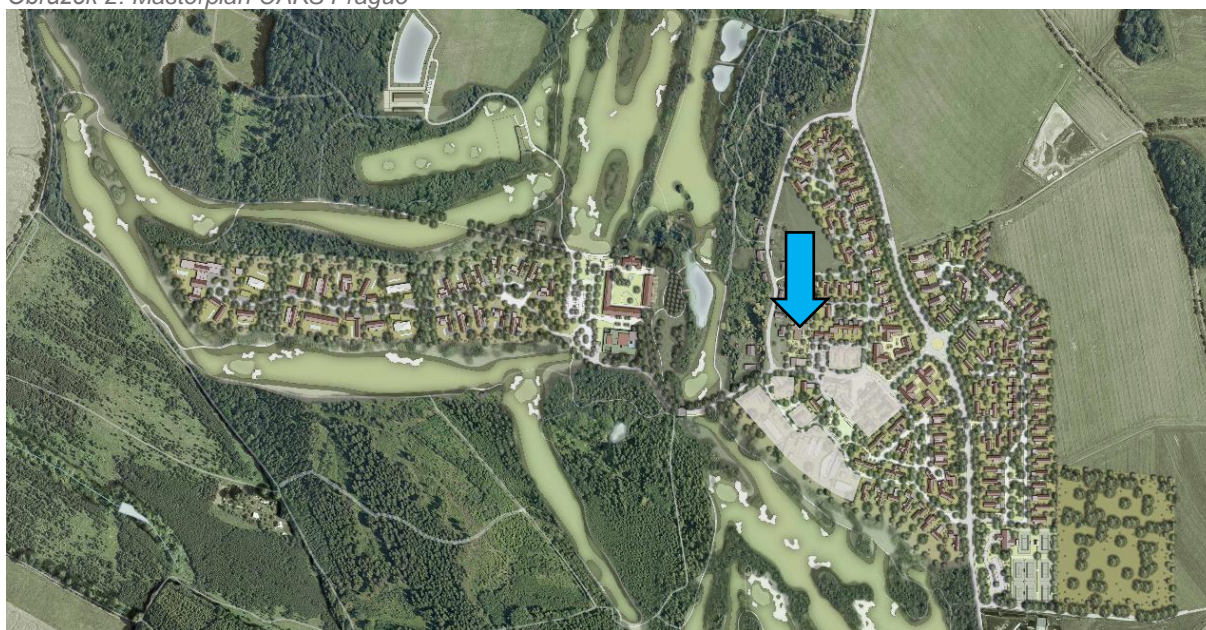
V okolí Oaks Prague se nachází značná síť cyklostezek a turistických cest. Sportovní dominantou je golfové hřiště s licenci PGA National, které bylo oceněno jako nejlepší golfové hřiště v Evropě na prestižních World Golf Awards 2020. V okolí lze nalézt školy a dětské školky, lékařské i zubní ordinace, nemocnice a bohatou nabídku obchodů, volnočasových aktivit a restaurací. [15]



## 2.3 Popis projektu

V Nebřenicích se nachází Nebřenický zámek, jenž byl postaven v 19. století v klasicistním stylu a je chráněn jako kulturní památka. Zámek je obklopen hospodářskými budovami, které budou v rámci projektu přestavěny na multifunkční budovy se zaměřením především na ubytovací a restaurační zařízení. Zámek se stane srdcem této nově vznikající vesnice. Západně od zámku v blízkosti golfového hřiště vyrostou luxusní vily, naopak východně od zámku budou vystavěny hustěji uspořádané bytové a rodinné domy s další občanskou vybaveností. V těchto místech se bude nacházet i Montessori školka, jejíž výstavba a provoz je předmětem tohoto podnikatelského plánu. Na mapě níže vidíme masterplan projektu OAKS Prague, na němž je vyznačeno umístění mateřské školy. [15]

Obrázek 2: Masterplan OAKS Prague



Zdroj: [www.oaksprague.cz](http://www.oaksprague.cz)

V rámci projektu bude vystavěno na 480 domovů v podobě bytů, rodinných domů nebo luxusních vil. Na výstavbě těchto budov se podílejí přední světoví architekti, což se i značně projevuje do cen za jednotlivé nemovitosti. Celkově se bude projekt OAKS Prague rozprostírat na přibližně 140 hektarech. Výstavba projektu by měla trvat do roku 2028. [16]





## 3 Popis variant podnikatelského plánu

### 3.1 Základní popis

Výstavba mateřské školy v Nebřenicích je plánována na začátek roku 2022 a dokončena by měla být koncem téhož roku. Otevření a zahájení činnosti školky je proto uvažováno od roku 2023. Pro účely tohoto podnikatelského plánu bylo zvoleno sledované období od začátku činnosti až do roku 2040, přičemž je do finančního hodnocení zahrnuta i zůstatková hodnota budovy mateřské školy, která bude ve vlastnictví Investora. K financování projektu bude využito podnikatelského úvěru, který bude nutno v průběhu let splácet. K vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského plánu bude využito investičních nástrojů k vyhodnocování investic. Hlavním kritériem úspěchu bude kladná čistá současná hodnota na konci sledovaného období.

Plánovaný stavební záměr spadá do území obce Popovičky, v katastrálním území Chomutovice u Dobřejovic, parcelní číslo pozemku, na kterém se plánovaná stavba bude nacházet je 413/46. V současné době se na pozemku nenachází žádné stavby, pouze opěrná stěna, která bude z části zachována a z části odstraněna a doplněna novým zajištěním objektu. Na části řešeného území jsou nyní zpevněné betonové plochy, které budou taktéž odstraněny. Plocha řešeného území je 1 972 m<sup>2</sup>. U budovy školky je navržena zahrada, na které bude vystavěno dětské hřiště, zpevněné a zatravněné plochy. Kanalizace bude oddělena pro dešťovou a splaškovou vodu zvlášť. Část dešťové vody bude uchovávána v akumulacích nádrží. Vytápění a TUV bude zajišťovat plynový kotel.

Budova je jednopodlažní a nepodsklepená. Nosná konstrukce budovy je navržena zděná z keramických tvarovek, zastřešená částečně monolitickou stropní deskou a částečně dřevěnými nosníky, které tvoří pultovou střechu. Založení stavby je na základových pasech.

### 3.2 Popis první varianty

První varianta projektu uvažuje s plánem určeným developerem. Školka tak bude rozdělena na dvě třídy po 20 dětech. Každá třída bude disponovat místností pro výuku, místností určenou pro spánek, šatnou a umývárnu s toaletami. Ostatní místnosti budou veřejná chodba, kuchyně, sklad, kancelář, zdravotní místnost a zázemí pro zaměstnance. Celková zastavěná plocha budovy je 499 m<sup>2</sup>, obestavěný prostor činí 2 862 m<sup>3</sup>.

První varianta předmětného podnikatelského plánu bude poskytování služeb v podobě předškolní výuky se speciálním přístupem k dětem v podobě Montessori výuky. Tyto služby budou poskytovány pro děti od 3 do 6 let věku dítěte.

### 3.3 Popis druhé varianty

Druhá varianta projektu vychází z první varianty, nicméně uvažuje s rozšířením budovy školky o další třídu. K této třídě by taktéž náležely příslušně prostory. Nová třída bude navržena pro poskytování služeb v podobě jeslí. Jesle budou pro děti od 1 do 3 let věku dítěte. Maximální kapacita jeslí je 10 dětí, přičemž se bude o děti starat jeden pedagog s příslušnou odbornou způsobilostí.

Rozšíření o další třídu s sebou přináší jak změny objemového řešení budovy školky, které se promítnou do ceny za výstavbu, tak i změny v provozních nákladech. Tyto změny budou mít zásadní vliv na ekonomické vyhodnocení podnikatelského plánu. Zastavěná plocha bude nyní činit 639 m<sup>2</sup> a obestavěný prostor bude 3 665 m<sup>3</sup>. V závislosti na rozšíření budovy budou upraveny i ostatní stavební objekty.



## 4 Analýza trhu a marketing

V této kapitole bude stanovena marketingová strategie, která definuje zásadní složky, s jimiž bude dosahováno cíle podnikatelského záměru. Bude zde zpracována analýza prostředí, díky které bude lépe pochopen předmětný segment trhu. Tato analýza bude rozdělena na dva pohledy, a to na pohled na širší okolí a na bližší okolí. Širším okolím se rozumí oblast spádové oblasti v okolí Nebřenic. Bližším okolím je myšlen samotný projekt OAKS Prague, jenž představuje specifickou lokalitu. Dále jsou definováni cíloví zákazníci, tedy klienti, jenž budou mít zájem o Montessori předškolní výuku. Následuje analýza konkurence, která shromažďuje a analyzuje informace o konkurenčních zařízeních. Poté je analyzována poptávka. Na základě této analýzy budeme schopni určit, jak moc a zda vůbec, bude zájem o nabízenou službu v podobě předškolní Montessori výuky. Závěrem je provedena SWOT analýza.

Výstupem této kapitoly je především pesimistický, realistický a optimistický scénář vývoje poptávky v průběhu jednotlivých let. Velikost poptávky je zásadní pro splnění cílů tohoto podnikatelského plánu.

Analýza trhu je z většiny stejná pro obě varianty řešení. Případné variační odlišnosti jsou vyznačeny.

### 4.1 Marketingová strategie

Cílem tohoto podnikatelského plánu je výstavba a provoz mateřské Montessori školy v Nebřenicích. K tomuto účelu bude developerem vystavěna a následně odprodána budova mateřské školy s přilehlým pozemkem v podobě zahrady. K financování tohoto projektu bude z velké části využito cizího kapitálu v podobě podnikatelského úvěru.

Kritériem úspěchu podnikatelského plánu bude kladná čistá současná hodnota na konci sledovaného období. Sledované období je stanoveno na 18 let od zahájení provozu školky.

Marketingová strategie bude definována na základě marketingového mixu z pohledu firmy. Tento marketingový mix je tvořen čtyřmi hlavními složkami (tzv. 4P):

- Product (produkt)
- Place (umístění)
- Price (cena)
- Promotion (propagace)

#### 4.1.1 Produkt

Produkt neboli služba poskytovaná mateřskou školou v Nebřenicích je předškolní vzdělávání pro děti. První varianta projektu počítá s předškolním vzděláváním od 3 let do 6 let věku dítěte. Děti budou rozděleny do dvou tříd po dvaceti. Celková kapacita školky je tedy čtyřicet dětí. Ve školce je vybudována kuchyně, která bude zajišťovat celodenní stravování jak pro děti, tak i pro zaměstnance. Školka bude koncipována jako Montessori, tudíž bude lákat především svým nevšedním přístupem k dětem, který bude plně rozvíjet jejich dovednosti. Ve školce bude praktikována řada kroužků v podobě výuky cizích jazyků, sportovních aktivit, uměleckého zaměření apod. Škola poběží v celoročním režimu.

V druhé variantě projektu je služba rozšířena o předškolní vzdělávání pro děti mladší 3 let v podobě jeslí. Tato varianta uvažuje s rozšířením budovy školky, právě o místnosti sloužící pro jesle. Lze předpokládat, že pokud klient přihlásí své dítě do jeslí, bude dítě dále pokračovat docházením do mateřské školy až do uplynutí šesti let věku. Tím bude podpořena poptávka po službě i do budoucích let.





#### 4.1.2 Umístění

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, předmětná mateřská Montessori škola se nachází v Nebřenicích. V Nebřenicích se v současné době rozrůstá rezidenční projekt OAKS Prague, jenž svým klientům slibuje život v propojení s přírodou v blízkosti velkoměsta. Tento fakt nahrává do karet zamýšlenému podnikatelskému záměru v podobě provozu mateřské školy, neboť lze očekávat, že budoucí obyvatelé OAKS Prague budou mít zájem o netradiční předškolní výuku svých dětí.

OAKS Prague, který se nachází nedaleko hlavního města Prahy, bude ve finále nabízet na 480 domovů. Tyto dvě skutečnosti nasvědčují tomu, že poptávka po službě bude dostatečná k plnému zaplnění kapacity školky.

#### 4.1.3 Cena

Vzhledem k faktu, že mateřská Montessori škola v Nebřenicích vznikne jako soukromý subjekt, jenž bude praktikovat netradiční Montessori výuku, nebude mít takto fungující společnost nárok na příspěvky z veřejných financí. Tím pádem bude cena školného poměrně vysoká.

Konkurenceschopnost se bude odvíjet především od cen školného. Z tohoto důvodu bude potřeba zpracovat kvalitní analýzu konkurence a ceny školného porovnat. Jelikož bude předmětná školka vznikat ve specifickém prostředí projektu OAKS Prague, nebude při stanovování školného síle konkurence přikládána vysoká váha a cena školného bude určena na základě kalkulace nákladů.

#### 4.1.4 Propagace

Cílem propagace je získat dostatečně velkou klientelu k zaplnění plné kapacity školky. V současné chvíli je propagace vedena samotným developerem, jenž budoucí přítomnost mateřské školy slibuje v rámci projektu OAKS Prague.

Hlavním propagačním nástrojem se stanou internetové stránky, od kterých bude vyžadováno kvalitní a přívětivé provedení. Dalším hlavním nástrojem propagace se stanou pozitivní reference od spokojených klientů. Z tohoto důvodu bude potřeba věnovat patřičnou důslednost při výběru pedagogického personálu, na němž budou kladné recenze přímo závislé. Dále budou zřízeny stránky na sociálních sítích.

### 4.2 Analýza prostředí

Analýza prostředí je velmi důležitým krokem v podnikatelském plánu. Slouží podnikateli a dalším zainteresovaným stranám k pochopení pozice podniku v prostředí, ve kterém se chystá působit. V našem případě se jedná o analýzu složení obyvatel na daném území, možnosti dopravy a pokrytí infrastruktury obecně.

#### 4.2.1 Popis širšího okolí

Dle dat Českého statistického úřadu žije v České republice přibližně 10,7 mil. obyvatel. Průměrný věk obyvatel ČR je 42,6 let a od 80. let 20. století plynule roste. Majoritní skupinu obyvatel z hlediska rodinného stavu tvoří osoby žijící v manželství, nicméně jejich podíl v posledních letech klesá. Na konci roku 2020 bylo ženatých či vdaných 46,1 % všech obyvatel 15letých a starších (tj. 4 136 315 osob). Největší koncentrace obyvatel se soustřeďuje ve velkých městech či jejich okolí. Hlavní město Praha je centrem politického, kulturního a ekonomického dění v České republice a čítá na 1,3 mil. obyvatel. Vesnice Nebřenice se nachází v blízkosti města Prahy a spadá do okresu Praha-východ, kde žije necelých 190 tis. obyvatel. [17]



Pro potřeby tohoto podnikatelského plánu byla stanovena oblast, která zaujímá okolí v blízkosti Nebřenic. Oblast byla vytyčena na základě dojezdového času 15 minut od Nebřenic. Na mapě níže je tato spádová oblast vyznačena. Tato oblast zahrnuje obce vypsané v tabulce č.2, ve které je zároveň uvedeno složení obyvatel podle věku.

Obrázek 3: Lokality širšího okolí



Zdroj: www.mapy.cz

Tabulka 2: Složení obyvatel ve spádové oblasti

Obec	Počet obyvatel ve věku 0-14 let	Počet obyvatel ve věku 15-64 let	Počet obyvatel ve věku 65 let a více	Počet obyvatel celkem
Babice	333	846	139	1 318
Čestlice	134	439	131	704
Dobřejovice	230	830	179	1 239
Herink	266	636	50	952
Jesenice	2 393	6 589	1 015	9 997
Kamenice	930	2 987	790	4 707
Kostelec u Křížků	150	455	124	729
Křížkový Újezdec	53	183	34	270
Kunice	411	1 043	263	1 717
Mirošovice	268	954	223	1 445
Mníchovice	915	2 392	643	3 950
Modletice	76	448	61	585
Nupaky	513	1 275	117	1 905
Pětihosty	54	155	29	238
Petřikov	122	362	92	576
Popovičky	104	298	40	442
Průhonice	513	1 864	525	2 902
Psáry	848	2 725	581	4 154
Radějovice	90	339	63	492
Říčany	3 384	9 903	2 880	16 167
Strančice	549	1 679	370	2 598
Struhařov	191	607	130	928
Sulice	510	1 442	273	2 225
Světice	284	801	189	1 274
Tehov	249	682	120	1 051
Velké Popovice	634	1 921	493	3 048
Vestec	649	1 883	290	2 822
Všestary	206	579	135	920
<b>Celkem</b>				<b>69 355</b>

Zdroj: Český statistický úřad, 2020



#### 4.2.2 Popis bližšího okolí

Mateřská Montessori škola bude sloužit především obyvatelům vesnice Nebřenice. Nebřenice se nachází necelých 10 km od Prahy, v blízkosti sjezdu z dálnice D1 na Říčany. Dojezdová doba z okrajových částí Prahy je přibližně 15 minut, z centra pak okolo 25 minut. V Nebřenicích je zajištěna autobusová doprava linkou 363, jež je součástí PID a která vede do obce Čestlice, z níž je možné přestoupit na další spoje hromadné dopravy směřující do hlavního města. Hlavní dopravní tepnou je silnice III/00320, která skrze vesnici Nebřenice spojuje obce Radimovice a Popovičky. Silnice neprochází přímo původní zástavbou, ale po výstavbě nových objektů bude silnice protínat centrum nově vzniklé vesnice.

V první etapě projektu, která byla dokončena na podzim roku 2021 bylo vystavěno devětatřicet bytů o užitné ploše 48 m<sup>2</sup> až 167 m<sup>2</sup>, přičemž cena začíná na 8,8 mil. Kč včetně DPH. Atraktivnější byty o užitné ploše 76 m<sup>2</sup> až 190 m<sup>2</sup> začínají na ceně 15 mil. Kč včetně DPH. Projekt nabízí i celou řadu typů rodinných domů, kdy ty nejlevnější developer nabízí včetně DPH za 42,2 mil. Kč. Celkově by měl projekt OAKS Prague nabízet 480 domovů. Vzhledem k tomu, že projekt cílí hlavně na rodiny s dětmi, představuje 480 domovů stejný počet potenciálních klientů, kdy musíme mít na paměti, že některé rodiny mají více dětí. [16]

Jak již bylo nastíněno, projekt OAKS Prague vzniká postupně, tím pádem lze předpokládat, že se budoucí majitelé budou nastěhovávat do nových domovů také postupně. Vše navíc také záleží na rychlosti, s jakou se budou domy, byty a vily rozprodávat. V následující tabulce je odhadnuta četnost dokončení nových domovů v čase, zároveň tabulka obsahuje odhad prodejů. Data jsou založena na základních informacích o projektu a současném stavu výstavby a objemu prodejů, které developer uvádí na svých webových stránkách.

Tabulka 3: Vývoj prodeje bytů v OAKS Prague

Rok	Prostavěnost projektu [%]	Počet postavených bytů [ks]	Kumulovaný počet postavených bytů [ks]	Prodejnost bytů projektu [%]	Počet prodaných bytů [ks]	Kumulovaný počet prodaných bytů [ks]
2021	8 %	38	38	5 %	22	22
2022	20 %	58	96	11 %	55	77
2023	30 %	48	144	8 %	40	117
2024	50 %	96	240	13 %	60	177
2025	60 %	48	288	10 %	50	227
2026	80 %	96	384	14 %	65	292
2027	90 %	48	432	11 %	55	347
2028	100 %	48	480	8 %	40	387
2029	100 %	0	480	6 %	30	417
2030	100 %	0	480	4 %	20	437

Zdroj: vlastní

Celá tabulka zobrazuje odhad prostavěnosti a prodejů v období od roku 2021 do roku 2030. Celý projekt by měl být dokončen v roce 2028. Ve druhém sloupci tabulky je uvedena prostavěnost projektu. Ve třetím sloupci je prostavěnost převedena na konkrétní počet postavených bytů. Čtvrtý sloupec obsahuje kumulovaný součet. Od pátého sloupce se tabulka věnuje odhadům prodeje, kde v pátém sloupci je stanovena prodejnost v procentech vztažená na celkový objem nabízených bytů projektu. V šestém sloupci je prodejnost převedena na konkrétní počet bytů. V posledním sloupci je vypsán kumulovaný součet počtu prodaných bytů. Ke konci roku 2021 je již prodáno 5 % z celkového objemu bytů, které projekt OAKS Prague slibuje. Objem prodejů je největší přibližně v polovině sledovaného období, důvodem je jednak dokončenost projektu z větší části, kdy bude dokončeno vícero občanské vybavenosti a jednak delší doba projektu v povědomí zájemců. Ač je celkový počet domovů stanoven na 480, na



konci sledovaného období je uvažováno s počtem 437 prodaných bytů, z toho důvodu, že některé byty se budou nejspíše prodávat delší dobu, pro tento podnikatelský plán nerelevantní.

### 4.3 Cíloví zákazníci

Mateřská škola bude sloužit především obyvatelům vesnice Nebřenice, konkrétně rodinám s dětmi. V případě první varianty se jedná o děti v předškolním věku od 3 do 6 let. V případě druhé varianty jsou cíloví zákazníci rozšířeni o skupinu s dětmi od 1 do 3 let věku. Vyjednávací síla zákazníků je založena na velikosti nabídky produktu neboli velikosti konkurence. Čím méně konkurence se v danou chvíli na daném trhu nachází, tím je vyjednávací síla zákazníků menší. Styl předškolní výuky v podobě Montessori školky spadá do oblasti alternativního přístupu k dětem, pohledu na svět a vzdělání vůbec. Zákazníci proto musí mít o tuto službu zájem. Vzhledem k faktu, že bydlení, které rezidenční projekt OAKS Prague nabízí, bude lákat především lidi z vyšších společenských vrstev, kteří se alternativnímu způsobu smýšlení s největší pravděpodobností nebudou bránit, bude Montessori školka skvěle zapadat do zdejšího prostředí.

Další skupinou potenciálních zákazníků, budou rodiny s dětmi z širšího okruhu vesnice Nebřenice. V kapitole **4.2.1 Popis širšího okolí** byla tato oblast stanovena hranicí 15 minut dojezdového času do Nebřenic. Vzhledem k výborné dopravní dostupnosti Nebřenic vůči okolním obcím lze případná volná místa ve školce vyplnit dětmi dojíždějícími ze sousedních měst, či vesnic. Nebřenice leží v blízkosti dálnice D1, která propojuje dvě největší města České republiky – Brno a Prahu. Lze si představit modelovou situaci, kde rodiče dojíždějící do Prahy do zaměstnání po dálnici D1, odloží dítě v mateřské škole a po práci si jej opět vyzvednou. Tím se pole působnosti mateřské Montessori školy v Nebřenicích rozrůstá na větší plochu.

Možnými zákazníky se mohou stát i rodiče, jejichž děti v dané době budou navštěvovat jinou mateřskou školu ale z nějakého důvodu nebudou spokojeny a budou chtít školku změnit.

V následující tabulce jsou uvedena data spolku Montessori ČR. Montessori ČR je nezisková organizace, která sdružuje a podporuje fyzické a právnické osoby souznící s cíli a aktivitami spolku. V následující tabulce jsou uvedena zprůměrovaná data získaná z webových stránek [www.montessoricr.cz](http://www.montessoricr.cz). Výstupem tabulky je poměr dětí navštěvujících Montessori zařízení ku dětem navštěvujících běžné mateřské školy.

Tabulka 4: Zájem dětí o Montessori výuku

Zájem o Montessori vzdělávání pro děti od 3 do 6 let v ČR	
Počet Montessori zařízení na území ČR dle webu <a href="http://montessoricr.cz">montessoricr.cz</a> [ks]	154
Procentuální přírážka k počtu zařízení [%]	10 %
Přepočtený počet Montessori zařízení na území ČR [ks]	169
Průměrná kapacita Montessori zařízení [dítě/zařízení]	31,9
Průměrná obsazenost zařízení [%]	80 %
Počet dětí navštěvujících Montessori zařízení na území ČR [dětí]	4 313
Počet dětí navštěvujících mateřskou školu v ČR [dětí]	362 209
<b>Poměr dětí docházejících do Montessori zařízení [%]</b>	<b>1,19 %</b>

Zdroj: [www.montessoricr.cz](http://www.montessoricr.cz), Český statistický úřad, 2021

Na internetové stránce [www.montessoricr.cz](http://www.montessoricr.cz) je uveden seznam většiny Montessori zařízení na území ČR, nicméně některá zařízení nepatří do tohoto spolku, a tak zde nejsou zaznamenána. Z tohoto důvodu je k počtu zařízení na území ČR přičtena 10% přírážka. Hodnota přírážky byla stanovena odborným úsudkem, na základě databáze webu [mapy.cz](http://mapy.cz) a osobním průzkumem. Kapacita jednotlivých mateřských škol vychází z dat Českého





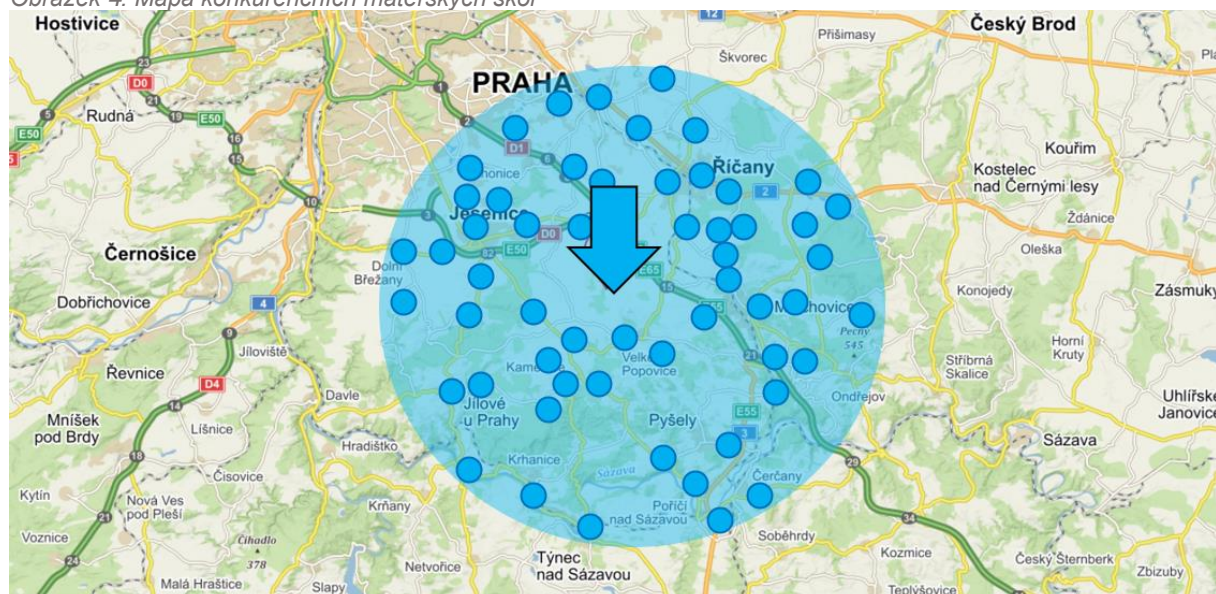
statistického úřadu, kdy na území ČR bylo k roku 2020/2021 zaznamenáno na 404 soukromých mateřských škol se zapsanými 12 889 dětmi, z toho lze usuzovat, že průměrná obsazenost Montessori škol činí 31,9 dětí na jedno zařízení. Vydělením celkového počtu dětí navštěvujících Montessori zařízení celkovým počtem dětí navštěvujících mateřskou školu na území ČR, získáme hodnotu 1,19 %, kterou můžeme interpretovat jako zájem dětí o Montessori výuku. Neboli, přibližně každé 84. dítě docházející do mateřské školy chodí právě do Montessori školky.

#### 4.4 Analýza konkurence

V kapitole 4.2.1 Popis širšího okolí byla stanovena spádová oblast zájmového území jako dojezdová doba 15 minut od Nebřenic. Pokud je tedy uvažováno, že klienti budou ochotni dojíždět s dětmi do mateřské školy maximálně 15 minut, je pro potřeby analyzování konkurence nutno tuto oblast rozšířit. Vzhledem k faktu, že Nebřenice leží kousek od Prahy, kde se vyskytuje velké množství mateřských škol, které budou klienti z Prahy pravděpodobně upřednostňovat, bude při stanovování oblasti konkurence přihlíženo k této skutečnosti. Kruhová oblast byla vyměřena s přibližně 10 km poloměrem měřeným od Nebřenic.

Níže je uvedena mapa s vyznačenou oblastí konkurence. V mapě jsou zároveň vyznačena jednotlivá konkurenční předškolní zařízení.

Obrázek 4: Mapa konkurenčních mateřských škol



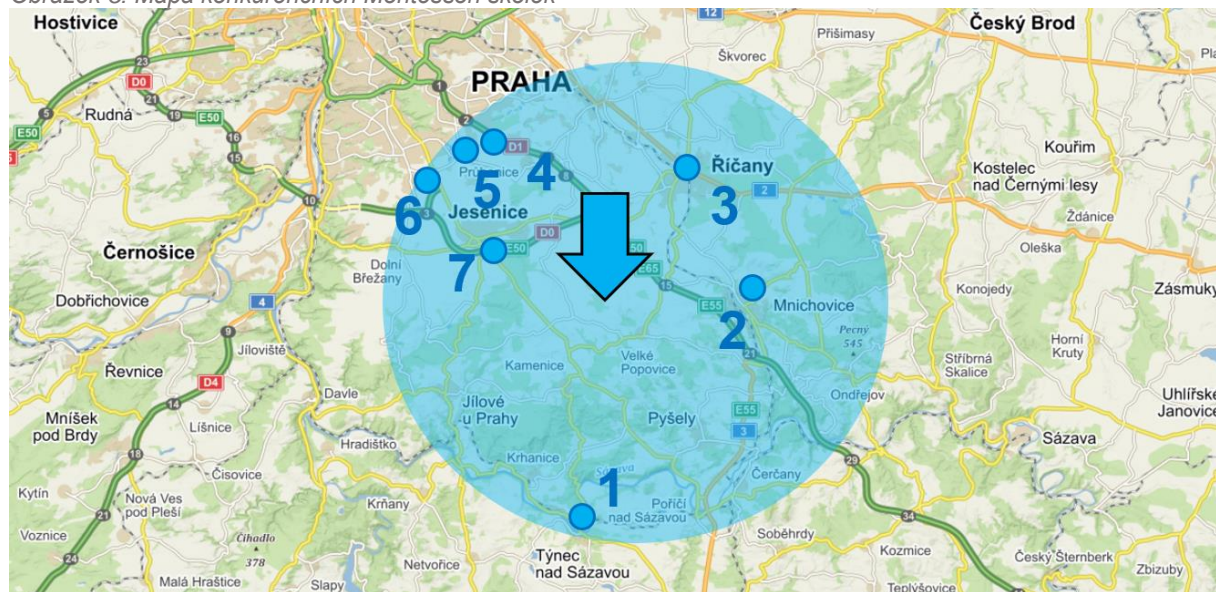
Zdroj: [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)

V rámci analýzy konkurence bylo zjištěno 56 konkurenčních subjektů nacházejících se v zájmové oblasti v okolí Nebřenic. Tato zařízení ovšem představují mateřské školy běžného typu, nikoli Montessori. Pokud budeme vycházet z dat Českého statistického úřadu, dochází do jedné mateřské školy v průměru na 70 dětí, tím pádem v předmětné oblasti navštěvuje školku přibližně 3 920 dětí. Z mapy je patrné, že mateřské školy v předmětné oblasti tvoří poměrně hustou síť pokrytí. V blízkém okolí vesnice Nebřenice se ovšem nenachází ani jedna mateřská škola. Tato skutečnost je způsobena poměrně malým osídlením této oblasti.

Předmětem tohoto podnikatelského plánu je provozování Montessori školky v Nebřenicích, je tedy nutné vycházet z dat spojené speciálně s Montessori školkami v dané oblasti. V předmětné oblasti bylo nalezeno 7 mateřských Montessori škol. Jednotlivá zařízení jsou vyznačena v mapě uvedené níže.



Obrázek 5: Mapa konkurenčních Montessori školek



Zdroj: www.mapy.cz

#### Popis jednotlivých mateřských škol:

1. Mateřská škola GAIA – Jedna z levnějších konkurenčních Montessori školek v oblasti se nachází v Týnci nad Sázavou. Věková hranice pro nástup dětí jsou 3 roky. Školka nabízí řadu zájmových kroužků jako například výuku angličtiny, sportovní hry, hudební kroužek, kreativní dílny apod. Velmi nízká je i cena stravného, která činí 32 Kč za den. Školka se nachází v budově bývalé továrny, dnes již společenského centra, ve které se nachází i hotel. Budova se nachází v centru tohoto šestitisícového města.
2. Montessori Mozaika – Tato Montessori školka spadá spíše do dražší cenové relace. Nachází se v Mníchovicích, které jsou od Nebřenic vzdálené přibližně 6 km. Pro adaptování dětí do třídy, nabízí školka deseti hodinový adaptační program. Školka rovněž nabízí bohatý program v podobě výuky cizích jazyků, výtvarného umění, péči o zahradu a zvířata apod. Školka má velmi četný pedagogický sbor. Školka se nachází na okraji Mníchovic.
3. Mateřská škola Sofie – Mateřská škola nacházející se v Říčanech je jedním z největších konkurentů předmětné Montessori školky v Nebřenicích. Cena školného je ve srovnání s vybranými školkami průměrná. Stejně jako v případě mateřské školy v Mníchovicích je zde také velmi četné zastoupení pedagogického sboru. Třídy jsou moderně zařízeny. Školka disponuje kvalitně zpracovanými internetovými stránkami.
4. Nestlingue Montessori – Školka nabízí jak předškolní vzdělání, tak i jesle od 18 měsíců věku. Kvalitně zpracované internetové stránky naznačují i kvalitní služby, jež jsou oceněny nejvyšší cenou školného z vybraných zařízení. Školka nabízí vzdělávací programy ve dvou jazycích s rodilými mluvčími. Na zahradě školky se nachází dětské hřiště s rozmanitými prolézačkami. Mateřská škola Nestlingue se nachází na okraji Prahy, kde je značné množství dalších Montessori školek. Z tohoto důvodu Nestlingue nepředstavuje téměř žádnou hrozbu pro projekt školky v Nebřenicích.
5. Mateřská škola Vrbičky – Tato školka se nachází taktéž na okraji Prahy. Cenová hladina školného je též vyšší jako v předchozím případě. Jedná se o malotřídní školku, která umožňuje i zapojení rodičů do výuky.



6. Mateřská škola Mezi domy – Stejně jako v předchozích dvou případech se školka nachází na okraji Prahy. Cenově se však zcela vymyká. Měsíční školné je pouze 776 Kč. Po nahlédnutí do rozpočtu zveřejněného na webových stránkách, bylo zjištěno, že je provoz školky z 80 % dotován příspěvků a dotacemi. Objekt školky je členěn na čtyři třídy se dvěma atrií. Na webových stránkách je k dispozici virtuální prohlídka.
7. Klub předškoláček – Tato školka představuje největší konkurenci pro Montessori školku v Nebřenicích, neboť se nachází v hustě osídlené Jesenici, která je od Nebřenic vzdálena 14 minut autem. Cena školného je spíše vyšší oproti porovnávaným školám. Školka nabízí také řadu kroužků rozvíjející vzdělání v různých směrech.

Následuje tabulka, zaznamenávající klíčové informace získané z webových stránek jednotlivých Montessori školek.

Tabulka 5: Seznam konkurenčních Montessori školek

i	Název	Lokalita	Vzdálenost od Nebřenic	Měsíční školné	Stravné za měsíc
1.	MŠ GAIA	Týnec nad Sázavou	20 min	5 000,00 Kč	640,00 Kč
2.	Montessori Mozaika	Mnichovice	18 min	13 350,00 Kč	v ceně
3.	MŠ Sofie	Říčany	18 min	9 900,00 Kč	v ceně
4.	Nestlingue	Praha – Šeberov	17 min	20 000,00 Kč	4 000,00 Kč
5.	MŠ Vrbičky	Praha – Kunratice	18 min	15 300,00 Kč	2 000,00 Kč
6.	MŠ Mezi domy	Praha – Modřany	23 min	776,00 Kč	800,00 Kč
7.	Klub předškoláček	Dolní Jirčany	14 min	14 400,00 Kč	2 700,00 Kč

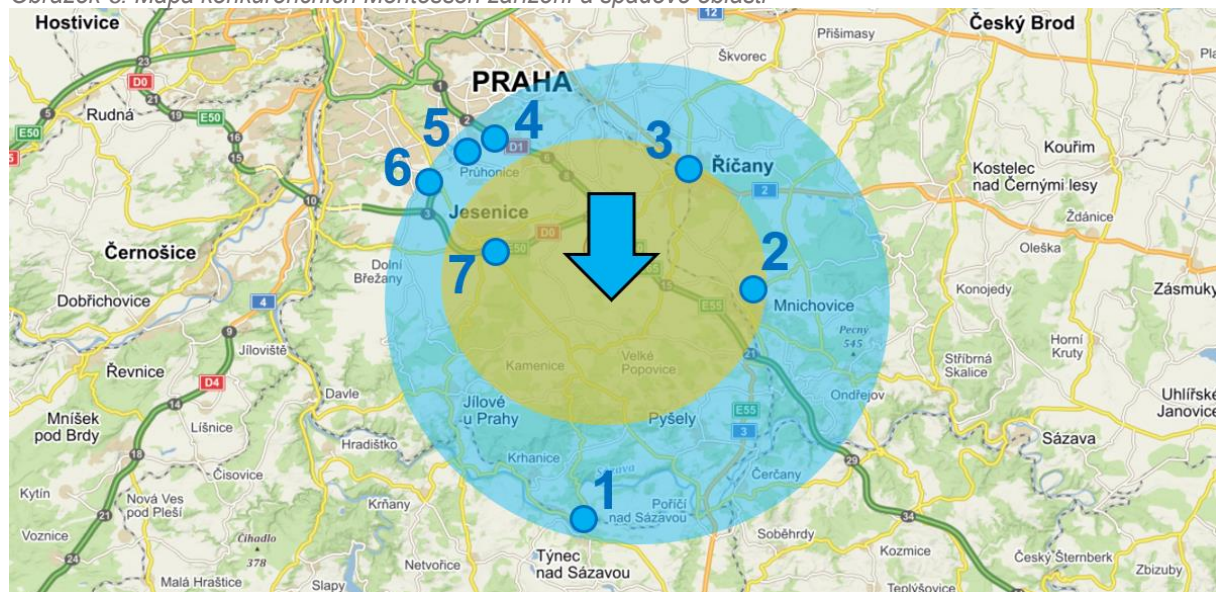
Zdroj: internetové stránky jednotlivých zařízení, 2021

Na mapě níže jsou zobrazeny jednotlivé Montessori mateřské školy v konkurenční oblasti (modrý kruh). Na mapě je dále zobrazena spádová oblast Montessori školky v Nebřenicích (oranžový kruh). Na základě postavení jednotlivých konkurenčních zařízení vůči spádové oblasti Nebřenic byly stanoveny hodnoty procentuálního zastoupení klientely v této oblasti. Hodnoty byly určeny odborným odhadem s přihlédnutím ke kritériím na kvalitativní bázi. Hodnocení bylo závislé především na již zmíněném postavení vůči spádové oblasti, hustotě osídlení v blízkém okolí jednotlivých zařízení, postavení vůči Praze a atraktivitě školky. Atraktivita školky byla hodnocena na základě obsazenosti vůči celkové kapacitě jednotlivých zařízení. Hodnocení bylo provedeno na základě informací získaných osobním průzkumem. Výsledná procentuální zastoupení ve spádové oblasti jsou uvedena v tabulce č.6.





Obrázek 6: Mapa konkurenčních Montessori zařízení a spádové oblasti



Zdroj: www.mapy.cz

Tabulka 6: Zastoupení konkurence ve spádové oblasti

i	Název	Procentuální zastoupení ve spádové oblasti [%]
1.	MŠ GAIA	5 %
2.	Montessori Mozaika	15 %
3.	MŠ Sofie	20 %
4.	Nestlingue	0 %
5.	MŠ Vrbičky	0 %
6.	MŠ Mezi domy	0 %
7.	Klub předškoláčků	30 %
<b>Procentuální zastoupení konkurence ve spádové oblasti</b>		<b>70 %</b>

Zdroj: vlastní

Zařízení č. 1 bylo ohodnoceno poměrně nízkým 5% zastoupením, a to především z důvodu větší vzdálenosti od spádové oblasti. Ohodnoceno 15 % bylo zařízení č. 2, které se nachází na okraji spádové oblasti a v poměrně hustě osídleném území. Velmi podobně bylo nahlíženo i na zařízení č. 3 v Říčanech, jehož hodnocení bylo určeno na 20 %. Konkurenční zařízení č. 4, 5 a 6 byla ohodnocena 0% zastoupením ve spádové oblasti, z důvodu umístění na kraji Prahy. Všechna tři zařízení bývají ze 100 % vytižena a hlavní zastoupení klientely je právě Pražské obyvatelstvo. Tím pádem lze předpokládat, že žádné dítě nebude dojíždět do těchto tří zařízení z předmětné spádové oblasti Nebřenic. Mateřská škola v Jesenicích představuje největší konkurenci vzhledem k relativně blízké vzdálenosti od Nebřenic a poměrně hustě osídlenému území v okolí Jesenice. Hodnocení zařízení č. 7 bylo tedy stanoveno na 30 %.

Sečtením všech hodnot procentuálního zastoupení pro jednotlivá konkurenční Montessori zařízení získáme celkové procentuální zastoupení konkurence ve spádové oblasti, tedy 70 %. Jednoduchou úvahou dojdeme k závěru, že procentuální zastoupení ve spádové oblasti, které bude zaujímat mateřská Montessori škola v Nebřenicích je 30 %. S touto hodnotou je dále nakládáno v kapitole 4.5.1 **Odhad poptávky z širšího okolí.**





#### 4.4.1 Analýza konkurence pro oblast jeslí

Předškolní zařízení pro péči o děti do tří let věku mají v České republice mnohem menší zastoupení než mateřské školy pro starší děti. Z tohoto důvodu lze usuzovat, že konkurence bude mít menší zastoupení ve spádové oblasti, nežli tomu bylo v předchozí kapitole, kde zastoupení konkurence předškolních Montessori zařízení zaujímal 70 %. V dané oblasti byla nalezena 4 konkurenční zařízení nabízející péči a výuku pro děti do tří let věku. Nutno podotknout, že nalezená konkurenční zařízení nejsou Montessori charakteru a jejich fungování je ze značné části dotováno dalšími financemi. Tento fakt se značně projevuje ve výši cen za školné. Jednotlivá konkurenční zařízení jsou popsána níže:

1. MŠ Landie – Mateřská škola v Říčanech, která nabízí i službu jeslí. Školka nabízí celou řadu zájmových aktivit pro děti. Školka má vedle pobočky v Říčanech také druhou pobočku ve Veliké Vsi. Ke stravování je využíváno především BIO potravin. Budova je spíše menší a kapacita se pohybuje okolo 15 dětí.
2. Průhonická Labuť – Tato školka nabízí hned několik programů vzdělávání dítěte, převážně se jedná o anglicky mluvící třídy. Školka má zajištěnou propagaci a komunikaci s klienty prostřednictvím sociálních sítí. Prostory školky jsou taktéž menší, ve třídách jsou rozmanité prolézačky a hračky. Pro děti bývá často pořádán zábavní program.
3. Child's way – Dětská skupina, která nabízí výchovu pro děti od 18 měsíců do 4 let věku. Výuka probíhá v malé komunitě dětí. Vzhledem k lokalitě se jedná o největšího konkurenta Montessori školky a jeslí v Nebřenicích. Prostory školky vznikly v rodinném domě. Provoz školky je spolufinancován z Evropského sociálního fondu.
4. MŠ MiniSvět Mrač – Mateřská škola se nachází v obci Mrač. Budova školky je moderní a nabízí přirozeně prosvětlené třídy. Školka disponuje vlastním autobusem, který odváží a přiváží děti do zařízení. Školka nabízí velkou škálu aktivit a kroužků.

Následuje tabulka, zaznamenávající klíčové informace získané z webových stránek jednotlivých jesliček.

Tabulka 7: Seznam konkurenčních Montessori jeslí

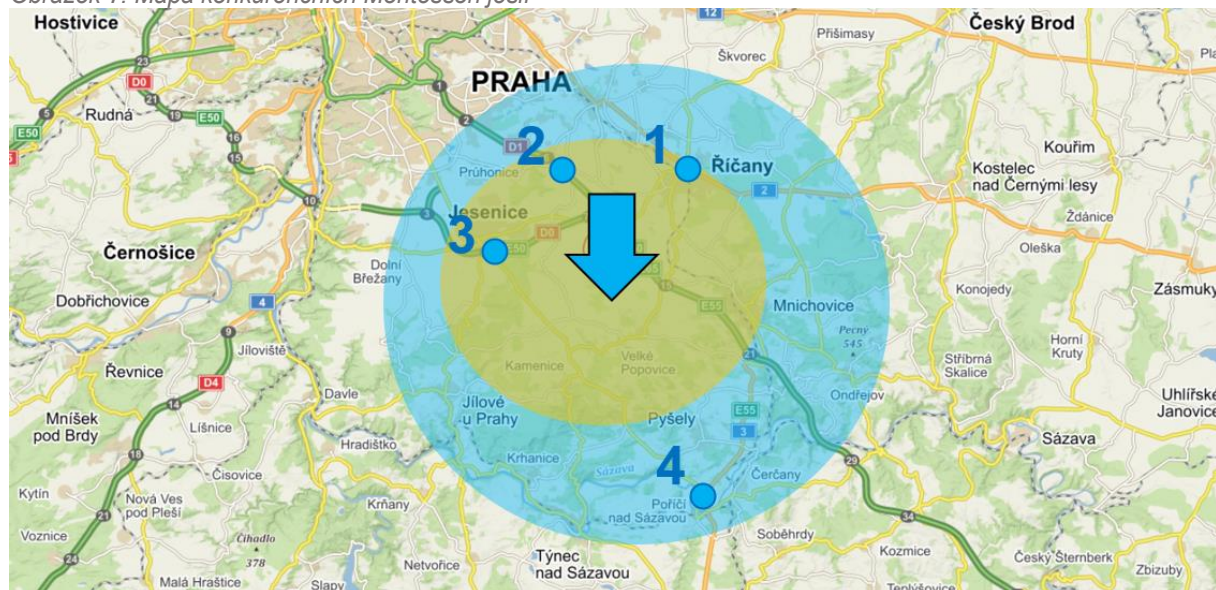
i	Název	Lokalita	Vzdálenost od Nebřenic	Měsíční školné	Stravné za měsíc
1.	MŠ Landie	Říčany	15 min	5 500,00 Kč	1 760,00 Kč
2.	Průhonická Labuť	Praha – Čestlice	12 min	12 990,00 Kč	v ceně
3.	Child's way	Jesenice	15 min	7 000,00 Kč	1 800,00 Kč
4.	MŠ MiniSvět Mrač	Mrač	22 min	8 500,00 Kč	2 700,00 Kč

Zdroj: internetové stránky jednotlivých zařízení, 2021

Na mapě níže jsou zobrazeny jednotlivé jesle v konkurenční oblasti (modrý kruh). Na mapě je dále zobrazena spádová oblast Montessori školky v Nebřenicích (oranžový kruh). Na základě postavení jednotlivých konkurenčních zařízení vůči spádové oblasti Nebřenic byly stanoveny hodnoty procentuálního zastoupení klientely v této oblasti. Hodnoty byly určeny odborným odhadem s přihlédnutím ke kritériím na kvalitativní bázi. Hodnocení bylo závislé především na již zmíněném postavení vůči spádové oblasti, hustotě osídlení v blízkém okolí jednotlivých zařízení, postavení vůči Praze a atraktivitě jeslí. Atraktivita jeslí byla hodnocena na základě obsazenosti vůči celkové kapacitě jednotlivých zařízení. Hodnocení bylo provedeno na základě informací získaných osobním průzkumem. Výsledná procentuální zastoupení ve spádové oblasti jsou uvedena v tabulce č.8.



Obrázek 7: Mapa konkurenčních Montessori jeslí



Zdroj: www.mapy.cz

Tabulka 8: Zastoupení konkurenčních jeslí ve spádové oblasti

I	Název	Procentuální zastoupení ve spádové oblasti [%]
1.	MŠ Landie	10 %
2.	Průhonická Labuť	5 %
3.	Child's way	20 %
4.	MŠ MiniSvět Mrač	5 %
<b>Procentuální zastoupení konkurence ve spádové oblasti</b>		<b>40 %</b>

Zdroj: vlastní

Zařízení č. 1 bylo ohodnoceno 10% zastoupením, a to především z důvodu lokality školky, která se nachází v Říčanech, což je jedno z větších měst v dané oblasti. Ohodnoceno 5 % bylo zařízení č. 2, které se nachází v blízkosti Prahy a v poměrně hustě osídleném území. Zařízení č. 3 představuje největší konkurenci, neboť se nachází v Jesenicích, která je v blízkosti Nebřenic, a proto bylo ohodnoceno 20 %. Zařízení č. 4 bylo ohodnoceno 5 %, protože se nachází na okraji konkurenční oblasti.

Sečtením všech hodnot procentuálního zastoupení pro jednotlivá konkurenční zařízení získáme celkové procentuální zastoupení konkurence ve spádové oblasti, tedy 40 %. Jednoduchou úvahou dojdeme k závěru, že procentuální zastoupení ve spádové oblasti, které bude zaujímat mateřská Montessori škola a jesle v Nebřenicích je 60 %. S touto hodnotou je dále nakládáno v kapitole **4.5.4 Odhad poptávky pro jesle**.

## 4.5 Analýza poptávky

Odhad věrohodné poptávky je bezesporu jeden z nejnáročnějších úkonů v podnikatelském plánu. K co nejrealističtějšímu odhadu poptávky po službě v podobě předškolního vzdělávání nám poslouží data získaná z předchozích kapitol. Od analýzy poptávky se odvíjí propočtení budoucích tržeb, jenž bude využito při sestavování finančního plánu. Této kapitole je proto potřeba věnovat patřičnou důslednost, neboť její výstupy přímo souvisí s konečným rozhodnutím o realizaci či zamítnutí projektu výstavby a provozu mateřské Montessori školy v Nebřenicích.

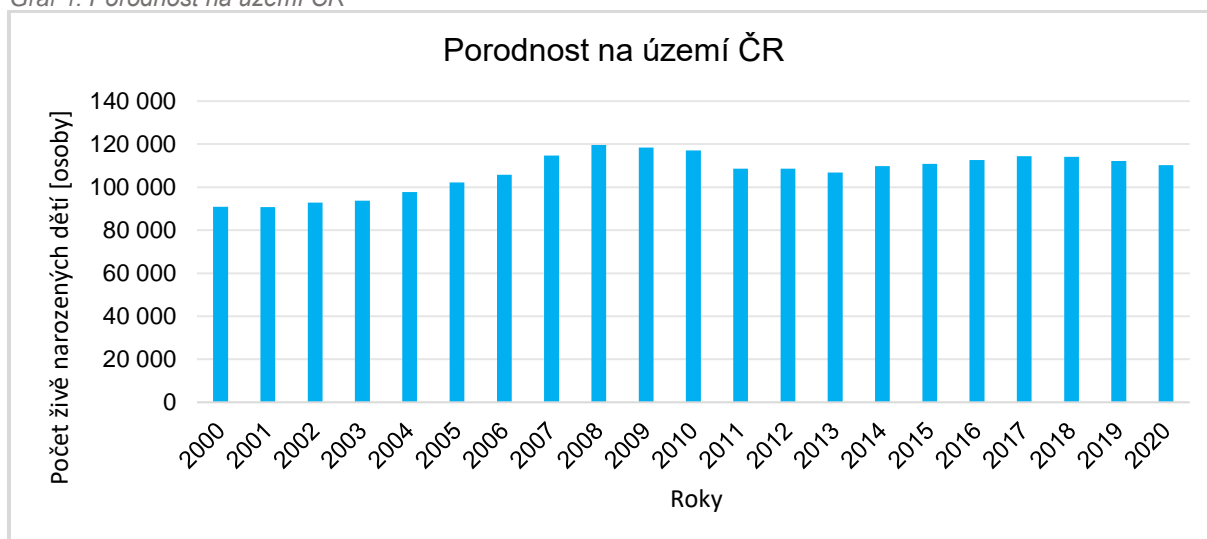


Analýza poptávky je uvažována ze dvou hledisek – odhad poptávky z bližšího okolí a odhad poptávky z širšího okolí. Bližším okolí se rozumí území oblasti rezidenčního projektu OAKS Prague, který disponuje specifickými charakteristikami a můžeme ho považovat za uzavřenou komunitu. Širším okolí je myšlena spádová oblast určená v kapitole **4.2.1 Popis širšího okolí**, tedy oblast s dojezdovou vzdáleností 15 minut.

#### 4.5.1 Odhad poptávky z širšího okolí

Pokud je nahlíženo na problematiku z obecnějšího hlediska, je velikost zákaznické základny, a tudíž potenciální klientely přímo úměrná porodnosti na území České republiky. Na grafu níže sledujeme vývoj živě narozených dětí na území ČR za období od roku 2000 až do roku 2020. Pokud bychom grafem proložili trendovou křivku, viděli bychom mírně stoupající trend. Dle předběžného plánu by měla být mateřská škola provozuschopná na začátku roku 2023, proto jsou relevantní data pro tento podnikatelský plán z roku 2020, kdy nově narozené děti dosáhnou věkové hranice tří let právě v roce 2023 a budou moci nastoupit do mateřské školy. Celková porodnost na území ČR v roce 2020 činila 110 200 dětí. [18]

Graf 1: Porodnost na území ČR



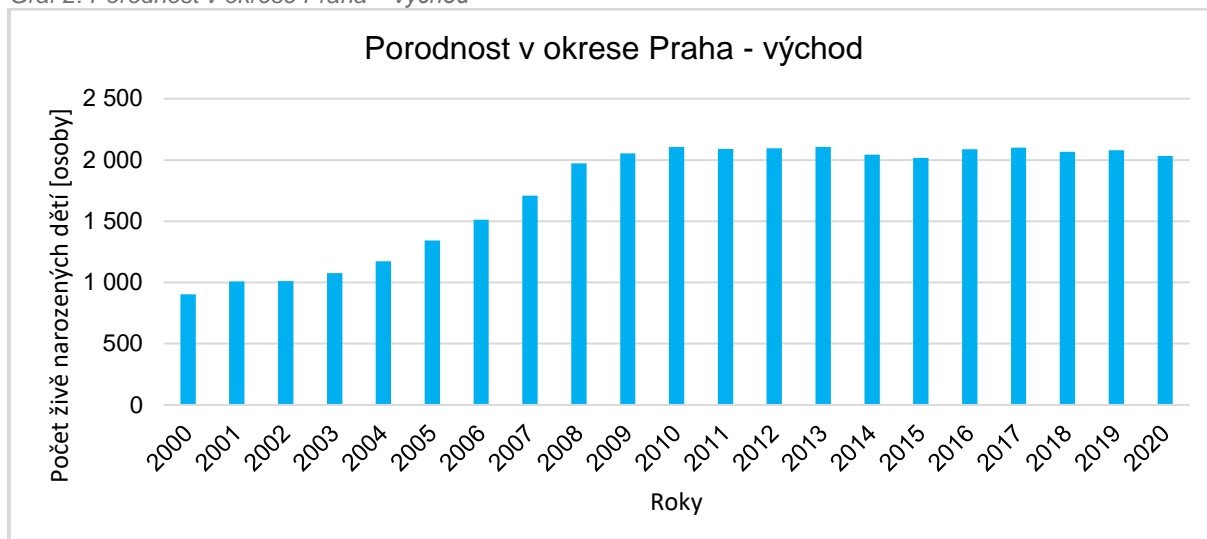
Zdroj: Český statistický úřad, 2020

Jelikož zájmové území mateřské Montessori školy v Nebřenicích leží ve Středočeském kraji, konkrétně v okrese Praha – východ, budeme vycházet z dat Českého statistického úřadu právě pro toto území. Pokud zahrneme do zájmového území celou oblast spádovosti, jež byla stanovena v kapitole **4.2.1 Popis širšího okolí**, měli bychom vycházet i z dat pro okres Praha – Západ. V rámci zjednodušení bylo nahlíženo na oba okresy jako na statisticky srovnatelné, a tudíž je v této práci nakládáno pouze s daty z okresu Praha – Východ.

Porodnost pro okres Praha – východ je uvedena v grafu níže. Vidíme, že od roku 2000 do roku 2010 porodnost prudce stoupala, nicméně od roku 2010 do současnosti se porodnost pohybuje okolo hodnoty 2 075 nově narozených dětí za rok, kolem níž osciluje se směrodatnou odchylkou 31,14. Poměrně malá směrodatná odchylka ukazuje, že je porodnost v posledních deseti letech téměř neměnná.



Graf 2: Porodnost v okrese Praha – východ

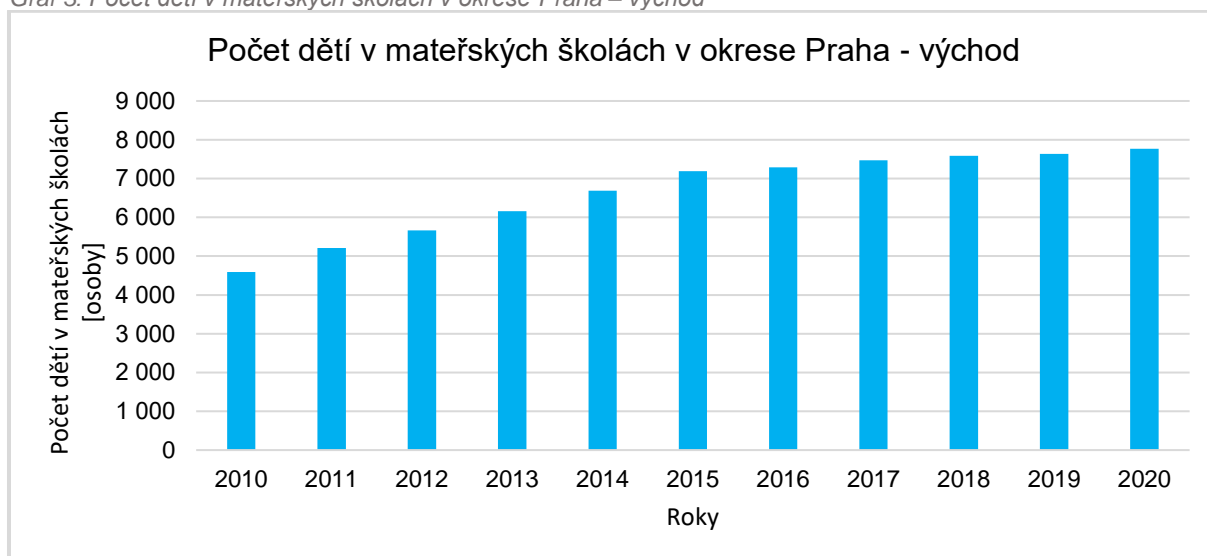


Zdroj: Český statistický úřad, 2020

Ovšem pouze na porodnosti není potenciální klientela závislá. Na paměti bychom měli mít, že některé děti mohou chodit do školky až od určitého věku, nebo do školky docházejí pouze po nějakou dobu. Z tohoto důvodu je potenciální poptávka v širším okolí určena na základě dat od Českého statistického úřadu, kde je hlavním kritériem počet dětí docházející do mateřské školy bez rozdílu vzdělávacího programu v okrese Praha – východ.

Níže je uveden graf, který zobrazuje vývoj počtu dětí docházejících do mateřských škol v letech 2010 až 2020 v okrese Praha – východ. Vidíme stoupající trend, který říká, že zájem o docházku do mateřských škol stále roste. Při výpočtech je uvažováno s daty z roku 2020, kdy mateřskou školu navštěvovalo 7 768 dětí.

Graf 3: Počet dětí v mateřských školách v okrese Praha – východ



Zdroj: Český statistický úřad, 2020

V následující tabulce je uveden výpočet předpokládaného zájmu o docházku do mateřské školy jakéhokoli charakteru. Výpočet zohledňuje data českého statistického úřadu, kde počet obyvatel v okrese Praha – východ činil 188 939 k roku 2020 a z toho docházelo 7 768 dětí do mateřské školy. Vydělením těchto dvou hodnot získáme přepočtení dětí v mateřské škole na



jednoho obyvatele okresu Praha – východ. Vynásobením počtem obyvatel spádové oblasti dostaneme předpokládaný počet dětí, které budou moci navštěvovat mateřskou školu.

Tabulka 9: Předpoklad docházky do mateřské školy v širším okolí

Předpoklad docházky do mateřské školy z širšího okolí za rok	
Počet obyvatel v okrese Praha – východ [osoby]	188 939
Počet dětí v mateřské škole v okrese Praha – východ [dítě]	7 768
Přepočet dětí v mateřské škole na obyvatele [dítě/osoby]	0,041
Počet obyvatel ve spádové oblasti [osoby]	69 355
<b>Předpoklad docházky do mateřské školy ve spádové oblasti [dítě/rok]</b>	<b>2 851</b>

Zdroj: Český statistický úřad

Předpokládaný počet dětí, které budou mít zájem o předškolní výuku byl určen na 2 851. Tento počet musí být ponížen o děti, které nebudou mít zájem o Montessori výuku, nebo je pojmu konkurenční zařízení. Z tohoto důvodu byl určen pesimistický, realistický a optimistický scénář, který upravuje tato vstupní kritéria. Zájem o Montessori výuku byl určen statistickými daty v předchozí kapitole **4.3 Cíloví zákazníci** na hodnotu 1,19 %. Tato hodnota je pro všechny scénáře stejná. Síla konkurence byla stanovena na základě analýzy konkurence v kapitole **4.4 Analýza konkurence**. Je potřeba zmínit, že kritéria fungují v podstatě na bázi rozhodovacího stromu. Výsledná procentní hodnota je tedy stanovena vynásobením vstupních kritérií.

Pro stanovení hodnot scénářů byla zvolena 2 kritéria, která simulují zájem klientů o předmětnou školku. Kritéria a jejich význam je následující:

- Montessori výuka – Kolik klientů bude mít zájem o Montessori výuku.
- Konkurence – Kolik klientů upřednostní Montessori školku v Nebřenicích před konkurencí

Tabulka 10: Scénáře poptávky po mateřské Montessori škole v Nebřenicích v širším okolí

Kritéria	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Montessori výuka	1,19 %	1,19 %	1,19 %
Konkurence	20,00 %	30,00 %	40,00 %
<b>Celkem</b>	<b>0,24 %</b>	<b>0,36 %</b>	<b>0,48 %</b>

Zdroj: vlastní

Kritérium konkurence odpovídající 30 % pro realistický scénář bylo stanoveno v kapitole **4.4 Analýza konkurence**. Pro pesimistický, resp. optimistický scénář byla tato hodnota ponížena, resp. povýšena o 10 %. V následující tabulce je uveden výsledný počet dětí, které budou mít zájem o docházku do předmětné Montessori školky v Nebřenicích.

Tabulka 11: Poptávka po mateřské Montessori škole v Nebřenicích v širším okolí

Poptávka	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Poptávka po mateřské škole [dítě]	2 851	2 851	2 851
Poptávka dle scénáře [%]	0,24 %	0,36 %	0,48 %
<b>Poptávka po M. školce v Nebřenicích [dítě]</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

Zdroj: vlastní

Vynásobením hodnoty poptávky po mateřské škole v dané oblasti s hodnotou scénáře byly stanoveny počty dětí, které budou mít zájem o výuku v předmětné Montessori škole





v Nebřenicích pro každý scénář zvlášť. Pro realistický a nejvíce pravděpodobný scénář je počet dětí odhadnut na 10.

#### 4.5.2 Odhad poptávky bližšího okolí

Vezmeme-li v úvahu, že se do nových domovů v rámci projektu OAKS Prague nastěhují noví obyvatelé, bude velmi náročné určit, kolik tyto rodiny mají děti, kdy se narodí nové, kdy a zda vůbec je rodiče zapíší do mateřské školy. Z tohoto důvodu byly výpočty založeny, obdobně jako v přechozí kapitole, na datech Českého statistického úřadu, kde hlavním kritériem byly hodnoty počtu obyvatel v daném okrese a počtu dětí docházejících do mateřské školy v daném okrese.

V rámci tohoto modelu je uvažováno se vzorkem obyvatel, jenž bude žít v nově vzniklých domovech (celkem 480). Pokud budeme uvažovat, že průměrná česká domácnost má 2,8 členů, zjistíme jednoduchým výpočtem, že v rezidenci OAKS Prague bude žít přibližně 1 344 lidí.

V následující tabulce je vypočten předpoklad velikosti docházky do mateřské školy v Nebřenicích v rámci rezidenčního projektu. Stejně jako v předchozí kapitole, výpočet zohledňuje data českého statistického úřadu, kde počet obyvatel v okrese Praha – východ činil 188 939 k roku 2020 a z toho docházelo 7 768 dětí do mateřské školy. Vydělením těchto dvou hodnot získáme přepočtení dětí v mateřské škole na jednoho obyvatele okresu Praha – východ. Vynásobením počtem obyvatel OAKS Prague dostaneme předpokládaný počet dětí, které budou moci navštěvovat mateřskou školu. Tyto výpočty jsou ovšem vztaženy na maximální obsazenost domovů, které OAKS Prague nabízí. Výsledek předpokladu 55 dětí za rok je tedy pouze informativního charakteru.

Tabulka 12: Předpoklad docházky do mateřské školy v OAKS Prague

Předpoklad docházky do mateřské školy v OAKS Prague za rok	
Počet obyvatel v okrese Praha – východ [osoby]	188 939
Počet dětí v mateřské škole v okrese Praha – východ [dítě]	7 768
Přepočtení dětí v mateřské škole na obyvatele [dítě/osoby]	0,041
Počet obyvatel v OAKS Prague [osoby]	1 344
<b>Předpoklad docházky do mateřské školy v OAKS Prague [dítě/rok]</b>	<b>55</b>

Zdroj: Český statistický úřad, 2020

Vzhledem k faktu, že Montessori školka začne fungovat na začátku roku 2023, můžeme dle tabulky č.3 v kapitole **4.2.2 Popis bližšího okolí** shledat, že před zahájením provozu bude v nově vzniklé vesnici žít na sedmdesát sedm rodin, které by mohly představovat potenciální klientelu. V průběhu let se budou byty postupně zaplňovat a tím bude růst i počet potenciálních klientů mateřské školy.

V následující tabulce je rozepsána poptávka po předškolní výuce v OAKS Prague v letech. Data vychází z počtu prodaných bytů, které byly stanoveny v kapitole **4.2.2 Popis bližšího okolí**, od kterého se odvíjí i počet obyvatel OAKS Prague. Kolik dětí dochází do mateřské školy v přepočtu na jednoho obyvatele bylo stanoveno na hodnotu 0,041 v tabulce č.9 v kapitole **4.5.1 Odhad poptávky z širšího okolí**. V posledním sloupci tabulky je vypočteno, kolik dětí v OAKS Prague bude mít zájem o předškolní výuku v jakékoli podobě v průběhu let.



Tabulka 13: Poptávka po mateřské škole v OAKS Prague

Rok	Kumul. počet prodaných bytů [ks]	Počet obyvatel OAKS Prague [osoby]	Dítě v mateřské škole na obyvatele [dítě/obyvatele]	Poptávka po předškolní výuce v OAKS Prague [dítě]
2023	117	328	0,041	13
2024	177	496	0,041	20
2025	227	636	0,041	26
2026	292	818	0,041	34
2027	347	972	0,041	40
2028	387	1084	0,041	45
2029	417	1168	0,041	48
2030	437	1224	0,041	50

Zdroj: vlastní

Jak již bylo nastíněno, ne každé dítě bude mít zájem o Montessori výuku, nebo jednoduše převládne vliv konkurence. Z tohoto důvodu byly určeny 3 scénáře (pesimistický, realistický a optimistický), které si kladou za cíl určit, kolik dětí, v závislosti na vstupních kritériích, bude mít zájem o předmětnou Montessori školku v Nebřenicích. Je potřeba zmínit, že kritéria fungují v podstatě na bázi rozhodovacího stromu. Jsou to tedy otázky, které si klienti pokládají při výběru mateřské školy. Kritéria a jejich hodnoty jsou přizpůsobeny s ohledem na specifické prostředí projektu OAKS Prague, který cílí na rodiny s dětmi, specificky smýšlející lidi a uzavřenou komunitu.

Pro stanovení hodnot scénářů byla zvolena 4 kritéria, která simulují zájem klientů o předmětnou školku. Kritéria a jejich význam je následující:

- Dostupnost – Kolik klientů přihlédne k malé vzdálenosti mezi školkou a svým domovem.
- Charakter školky – Kolik klientů ocení vlastnosti školky (moderní budova, celoroční provoz, venkovní hřiště apod.)
- Montessori výuka – Kolik klientů bude mít zájem o Montessori výuku, resp. kolika klientům nebude vadit Montessori výuka.
- Konkurence – Kolik klientů upřednostní Montessori školku v Nebřenicích před konkurencí.

Tabulka 14: Scénáře poptávky v OAKS Prague

Kritéria	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Dostupnost	90 %	95 %	100 %
Charakter školky	90 %	95 %	100 %
Montessori výuka	70 %	80 %	90 %
Konkurence	80 %	85 %	90 %
<b>Celkem</b>	<b>45 %</b>	<b>61 %</b>	<b>81 %</b>

Zdroj: vlastní

Jednotlivé hodnoty daných kritérií pro pesimistický, realistický a optimistický scénář byly určeny odborným odhadem. Výsledné hodnoty jsou násobkem jednotlivých kritérií. Hodnoty nevycházejí ze statistických dat, nýbrž z kvalitativních specifikací projektu.

V následující tabulce je rozepsána v jednotlivých letech poptávka po mateřské Montessori škole v Nebřenicích v rámci rezidence OAKS Prague. Objem poptávky v průběhu let roste s přibývajícím obyvateli.



Tabulka 15: Poptávka po Montessori školce v Nebřenicích v rámci OAKS Prague

Rok	Výchozí poptávka [dítě] 100 %	Pesimistický scénář [dítě] 45 %	Realistický scénář [dítě] 61 %	Optimistický scénář [dítě] 81 %
2023	13	6	8	11
2024	20	9	12	16
2025	26	12	16	21
2026	34	15	21	28
2027	40	18	25	32
2028	45	20	28	36
2029	48	22	29	39
2030	50	23	31	41

Zdroj: vlastní

#### 4.5.3 Výsledek analýzy poptávky

Závěrečná kapitola analýzy poptávky se věnuje součtu odhadů poptávky bližšího a širšího okolí. V následující tabulce je uveden možný meziroční vývoj kritérií, jenž globálně ovlivňuje poptávku. Tabulka je rozdělena na tři možné scénáře. Pro každé kritérium byla odhadnuta procentuální hodnota „x“ na základě dat Českého statistického úřadu a odborného odhadu. Výsledné hodnoty jsou stanoveny pro každý scénář zvlášť podle vzorce  $(1+x_1) * (1+x_2) * \dots (1+x_n)$ . Pro pesimistický scénář byly zvoleny minusové hodnoty, které představují pokles poptávky.

Kritéria jsou následující:

- Vývoj porodnosti – V ČR porodnost dlouhodobě roste, tudíž je pravděpodobné, že tomu tak bude i nadále.
- Pokles konkurence – Z dlouhodobého hlediska počet mateřských škol roste. Konkurence se tedy může rozšiřovat a stejně tak začít nabízet atraktivnější produkty.
- Zájem o Montessori – Zájem o alternativní výuku na území České republiky také dlouhodobě roste.
- Kladné reference školky – Čím déle bude předmětná školka v provozu, tím více referencí a doporučení můžeme očekávat. Může se ale stát, že reference budou negativní a poptávku tak budou snižovat.
- Zájem o předškolní výuku – Zájem o to, aby dítě docházelo do předškolního vzdělávacího zařízení také stále roste, v návaznosti na zvyšující se porodnost.

Tabulka 16: Meziroční vývoj poptávky

Kritéria	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Vývoj porodnosti	-1,00 %	1,00 %	2,00 %
Pokles konkurence	-3,00 %	-1,00 %	2,00 %
Zájem o Montessori	-2,00 %	2,00 %	3,00 %
Kladné reference školky	-3,00 %	1,00 %	3,00 %
Zájem o předškolní výuku	-1,00 %	1,00 %	2,00 %
<b>Celkem</b>	<b>-9,63 %</b>	<b>4,04 %</b>	<b>12,58 %</b>

Zdroj: vlastní

Následují tři tabulky, které zobrazují vývoj poptávky pro každý ze scénářů zvlášť. V prvních sloupcích je uveden rok, počínaje rokem 2023, kdy bude mateřská Montessori škola uvedena do provozu. V druhých sloupcích je uvedena poptávka z širšího okolí. Ve třetích sloupcích je uvedena poptávka z bližšího okolí. Ve čtvrtých sloupcích se dvě předchozí hodnoty sčítají.





V pátém a posledním sloupci je celková poptávka přepočítávána dle meziročního vývoje určeného v tabulce č.16.

Pesimistický scénář:

Tabulka 17: Pesimistický scénář celkové poptávky

Rok	Poptávka v širším okolí [dítě]	Poptávka v bližším okolí [dítě]	Celková poptávka [dítě]	Vývoj poptávky -9,63 % [dítě]
2023	7	6	13	13
2024	7	9	16	14
2025	7	12	19	17
2026	7	15	22	20
2027	7	18	25	23
2028	7	20	27	24
2029	7	22	29	26
2030	7	23	30	27

Zdroj: vlastní

Realistický scénář:

Tabulka 18: Realistický scénář celkové poptávky

Rok	Poptávka v širším okolí [dítě]	Poptávka v bližším okolí [dítě]	Celková poptávka [dítě]	Vývoj poptávky +4,04 % [dítě]
2023	10	8	18	18
2024	10	12	22	23
2025	10	16	26	27
2026	10	21	31	32
2027	10	25	35	36
2028	10	28	38	40
2029	10	29	39	41
2030	10	31	41	43

Zdroj: vlastní

Optimistický scénář:

Tabulka 19: Optimistický scénář celkové poptávky

Rok	Poptávka v širším okolí [dítě]	Poptávka v bližším okolí [dítě]	Celková poptávka [dítě]	Vývoj poptávky +12,58 % [dítě]
2023	14	11	25	25
2024	14	16	30	34
2025	14	21	35	39
2026	14	28	42	47
2027	14	32	46	52
2028	14	36	50	56
2029	14	39	53	60
2030	14	41	55	62

Zdroj: vlastní

Vidíme, že v pesimistickém scénáři, který uvažuje s meziročním úbytkem zájmu klientů, poptávka stále roste. Tento jev je způsoben tím, že rychlost osidlování projektu OAKS Prague převyšuje pokles zájmu o školku v Nebřenicích. V realistickém scénáři sledujeme, že maximální kapacita školky, tedy 40 dětí, bude naplněna v roce 2028.



V dalších kapitolách tohoto podnikatelského plánu je uvažováno s hodnotami určenými v realistickém scénáři. Negativní, respektive pozitivní faktory poptávky budou zhodnoceny v závěru této práce v rámci citlivostní analýzy.

#### 4.5.4 Odhad poptávky pro jesle

Odhad poptávky po zařízení pro děti od 1 do 3 let je stanoven obdobně jako odhad poptávky po mateřské škole v kapitolách výše. Bude uvažováno s poptávkou z širšího okolí v podobě spádové oblasti a s poptávkou v bližším okolí v podobě rezidenčního projektu OAKS Prague.

Základní informací pro stanovení poptávky po zařízeních zajišťujících péči o děti do tří let věku v České republice se stává odhad počtu dětí do 3 let potřebujících místo v zařízení. Tento odhad byl stanoven v rámci publikované Analýzy dostupnosti zařízení péče o děti v předškolním věku, která byla zpracována oddělením evaluací MPSV. Tato publikace odhaduje počet dětí potřebujících místo v zařízení ve Středočeském kraji na 9 908 pro rok 2019. [19]

Pro potřeby tohoto podnikatelského plánu, který uvažuje se spuštěním provozu jeslí na začátku roku 2023, je nutno hodnotu přenásobit patřičným koeficientem, který zohlední nárůst populace v časovém horizontu roku 2019 až 2023. Tento koeficient byl odhadnut na 1,01. Pakliže každý rok vzroste počet dětí potřebujících místo v zařízení o 1,01, získáme pro rok 2023 hodnotu **10 310**. S tímto počtem dětí je nadále uvažováno při stanovování poptávky po jeslích v mateřské Montessori škole v Nebřenicích.

#### Poptávka v širším okolí

Poptávka z širšího okolí byla stanovena obdobným způsobem jako poptávka po Montessori školce v předchozí kapitole. Vydělením počtu obyvatel ve Středočeském kraji a počtu dětí potřebujících předškolní zařízení do tří let věku ve Středočeském kraji, získáme hodnotu 0,0074, která vyjadřuje počet dětí potřebujících místo v jeslích na jednoho obyvatele. Pokud toto číslo vynásobíme počtem obyvatel v předemné spádové oblasti a dále toto číslo upravíme o vliv konkurence a zájem o Montessori výuku, získáme výsledný odhad počtu dětí z širšího okolí. Vliv konkurence byl stanoven v kapitole **4.4.1 Analýza konkurence pro oblast jeslí**, zájem o Montessori výuku byl vyjádřen v kapitole **4.3 Cíloví zákazníci**.

Tabulka 20: Předpoklad docházky do jeslí z širšího okolí

Předpoklad docházky do jeslí z širšího okolí za rok	
Počet obyvatel ve Středočeském kraji [osoby]	1 397 997
Počet dětí potřebujících místo v jeslích [dítě]	10 310
Přepočet dětí potřebujících místo v jeslích na obyvatele [dítě/osoby]	0,0074
Počet obyvatel ve spádové oblasti [osoby]	69 355
Zastoupení v oblasti ponížené o konkurenci [%]	60 %
Poměr dětí docházejících do Montessori zařízení [%]	1,19 %
<b>Předpoklad docházky do jeslí ve spádové oblasti [dítě/rok]</b>	<b>4</b>

Zdroj: Český statistický úřad, 2020

Předpokládaná docházka do jeslí v mateřské Montessori škole ze spádové oblasti byla odhadnuta na 4 děti za rok.



### Poptávka v bližším okolí

Poptávka v bližším okolí se opět odvíjí od celkové prostavěnosti projektu OAKS Prague a počtu postavených domovů. Počet obyvatel je určen na základě statistického údaje, že průměrná česká domácnost má 2,8 členů. Do výsledné poptávky opět vstupuje koeficient 0,0074, který vyjadřuje počet dětí do tří let věku potřebujících předškolní zařízení.

Tabulka 21: Poptávka po jeslích v OAKS Prague

Rok	Kumul. počet prodaných bytů [ks]	Počet obyvatel OAKS Prague [osoby]	Dítě v jeslích na obyvatele [dítě/obyvatele]	Poptávka po jeslích v OAKS Prague [dítě]
2023	117	328	0,0074	2
2024	177	496	0,0074	4
2025	227	636	0,0074	5
2026	292	818	0,0074	6
2027	347	972	0,0074	7
2028	387	1084	0,0074	8
2029	417	1168	0,0074	9
2030	437	1224	0,0074	9

Zdroj: vlastní

V roce 2030 je odhad poptávky do jeslí v mateřské Montessori škole stanoven na 9 dětí.

Pro stanovení co nejrealnějšího odhadu, bylo přistoupeno k rozhodovacímu modelu, který simuluje stanovisko rodičů vůči jeslím v Nebřenicích. Bylo uvažováno, že pro obyvatele OAKS Prague nehraje Montessori výuka dětí do 3 let při rozhodování roli. V tabulce níže jsou uvedeny 3 scénáře, které procentuálně simulují zájem klientů. Hodnoty jednotlivých kritérií jsou mezi sebou násobeny.

Tabulka 22: Scénáře poptávky po jeslích v OAKS Prague

Kritéria	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Dostupnost	90 %	95 %	100 %
Charakter jeslí	90 %	95 %	100 %
Konkurence	80 %	85 %	90 %
<b>Celkem</b>	<b>65 %</b>	<b>77 %</b>	<b>90 %</b>

Zdroj: vlastní

V následující tabulce je ve třech scénářích vyjádřena poptávka z bližšího okolí. Tyto hodnoty jsou založeny na datech určených v předchozích dvou tabulkách.

Tabulka 23: Scénáře poptávky po jeslích v OAKS Prague v jednotlivých letech

Rok	Výchozí poptávka [dítě] 100 %	Pesimistický scénář [dítě] 65 %	Realistický scénář [dítě] 77 %	Optimistický scénář [dítě] 90 %
2023	2	1	2	2
2024	4	3	3	4
2025	5	3	4	5
2026	6	4	5	5
2027	7	5	5	6
2028	8	5	6	7
2029	9	6	7	8
2030	9	6	7	8

Zdroj: vlastní



### Výsledná poptávka

V následující tabulce jsou vyjádřena kritéria, která ovlivňují meziroční růst nebo pokles poptávky po jeslích v Nebřenicích. Opět jsou uvedeny tři scénáře.

Tabulka 24: Meziroční vývoj poptávky po jeslích

Kritéria	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Vývoj porodnosti	-1,00 %	1,00 %	2,00 %
Pokles konkurence	-3,00 %	-1,00 %	2,00 %
Kladné reference školky	-3,00 %	1,00 %	3,00 %
Zájem o předškolní výuku	-1,00 %	1,00 %	2,0 %
<b>Celkem</b>	<b>-7,78 %</b>	<b>2,00 %</b>	<b>9,30 %</b>

Zdroj: vlastní

Pro potřeby tohoto podnikatelského plánu je uvažováno s realistickými scénáři. Reakce modelu na kritické faktory jsou uvedeny v analýze citlivosti v pozdější fázi této práce. V tabulce níže jsou sečteny hodnoty získané z analýzy poptávky širšího a bližšího okolí. Výsledná poptávka byla navyšována meziročním růstem poptávky po službě, který byl stanoven na 2 % v tabulce výše. Nicméně nízké hodnoty poptávky a meziročního růstu zapříčinily, že daná kritéria nemají na výslednou poptávku žádný vliv.

Tabulka 25: Výsledná poptávka po Montessori jeslích v Nebřenicích

Rok	Poptávka v širším okolí [dítě]	Poptávka v bližším okolí [dítě]	Celková poptávka [dítě]	Vývoj poptávky +2,00 % [dítě]
2023	4	2	6	6
2024	4	3	7	7
2025	4	4	8	8
2026	4	5	9	9
2027	4	5	9	9
2028	4	6	10	10
2029	4	7	11	11
2030	4	7	11	11

Zdroj: vlastní

Pozorujeme, že kapacita jeslí, která činí 10 dětí, bude naplněna v roce 2028.



## 4.6 SWOT analýza

Tato metoda, vytvořená Albertem Humphreyem, slouží k analýze podniku ze dvou hledisek – vnějšího okolí a vnitřního prostředí. Cílem SWOT analýzy je sestavení výčtu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Úkolem je identifikovat takové faktory, které mají zásadní vliv na podnik, umožní podniku předvídat pohyb na trhu, ovlivní marketingovou strategii a definují vhodné prostředky ke konkurenceschopnosti. Na základě této analýzy se pak určí vhodná strategie k dosažení podnikatelského cíle – provoz mateřské školy. [3]

### Silné stránky

Nejsilnější stránkou mateřské Montessori školy v Nebřenicích je rozhodně její umístění. Budova mateřské školy vyrostle v centru nově vznikající vesnice v rámci projektu OAKS Prague, který přislubuje život na venkově v blízkosti hlavního města a cílí převážně na rodiny s dětmi. Vesnice nabízí alternativní způsob života a Montessori mateřská škola do tohoto životního stylu ideálně zapadá, proto by neměla být nouze o klienty, kteří mateřskou školu využijí. Dalším plusovým bodem je fakt, že je v současné době nouze o volná místa v mateřských školách, tím pádem by mohla mateřská Montessori škola v Nebřenicích zaujmout zákazníky i v širším okolí. Montessori školka představuje revoluci v předškolním vzdělávání, po které je v české republice čím dál větší poptávka. Budova mateřské školy bude vystavěna jako novostavba se svěžím dispozičním řešením, atraktivním vzhledem a bude zajišťovat vlastní stravování. Nehledě na podnikatelský plán, bude budova sloužit jako investiční majetek, který se v dnešní době velmi vysoce zhodnocuje.

### Příležitosti

Mezi příležitosti mateřské školy je stále se zvyšující porodnost na území české republiky. Stále se rozrůstající projekt OAKS Prague v Nebřenicích nabízí nová místa k bydlení a tím i příliv potenciálních klientů. Po alternativních způsobech předškolního vzdělávání je čím dál větší poptávka, v závislosti na narůstající náladě společnosti toužící po změně a odpoutání se od stereotypu. Je možné, že v budoucnosti bude klasické vzdělávání ve státních školách pouhým přežitkem. Navýšením kapacity a rozšířením služby o jesle, by se mohly zvýšit tržby a zajistit vyšší klientela v podobě nových zákazníků toužících po dalším produktu.

### Slabé stránky

Jelikož se jedná o nový subjekt ve vesnici, která teprve vzniká, je možné, že v prvotní fázi provozu bude nouze o klienty. Mateřské školy bývají při zisku nové klientely velmi závislé na referencích a hodnocení od stávajících klientů. Další slabou stránkou je fakt, že podnikání v oblasti předškolního vzdělávání je poměrně specifickou záležitostí, se kterou nemusí mít podnikatel příliš zkušeností. Je možné, že výše školného odradí některé zákazníky.

### Hrozby

Rizik pojících se k projektu mateřské Montessori školy je celá řada. Je možné, že lidé žijící ve spádové oblasti nebudou mít o alternativní předškolní vzdělávání zájem, nebo o předškolní vzdělávání zájem obecně. Péči o dítě v předškolním věku mohou řešit jiným způsobem. Konkurence v okolí bude nabízet lepší péči za příznivější ceny. Problém může být i s nalezením vhodného personálu. Řada rizik se pojí i s nemocí COVID-19 a vládními protiepidemickými opatřeními. Developer se může rozhodnout, že osloví někoho jiného nebo bude požadovat nepřiměřeně vysokou částku za projekt navzdory propočtům. Rizika se pojí i s poskytnutím úvěru, kdy může banka požadovat nepřiměřeně vysokou úrokovou sazbu, či úvěr neposkytne vůbec.



Výpis jednotlivých faktorů stanovených v rámci SWOT analýzy je uveden v tabulce níže.

Tabulka 26: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zasazení mateřské školy odpovídá charakteru rezidenčního projektu</li> <li>▪ Nedostačující kapacity státních mateřských škol</li> <li>▪ Alternativní způsob předškolního vzdělávání</li> <li>▪ Moderní budova</li> <li>▪ Celoroční provoz</li> <li>▪ Školní jídelna</li> <li>▪ Atraktivita v širším okolí</li> <li>▪ Nemovitost jako investice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vyšší finanční náročnost pro zákazníky</li> <li>▪ Malá zkušenost s podnikáním v odvětví</li> <li>▪ Nový subjekt na trhu bez referencí</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rostoucí zájem společnosti o alternativní vzdělávání dětí</li> <li>▪ Rozrůstající se rezidenční projekt</li> <li>▪ Zvýšení porodnosti</li> <li>▪ Rozšíření služeb o jesle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nezáměr o alternativní předškolní výuku</li> <li>▪ Síla konkurence v okolí</li> <li>▪ Nezáměr o předškolní výuku obecně</li> <li>▪ Nalezení vhodného personálu</li> <li>▪ Rizika spojená s pandemií nemoci COVID-19</li> <li>▪ Snížení porodnosti</li> <li>▪ Nepřiměřeně vysoká cena od developera</li> <li>▪ Developer může oslovit konkurenci</li> <li>▪ Zvýšení úrokové sazby úvěru</li> </ul>

Zdroj: vlastní



## 5 První varianta řešení

### 5.1 Úvodní informace

První varianta tohoto podnikatelského plánu uvažuje s poskytováním služeb v podobě předškolní výuky pro děti od 3 do 6 let věku. K tomuto účelu bude odkoupena od developera budova školky. Kapacita školky je stanovena na 40 dětí, o které se budou starat 3 pedagogové a 1 ředitel/ka. Stravování bude zajištěno 2 kuchařkami, pro které je v budově navržena kuchyně.

Vzhledem k faktu, že budova školky vyrostě v nově vznikajícím rezidenční projektu OAKS Prague, který se svými cenami za bydlení pohybuje ve vyšších cenových hladinách, bude potřeba přičíst k nákladům na výstavbu budovy školky patřičně vysoký zisk developera.

Výstavba školky by měla začít na začátku roku 2022 a hotova by měla být ke konci téhož roku. Proto je v tomto podnikatelském plánu uvažováno se začátkem provozu školky na začátku roku 2023.

V předchozích kapitolách byly provedeny analýzy konkurence, analýzy poptávky, SWOT analýza a analýza trhu. Tyto provedené analýzy nasvědčují realizovatelnosti podnikatelského záměru.

### 5.2 Organizace a lidské zdroje

#### 5.2.1 Zřízení společnosti

Mateřská Montessori škola v Nebřenicích bude fungovat jako právnická osoba, je tedy potřeba zřídit společnost určenou k tomuto podnikatelskému záměru. Právní forma společnosti bude společnost s ručením omezeným, jejímž zakladatelem bude Investor.

Soukromé školky lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorií jsou mateřské školy, které jsou zapsány v rejstříku mateřských škol a vztahuje se tak na ně školský zákon. Tato zařízení mají sice nárok na finanční příspěvek, ale musí dodržovat zákonem stanovený režim a další předpisy. Pro potřeby tohoto podnikatelského záměru byl zvolen typ soukromé školky spadající do kategorie druhé. Tento typ soukromé školky není zapsán v rejstříku mateřských škol a podléhá živnostenskému zákonu. Pro péči o děti nad tři roky věku se jedná o živnost volnou a není tak třeba k výkonu této živnostenské činnosti žádné odborné způsobilosti. Tato živnost je v živnostenském zákoně vedena jako „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“, obor činnosti č. 72 „Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“.

V druhé variantě řešení tohoto podnikatelského plánu je uvažováno se zřízením jeslí, tedy péčí o dítě do tří let věku. Tato skutečnost s sebou nese značné komplikace spojené s personálním zajištěním, neboť je tato činnost živností vázanou a vyžaduje prokázání přesně definované odborné způsobilosti. Více viz kapitola **6 Druhá varianta řešení**.

#### 5.2.2 Personální zajištění

Jak již bylo nastíněno v předchozí kapitole, pro tuto variantu řešení není po personálu vyžadována žádná odborná způsobilost. Tento fakt usnadňuje úkol zajištění vhodného personálu, nicméně by bylo vhodné, aby měl případný uchazeč zkušenosti v daném oboru.

Pedagogové by měli rozhodně mít zájem o práci s dětmi ale také touhu sebezlepšování a rozvíjení svých dovedností. Výuka v Montessori školce se zásadně liší od výuky v běžné mateřské škole, a proto by pedagog měl být schopen prokázat, že zastává názory a postoje



jako Maria Montessori. Pro zaměstnance zaměstnané na hlavní pracovní poměr bude společnost zajišťovat zaměstnanecký benefit v podobě plně hrazeného stravování.

Vzhledem k velikosti školky může docházet k situacím, kdy některý z pedagogů onemocní, bude mít dovolenou, či nastane jiná situace kdy se nebude moci dostavit k výkonu činnosti. Z těchto důvodů by měl pedagogický sbor fungovat jako tým a vzájemně se doplňovat.

Pedagogická činnost bude zajišťována taktéž ředitelem/kou školky. Ředitel/ka bude tedy vedle řízení školky a vyřizování administrativních záležitostí, taktéž součástí pedagogického sboru a nároky na obsazení této pozice budou o to vyšší.

Obecné požadavky na personál:

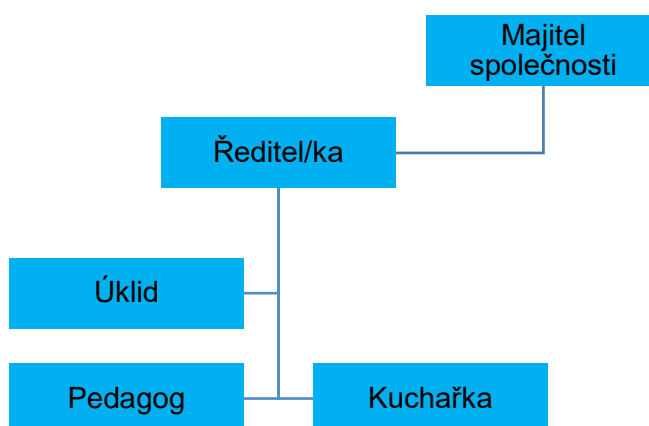
- Bezúhonnost
- Způsobilost k právním úkonům
- Zdravotní způsobilost
- Znalost českého a anglického jazyka
- Praxe

### 5.2.2.1 Struktura společnosti

Nejvyšším představitelem společnosti je její zakladatel, v našem případě Investor. Řízení školky má na starosti ředitel/ka, jenž bude v úzkém spojení s majitelem společnosti. Ředitel/ka zodpovídá za chod školky a řízení zaměstnanců v podobě pedagogů a kuchařek a aktivně se zapojuje do výuky. Za chod kuchyně a za zajištěním stravování obecně nesou odpovědnost kuchařky, které zajišťují i nákup surovin. Přímou odpovědnost za péči o děti nesou pedagogové. Úklid je zajišťován uklízečkou, jenž je zaměstnána na dohodu o pracovní činnosti.

Na obrázku níže je znázorněna organizační struktura mateřské Montessori školy v Nebřenicích.

Graf 4: Organizační schéma – varianta 1



Zdroj: vlastní





### **5.2.2.2 Úkoly a odpovědnost personálu**

#### Majitel společnosti

Majitel společnosti se nepřímo podílí na chodu společnosti v oblasti výkonu podnikatelské činnosti. Řídí společnost po finanční stránce, schvaluje investice a rozpočty. Majitel dále zajišťuje dobré vystupování společnosti navenek, vedení účetnictví a další nezbytné činnosti k řízení společnosti.

#### Ředitel/ka

Ředitel/ka přímo řídí chod mateřské školy jako takové. Ředitel/ka je zodpovědná za veškerý personál, organizuje školní akce, komunikuje s rodiči. Zpracovává návrhy rozpočtů, cen školního a stravného na základě zpráv od podřízených. Ředitel/ka je v úzkém kontaktu s majitelem společnosti a je povinna ho informovat o veškerých důležitých událostech, jež mohou ovlivnit chod školky. Ředitel/ka dále působí i jako pedagogický pracovník a aktivně se zapojuje do výuky. Výběrové řízení na ředitele/ku školky proběhne s dostatečným předstihem. Vedle obecných požadavků by měl/a ředitel/ka mít minimálně 5 let praxi na obdobné pozici.

#### Pedagog

Pedagogický pracovník přímo odpovídá za děti primárně ve své ale i v sousední třídě. Organizuje výuku, dbá na dodržování bezpečnosti a hygieny. Pedagog dále odpovídá za duševní vývoj dětí, vymyšlení tvořivých činností, asistování dětem při hygieně apod. Úzce spolupracuje s ředitelem/kou školky, kterou je povinen informovat o veškerém důležitém dění na pozemku školky. Vedle obecných požadavků by měl pedagog splňovat minimálně 2 roky praxe na obdobné pozici a měl by alespoň pasivně ovládat anglický jazyk.

#### Kuchařka

Kuchařka odpovídá za zajištění stravného v požadovaném množství a v požadované kvalitě. Dále zajišťuje nákup surovin ať už dovozkovou službou nebo vlastním přičiněním. Dbá za čistotu a hygienickou způsobilost kuchyně. Praxe na tuto pozici je minimálně 1 rok.

#### Uklízečka

Uklízečka odpovídá za úklid a dezinfekci školních prostor. Veškeré čisticí prostředky a náčiní bude mít k dispozici na pracovišti. Úklid bude probíhat na konci každého všedního dne. Kromě obecných požadavků nejsou kladeny žádné další nároky na způsobilost pro provádění této činnosti.



## 5.3 Finanční analýza

### 5.3.1 Investiční náklady

V této kapitole jsou vyčísleny veškeré investiční náklady, které bude potřeba vynaložit v prvotní fázi projektu, tedy ještě před tím, než bude mateřská Montessori škola v Nebřenicích uvedena do provozu. Jedná se o náklady spojené s pořízením nemovitosti v podobě objektu mateřské školy spolu s pozemkem, s nímž tvoří jednotný funkční celek. Tyto náklady jsou vypočteny propočtem, ke kterému byla připočtena zisková přírážka. Pořízení nemovitosti proběhne koupí od developera za pomoci podnikatelského úvěru, který bude nutno v průběhu let splácet. Dále jsou zde zahrnuty ostatní investiční náklady, které bude potřeba vynaložit při zakládání společnosti, vybavování objektu nábytkem a další, pro chod školky nezbytné, investice.

#### 5.3.1.1 Propočet nákladů na realizaci projektu výstavby

Náklady na realizaci projektu výstavby mateřské školy v Nebřenicích jsou stanoveny pomocí propočtu. Směrné ceny byly získány z webové stránky [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz) nebo z cenové databáze společnosti Best Cost Consulting, s. r. o. Propočet je členěn do jednotlivých oddílů následujícím způsobem:

- A. PROJEKTOVÉ A INŽENÝRSKÉ ČINNOSTI
- B. PROVOZNÍ SOUBORY
- C. STAVEBNÍ OBJEKTY
- D. STROJE, ZAŘÍZENÍ A INVENTÁŘ
- E. UMĚLECKÁ DÍLA
- F. VEDLEJŠÍ NÁKLADY SPOJENÉ S UMÍSTĚNÍM STAVBY
- G. OSTATNÍ NÁKLADY
- H. REZERVA
- I. OSTATNÍ INVESTICE
- J. NEHMOTNÝ INVESTIČNÍ MAJETEK
- K. PROVOZNÍ NÁKLADY
- L. KOMPLETAČNÍ ČINNOST

Veškeré částky uvedené v propočtu byly zaokrouhleny na celé koruny.

### A. Projektové a inženýrské činnosti

Ke stanovení nákladů na projektové a inženýrské činnosti bylo použito online kalkulačky z internetové stránky [www.cenyzaprojekty.cz](http://www.cenyzaprojekty.cz).

#### Vstupní údaje:

Kategorie stavby: Občanské, bytové a zdravotnické

Pásmo III: Drobná architektura (fontány, plastiky, oplocení a pod.), rodinné domy, bytové domy, garáže (halové, poschodové, podzemní, balírní velkoobchodní, víkendové chaty, jesle, školy mateřské, základní, střední, sauny, tělocvičny, fitness centra, knihovny, koupaliště, dětské domovy, domovy důchodců, domy s pečovatelskou službou, pensiony, sdružená ambulantní zařízení, obdobná zdravotnická zařízení a ordinace, lékárny, kolumbária, hřbitovy, urnové háje, kavárny, bistra, kina, polyfunkční domy (byty, obchody, služby apod.), kryté tribuny se základním a vyšším vybavením, sanace památkově chráněných staveb, prodejny, parkové zahrady při objektech, zahradní architektura, zahradní architektura, zoologické zahrady, botanické zahrady a očistné lázně.



Započitatelné náklady: 21 076 796,00 Kč

Rekonstrukce: Ne

Očekávaná pracnost: Průměrná

Hodinová sazba: 500 Kč/hod

Vypočtené údaje:

Celková pracnost: 2 648 hod

Celková cena: 1 324 000,00 Kč

Procentuální podíl na projektovou činnost: 70 %

Procentuální podíl na inženýrskou činnost: 33 %

Cena za projektovou činnost:  $(70 / 100) * 1\,324\,000,00 = 926\,800,00$  Kč

Cena za inženýrskou činnost:  $(33 / 100) * 1\,324\,000,00 = 436\,920,00$  Kč

Cena celkem:  $926\,800,00 + 436\,920,00 = 1\,363\,720,00$  Kč

**Náklady na projektové a inženýrské činnosti celkem bez DPH: 1 363 720,00 Kč**

**DPH 21 %: 286 381,00 Kč**

**Celkové náklady na projektové a inženýrské činnosti: 1 650 101,00 Kč**

## B. Provozní soubory

V objektu mateřské školy se provozní soubory nevyskytují.

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 0,00 Kč**

**DPH 21 %: 0,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 0,00 Kč**

## C. Stavební objekty

### SO 01 – Mateřská škola

- Zatřídění dle JKSO: 801.3 Budovy pro výuku a výchovu
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Svislá nosná konstrukce zděná z tvárnic
- Obestavěný prostor: **2 862,00 m<sup>3</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **5 905,00 Kč/m<sup>3</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz)
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN1} = 2\,862,00 \text{ m}^3 * 5\,905,00 \text{ Kč/m}^3$$

$$\text{ZRN1} = \mathbf{16\,900\,110,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

### SO 02 – Oplocení

- Zatřídění dle JKSO: 815.2 Oplocení
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Svislá nosná konstrukce kovová
- Výměra: **184,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **992,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz)
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN2} = 184,00 \text{ m} * 992,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN2} = \mathbf{182\,528,00 \text{ Kč bez DPH}}$$



### SO 03 – Sadové úpravy

- Zatřídění dle JKSO: 823.27 Úpravy parkové včetně příslušných úprav terénu
- Charakteristika: Stromy, keře, trvalky, parkový trávník
- Výměra: **930,00 m<sup>2</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **500,00 Kč/m<sup>2</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN3} = 930,00 \text{ m}^2 * 500,00 \text{ Kč/m}^2$$

$$\text{ZRN3} = \mathbf{465\ 000,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

### SO 04 – Opěrná stěna

- Zatřídění dle JKSO: 815.41 Zdi opěrné
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Svislá nosná konstrukce monolitická betonová plošná
- Obestavěný prostor: **56,00 m<sup>3</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **12 500,00 Kč/m<sup>3</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN4} = 56,00 \text{ m}^3 * 12\ 500,00 \text{ Kč/m}^3$$

$$\text{ZRN4} = \mathbf{701\ 475,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

### SO 05 – Přípojka silnoproudu

- Zatřídění dle JKSO: 82.73 Rozvody kabelové silnoproudé nízkého napětí
- Charakteristika: 3+PEN AC 50 Hz, 400/230 V
- Výměra: **59,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **2 150,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN5} = 59,00 \text{ m} * 2\ 150,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN5} = \mathbf{126\ 850,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

### SO 06 – Přípojka slaboproudu

- Zatřídění dle JKSO: 828.81 Vedení kabelová sdělovací dálková
- Charakteristika: Optické datové sítě FTTH, optické datové sítě kamerového systému
- Výměra: **92,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **640,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN6} = 92,00 \text{ m} * 640,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN6} = \mathbf{58\ 843,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 07 – Přípojka splaškové kanalizace

- Zatřídění dle JKSO: 827.2 Kanalizace trubní
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Plast
- Výměra: **10,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **6 445,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz)
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN7} = 10,00 \text{ m} * 6 445,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN7} = \mathbf{64 450,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 08 – Přípojka dešťové kanalizace

- Zatřídění dle JKSO: 827.2 Kanalizace trubní
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Plast
- Výměra: **15,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **6 445,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz)
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN8} = 15,00 \text{ m} * 6 445,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN8} = \mathbf{96 675,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 09 – Přípojka vodovodu

- Zatřídění dle JKSO: 827.1 Vodovody trubní
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Plast
- Výměra: **65,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **3 155,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz)
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN9} = 65,00 \text{ m} * 3 155,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN9} = \mathbf{205 075,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 10 – Přípojka plynu

- Zatřídění dle JKSO: 827.5 Plynovody a vzduchovody trubní
- Konstrukčně materiálová charakteristika: PE100 SDR11
- Výměra: **67,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **2 800,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN10} = 67,00 \text{ m} * 2 800,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN10} = \mathbf{187 600,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 11 – Pergola

- Zatřídění dle JKSO: 815.94 Přístřešky, kiosky apod. pro různé účely
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Dřevo
- Výměra: **793,00 m<sup>3</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **1 500,00 Kč/m<sup>3</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN11} = 793,00 \text{ m}^3 * 1 500,00 \text{ Kč/m}^3$$

$$\text{ZRN11} = \mathbf{1 189 500,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 12 – Akumulační nádrž

- Zatřídění dle JKSO: 814.2 Nádrže pozemní
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Z jiných materiálů (plast)
- Výměra: **16,00 m<sup>3</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **3 635,00 Kč/m<sup>3</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: stavebnistandardy.cz
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN12} = 16,00 \text{ m}^3 * 3 635,00 \text{ Kč/m}^3$$

$$\text{ZRN12} = \mathbf{58 160,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 13 – Zpevněné plochy

- Zatřídění dle JKSO: 822.5 Plochy charakteru pozemních komunikací
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Kryt dlažďený
- Výměra: **249,00 m<sup>2</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **1970,00 Kč/m<sup>2</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: stavebnistandardy.cz
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN13} = 249,00 \text{ m}^2 * 1970,00 \text{ Kč/m}^2$$

$$\text{ZRN13} = \mathbf{490 530,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 14 – Dětské hřiště

- Zatřídění dle JKSO: 823.33 Plochy hřišť
- Charakteristika: Venkovní prolézačky, objekty a plochy pro děti
- Výměra: **1,00 kpl**
- Ukazatelová cena na jednotku: **350 000,00 Kč/kpl**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN14} = 1,00 \text{ kpl} * 350 000,00 \text{ Kč/kpl}$$

$$\text{ZRN14} = \mathbf{350 000,00 \text{ Kč bez DPH}}$$



## Rekapitulace stavebních objektů:

Tabulka 27: Rekapitulace stavebních objektů – varianta 1

ID	Stavební objekt	Náklady bez DPH [Kč]	Sazba DPH	Výše DPH [Kč]	Náklady včetně DPH [Kč]
SO-01	Hlavní budova	16 900 110 Kč	21 %	3 549 023 Kč	20 449 133 Kč
SO-02	Oplocení	182 528 Kč	21 %	38 331 Kč	220 859 Kč
SO-03	Sadové úpravy	465 000 Kč	21 %	97 650 Kč	562 650 Kč
SO-04	Opěrná stěna	701 475 Kč	21 %	147 310 Kč	848 785 Kč
SO-05	Přípojka silnoproudu	126 850 Kč	21 %	26 639 Kč	153 489 Kč
SO-06	Přípojka slaboproudu	58 843 Kč	21 %	12 357 Kč	71 200 Kč
SO-07	Přípojka s. kanalizace	64 450 Kč	21 %	13 535 Kč	77 985 Kč
SO-08	Přípojka d. kanalizace	96 675 Kč	21 %	20 302 Kč	116 977 Kč
SO-09	Přípojka vodovodu	205 075 Kč	21 %	43 066 Kč	248 141 Kč
SO-10	Přípojka plynu	187 600 Kč	21 %	39 396 Kč	226 996 Kč
SO-11	Pergola	1 189 500 Kč	21 %	249 795 Kč	1 439 295 Kč
SO-12	Akumulační nádrž	58 160 Kč	21 %	12 214 Kč	70 374 Kč
SO-13	Zpevněné plochy	490 530 Kč	21 %	103 011 Kč	593 541 Kč
SO-14	Dětské hřiště	350 000 Kč	21 %	73 500 Kč	423 500 Kč
<b>CZRN</b>		<b>21 076 796 Kč</b>		<b>4 426 127 Kč</b>	<b>25 502 923 Kč</b>

Zdroj: vlastní

**Celkové započitatelné rozpočtové náklady: 21 076 796,00 Kč**

**DPH 21 %: 4 426 127,00 Kč**

**Celkové náklady za stavební objekty: 25 502 923,00 Kč**

### D. Stroje, zařízení a inventář

Stroje, zařízení a inventář se v objektu mateřské školy nevyskytují.

**Náklady na stroje, zařízení a inventář celkem bez DPH: 0,00 Kč**

**DPH 21 %: 0,00 Kč**

**Celkové náklady na stroje, zařízení a inventář: 0,00 Kč**

### E. Umělecká díla

Umělecká díla se v objektu mateřské školy nevyskytují.

**Náklady na umělecká díla celkem bez DPH: 0,00 Kč**

**DPH 21 %: 0,00 Kč**

**Celkové náklady na umělecká díla: 0,00 Kč**

### F. Vedlejší náklady spojené s umístěním stavby

Vedlejší náklady spojené s umístěním stavby byly určeny odhadem jako 5 % z celkových započitatelných rozpočtových nákladů stavby.

Výpočet:

$$5 \% * 21\,076\,796,00 \text{ Kč} = 1\,053\,840,00 \text{ Kč}$$

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 1 053 840,00 Kč**

**DPH 21 %: 221 306,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 1 275 146,00 Kč**



## G. Ostatní náklady

### I. poplatky DOSS, koordinátor BOZP, PENB, geodetické práce

Odhadnuto na 1 % z celkových započitatelných rozpočtových nákladů stavby.

Výpočet:

$$1 \% * 21\,076\,796,00 = 210\,768,00 \text{ Kč}$$

### II. náklady na marketing a prodej developerských projektů

Odhadnuto na 2 % z celkových započitatelných rozpočtových nákladů stavby.

Výpočet:

$$2 \% * 21\,076\,796,00 = 421\,536,00 \text{ Kč}$$

Celkem bod I. a II.: 210 768,00 + 421 536,00 = 632 304,00 Kč

**Náklady na ostatní náklady celkem bez DPH: 632 304,00 Kč**

**DPH 21 %: 132 784,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 765 088,00 Kč**

## H. Rezerva

Rezerva byla určena odhadem jako 5 % z celkových započitatelných rozpočtových nákladů stavby.

Výpočet:

$$5 \% * 21\,076\,796,00 \text{ Kč} = 1\,053\,840,00 \text{ Kč}$$

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 1 053 840,00 Kč**

**DPH 21 %: 221 306,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 1 275 146,00 Kč**

## I. Ostatní investice

### Náklady na odstranění stávajících objektů:

V tabulce níže je uveden rozpočet na odstranění stávajících objektů.

Tabulka 28: Ostatní investice propočtu – varianta 1

Stavební objekty	Výměra	MJ	Jedn. cena [Kč/MJ]	Celkem [Kč]
Odstranění zpevněné betonové plochy	447,00	m <sup>2</sup>	1 100,00 Kč	491 700 Kč
Odstranění oplocení	48,00	m <sup>2</sup>	150,00 Kč	7 200 Kč
Odstranění opěrné stěny	31,68	m <sup>3</sup>	2 200,00 Kč	69 696 Kč
Kácení stromů	32	ks	450,00 Kč	14 400 Kč
<b>Celkové náklady na odstranění objektů</b>				<b>582 996 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Výše uvedené směrné ceny byly stanoveny na základě dat získaných od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.

### Náklady na pořízení pozemku:

Náklad na pořízení pozemku byl stanoven jako tržní hodnota předmětného pozemku. Ke stanovení tržní hodnoty bylo použito porovnávací metody, jenž nejlépe reflektuje aktuální ceny





v daném segmentu trhu. Bylo použito čtyř porovnávacích vzorků v podobě obdobných nemovitých věcí, které se svým charakterem, velikostí a lokalitou nejvíce podobají oceňovanému pozemku v daném místě a čase. Jednotlivé inzerce nabízených nemovitostí jsou součástí příloh této práce.

Stručná charakteristika porovnávacích pozemků je uvedena v tabulce níže.

Tabulka 29: Charakteristika porovnávacích pozemků – varianta 1

i.	Plocha pozemku [m <sup>2</sup> ]	Lokalita	Terén	Využití pozemku
oceňovaný pozemek				
	1 972,00	Nebřenice	rovinatý	stavební pozemek
porovnávací vzorky				
1.	1 617,00	Sulice	rovinatý	stavební pozemek
2.	1 532,00	Tehov	rovinatý	stavební pozemek
3.	1 686,00	Kunice	rovinatý	stavební pozemek
4.	1 278,00	Kunice	rovinatý	stavební pozemek

Zdroj: [www.sreality.cz](http://www.sreality.cz), 2021

Odlišnosti jednotlivých vzorků od oceňovaného pozemku jsou zohledněny příslušnými koeficienty:

- K1 – koeficient velikosti výměř;
- K2 – koeficient lokality;
- K3 – koeficient tvaru pozemku;
- K4 – koeficient terénu pozemku;
- K5 – koeficient napojení na inženýrské sítě;
- K6 – koeficient inzerce;

Při porovnání vzorků byly nalezeny následující odlišnosti:

Vzorky č. 1, 2, 3 a 4 mají menší výměř, a proto byla jejich cena upravena koeficientem velikosti výměř. Vzorky č. 3 a 4 se nachází v méně atraktivní lokalitě, tato skutečnost byla zohledněna koeficientem lokality. Všechny vzorky byly poníženy koeficientem inzerce, který zohledňuje poplatky a přírážky realitních kanceláří za zprostředkování prodeje nabízených nemovitostí.

Tabulka upravující ceny jednotlivých vzorků je uvedena níže.

Tabulka 30: Porovnání jednotlivých pozemků – varianta 1

i.	Nabídková cena	Plocha pozemku [m <sup>2</sup> ]	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Jednotková cena [Kč/m <sup>2</sup> ]
1.	9 980 000,00 Kč	1 617,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	4 443,78 Kč
2.	6 600 000,00 Kč	1 532,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	3 101,83 Kč
3.	8 850 000,00 Kč	1 686,00	0,90	1,10	1,00	1,00	1,00	0,80	4 157,30 Kč
4.	7 000 000,00 Kč	1 278,00	0,80	1,10	1,00	1,00	1,00	0,80	3 856,03 Kč

Zdroj: vlastní



Stanovení tržní hodnoty předmětného pozemku:

Tabulka 31: Stanovení tržní hodnoty pozemku

Stanovení tržní hodnoty pozemku	
Maximální jednotková cena [Kč/m <sup>2</sup> ]	4 443,78 Kč
Minimální jednotková cena [Kč/m <sup>2</sup> ]	3 101,83 Kč
Průměrná jednotková cena [Kč/m <sup>2</sup> ]	3 889,73 Kč
Plocha oceňovaného pozemku [m <sup>2</sup> ]	1 972
Tržní hodnota pozemku [Kč]	7 670 553,91 Kč
<b>Tržní hodnota pozemku po zaokrouhlení [Kč]</b>	<b>7 670 000,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

#### Ostatní investice celkem

Celkové náklady na odstranění stávajících objektů a pořízení pozemku:

582 996,00 Kč + 7 670 000,00 Kč = 8 252 996,00 Kč

**Náklady na ostatní investice celkem bez DPH: 8 252 996,00 Kč**

**DPH 21 %: 1 733 129,00 Kč**

**Celkové náklady na ostatní investice: 9 986 125,00 Kč**

#### J. Nehmotný investiční majetek

Nehmotný investiční majetek se v objektu mateřské školy nevyskytuje.

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 0,00 Kč**

**DPH 21 %: 0,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 0,00 Kč**

#### K. Provozní náklady

Provozní náklady zahrnují náklady na pořízení kuchyně. Tyto náklady byly stanoveny odborným odhadem na 50 000,00 Kč.

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 50 000,00 Kč**

**DPH 21 %: 10 500,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 60 500,00 Kč**

#### L. Kompletační činnost

Kompletační činnost byla určena odhadem jako 2 % z celkových započítatelných rozpočtových nákladů stavby.

Výpočet:

2 % \* 21 076 796,00 Kč = 421 536,00 Kč

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 421 536,00 Kč**

**DPH 21 %: 88 523,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 510 058,00 Kč**



## REKAPITULACE

V tabulce níže je uveden celkový souhrn jednotlivých oddílů propočtu.

Tabulka 32: Rekapitulace propočtu – varianta 1

ID	Název oddílu	Náklady bez DPH [Kč]	DPH [Kč]	Náklady včetně DPH [Kč]
A.	Projektové a inž. činnosti	1 363 720,00 Kč	286 381,00 Kč	1 650 101,00 Kč
B.	Provozní soubory	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
C.	Stavební objekty	21 076 796,00 Kč	4 426 127,00 Kč	25 502 923,00 Kč
D.	Stroje, zařízení a inventář	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
E.	Umělecká díla	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
F.	VRN	1 053 840,00 Kč	221 306,00 Kč	1 275 146,00 Kč
G.	Ostatní náklady	632 304,00 Kč	132 784,00 Kč	765 088,00 Kč
H.	Rezerva	1 053 840,00 Kč	221 306,00 Kč	1 275 146,00 Kč
I.	Ostatní investice	8 252 996,00 Kč	1 733 129,00 Kč	9 986 125,00 Kč
J.	Nehmotný inv. majetek	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
K.	Provozní náklady	50 000,00 Kč	10 500,00 Kč	60 500,00 Kč
L.	Kompletační činnost	421 536,00 Kč	88 523,00 Kč	510 059,00 Kč
<b>NÁKLADY CELKEM</b>		<b>33 905 032,00 Kč</b>	<b>7 120 056,00 Kč</b>	<b>41 025 088,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Náklady na realizaci projektu výstavby mateřské školy v Nebřenicích jsou 33 905 032,00 Kč bez DPH. S přičtením DPH činí náklady 41 025 088,00 Kč.



### 5.3.1.2 Ostatní investiční náklady

V rámci vybavení školských prostor je potřeba vynaložit i ostatní investiční náklady, které nesmí ve finanční analýze chybět. Jsou to náklady především na nábytek, vybavení, zařízení kanceláře a kuchyně. Vzhledem k faktu, že kuchyně bude součástí dodávky stavby od developera, není v tomto rozpočtu uvedena. Nicméně je zde nakládáno s náklady na vybavení této kuchyně, jenž představuje kuchyňské potřeby, nádobí apod. Náklady spojené se zřízením společnosti s ručením omezeným byly sumarizovány a odhadnuty v položce „zřízení společnosti“.

Veškeré položky ostatních počátečních investic jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 33: Ostatní počáteční investice – varianta 1

Vybavení	MJ	Počet	Nákupní cena včetně DPH [Kč]	Cena celkem [Kč]
Stůl	ks	10	3 758,26 Kč	37 582,60 Kč
Dětská židle	ks	40	1 095,00 Kč	43 800,00 Kč
Dětská postel	ks	40	2 790,00 Kč	111 600,00 Kč
Lůžkoviny	ks	40	1 200,00 Kč	48 000,00 Kč
Ostatní nábytek	kpl	1	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč
Nádobí	kpl	1	7 000,00 Kč	7 000,00 Kč
Vybavení kanceláře	kpl	1	25 000,00 Kč	25 000,00 Kč
Vybavení kuchyně	kpl	1	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Vybavení šaten	kpl	1	5 000,00 Kč	5 000,00 Kč
Výtvarné vybavení	kpl	1	2 000,00 Kč	2 000,00 Kč
Hračky interiérové	kpl	1	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Hračky venkovní	kpl	1	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč
Zahradní nábytek	kpl	1	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč
Dekorace	kpl	1	5 000,00 Kč	5 000,00 Kč
Vytvoření internetových stránek	kpl	1	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč
Zřízení společnosti	kpl	1	5 000,00 Kč	5 000,00 Kč
<b>Ostatní investiční náklady celkem</b>				<b>419 982,60 Kč</b>
<b>Ostatní investiční náklady celkem po zaokrouhlení</b>				<b>420 000,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní průzkum

Ostatní investiční náklady byly vyčísleny na 420 000,00 Kč.

### 5.3.1.3 Investiční náklady celkem

V tabulce uvedené níže jsou sečteny investiční náklady, které byly určeny v předchozích dvou kapitolách. Je nutné připomenout, že náklady spojené s výstavbou mateřské školy, které byly stanoveny v kapitole 5.3.1.1 **Propočet nákladů na realizaci projektu výstavby** hradí developer, který hotový produkt prodá naší společnosti s patřičnou ziskovou přírůžkou. K nákladům na výstavbu je tedy potřeba přičíst tento zisk, neboť bude potřeba taktéž uhradit. Zisková přírůžka byla stanovena odborným odhadem na 30 %. Tato hodnota byla zvolena s přihlédnutím ke skutečnostem, že se jedná o moderní budovu v rámci lukrativního nově vznikajícího prostředí projektu OAKS Prague, na projektu se podílejí významní světoví architekti a v neposlední řadě bylo přihlédnuto k současným cenám nabízených nemovitostí v rámci projektu OAKS Prague.



Tabulka 34: Celkové investiční náklady – varianta 1

Celkové investiční náklady	
Náklady na pořízení projektu mateřské školy bez DPH [Kč]	33 905 032,00 Kč
Zisková přírážka [%]	30 %
Zisková přírážka [Kč]	10 171 509,60 Kč
Cena za pořízení projektu s přičtením zisku bez DPH [Kč]	44 076 541,60 Kč
DPH [Kč]	9 256 073,74 Kč
<b>Celková cena za pořízení projektu včetně DPH [Kč]</b>	<b>53 332 615,34 Kč</b>
Ostatní investiční náklady [Kč]	420 000,00 Kč
<b>Celkové investiční náklady [Kč]</b>	<b>53 752 615,34 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Celkové investiční náklady projektu byly stanoveny na 53 752 615,34 Kč.

### 5.3.2 Zdroje financování

Financování projektu bude zajištěno podnikatelským úvěrem a vlastními prostředky. Úvěr bude poskytnut na 50 000 000,00 Kč s úrokovou sazbou 5,9 % p. a. Fixace úrokové sazby je možná pouze na omezenou dobu, nicméně odhadnout změnu úrokové sazby do budoucích let je velmi náročné, a proto bude pro účely tohoto podnikatelského plánu uvažováno s konstantní úrokovou sazbou po celou dobu splácení úvěru. Délka splácení je stanovena na 15 let, tedy do roku 2037. Výše jednotlivé roční splátky je 5 114 553,50 Kč. Součet všech splátek neboli suma, kterou je podnikatel povinen uhradit, je 76 718 302,47 Kč. Kompletní umořovací kalendář je uveden v tabulce níže.

Tabulka 35: Umořovací kalendář – varianta 1

Rok	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek úvěru
0	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	50 000 000,00 Kč
1	5 114 553,50 Kč	2 950 000,00 Kč	2 164 553,50 Kč	47 835 446,50 Kč
2	5 114 553,50 Kč	2 822 291,34 Kč	2 292 262,15 Kč	45 543 184,35 Kč
3	5 114 553,50 Kč	2 687 047,88 Kč	2 427 505,62 Kč	43 115 678,73 Kč
4	5 114 553,50 Kč	2 543 825,04 Kč	2 570 728,45 Kč	40 544 950,27 Kč
5	5 114 553,50 Kč	2 392 152,07 Kč	2 722 401,43 Kč	37 822 548,84 Kč
6	5 114 553,50 Kč	2 231 530,38 Kč	2 883 023,12 Kč	34 939 525,73 Kč
7	5 114 553,50 Kč	2 061 432,02 Kč	3 053 121,48 Kč	31 886 404,25 Kč
8	5 114 553,50 Kč	1 881 297,85 Kč	3 233 255,65 Kč	28 653 148,60 Kč
9	5 114 553,50 Kč	1 690 535,77 Kč	3 424 017,73 Kč	25 229 130,87 Kč
10	5 114 553,50 Kč	1 488 518,72 Kč	3 626 034,78 Kč	21 603 096,09 Kč
11	5 114 553,50 Kč	1 274 582,67 Kč	3 839 970,83 Kč	17 763 125,26 Kč
12	5 114 553,50 Kč	1 048 024,39 Kč	4 066 529,11 Kč	13 696 596,16 Kč
13	5 114 553,50 Kč	808 099,17 Kč	4 306 454,32 Kč	9 390 141,83 Kč
14	5 114 553,50 Kč	554 018,37 Kč	4 560 535,13 Kč	4 829 606,70 Kč
15	5 114 553,50 Kč	284 946,80 Kč	4 829 606,70 Kč	0,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>76 718 302,47 Kč</b>	<b>26 718 302,47 Kč</b>	<b>50 000 000,00 Kč</b>	

Zdroj: vlastní

Vzhledem k faktu, že celkové investiční náklady činí 53 752 615,34 Kč a úvěr bude poskytnut pouze na částku 50 000 000,00 Kč, bude investor muset použít i svůj vlastní kapitál k financování investičních nákladů. Banka poskytující úvěr navíc vyžaduje od investora i vložení svých vlastních prostředků. Z těchto důvodů je nutné, aby investor vložil do projektu vlastní finanční prostředky ve výši 3 752 615,34 Kč



### 5.3.3 Provozní náklady

Provozní náklady představují variabilní složku celkových nákladů projektu. To znamená, že se jejich výše odvíjí od počtu poskytnutých služeb nebo délky poskytování těchto služeb. V případě tohoto podnikatelského plánu, od počtu dětí navštěvující Montessori školku v Nebřenicích. V některých případech je ale vztažení nákladů na počet dětí velmi obtížné, z tohoto důvodu bylo přistoupeno k fixnímu odhadu daného nákladu. V následujících kapitolách jsou tyto provozní náklady propočítány podrobněji.

#### 5.3.3.1 Náklady na mzdy

V kapitole **5.2 Organizace a lidské zdroje** byly stanoveny 3 pracovní pozice, které budou ve společnosti figurovat. Jedná se o pozici ředitele/ky, pedagoga a kuchařky. K hrubým mzdám je potřeba připočítat odvody na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele. Jednotlivé mzdy pracovních pozic jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 36: Náklady na mzdy jednotlivých pracovních pozic – varianta 1

Pracovní pozice	Hrubá mzda [Kč/měs]	Superhrubá mzda [Kč/měs]	Roční firemní náklady [Kč/rok]
Ředitel/ka	45 000,00 Kč	60 210,00 Kč	722 520,00 Kč
Pedagog	35 000,00 Kč	46 830,00 Kč	561 960,00 Kč
Kuchařka	20 000,00 Kč	26 760,00 Kč	321 120,00 Kč

Zdroj: vlastní

Vzhledem k faktu, že počet dětí ve školce bude postupně vzrůstat, až do naplnění maximální kapacity školky, bude se personální zajištění odvíjet od aktuálního počtu dětí. Ve vedení školky bude vždy jeden/a ředitel/ka bez ohledu na počet přihlášených dětí. Počet pedagogů se odvíjí od počtu dětí, kdy bylo stanoveno, že na jednoho pedagoga připadne přibližně dvanáct dětí. Jídlo připravuje, při menším počtu dětí, jedna kuchařka a při navýšení počtu dětí se provede nábor na kuchařku druhou. Personální složení společnosti je uvedeno v tabulce níže. Tabulka uvádí počet dětí, počet pedagogů, ředitelů/ek a kuchařek v jednotlivých letech. Tabulka je vedena pouze do roku 2030, protože od roku 2028 je kapacita školky zcela naplněna a v dalších letech se tedy neplánují personální změny.

Tabulka 37: Počet osob ve školce – varianta 1

Rok	Počet dětí [osoby]	Počet pedagogů [osoby]	Počet ředitelů/ek [osoby]	Počet kuchařek [osoby]
2023	18	2	1	1
2024	23	2	1	1
2025	27	2	1	2
2026	32	3	1	2
2027	36	3	1	2
2028	40	3	1	2
2029	40	3	1	2
2030	40	3	1	2

Zdroj: vlastní

V následující tabulce jsou informace z předchozích dvou tabulek spojeny za účelem stanovení celkových ročních firemních nákladů na mzdy. Tabulka je taktéž vedena pouze do roku 2030. Pro další roky jsou roční celkové mzdové náklady firmy totožné s rokem 2030. V nákladech na mzdy již není počítáno se mzdami kuchařek, neboť ty budou zohledněny v kapitole **5.3.3.4 Náklady na provoz kuchyně**.



Tabulka 38: Mzdové firemní náklady – varianta 1

Rok	Roční náklady na pedagogy [Kč/rok]	Roční náklady na ředitele/ku [Kč/rok]	Roční náklady na kuchařky [Kč/rok]	Celkové roční firemní mzdové náklady [Kč/rok]
2023	1 123 920,00 Kč	722 520,00 Kč	0,00 Kč	1 846 440,00 Kč
2024	1 123 920,00 Kč	722 520,00 Kč	0,00 Kč	1 846 440,00 Kč
2025	1 123 920,00 Kč	722 520,00 Kč	0,00 Kč	1 846 440,00 Kč
2026	1 685 880,00 Kč	722 520,00 Kč	0,00 Kč	2 408 400,00 Kč
2027	1 685 880,00 Kč	722 520,00 Kč	0,00 Kč	2 408 400,00 Kč
2028	1 685 880,00 Kč	722 520,00 Kč	0,00 Kč	2 408 400,00 Kč
2029	1 685 880,00 Kč	722 520,00 Kč	0,00 Kč	2 408 400,00 Kč
2030	1 685 880,00 Kč	722 520,00 Kč	0,00 Kč	2 408 400,00 Kč

Zdroj: vlastní

### 5.3.3.2 Náklady na energie

Dle informací uvedených v technické zprávě projektu mateřské školy je celková roční spotřeba elektrické energie 65 MWh. Informace získané z webu kalkulátor.cz uvádí, že aktuální průměrná cena za 1 MWh elektrické energie je 1 840,00 Kč.

Dle informací uvedených v technické zprávě bude průměrný roční průtok vody 471 m<sup>3</sup>. Tato hodnota je vztažena k maximálnímu počtu osob v mateřské škole. V průběhu let se bude počet osob zvyšovat, nicméně v rámci zjednodušení je uvažováno s konstantní spotřebou vody, jenž bude v průběhu let neměnná. Aktuální cena vodného a stočného dle internetových stránek Středočeské vodárny (svas.cz) činí 107,90 Kč na m<sup>3</sup>.

Dle informací uvedených v technické zprávě činí průměrná roční spotřeba plynu na vytápění 6 088,15 m<sup>3</sup>. Průměrná roční spotřeba plynu na TUV činí 3 991,45 m<sup>3</sup>. Celkově je tedy uvažováno se spotřebou plynu 10 079,60 m<sup>3</sup> za rok. Opět je v rámci zjednodušení uvažováno, že tato hodnota bude v průběhu let konstantní. Na internetové stránce kurzy.cz je uvedeno, že průměrná cena 1 m<sup>3</sup> plynu ve středočeském kraji je přibližně 5,00 Kč.

Tabulka 39: Roční náklady na energie – varianta 1

Energie	MJ	Roční spotřeba [MJ/rok]	Jednotkové roční náklady [Kč/MJ/rok]	Roční náklady [Kč/rok]
Vodné, stočné	m <sup>3</sup>	471,00	107,90 Kč	50 820,90 Kč
Elektrická energie	MWh	65,00	1 840,00 Kč	119 600,00 Kč
Plyn	m <sup>3</sup>	10 079,60	5,00 Kč	50 398,00 Kč
<b>Celkem</b>				<b>220 818,90 Kč</b>

Zdroj: vlastní





Ceny energií se samozřejmě v průběhu času vyvíjejí a je obtížné určit jakým směrem se budou vyvíjet v budoucnu. Z tohoto důvodu byly jednotlivé roční náklady na energie násobeny koeficienty zohledňující roční nárůst cen za energie. Tyto koeficienty byly stanoveny na základě vývoje cen v předchozích letech dle informací získaných z Českého statistického úřadu. Roční vývoj cen za vodné a stočné byl stanoven na 3 %, roční vývoj cen za elektrickou energii je 5 % a roční vývoj cen za plyn je taktéž 5 %. Vývoj nákladů za energie je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 40: Celkové náklady na energie v jednotlivých letech – varianta 1

Rok	Náklady na vodné a stočné +3 % [Kč/rok]	Náklady na el. energii +5 % [Kč/rok]	Náklady na plyn +5 % [Kč/rok]	Náklady na energie celkem [Kč/rok]
2023	50 820,90 Kč	119 600,00 Kč	50 398,00 Kč	220 818,90 Kč
2024	52 345,53 Kč	125 580,00 Kč	52 917,90 Kč	230 843,43 Kč
2025	53 915,89 Kč	131 859,00 Kč	55 563,80 Kč	241 338,69 Kč
2026	55 533,37 Kč	138 451,95 Kč	58 341,98 Kč	252 327,30 Kč
2027	57 199,37 Kč	145 374,55 Kč	61 259,08 Kč	263 833,00 Kč
2028	58 915,35 Kč	152 643,27 Kč	64 322,04 Kč	275 880,66 Kč
2029	60 682,81 Kč	160 275,44 Kč	67 538,14 Kč	288 496,39 Kč
2030	62 503,30 Kč	168 289,21 Kč	70 915,05 Kč	301 707,55 Kč
2031	64 378,40 Kč	176 703,67 Kč	74 460,80 Kč	315 542,87 Kč
2032	66 309,75 Kč	185 538,85 Kč	78 183,84 Kč	330 032,44 Kč
2033	68 299,04 Kč	194 815,80 Kč	82 093,03 Kč	345 207,87 Kč
2034	70 348,01 Kč	204 556,59 Kč	86 197,68 Kč	361 102,28 Kč
2035	72 458,45 Kč	214 784,42 Kč	90 507,57 Kč	377 750,44 Kč
2036	74 632,20 Kč	225 523,64 Kč	95 032,95 Kč	395 188,79 Kč
2037	76 871,17 Kč	236 799,82 Kč	99 784,59 Kč	413 455,58 Kč
2038	79 177,31 Kč	248 639,81 Kč	104 773,82 Kč	432 590,94 Kč
2039	81 552,63 Kč	261 071,80 Kč	110 012,51 Kč	452 636,94 Kč
2040	83 999,20 Kč	274 125,39 Kč	115 513,14 Kč	473 637,73 Kč

Zdroj: vlastní





### 5.3.3.3 Náklady na opravu a údržbu

Náklady na opravu a údržbu byly stanoveny za pomoci programu Buildpass. Náklady jsou plánovány ve sledovaném období, tedy od dokončení budovy školky v roce 2023 až do roku 2040. Za toto sledované období jsou celkové náklady na obnovu a údržbu 4 965 700,00 Kč.

Tabulka 41: Náklady na opravu a údržbu – varianta 1

Konstrukční díl	Rok	Náklad [Kč]
Malby	2028	102 000,00 Kč
<b>Celkem za rok 2028</b>		<b>102 000,00 Kč</b>
Konstrukce truhlářské	2033	241 400,00 Kč
Konstrukce zámečnické	2033	251 600,00 Kč
Podlahy povlakové	2033	476 000,00 Kč
Nátěry	2033	714 000,00 Kč
Malby	2033	102 000,00 Kč
<b>Celkem za rok 2033</b>		<b>1 785 000,00 Kč</b>
Trubní vedení a drobné objekty	2038	476 000,00 Kč
Bourací práce	2038	81 600,00 Kč
Silnoproud	2038	210 800,00 Kč
Slaboproud	2038	782 000,00 Kč
Vzduchotechnika	2038	353 600,00 Kč
Regulační zařízení	2038	61 200,00 Kč
MTN zařízení velkokuchyní	2038	153 000,00 Kč
Ostatní konstrukce M	2038	68 000,00 Kč
Povlakové krytiny	2038	44 200,00 Kč
Zařizovací předměty	2038	127 500,00 Kč
Ústřední vytápění	2038	289 000,00 Kč
Dřevostavby a sádrokartony	2038	153 000,00 Kč
Konstrukce klempířské	2038	176 800,00 Kč
Malby	2038	102 000,00 Kč
<b>Celkem za rok 2038</b>		<b>3 078 700,00 Kč</b>
<b>Celkem za sledované období</b>		<b>4 965 700,00 Kč</b>

Zdroj: Buildpass, 2021

### 5.3.3.4 Náklady na provoz kuchyně

Pokud uvažujeme, že provoz kuchyně běží celý rok, o všední dny a mimo svátky, počítáme celkem s 256 dny v roce. Maximální celkový počet strážníků ve školce je 46 osob. Druhy jídel se dají rozdělit na tři kategorie: snídaně, obědy a svačiny. Během dne je uvažováno, že jeden strážník má nárok na jednu snídani, jeden oběd a dvě svačiny. V následující tabulce je uveden výpočet ročního počtu jídel připravovaných v rámci školní kuchyně. Za účelem výpočtu celkového počtu jídel bylo nutné zohlednit náročnost přípravy různých druhů pokrmů. Bylo uvažováno, že 1 oběd je stejně náročný na přípravu jako 3 snídaně, nebo 3 svačiny. Oběd je tedy uvažován jako základní prvek (dále jen „jídlo“), dle kterého jsou vedeny další výpočty. V tabulce je proto počet snídaní a svačin upraven koeficientem, který převádí počet těchto dvou pokrmů na patřičný počet obědů. Jednoduchou úvahou lze tedy říci, že jeden strážník má za jeden den nárok na 2 jídla.



Tabulka 42: Počet jídel – varianta 1

Strava	Počet za den na 1 osobu [ks/osoba]	Roční počet [ks/rok]	Koef. přepočtu na základní prvek	Počet jídel celkem za rok [ks/rok]
Snídaně	1	11 776	0,33	3 925
Oběd	1	11 776	1,00	11 776
Svačina	2	23 552	0,33	7 851
<b>Celkem</b>				<b>23 552</b>

Zdroj: vlastní

V následující tabulce je vypočtena výše ročních nákladů na provoz kuchyně. Do těchto nákladů se uvažuje s náklady na suroviny pro přípravu jídel, náklady na mzdy, náklady na dopravu surovin, režijní náklady a odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Paušální náklady byly odhadnuty na základě odborného úsudku.

Tabulka 43: Roční náklady na provoz kuchyně – varianta 1

Stanovení ročních nákladů na provoz kuchyně	
Počet jídel za rok [ks/rok]	23 552
Náklady na suroviny 1 jídla [Kč/jídlo]	35,00 Kč
Roční celkové náklady na suroviny [Kč/rok]	824 320,00 Kč
Roční náklady na mzdy [Kč/rok]	642 240,00 Kč
Roční náklady na dopravu surovin [Kč/rok]	10 000,00 Kč
Roční režijní náklady [Kč/rok]	30 000,00 Kč
Roční odpisy [Kč/rok]	20 000,00 Kč
<b>Celkové roční náklady na provoz kuchyně [Kč/rok]</b>	<b>1 526 560,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Celkové náklady na provoz kuchyně byly vyčísleny na 1 526 560,00 Kč za rok. Tato hodnota ovšem představuje náklady pro plně vytíženou kuchyni. Školka se bude v průběhu let postupně zaplňovat a náklady tak postupně porostou. V následující tabulce jsou vypočteny náklady na provoz kuchyně dle jednotlivých let. Tabulka uvádí počet strážníků, od něho odvíjející se počet jídel, náklady na suroviny a paušální náklady v podobě nákladů na dopravu, režie a odpisy, které budou v průběhu let neměnné. Tyto paušální náklady jsou v součtu vyčísleny na hodnotu 60 000,00 Kč dle odhadu z tabulky výše. Počet strážníků vychází z dat zpracovaných v kapitolách 4.5.3 Výsledek analýzy poptávky a 5.3.3.1 Náklady na mzdy.

Tabulka 44: Celkové roční náklady na provoz kuchyně v letech – varianta 1

Rok	Počet strážníků [osoby]	Počet jídel za rok [ks]	Náklady na suroviny celkem [Kč]	Náklady na mzdy [Kč]	Paušální náklady [Kč]	Celkové roční náklady [Kč]
2023	22	11 264	394 240,00 Kč	321 120,00 Kč	60 000,00 Kč	775 360,00 Kč
2024	27	13 824	483 840,00 Kč	321 120,00 Kč	60 000,00 Kč	864 960,00 Kč
2025	32	16 384	573 440,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 275 680,00 Kč
2026	38	19 456	680 960,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 383 200,00 Kč
2027	42	21 504	752 640,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 454 880,00 Kč
2028	46	23 552	824 320,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 526 560,00 Kč
2029	46	23 552	824 320,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 526 560,00 Kč
2030	46	23 552	824 320,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 526 560,00 Kč

Zdroj: vlastní



### 5.3.3.5 Ostatní provozní náklady

Další náklady vycházející z provozní činnosti společnosti jsou shrnuty v této kapitole. Veškeré částky byly odhadnuty na základě odborného úsudku a na základě informací získaných ze zveřejněných rozpočtů konkurenčních mateřských škol.

#### Náklady na ochranné a hygienické pomůcky

Do těchto nákladů jsou započítané ochranné pomůcky proti šíření koronaviru v podobě respirátorů, rukavic, antibakteriálních mýdel a dezinfekcí. Dále jsou zde zahrnuty náklady na běžné hygienické potřeby související s provozem školky. Náklady byly celkem odhadnuty na **50 000,00 Kč za rok**.

#### Náklady na materiál pro vyučování

Tyto náklady představují cenu spotřebního materiálu a drobného majetku využívaného při výuce předškolního vzdělávání. Náklady byly odhadnuty na **30 000,00 Kč za rok**.

#### Náklady na marketing

Náklady na marketing, reklamu a provoz internetových stránek byly odhadnuty na **10 000,00 Kč ročně**.

#### Ostatní neinvestiční náklady

Tyto náklady představují výdaje spojené s cestovním, školením, pořízením učebnic a dalších učebních pomůcek. Náklady byly celkem odhadnuty na **10 000,00 Kč ročně**.

#### Pojištění objektu

Náklady na pojištění objektu školky byly vyčísleny na základě internetových kalkulaček. Nejvýhodnější pojištění bylo zvoleno od společnosti Maxima pojišťovna a.s., které stojí přibližně **15 000,00 Kč ročně**.

#### Náklady na úklid

Úklid bude zajišťován uklízečkou, která bude zaměstnána pro firmu na dohodu o pracovní činnosti. Celkem byly tyto náklady vyčísleny na **61 000,00 Kč za rok**.

#### Údržba zeleně

Údržbu zeleně bude zajišťovat specializovaná firma. Náplň práce bude především sekání trávníku, zastřihování křovin, péče o zeleň a podobně. Náklady byly odhadnuty na **20 000,00 Kč za rok**.

#### Internet a mobilní tarif

Zajištění internetu pro potřeby společnosti a mobilní tarif pro ředitele/ku zajistí společnost Vodafone. Náklady byly vyčísleny na **12 000,00 Kč ročně**.

#### Náklady na praní a čištění

Praní a čištění lůžkovin bude zajišťovat specializovaná firma. Náklady na tuto činnost jsou odhadnuty na **20 000,00 Kč ročně**.

#### Daň z nemovitosti

K výpočtu dani z nemovitosti byla použita online kalkulačka na webu finance.cz. Nemovitost spadá do kategorie pro ostatní podnikatelskou činnost, zastavěná plocha je 499 m<sup>2</sup>, místní



koeficient je roven 1 a objekt má pouze jedno nadzemní podlaží. Na základě těchto vstupních údajů byla stanovena daň z nemovitosti po zaokrouhlení na **5 400,00 Kč za rok**.

V následující tabulce jsou uvedeny veškeré ostatní provozní náklady, které byly výše podrobněji rozepsány. Celkem jsou tyto náklady vyčísleny na 233 400,00 Kč ročně.

Tabulka 45: Ostatní provozní náklady – varianta 1

Ostatní provozní náklady	
Náklady na ochranné a hygienické pomůcky [Kč/rok]	50 000,00 Kč
Náklady na materiál do vyučování [Kč/rok]	30 000,00 Kč
Náklady na marketing [Kč/rok]	10 000,00 Kč
Ostatní neinvestiční náklady [Kč/rok]	10 000,00 Kč
Pojištění objektu [Kč/rok]	15 000,00 Kč
Náklady na úklid [Kč/rok]	61 000,00 Kč
Údržba zeleně [Kč/rok]	20 000,00 Kč
Internet a mobilní tarif [Kč/rok]	12 000,00 Kč
Náklady na praní a čištění [Kč/rok]	20 000,00 Kč
Daň z nemovitosti	5 400,00 Kč
<b>Celkem ostatní provozní náklady [Kč/rok]</b>	<b>233 400,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

### 5.3.4 Tržby

Tržby můžeme v tomto podnikatelském plánu rozdělit na dvě odvětví – tržby z provozu kuchyně a tržby z hlavní činnosti. Tržby z provozu kuchyně jsou vyčísleny pomocí kalkulace nákladů a připočtení zisku v návaznosti na obsazení mateřské školky. Obdobně je přístupováno při stanovování výše tržeb z hlavní činnosti, kdy byla cena školného určena taktéž kalkulací nákladů s připočítáním zisku. Reálnost ceny školného a stravného je ověřena informacemi získanými v rámci analýzy konkurence v kapitole **4.4 Analýza konkurence**.

#### 5.3.4.1 Stanovení tržeb za stravné

Ke stanovení tržeb za stravné je nejdříve potřeba určit cenu za jednotlivé jídlo. K tomu účelu poslouží informace získané v předchozí kapitole **5.3.3.4 Náklady na provoz kuchyně**. Vzhledem k faktu, že personál má stravné hrazené v rámci zaměstnaneckých benefitů, bude cena za stravné pro personál promítnuta do ceny za stravné pro děti. V následující tabulce je uvedena kalkulace ceny za jídlo. Cena za jídlo byla určena jako náklady na jídlo pro dítě + 10% zisková přírážka.

Tabulka 46: Kalkulace ceny za stravné – varianta 1

Rok	Počet dětí [osoby]	Počet jídel na dítě za rok [ks]	Počet jídel pro děti [Kč]	Celkové roční náklady [Kč]	Náklady na 1 jídlo [Kč]	Cena za 1 jídlo (+10 %) [Kč]
2023	18	512	9 216	775 360,00 Kč	84,13 Kč	93,00 Kč
2024	23	512	11 776	864 960,00 Kč	73,45 Kč	81,00 Kč
2025	27	512	13 824	1 275 680,00 Kč	92,28 Kč	102,00 Kč
2026	32	512	16 384	1 383 200,00 Kč	84,42 Kč	93,00 Kč
2027	36	512	18 432	1 454 880,00 Kč	78,93 Kč	87,00 Kč
2028	40	512	20 480	1 526 560,00 Kč	74,54 Kč	82,00 Kč
2029	40	512	20 480	1 526 560,00 Kč	74,54 Kč	82,00 Kč
2030	40	512	20 480	1 526 560,00 Kč	74,54 Kč	82,00 Kč

Zdroj: vlastní



Výstupem tabulky je cena za 1 jídlo, která se v průběhu let mění v závislosti na obsazenosti školky, ať už klienty nebo personálem. Od roku 2028, kdy se plně naplní kapacita školky a dále již nebude nutné provádět personální změny se cena ustálí na 82,00 Kč za jedno jídlo.

V následující tabulce jsou vypočteny předpokládané tržby za stravné v průběhu let. K připomenutí je vhodné podotknout, že školka, respektive kuchyně, funguje 256 dní v roce. Jedno jídlo vyjadřuje obtížnost vyjádřenou v podobě přípravy jednoho oběda, nebo tří svačin, či snídaní. Jeden strážník má za den nárok na jeden oběd, jednu snídani, a dvě svačiny. Po přepočtu náročnosti má tedy strážník nárok na 2 jídla. Tím pádem, cena stravného pro jedno dítě bude od roku 2028 činit **164 Kč na den**. Neboli přibližně **3 500,00 Kč za měsíc**.

Tabulka 47: Výnosy za stravné – varianta 1

Rok	Počet jídel pro děti za rok [ks/rok]	Cena za 1 jídlo [Kč/ks]	Výnosy za rok [Kč/rok]
2023	9 216	93,00 Kč	857 088,00 Kč
2024	11 776	81,00 Kč	953 856,00 Kč
2025	13 824	102,00 Kč	1 410 048,00 Kč
2026	16 384	93,00 Kč	1 523 712,00 Kč
2027	18 432	87,00 Kč	1 603 584,00 Kč
2028	20 480	82,00 Kč	1 679 360,00 Kč
2029	20 480	82,00 Kč	1 679 360,00 Kč
2030	20 480	82,00 Kč	1 679 360,00 Kč

Zdroj: vlastní

Pokud nahlížíme na cenu za stravné z konkurenčního hlediska, shledáme, že cena stravného mateřské školy v Nebřenicích je ve vyšší cenové hladině v porovnání s konkurencí. Nicméně není nejvyšší. Průměrná konkurenční cena za stravné je přibližně 2 000,00 Kč měsíčně. Pokud z porovnání odstraníme extrém v podobě nízké ceny, kterou nabízejí porovnávané konkurenční zařízení č. 1 a č. 6, získáme průměrnou cenu 2 900,00 Kč. Nejdražší cenu stravného požaduje konkurenční zařízení č. 4 v podobě 4 000,00 Kč za měsíc. Vzhledem k těmto faktům můžeme shledat, že cena stravného mateřské Montessori školy v Nebřenicích, tedy 3 500,00 Kč za měsíc, je reálná.

#### 5.3.4.2 Stanovení tržeb z hlavní činnosti

Abychom byli schopni určit tržby z poskytování služeb v podobě předškolní výuky, je nejdříve potřeba určit cenu školného. K tomuto účelu poslouží kalkulace vycházející z nákladů stanovených v předchozích kapitolách. K ověření cenové hladiny poslouží informace získané v kapitole **4.4 Analýza konkurence**, konkrétně ceny školného jednotlivých konkurenčních zařízení.

V následující tabulce je stanovena cena školného mateřské Montessori školy v Nebřenicích vycházející z konkurenčního pohledu. Jinými slovy, taková cena školného, která učiní předmětnou mateřskou školu konkurenceschopnou. Jak již bylo zmíněno, tento pohled slouží pouze k ověření cenové hladiny, protože mateřská škola v Nebřenicích vyrostle v rámci projektu OAKS Prague, na nějž je potřeba nahlížet jako specifické prostředí se specifickou komunitou.



Tabulka 48: Cena školného z konkurenčního hlediska – varianta 1

Stanovení ceny školného z konkurenčního hlediska	
Průměrná konkurenční cena školného [Kč/měs]	11 246,57 Kč
Průměrná konkurenční cena školného očištěná o extrémní [Kč/měs]	14 590,00 Kč
Procentuální specifická přírážka [%]	20 %
Přepočtená cena školného [Kč/měs]	17 508,00 Kč
<b>Cena školného po zaokrouhlení [Kč/měs]</b>	<b>17 500,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Cena školného vychází z průměrného školného konkurence očištěné o extrémní. Extrémní opět představují konkurenční zařízení č. 1 a č. 6, neboť je jejich provoz ze značné části dotován. K této průměrné ceně byla připočtena přírážka, která zohledňuje specifické prostředí projektu OAKS Prague. Přírážka byla stanovena odborným úsudkem s přihlédnutím k cenám nabízených nemovitostí v projektu OAKS Prague. Cena školného mateřské Montessori školy v Nebřenicích je dle konkurenčního pohledu stanovena na 17 500,00 Kč měsíčně za dítě.

Pro stanovení ceny školného bylo přistoupeno ke kalkulaci nákladů s připočtením ziskové přírážky. V následující tabulce je tato kalkulace uvedena. Jednotlivé náklady byly určeny v předešlých kapitolách. Náklady na opravu a údržbu byly stanoveny v celkové výši 4 965 700,00 Kč za sledované období, tedy od roku 2023 do roku 2040. Tato částka byla pro potřeby kalkulace rozložena na jednotlivé roky a činí tak 275 872,22 Kč ročně. Roční náklady byly přepočteny na měsíční, a dále na jednotlivé dítě. Náklady i následný přepočet vycházely ze zcela naplněné kapacity školky. K nákladům byla připočtena 10% zisková přírážka.

Tabulka 49: Kalkulace ceny školného – varianta 1

Náklad	Roční náklady [Kč/rok]	Měsíční náklady [Kč/měs]	Náklad na 1 dítě [Kč/osoba/měs]
Náklady na mzdy	2 408 400,00 Kč	200 700,00 Kč	5 017,50 Kč
Finanční náklady	5 114 553,50 Kč	426 212,79 Kč	10 655,32 Kč
Náklady na energie	220 818,90 Kč	18 401,58 Kč	460,04 Kč
Ostatní provozní náklady	233 400,00 Kč	19 450,00 Kč	486,25 Kč
Náklady na opravu a údržbu	275 872,22 Kč	22 989,35 Kč	574,73 Kč
<b>Náklady celkem</b>			<b>17 193,84 Kč</b>
Zisk +10 %	825 304,46 Kč	68 775,37 Kč	1 719,38 Kč
<b>Cena celkem</b>			<b>18 913,23 Kč</b>
<b>Cena celkem po zaokrouhlení</b>			<b>18 900,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Výsledná cena školného po zaokrouhlení je 18 900,00 Kč za měsíc na jedno dítě. Tato cena školného odpovídá cenové hladině, jež byla určena v konkurenčním stanovení školného. Respektive ji tato cena přesahuje pouze o 1 400,00 Kč měsíčně. Na cenu školného, která byla stanovena kalkulační metodou je tedy nahlíženo jako na reálnou a bude aplikována při výpočtu budoucích tržeb.

V následující tabulce jsou uvedeny výnosy spojené s poskytováním služeb v podobě předškolní výuky v mateřské Montessori škole v Nebřenicích. Tabulka uvádí pouze hodnoty do roku 2030, neboť od roku 2028 se předpokládá plná naplněnost školky a výnosy jsou tudíž pro další roky neměnné. Při plné obsazenosti činí výnosy z činnosti 9 072 000,00 Kč za rok.



Tabulka 50: Výnosy z činnosti – varianta 1

Rok	Počet dětí	Měsíční školné [Kč/měs]	Celkové roční výnosy [Kč/rok]
2023	18	18 900,00 Kč	4 082 400,00 Kč
2024	23	18 900,00 Kč	5 216 400,00 Kč
2025	27	18 900,00 Kč	6 123 600,00 Kč
2026	32	18 900,00 Kč	7 257 600,00 Kč
2027	36	18 900,00 Kč	8 164 800,00 Kč
2028	40	18 900,00 Kč	9 072 000,00 Kč
2029	40	18 900,00 Kč	9 072 000,00 Kč
2030	40	18 900,00 Kč	9 072 000,00 Kč

Zdroj: vlastní

### 5.3.5 Odpisy

Nejvhodnější způsob pro stanovení odpisů pro tento podnikatelský plán je zrychlené odepisování. Zrychlené odepisování bylo zvoleno z důvodu minimalizování minusové hodnoty kumulovaného salda. Investičním majetkem k odepisování je samotná stavba školky, která se řadí do 6. odpisové skupiny a bude se odepisovat po dobu 50 let. V tabulce níže jsou uvedeny základní informace potřebné k určení výše jednotlivých odpisů.

Tabulka 51: Vstupní hodnoty pro odepisování – varianta 1

Vstupní hodnoty pro zrychlené odepisování	
Majetek	budova školky
Odpisová skupina	6
Doba odepisování [roky]	50
Pořizovací hodnota [Kč]	53 332 615,34 Kč
Odpisový koeficient pro 1. rok	50
Odpisový koeficient pro další roky	51

Zdroj: vlastní

Vzhledem k faktu, že bylo přistoupeno ke zrychlenému odepisování, bude se odpisová částka v průběhu let měnit. Výstupem následující tabulky jsou jednotlivé odpisové hodnoty pro každý rok zvlášť. Odepisování majetku bude trvat až do roku 2072, v tabulce jsou vypočteny pouze odpisy za sledované období, tedy do roku 2040.





Tabulka 52: Odpisy v jednotlivých letech – varianta 1

Rok	Rok odepisování	Odpisy [Kč]	Oprávky [Kč]	Zůstatková cena [Kč]
2023	1	1 066 652,31 Kč	1 066 652,31 Kč	52 265 963,03 Kč
2024	2	2 090 638,52 Kč	3 157 290,83 Kč	50 175 324,51 Kč
2025	3	2 047 972,43 Kč	5 205 263,26 Kč	48 127 352,08 Kč
2026	4	2 005 306,34 Kč	7 210 569,59 Kč	46 122 045,74 Kč
2027	5	1 962 640,24 Kč	9 173 209,84 Kč	44 159 405,50 Kč
2028	6	1 919 974,15 Kč	11 093 183,99 Kč	42 239 431,35 Kč
2029	7	1 877 308,06 Kč	12 970 492,05 Kč	40 362 123,29 Kč
2030	8	1 834 641,97 Kč	14 805 134,02 Kč	38 527 481,32 Kč
2031	9	1 791 975,88 Kč	16 597 109,89 Kč	36 735 505,44 Kč
2032	10	1 749 309,78 Kč	18 346 419,68 Kč	34 986 195,66 Kč
2033	11	1 706 643,69 Kč	20 053 063,37 Kč	33 279 551,97 Kč
2034	12	1 663 977,60 Kč	21 717 040,96 Kč	31 615 574,37 Kč
2035	13	1 621 311,51 Kč	23 338 352,47 Kč	29 994 262,86 Kč
2036	14	1 578 645,41 Kč	24 916 997,88 Kč	28 415 617,45 Kč
2037	15	1 535 979,32 Kč	26 452 977,21 Kč	26 879 638,13 Kč
2038	16	1 493 313,23 Kč	27 946 290,44 Kč	25 386 324,90 Kč
2039	17	1 450 647,14 Kč	29 396 937,57 Kč	23 935 677,76 Kč
2040	18	1 407 981,04 Kč	30 804 918,62 Kč	22 527 696,72 Kč

Zdroj: vlastní

### 5.3.6 Budoucí zhodnocení nemovitosti

Než bude přistoupeno k sestavení výkazu cashflow, je nejprve potřeba zjistit budoucí hodnotu nemovitosti. Nemovitostí se rozumí budova mateřské školy a s ní spjatý pozemek, se kterým tvoří jednotný funkční celek. V současné době hodnota nemovitostí strmě stoupá, a proto je potřeba uvažovat s budoucím zhodnocením předmětné nemovitosti.

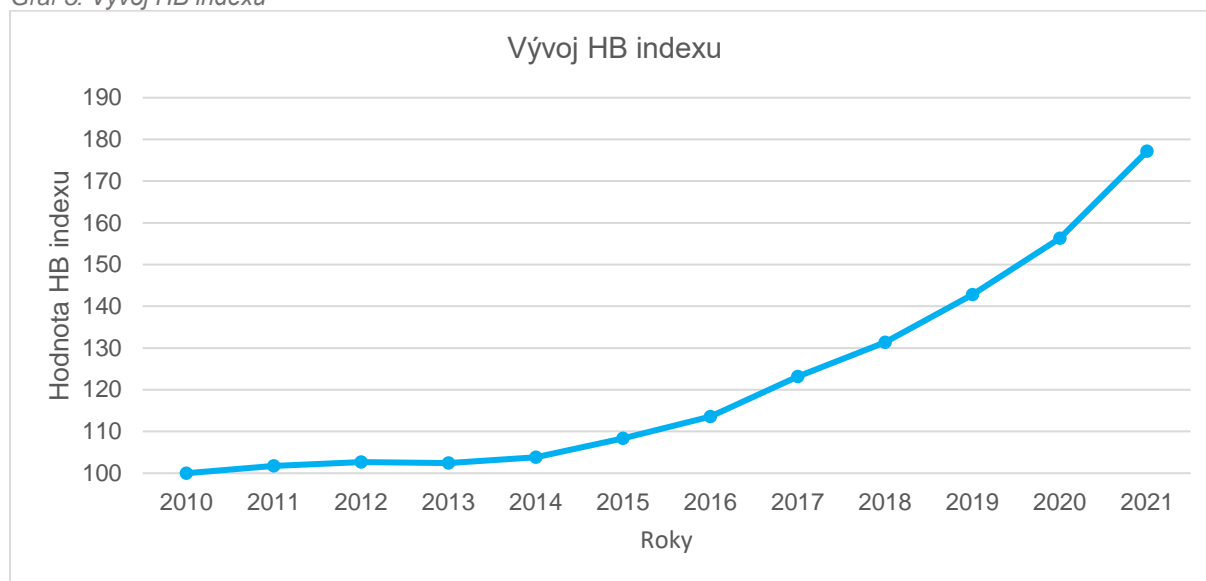
Je téměř nemožné určit budoucí vývoj trhu s nemovitostmi, který bude odrážet hodnotu předmětné budovy. Z tohoto důvodu bylo přistoupeno k predikci budoucího vývoje na základě HB indexu, vydávaného Hypoteční bankou.

Hypoteční banka představila index vývoje cen nemovitostí v České republice na začátku roku 2011. Tento ukazatel je založen na reálných odhadech tržních cen nemovitostí, které si skrze hypoteční úvěr pořídili klienti banky. Tyto ceny jsou na rozdíl od těch inzerovaných v katalogích realitních kanceláří mnohem přesnější. HB index je založen na hédonickém modelu, který sleduje až 30 různých parametrů nemovitostí.

HB index je sledován pro celou Českou republiku, a to pro byty, rodinné domy a pozemky. Za bazickou hodnotu 100 byly zvoleny skutečné ceny nemovitostí k 1. lednu 2010. Struktura indexu zůstává z důvodu zachování dlouhodobé kontinuity neměnná. HB index je společně s odborným komentářem zveřejňován Hypoteční bankou každé čtvrtletí na webových stránkách. [20]



Graf 5: Vývoj HB indexu



Zdroj: Hypoteční banka, 2021

Na grafu výše vidíme vývoj cen nemovitostí dle HB indexu vždy pro první kvartál od roku 2010 až do roku 2021. Vzhledem k faktu, že HB index je zpracováván pouze pro 3 druhy nemovitostí v podobě rodinných domů, bytů a pozemků, byla výsledná hodnota HB indexu stanovena průměrem HB indexů těchto tří druhů nemovitostí. Na grafu vidíme, že vývoj cen nemovitostí v čase nabývá exponenciálního růstu. V blízké době se neočekává ochlazení trhu, a počítá se se stále se zvyšujícím růstem. Sledované období tohoto podnikatelského plánu však trvá až do roku 2040. Do roku 2040 bychom tak měli uvažovat, že pravděpodobně dojde ke snížení růstu ať už méně či více významným způsobem. V grafu vidíme, že od roku 2010 do roku 2014 se ceny nemovitostí zvýšily jen nepatrně. Na druhé straně vidíme, že v roce 2020 nastal velmi strmý růst cen, který je přisuzován vlivům koronavirové pandemie. Dle odborného úsudku bylo shledáno, že růst nemovitostí potrvá i v budoucích letech, převážně z důvodu nedostatku nemovitostí k bydlení, problémům s výstavbou na legislativní úrovni, ubývání zastavitelných ploch a také z důvodu, že nemovitost slouží jako uchovatel hodnoty. Vzhledem k těmto skutečnostem bylo uvažováno s průměrným meziročním růstem HB indexu pouze v období od roku 2014 až do roku 2020.

V tabulce níže je uveden výpočet budoucí hodnoty nemovitosti. Výchozí hodnotou je počáteční cena nemovitosti, kterou vyžaduje developer k úhradě. Průměrný meziroční růst cen nemovitostí byl stanoven dle HB indexů v období roků 2014 až 2020 na 7,07 %. Délka vlastnictví nemovitosti, tedy délka sledovaného období je 18 let. Budoucí hodnota byla spočtena vynásobením počáteční hodnoty nemovitosti s průměrným meziročním růstem cen nemovitostí, jenž byl umocněn počtem let vlastnictví. Budoucí hodnota nemovitosti v roce 2040 byla stanovena na 182 520 000,00 Kč.

Tabulka 53: Stanovení budoucí hodnoty nemovitosti – varianta 1

Stanovení budoucí hodnoty nemovitosti	
Počáteční hodnota nemovitosti [Kč]	53 332 615,34 Kč
Počet let vlastnictví nemovitosti [roky]	18
Průměrný meziroční růst cen nemovitostí [%]	7,07 %
Budoucí hodnota nemovitosti [Kč]	182 515 449,98 Kč
<b>Budoucí hodnota nemovitosti po zaokrouhlení [Kč]</b>	<b>182 520 000,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní



### 5.3.7 Stanovení diskontní míry

Stanovení diskontní míry projektu je jedním z klíčových faktorů při investičním rozhodování. Diskontní míra představuje procentní sazbu, kterou se přepočítávají budoucí výnosy či náklady v jednotlivých obdobích na současnou hodnotu. Ke stanovení diskontní sazby tohoto podnikatelského záměru byl zvolen přístup, kdy se diskontní míra rovná firemním nákladům kapitálu. Tento přístup může být zvolen pouze za předpokladu, že míra rizika projektu je přibližně stejná jako riziko podnikatelské činnosti firmy. Vzhledem k faktu, že společnost provozující mateřskou Montessori školu v Nebřenicích byla založena pouze za tímto účelem, je toto kritérium splněno. [4]

Firemní náklady kapitálu se stanovují jako vážený aritmetický průměr nákladů vlastního a cizího kapitálu podle vztahu:

$$n_k = \frac{VK}{K} \times n_v + \frac{CK}{K} \times (1 - s_{dp}) \times n_c \quad (4)$$

Kde	$n_k$	firemní náklady kapitálu (%);
	$n_v$	náklady vlastního kapitálu (%);
	$n_c$	náklady cizího kapitálu (%);
	$s_{dp}$	sazba daně z příjmu (%);
	$CK$	velikost cizího kapitálu (Kč);
	$VK$	velikost vlastního kapitálu (Kč);
	$K$	součet vlastního a cizího kapitálu (Kč).

Většina výše uvedených vstupních parametrů je již známa. Výjimku tvoří náklady vlastního a cizího kapitálu. Pro dosažení do výše uvedeného vzorce je potřeba tyto hodnoty nejdříve určit. Vzhledem k faktu, že cizí kapitál je tvořen úvěrem, jsou náklady cizího kapitálu určeny jako výše úrokové sazby, tedy **5,90 %**.

Určení nákladů vlastního kapitálu bude obtížnější. Obecně můžeme náklady vlastního kapitálu vyjádřit jako součet výnosnosti zcela bezrizikové investice a rizikové premie. Za zcela bezrizikovou investici jsou považovány státní dluhopisy, jejichž výnosnost v současné době činí v průměru 2,34 % p. a. Rizikovou premii lze určit modelem oceňování kapitálových aktiv (tzv. CAPM). K jeho stanovení je však potřeba znát tzv. beta koeficient, který vyjadřuje rizikovost firmy v závislosti na rizikovosti trhu. V rámci zjednodušení bylo přistoupeno ke stanovení nákladů vlastního kapitálu statistickými daty shromažďovanými Ministerstvem průmyslu a obchodu. Dle finanční analýzy podnikové sféry za rok 2019 činí průměrné náklady vlastního kapitálu pro předmětný segment podnikání **12,53 %**. V tabulce níže jsou uvedena vstupní data a výpočet diskontní míry, která se rovná firemním nákladům kapitálu.

Tabulka 54: Stanovení diskontní sazby – varianta 1

Stanovení diskontní sazby	
Velikost vlastního kapitálu [Kč]	3 752 615,00 Kč
Velikost cizího kapitálu [Kč]	50 000 000,00 Kč
Součet vlastního a cizího kapitálu [Kč]	53 752 615,00 Kč
Náklady vlastního kapitálu [%]	12,53 %
Náklady cizího kapitálu [%]	5,90 %
Sazba daně z příjmu [%]	19,00 %
<b>Firemní náklady kapitálu [%]</b>	<b>5,32 %</b>

Zdroj: vlastní



Firemní náklady kapitálu byly stanoveny na 5,32 %. S touto hodnotou bude dále uvažováno při diskontování a výpočtu ekonomických ukazatelů.

### 5.3.8 Výkaz cashflow

Výkaz cashflow vyjadřuje peněžní toky v jednotlivých letech. Díky tomuto výkazu je investor schopen určit v jakých letech a kolik peněžních prostředků bude potřebovat či generovat. Výkaz se dá rozdělit na dvě části. První část ukazuje peněžní výnosy. Výnosy představují toky peněz, jež vstupují do projektu. Jedná se o finanční zdroje, které jsou tvořeny buď vlastním nebo cizím kapitálem nebo jejich kombinací. V průběhu provozní fáze jsou výnosy tvořeny převážně výnosy generované činnostmi projektu. Druhá část výkazu cashflow jsou náklady. Tyto náklady jsou tvořeny buď investičními výdaji, nebo výdaji spojené s provozem projektu. Odečtením nákladů od výnosů v jednotlivých letech získáme tzv. saldo cashflow. Toto saldo nám ukazuje, zda daný rok skončil nebo skončí v kladných či záporných číslech. Pokud budeme toto saldo sčítat s předchozími roky, získáme tzv. kumulované saldo. Díky kumulovanému saldu zjistíme například jak dlouho bude projekt ztrátový nebo jakou hodnotu bude mít na konci sledovaného období.

Abychom ale zohlednili časovou hodnotu peněz a rizika spojená s uskutečňováním projektového záměru, je nutné tyto peněžní toky diskontovat. K tomuto účelu byla stanovena diskontní sazba ve výši 5,32 %. Vzorec pro diskontované cashflow je následující:

$$DCF = \frac{CF_n}{(1 + r)^n} \quad (5)$$

Kde  $DCF$  diskontované cashflow;  
 $n$  daný rok trvání projektu;  
 $CF_n$  peněžní tok v roce  $n$ ;  
 $r$  diskontní sazba.

V následující tabulce je uveden výkaz cashflow tohoto podnikatelského plánu. Jednotlivé hodnoty vstupující do tohoto výkazu byly určeny v předchozích kapitolách. Výkaz je v Kč.



Tabulka 55: Výkaz Cashflow – varianta 1

Rok provozu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
Finanční zdroje	53 752 615	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vlastní kapitál	3 752 615	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cizí kapitál	50 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Výnosy z činnosti	-	4 082 400	5 216 400	6 123 600	7 257 600	8 164 800	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	9 072 000	191 592 000
Výnosy z provozu kuchyně	-	857 088	953 856	1 410 048	1 523 712	1 603 584	1 679 360	1 679 360	1 679 360	1 679 360	1 679 360	1 679 360	1 679 360	1 679 360	1 679 360	1 679 360	1 679 360	1 679 360	1 679 360
<b>Výnosy celkem</b>	<b>53 752 615</b>	<b>4 939 488</b>	<b>6 170 256</b>	<b>7 533 648</b>	<b>8 781 312</b>	<b>9 768 384</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>10 751 360</b>	<b>193 271 360</b>
Investiční výdaje	53 752 615	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provozní náklady celkem	-	3 076 019	3 175 643	3 596 859	4 277 327	4 360 513	4 546 241	4 456 856	4 470 068	4 483 903	4 498 392	6 298 568	4 529 462	4 546 110	4 563 549	4 581 816	7 679 651	4 620 997	4 641 998
Mzdové náklady	-	1 846 440	1 846 440	1 846 440	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400	2 408 400
Náklady na energie	-	220 819	230 843	241 339	252 327	263 833	275 881	288 496	301 708	315 543	330 032	345 208	361 102	377 750	395 189	413 456	432 591	452 637	473 638
Oprava a údržba	-	-	-	-	-	-	102 000	-	-	-	-	1 785 000	-	-	-	-	3 078 700	-	-
Náklady na provoz kuchyně	-	775 360	864 960	1 275 680	1 383 200	1 454 880	1 526 560	1 526 560	1 526 560	1 526 560	1 526 560	1 526 560	1 526 560	1 526 560	1 526 560	1 526 560	1 526 560	1 526 560	1 526 560
Ostatní provozní náklady	-	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400	233 400
Finanční náklady celkem	-	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	5 114 553	-	-	-
Úroky z úvěru	-	2 950 000	2 822 291	2 687 048	2 543 825	2 392 152	2 231 530	2 061 432	1 881 298	1 690 536	1 488 519	1 274 583	1 048 024	808 099	554 018	284 947	-	-	-
Úmor z úvěru	-	2 164 553	2 292 262	2 427 506	2 570 728	2 722 401	2 883 023	3 053 121	3 233 256	3 424 018	3 626 035	3 839 971	4 066 529	4 306 454	4 560 535	4 829 607	-	-	-
Daň z příjmu	-	-	-	-	-	200 085	390 187	447 595	487 417	529 140	572 876	279 597	666 880	717 409	770 478	826 237	299 895	889 146	35 572 062
<b>Náklady celkem</b>	<b>53 752 615</b>	<b>8 190 572</b>	<b>8 290 197</b>	<b>8 711 412</b>	<b>9 391 881</b>	<b>9 675 151</b>	<b>10 050 981</b>	<b>10 019 005</b>	<b>10 072 038</b>	<b>10 127 596</b>	<b>10 185 822</b>	<b>11 692 719</b>	<b>10 310 896</b>	<b>10 378 073</b>	<b>10 448 580</b>	<b>10 522 607</b>	<b>7 979 546</b>	<b>5 510 143</b>	<b>40 214 060</b>
<b>Saldo cash flow</b>	<b>0</b>	<b>-3 251 084</b>	<b>-2 119 941</b>	<b>-1 177 764</b>	<b>-610 569</b>	<b>93 233</b>	<b>700 379</b>	<b>732 355</b>	<b>679 322</b>	<b>623 764</b>	<b>565 538</b>	<b>-941 359</b>	<b>440 464</b>	<b>373 287</b>	<b>302 780</b>	<b>228 753</b>	<b>2 771 814</b>	<b>5 241 217</b>	<b>153 057 300</b>
<b>Kumulované saldo</b>	<b>0</b>	<b>-3 251 084</b>	<b>-5 371 025</b>	<b>-6 548 790</b>	<b>-7 159 358</b>	<b>-7 066 126</b>	<b>-6 365 747</b>	<b>-5 633 392</b>	<b>-4 954 070</b>	<b>-4 330 306</b>	<b>-3 764 768</b>	<b>-4 706 127</b>	<b>-4 265 663</b>	<b>-3 892 376</b>	<b>-3 589 597</b>	<b>-3 360 843</b>	<b>-589 029</b>	<b>4 652 188</b>	<b>157 709 488</b>
<b>Diskontované CF</b>	<b>0</b>	<b>-3 086 860</b>	<b>-1 911 178</b>	<b>-1 008 148</b>	<b>-496 237</b>	<b>71 947</b>	<b>513 175</b>	<b>509 498</b>	<b>448 730</b>	<b>391 217</b>	<b>336 781</b>	<b>-532 268</b>	<b>236 469</b>	<b>190 281</b>	<b>146 544</b>	<b>105 123</b>	<b>1 209 435</b>	<b>2 171 398</b>	<b>60 207 412</b>
<b>Kumul. diskontované CF</b>	<b>0</b>	<b>-3 086 860</b>	<b>-4 998 038</b>	<b>-6 006 186</b>	<b>-6 502 423</b>	<b>-6 430 476</b>	<b>-5 917 302</b>	<b>-5 407 804</b>	<b>-4 959 074</b>	<b>-4 567 856</b>	<b>-4 231 075</b>	<b>-4 763 343</b>	<b>-4 526 874</b>	<b>-4 336 593</b>	<b>-4 190 049</b>	<b>-4 084 926</b>	<b>-2 875 491</b>	<b>-704 093</b>	<b>59 503 319</b>

Zdroj: vlastní



V roce 2022 je uvažováno s úhradou počáteční investice ve výši 53 752 615,00 Kč. Tato investice je z velké části hrazena cizím kapitálem. Od roku 2023 do roku 2040 je uvažováno s činností mateřské školky, která bude generovat tržby a také provozní náklady. Provozní náklady jsou vyjádřeny náklady na energie, mzdy, opravy a údržbu, provoz kuchyně a ostatní provozní náklady. Dále je v průběhu let nutné splácet úvěr. Splátka úvěru je vyjádřena pomocí úroku a úmoru. Daň z příjmu je do roku 2026 nulová, neboť je do té doby projekt ve ztrátě.

Výnosy z činnosti a provozu kuchyně v průběhu let rostou, podle obsazenosti školky. Náklady na energie taktéž rostou v průběhu let, protože je uvažováno s meziročním zdražováním cen energií. Náklady na obnovu a údržbu byly vyčísleny a rozvrženy programem Buildpass. První náklad na výmalbu je odhadován pro rok 2028. V posledním roce, vstupuje do výnosů částka za prodej nemovitosti. Celkové výnosy v tomto roce tedy činí 193 271 360,00 Kč. Kumulované diskontované cashflow je v posledním roce vyčísleno na 59 503 319,00 Kč. Díky soustavnému trendu kumulovaného diskontovaného cashflow by v tomto roce bylo dosaženo kladných hodnot i bez prodeje nemovitosti.

### 5.3.9 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztráty informuje o hospodářském výsledku, kterého firma docílila v daném období. Na rozdíl od cashflow, výkaz zisku a ztráty neukazuje reálné peněžní toky, ale pracuje s výnosy a náklady, které mohly být reálně uplatněny až v jiném období. Výsledný zisk není skutečnou hotovostí, nýbrž pouze účetní položkou. Pro potřeby tohoto podnikatelského plánu byl výkaz zisku a ztráty sestaven za účel stanovení daně z příjmu. [6]

Vstupními daty pro sestavení výkazu zisku a ztráty jsou veškeré výnosy, provozní náklady, odpisy a úroky z úvěru. Odečtením nákladů, odpisů a úroků od výnosů, získáme tzv. hrubý hospodářský výsledek. V předmětném podnikatelském plánu je hrubý hospodářský výsledek v prvních čtyřech letech záporný. V těchto letech tedy projekt generuje ztrátu a tím pádem je daň z příjmu nulová. Od pátého roku je nutno od hrubého hospodářského výsledku odečíst daň z příjmu, která činí 19 % právě z hrubého hospodářského výsledku. Po odečtení daně získáváme tzv. čistý hospodářský výsledek. Kumulovaný nerozdělený zisk, respektive ztráta nabývá na hodnotě do čtvrtého roku života projektu, poté začne být projekt ziskový a kumulovaný nerozdělený zisk překročí nulovou hranici mezi 7 a 8 rokem. Na konci sledovaného období je kumulovaný nerozdělený zisk vyčíslen na 176 904 569,00 Kč. Kompletní výkaz je uveden v následující tabulce.



Tabulka 56: Výkaz zisku a ztráty – varianta 1

Rok provozu	0 2022	1 2023	2 2024	3 2025	4 2026	5 2027	6 2028	7 2029	8 2030	9 2031	10 2032	11 2033	12 2034	13 2035	14 2036	15 2037	16 2038	17 2039	18 2040
Výnosy celkem	-	4 939 488	6 170 256	7 533 648	8 781 312	9 768 384	10 751 360	10 751 360	10 751 360	10 751 360	10 751 360	10 751 360	10 751 360	10 751 360	10 751 360	10 751 360	10 751 360	10 751 360	193 271 360
Provozní náklady celkem	-	3 076 019	3 175 643	3 596 859	4 277 327	4 360 513	4 546 241	4 456 856	4 470 068	4 483 903	4 498 392	6 298 568	4 529 462	4 546 110	4 563 549	4 581 816	7 679 651	4 620 997	4 641 998
Úroky z úvěru	-	2 950 000	2 822 291	2 687 048	2 543 825	2 392 152	2 231 530	2 061 432	1 881 298	1 690 536	1 488 519	1 274 583	1 048 024	808 099	554 018	284 947	-	-	-
Odpisy	-	1 066 652	2 090 639	2 047 972	2 005 306	1 962 640	1 919 974	1 877 308	1 834 642	1 791 976	1 749 310	1 706 644	1 663 978	1 621 312	1 578 645	1 535 979	1 493 313	1 450 647	1 407 981
<b>Hrubý hospodářský výsledek</b>	<b>0</b>	<b>-2 153 183</b>	<b>-1 918 317</b>	<b>-798 231</b>	<b>-45 147</b>	<b>1 053 079</b>	<b>2 053 615</b>	<b>2 355 764</b>	<b>2 565 353</b>	<b>2 784 945</b>	<b>3 015 139</b>	<b>1 471 566</b>	<b>3 509 896</b>	<b>3 775 839</b>	<b>4 055 147</b>	<b>4 348 618</b>	<b>1 578 396</b>	<b>4 679 716</b>	<b>187 221 381</b>
Základ daně z příjmu	-	-	-	-	-	1 053 079	2 053 615	2 355 764	2 565 353	2 784 945	3 015 139	1 471 566	3 509 896	3 775 839	4 055 147	4 348 618	1 578 396	4 679 716	187 221 381
Daň z příjmu	-	-	-	-	-	200 085	390 187	447 595	487 417	529 140	572 876	279 597	666 880	717 409	770 478	826 237	299 895	889 146	35 572 062
<b>Čistý hospodářský výsledek</b>	<b>0</b>	<b>-2 153 183</b>	<b>-1 918 317</b>	<b>-798 231</b>	<b>-45 147</b>	<b>852 994</b>	<b>1 663 428</b>	<b>1 908 168</b>	<b>2 077 936</b>	<b>2 255 806</b>	<b>2 442 263</b>	<b>1 191 968</b>	<b>2 843 016</b>	<b>3 058 429</b>	<b>3 284 669</b>	<b>3 522 381</b>	<b>1 278 501</b>	<b>3 790 570</b>	<b>151 649 319</b>
<b>Nerozdělený zisk</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>852 994</b>	<b>1 663 428</b>	<b>1 908 168</b>	<b>2 077 936</b>	<b>2 255 806</b>	<b>2 442 263</b>	<b>1 191 968</b>	<b>2 843 016</b>	<b>3 058 429</b>	<b>3 284 669</b>	<b>3 522 381</b>	<b>1 278 501</b>	<b>3 790 570</b>	<b>151 649 319</b>
<b>Kumulovaný nerozdělený zisk</b>	<b>0</b>	<b>-2 153 183</b>	<b>-4 071 500</b>	<b>-4 869 731</b>	<b>-4 914 878</b>	<b>-4 061 884</b>	<b>-2 398 456</b>	<b>-490 288</b>	<b>1 587 648</b>	<b>3 843 453</b>	<b>6 285 716</b>	<b>7 477 684</b>	<b>10 320 700</b>	<b>13 379 129</b>	<b>16 663 799</b>	<b>20 186 180</b>	<b>21 464 680</b>	<b>25 255 250</b>	<b>176 904 569</b>

Zdroj: vlastní



### 5.3.10 Ekonomické vyhodnocení

Na základě dat získaných v přechozích kapitolách bude v této kapitole přistoupeno k ekonomickému vyhodnocení podnikatelského záměru. K tomuto účelu bude využito ekonomických ukazatelů, které byly blíže představeny v teoretické části této práce. Konkrétně se jedná o tyto ukazatele:

- Čistá současná hodnota
- Vnitřní výnosové procento
- Index ziskovosti
- Doba návratnosti
- Diskontovaná doba návratnosti

#### Čistá současná hodnota

Tento ukazatel byl pro potřeby tohoto podnikatelského plánu stanoven jako hodnotící kritérium úspěchu. Tato hodnota představuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními toky a investičními výdaji projektu po celou dobu sledovaného období. Dle tohoto kritéria je projekt přijatelný pouze tehdy, kdy čistá současná hodnota vyjde větší než nula, neboť právě tehdy dosahuje projekt požadovaného výnosu. Tento požadovaný výnos byl určen v kapitole **5.3.7 Stanovení diskontní míry** a jedná se o diskontní sazbu. Pro výpočet čisté současné hodnoty bude použit následující vzorec:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (6)$$

Kde  $NPV$  čistá současná hodnota (net present value);  
 $t$  jednotlivé roky životnosti projektu;  
 $n$  délka trvání projektu;  
 $CF_t$  peněžní toky v jednotlivých letech;  
 $r$  diskontní sazba;  
 $I$  počáteční investice.

Interpretace výsledku:

$NPV \geq 0$  ...projekt je přijatelný

$NPV < 0$  ...projekt je nepřijatelný

Dosazením do výše uvedeného vzorce získáme čistou současnou hodnotu ve výši **57 707 741,00 Kč**. Projekt je tedy přijatelný a vhodný k realizaci.





### Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento je taková úroková míra, při které se současná hodnota příjmů rovná investičním výdajům. Projekt je považován za vhodný k realizaci, pokud vnitřní výnosové procento převyšuje požadovanou míru výnosnosti. V tomto případě je požadovaná míra výnosnosti **5,32 %**. Vnitřní výnosové procento se vypočte ze vztahu:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I \quad (7)$$

Kde  $IRR$  vnitřní výnosové procento (internal rate of return);  
 $t$  jednotlivé roky životnosti projektu;  
 $n$  délka trvání projektu;  
 $CF_t$  peněžní toky v jednotlivých letech;  
 $I$  počáteční investice.

Interpretace výsledku:

$IRR \geq$  diskontní sazba ... projekt je přijatelný

$IRR <$  diskontní sazba ... projekt je nepřijatelný

Vnitřní výnosové procento tohoto podnikatelského záměru se po dosažení do výše uvedeného vztahu rovná hodnotě **11,60 %**. Tato hodnota je vyšší než požadovaná míra výnosnosti (11,60 % > 5,32 %), a tudíž je projekt vhodný k realizaci.

### Index ziskovosti

Index ziskovosti je zcela závislý na čisté současné hodnotě a vyjadřuje relativní „obohacení“ společnosti. Hodnota indexu ziskovosti vyjadřuje poměr mezi přínosy a počátečními investicemi. Výpočet vychází z čisté současné hodnoty, od níž ale nejsou odečteny počáteční investice. Projekt je přijatelný, pokud je index ziskovosti vyšší než 1. Výpočet je dle vzorce:

$$PI = \frac{(NPV + I)}{I} \quad (8)$$

Kde  $PI$  index ziskovosti (profitability index);  
 $NPV$  čistá současná hodnota;  
 $I$  počáteční investice.

Interpretace výsledku:

$PI \geq 1$  ... projekt je přijatelný

$PI < 1$  ... projekt je nepřijatelný

Pro tento podnikatelský záměr je index ziskovosti **2,07**. Projekt je tedy vhodný k realizaci.



### Prostá doba návratnosti

Prostá doba návratnosti je čas, za který kumulovaný peněžní tok v letech vyrovná hodnotu počáteční investice. Tato metoda nezohledňuje časovou hodnotu peněz, a proto nemá příliš velkou vypovídací hodnotu. Výpočet probíhá podle vzorce:

$$PP = \frac{I}{CF} \quad (9)$$

Kde  $PP$  prostá doba návratnosti (payback period);  
 $CF$  roční úspora nákladů;  
 $I$  počáteční investice.

Interpretace výsledku:

$PP \leq$  doba životnosti projektu ... projekt je přijatelný

$PP >$  doba životnosti projektu ... projekt je nepřijatelný

Prostá doba návratnosti tohoto podnikatelského plánu je **17 let**. Vzhledem k faktu, že doba životnosti projektu je 18 let, je projekt vhodný k realizaci.

### Diskontovaná doba návratnosti

Diskontovaná doba návratnosti je čas, za který kumulovaný diskontovaný peněžní tok v letech vyrovná hodnotu počáteční investice. Na rozdíl od prosté doby návratnosti, tato metoda zohledňuje faktor rizika a času. Jedná se tak o dynamický ekonomický ukazatel. Výpočet lze provést dle vzorce:

$$DPP = \frac{I}{DCF} \quad (10)$$

Kde  $DPP$  diskontovaná doba návratnosti (discounted payback period);  
 $DCF$  diskontovaná roční úspora nákladů;  
 $I$  počáteční investice.

Interpretace výsledku:

$DPP \leq$  doba životnosti projektu ... projekt je přijatelný

$DPP >$  doba životnosti projektu ... projekt je nepřijatelný

Diskontovaná doba návratnosti tohoto podnikatelského plánu je až v posledním roce sledovaného období, tedy po **18 letech**, kdy dojde k prodeji nemovitosti. Diskontovaná doba návratnosti je tudíž stejná jako doba životnosti projektu, tím pádem je tedy projekt vhodný k realizaci.



### 5.3.11 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti si klade za cíl určit, jak a které vstupní parametry ovlivňují hodnocené kritérium úspěchu projektu nejvýznamnějším způsobem. V našem případě je hodnocené kritérium úspěchu čistá současná hodnota. Pro účely tohoto podnikatelského plánu byla zvolena jednofaktorová citlivostní analýza, jenž se vyznačuje tím, že zjišťuje dopady odchylky vybraného parametru, zatímco ostatní parametry zůstávají nezměněné. [7]

Pro účely citlivostní analýzy byly zvoleny tyto parametry:

- Úroková sazba
- Diskontní sazba
- Investiční náklady
- Provozní náklady
- Tržby
- Roční míra zhodnocení nemovitosti

Jednotlivé parametry byly ponižovány, respektive zvyšovány na stupnici od 0 do 10 %. Změny čisté současné hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce. Základní čistá současná hodnota, tedy hodnota, kdy byla odchylka parametrů rovna nule, byla určena v kapitole **6.3.10 Ekonomické vyhodnocení** a je rovna hodnotě **57 707 741,00 Kč**.



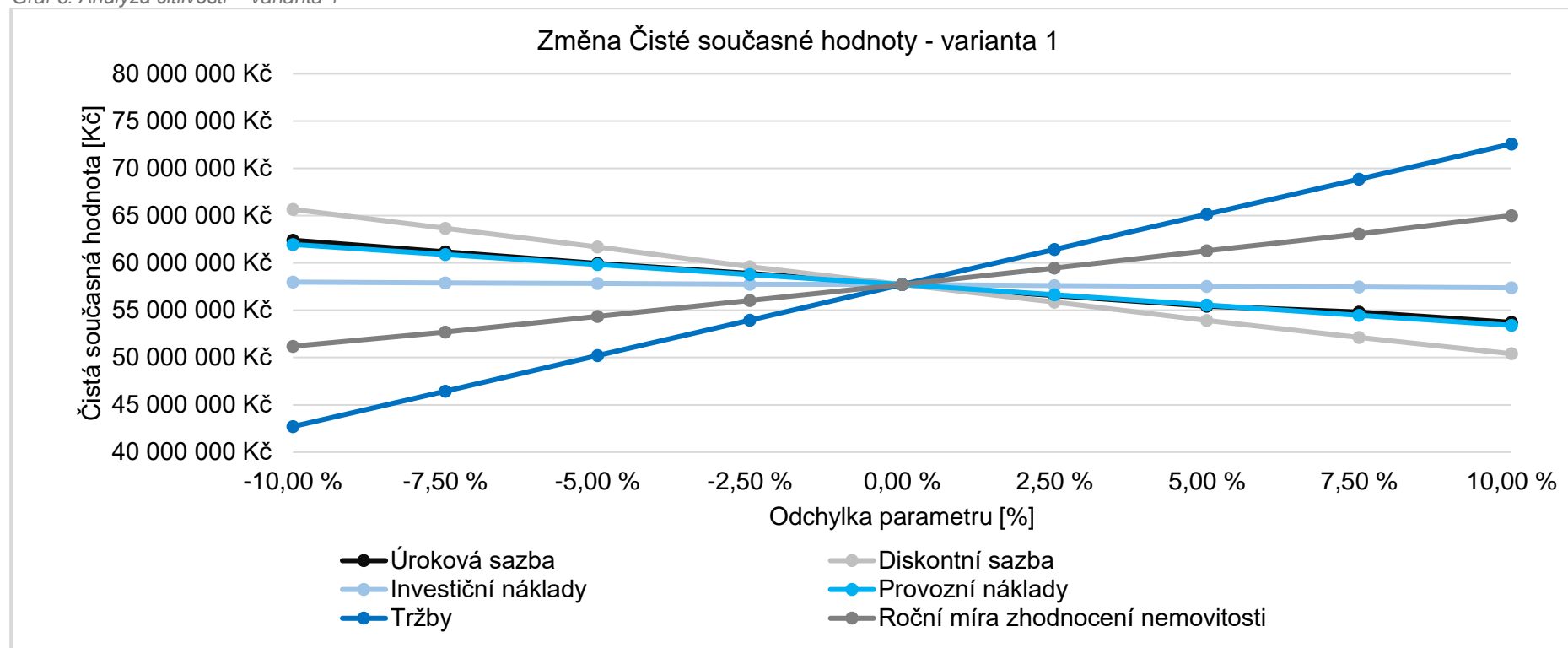
## Praktická část

Tabulka 57: Analýza citlivosti – varianta 1

Parametry modelu	Odchylka jednotlivých parametrů								
	-10,00 %	-7,50 %	-5,00 %	-2,50 %	0,00 %	2,50 %	5,00 %	7,50 %	10,00 %
Úroková sazba	62 401 900	61 170 682	59 962 091	58 878 808	57 707 741	56 557 979	55 429 086	54 817 282	53 723 669
Diskontní sazba	65 666 359	63 651 107	61 677 832	59 598 602	57 707 741	55 859 352	53 909 614	52 137 829	50 402 424
Investiční náklady	57 974 742	57 902 676	57 830 610	57 758 543	57 707 741	57 613 332	57 533 295	57 453 259	57 373 222
Provozní náklady	61 957 019	60 896 443	59 835 866	58 775 289	57 707 741	56 630 652	55 553 562	54 476 473	53 399 383
Tržby	42 704 881	46 455 596	50 206 311	53 957 026	57 707 741	61 431 527	65 148 341	68 865 156	72 581 970
R. míra zhodnoc. nem.	51 195 030	52 702 130	54 343 053	56 028 583	57 707 741	59 450 624	61 289 095	63 070 213	65 010 644

Zdroj: vlastní

Graf 6: Analýza citlivosti – varianta 1



Zdroj: vlastní



Na grafu uvedeném výše je na svislé ose vyznačena čistá současná hodnota projektu a na vodorovné ose procentuální odchylky vstupních parametrů modelu. V grafu je zaneseno šest křivek, které odpovídají jednotlivým vstupním parametrům a jejich vlivům na změnu čisté současné hodnoty.

Nejvýznamnější parametry, tedy parametry, které ovlivňují čistou současnou hodnotu nejzásadnějším způsobem, jsou na grafu vyznačeny křivkou, která nabývá nejstrmějšího průběhu. Analogicky, parametry, které ovlivňují čistou současnou hodnotu nejméně, mají průběh křivky blízký se horizontální poloze. Pokud by parametr neměl žádný vliv na hodnocení projektu, byl by průběh jeho křivky v grafu vodorovný.

Dle hodnot uvedených v tabulce a grafu výše, vidíme, že největší dopad na hodnotící kritérium má parametr „tržby“. Z toho vyplývá, že pokud by byly tržby z nějakého důvodu poníženy či povýšeny, měly by tyto změny nejzásadnější dopad na čistou současnou hodnotu. Zajímavým kritériem jsou investiční náklady. Jak si můžeme povšimnout z grafu, průběh této křivky je téměř v horizontální poloze, tím pádem má tento faktor minimální vliv na změnu čisté současné hodnoty. Tento jev je způsoben tím, že od výše investičních nákladů se odvíjí celá řada proměnných, navíc změna výše investičních nákladů nemá vliv na poměr složení financování kapitálem cizím nebo vlastním, a tím se nemění diskontní sazba. Pokud by se tento náklad z nějakého důvodu snížil či zvýšil, stejně tak by se snížila či zvýšila budoucí hodnota nemovitosti, která má na konci sledovaného období zásadní vliv na výši čisté současné hodnoty. Průběh změny čisté současné hodnoty v reakci na odchylky úrokové sazby a provozních nákladů nabývá velmi podobných hodnot a na grafu jsou tyto dvě křivky v téměř dokonalém překryvu.

Závěrem lze konstatovat, že ani jeden z parametrů odchýlený o 10 % od předpokládané hodnoty, nezapříčiní pokles čisté současné hodnoty do záporných čísel. Tím pádem lze s těmito parametry dále pracovat a upravovat je například v reakci na konkurenci nebo změny na trhu, zatímco bude projekt stále vhodný k realizaci.



## 6 Druhá varianta řešení

### 6.1 Úvodní informace

Druhá varianta řešení vychází z první varianty a rozšiřuje ji o službu v podobě péče o děti do tří let věku. Tato služba je obecně známa pod pojmem „jesle“. Vedle Montessori předškolní výuky bude tedy Montessori školka v Nebřenicích poskytovat služby v podobě Montessori jeslí.

K tomuto účelu bude budova školky patřičně rozšířena o prostory sloužící pro výuku dětí do tří let věku. Kapacita jeslí je uvažována na 10 dětí. Výuka v jeslích bude zajišťována jedním odborně způsobilým pedagogem. Další personální změny oproti první variantě nenastávají. Od zvýšených investičních nákladů, provozních nákladů ale také tržeb se bude dále odvíjet hodnocení realizovatelnosti podnikatelského plánu.

V předchozích kapitolách bylo zjištěno, že zařízení, které poskytují služby v podobě jeslí není příliš a konkurence tak není vysoká. V dané oblasti se proto počítá s určitým zájmem o nabízené služby.

K posouzení realizovatelnosti této varianty podnikatelského plánu opět poslouží čistá současná hodnota.

### 6.2 Organizace a lidské zdroje

#### 6.2.1 Zřízení společnosti

Zřízení společnosti proběhne obdobně jako v první variantě (více viz kapitola **5.2.1 Zřízení společnosti**). Rozdíl nastává při prokázání odborné způsobilosti při provozování činnosti péče o dítě do tří let věku v denním režimu, neboť se jedná o živnost vázanou. Pro vykonávání této činnosti je nutné zajistit fyzické osoby splňující níže uvedenou odbornou způsobilost.

- a) odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry nebo zdravotnického asistenta nebo ošetřovatele nebo porodní asistentky nebo záchranáře nebo všeobecného sanitáře podle zvláštního právního předpisu (zák. č. 96/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů), nebo
- b) odborná způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka nebo pracovníka v sociálních službách podle zvláštního právního předpisu (zák. č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů), nebo
- c) odborná kvalifikace k výkonu povolání učitele mateřské školy podle zvláštního právního předpisu (zák. č. 563/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů), nebo
- d) profesní kvalifikace pro činnost chůvy pro děti do zahájení povinné školní docházky podle zvláštního právního předpisu (zák.č.179/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů)
- e) doklad o vykonání tříleté praxe v oboru v nezávislém postavení (§ 420 občanského zákoníku) nebo v pracovněprávním vztahu, nebo
- f) doklad o uznání odborné kvalifikace podle zvláštního právního předpisu (zákon č. 18/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

#### 6.2.2 Personální zajištění

Personální zajištění je obdobné jako ve variantě 1 (více viz kapitola **5.2.2 Personální zajištění**). Pro zajištění činnosti jeslí je nutné zajistit pedagogický personál odborně způsobilý k péči o děti do 3 let věku.

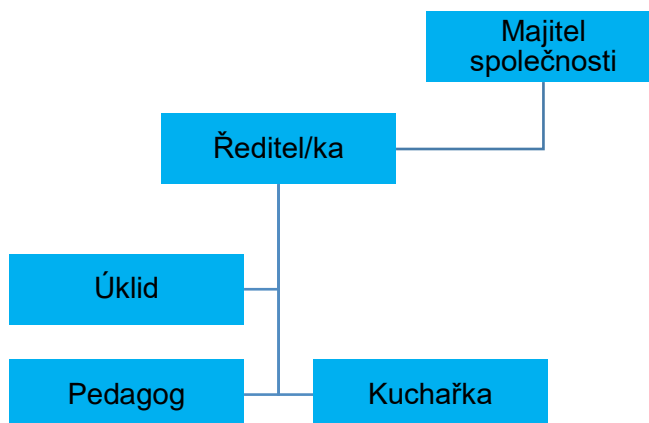


### 6.2.2.1 Struktura společnosti

Struktura společnosti je obdobná jako ve variantě 1 (více viz kapitola **5.2.2.1 Struktura Společnosti**).

Na obrázku níže je znázorněna organizační struktura mateřské Montessori školy a jeslí v Nebřenicích.

Graf 7: Organizační schéma – varianta 2



Zdroj: vlastní

### 6.2.2.2 Úkoly a odpovědnost personálu

Složení personálu je stejné jako v první variantě. Popis pozice pedagoga zajišťující výuku dětí do tří let věku je následující:

#### Pedagog pro jesle

Pedagog, který bude mít na starosti děti do tří let věku musí splňovat zákonem danou odbornou způsobilost. Dále musí mít minimálně tři letou praxi na obdobné pozici. Odpovídá za dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů školky v rámci jemu svěřených dětí. Organizuje výuku a zapřičiňuje se o rozvoj dítěte. Úzce spolupracuje s ředitelem/kou školky, kterou je povinen informovat o veškerém důležitém dění na pozemku školky.



## 6.3 Finanční analýza

### 6.3.1 Investiční náklady

Investiční náklady mají stejný charakter jako v první variantě, nicméně rozšíření budovy mateřské školy zapříčinilo zvýšení investičních nákladů na pořízení objektu. Tyto upravené náklady jsou vyčísleny v propočtu v následující kapitole.

#### 6.3.1.1 Propočet nákladů na realizaci projektu výstavby

Náklady na realizaci projektu výstavby mateřské školy v Nebřenicích jsou stanoveny pomocí propočtu. Směrné ceny byly získány z webové stránky [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz) nebo z cenové databáze společnosti Best Cost Consulting, s. r. o. Propočet je členěn do jednotlivých oddílů následujícím způsobem:

- M. PROJEKTOVÉ A INŽENÝRSKÉ ČINNOSTI
- N. PROVOZNÍ SOUBORY
- O. STAVEBNÍ OBJEKTY
- P. STROJE, ZAŘÍZENÍ A INVENTÁŘ
- Q. UMĚLECKÁ DÍLA
- R. VEDLEJŠÍ NÁKLADY SPOJENÉ S UMÍSTĚNÍM STAVBY
- S. OSTATNÍ NÁKLADY
- T. REZERVA
- U. OSTATNÍ INVESTICE
- V. NEHMOTNÝ INVESTIČNÍ MAJETEK
- W. PROVOZNÍ NÁKLADY
- X. KOMPLETAČNÍ ČINNOST

Veškeré částky uvedené v propočtu byly zaokrouhleny na celé koruny.

### A. Projektové a inženýrské činnosti

Ke stanovení nákladů na projektové a inženýrské činnosti bylo použito online kalkulačky z internetové stránky [www.cenyzaprojekty.cz](http://www.cenyzaprojekty.cz).

#### Vstupní údaje:

Kategorie stavby: Občanské, bytové a zdravotnické

Pásmo III: Drobná architektura (fontány, plastiky, oplocení a pod.), rodinné domy, bytové domy, garáže (halové, poschodové, podzemní, balírní velkoobchodní, víkendové chaty, jesle, školy mateřské, základní, střední, sauny, tělocvičny, fitness centra, knihovny, koupaliště, dětské domovy, domovy důchodců, domy s pečovatelskou službou, pensiony, sdružená ambulantní zařízení, obdobná zdravotnická zařízení a ordinace, lékárny, kolumbária, hřbitovy, urnové háje, kavárny, bistra, kina, polyfunkční domy (byty, obchody, služby a pod.), kryté tribuny se základním a vyšším vybavením, sanace památkově chráněných staveb, prodejny, parkové zahrady při objektech, zahradní architektura, zahradní architektura, zoologické zahrady, botanické zahrady a očistné lázně.

Započitatelné náklady: 25 848 210,00 Kč

Rekonstrukce: Ne

Očekávaná pracnost: Průměrná

Hodinová sazba: 500 Kč/hod



Vypočtené údaje:

Celková pracnost: 3 080 hod

Celková cena: 1 586 200,00 Kč

Procentuální podíl na projektovou činnost: 70 %

Procentuální podíl na inženýrskou činnost: 33 %

Cena za projektovou činnost:  $(70 / 100) * 1 586 200,00 = 1 078 800,00$  Kč

Cena za inženýrskou činnost:  $(33 / 100) * 1 586 200,00 = 508 200,00$  Kč

Cena celkem:  $1 078 800,00 + 508 200,00 = 1 586 200,00$  Kč

**Náklady na projektové a inženýrské činnosti celkem bez DPH: 1 586 200,00 Kč**

**DPH 21 %: 333 102,00 Kč**

**Celkové náklady na projektové a inženýrské činnosti: 1 919 302,00 Kč**

## B. Provozní soubory

V objektu mateřské školy se provozní soubory nevyskytují.

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 0,00 Kč**

**DPH 21 %: 0,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 0,00 Kč**

## C. Stavební objekty

### SO 01 – Mateřská škola

- Zatřídění dle JKSO: 801.3 Budovy pro výuku a výchovu
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Svislá nosná konstrukce zděná z tvárníc
- Obestavěný prostor: **3 665,00 m<sup>3</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **5 905,00 Kč/m<sup>3</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz)
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN1} = 3 665,00 \text{ m}^3 * 5 905,00 \text{ Kč/m}^3$$

$$\text{ZRN1} = \mathbf{21 641 624,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

### SO 02 – Oplocení

- Zatřídění dle JKSO: 815.2 Oplocení
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Svislá nosná konstrukce kovová
- Výměra: **184,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **992,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz)
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN2} = 184,00 \text{ m} * 992,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN2} = \mathbf{182 528,00 \text{ Kč bez DPH}}$$



### SO 03 – Sadové úpravy

- Zatřídění dle JKSO: 823.27 Úpravy parkové včetně příslušných úprav terénu
- Charakteristika: Stromy, keře, trvalky, parkový trávník
- Výměra: **770,00 m<sup>2</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **500,00 Kč/m<sup>2</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN3} = 770,00 \text{ m}^2 * 500,00 \text{ Kč/m}^2$$

$$\text{ZRN3} = \mathbf{385\ 000,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

### SO 04 – Opěrná stěna

- Zatřídění dle JKSO: 815.41 Zdi opěrné
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Svislá nosná konstrukce monolitická betonová plošná
- Obestavěný prostor: **56,00 m<sup>3</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **12 500,00 Kč/m<sup>3</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN4} = 56,00 \text{ m}^3 * 12\ 500,00 \text{ Kč/m}^3$$

$$\text{ZRN4} = \mathbf{701\ 475,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

### SO 05 – Přípojka silnoproudu

- Zatřídění dle JKSO: 82.73 Rozvody kabelové silnoproudé nízkého napětí
- Charakteristika: 3+PEN AC 50 Hz, 400/230 V
- Výměra: **59,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **2 150,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN5} = 59,00 \text{ m} * 2\ 150,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN5} = \mathbf{126\ 850,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

### SO 06 – Přípojka slaboproudu

- Zatřídění dle JKSO: 828.81 Vedení kabelová sdělovací dálková
- Charakteristika: Optické datové sítě FTTH, optické datové sítě kamerového systému
- Výměra: **92,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **640,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN6} = 92,00 \text{ m} * 640,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN6} = \mathbf{58\ 843,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 07 – Přípojka splaškové kanalizace

- Zatřídění dle JKSO: 827.2 Kanalizace trubní
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Plast
- Výměra: **10,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **6 445,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz)
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN7} = 10,00 \text{ m} * 6 445,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN7} = \mathbf{64 450,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 08 – Přípojka dešťové kanalizace

- Zatřídění dle JKSO: 827.2 Kanalizace trubní
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Plast
- Výměra: **15,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **6 445,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz)
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN8} = 15,00 \text{ m} * 6 445,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN8} = \mathbf{96 675,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 09 – Přípojka vodovodu

- Zatřídění dle JKSO: 827.1 Vodovody trubní
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Plast
- Výměra: **65,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **3 155,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: [www.stavebnistandardy.cz](http://www.stavebnistandardy.cz)
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN9} = 65,00 \text{ m} * 3 155,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN9} = \mathbf{205 075,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 10 – Přípojka plynu

- Zatřídění dle JKSO: 827.5 Plynovody a vzduchovody trubní
- Konstrukčně materiálová charakteristika: PE100 SDR11
- Výměra: **67,00 m**
- Ukazatelová cena na jednotku: **2 800,00 Kč/m**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN10} = 67,00 \text{ m} * 2 800,00 \text{ Kč/m}$$

$$\text{ZRN10} = \mathbf{187 600,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 11 – Pergola

- Zatřídění dle JKSO: 815.94 Přístřešky, kiosky apod. pro různé účely
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Dřevo
- Výměra: **840,00 m<sup>3</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **1 500,00 Kč/m<sup>3</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN11} = 840,00 \text{ m}^3 * 1 500,00 \text{ Kč/m}^3$$

$$\text{ZRN11} = \mathbf{1 260 000,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 12 – Akumulační nádrž

- Zatřídění dle JKSO: 814.2 Nádrže pozemní
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Z jiných materiálů (plast)
- Výměra: **16,00 m<sup>3</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **3 635,00 Kč/m<sup>3</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: stavebnistandardy.cz
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN12} = 16,00 \text{ m}^3 * 3 635,00 \text{ Kč/m}^3$$

$$\text{ZRN12} = \mathbf{58 160,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 13 – Zpevněné plochy

- Zatřídění dle JKSO: 822.5 Plochy charakteru pozemních komunikací
- Konstrukčně materiálová charakteristika: Kryt dlážděný
- Výměra: **269,00 m<sup>2</sup>**
- Ukazatelová cena na jednotku: **1970,00 Kč/m<sup>2</sup>**
- Zdroj ukazatelové ceny: stavebnistandardy.cz
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN13} = 269,00 \text{ m}^2 * 1970,00 \text{ Kč/m}^2$$

$$\text{ZRN13} = \mathbf{529 930,00 \text{ Kč bez DPH}}$$

SO 14 – Dětské hřiště

- Zatřídění dle JKSO: 823.33 Plochy hřišť
- Charakteristika: Venkovní prolézačky, objekty a plochy pro děti
- Výměra: **1,00 kpl**
- Ukazatelová cena na jednotku: **350 000,00 Kč/kpl**
- Zdroj ukazatelové ceny: data od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.
- Výpočet základních rozpočtových nákladů:

$$\text{ZRN14} = 1,00 \text{ kpl} * 350 000,00 \text{ Kč/kpl}$$

$$\text{ZRN14} = \mathbf{350 000,00 \text{ Kč bez DPH}}$$



## Rekapitulace stavebních objektů:

Tabulka 58: Rekapitulace stavebních objektů – varianta 2

ID	Stavební objekt	Náklady bez DPH [Kč]	Sazba DPH	Výše DPH [Kč]	Náklady včetně DPH [Kč]
SO-01	Hlavní budova	21 641 624 Kč	21 %	4 544 741 Kč	26 186 365 Kč
SO-02	Oplocení	182 528 Kč	21 %	38 331 Kč	220 859 Kč
SO-03	Sadové úpravy	385 000 Kč	21 %	80 850 Kč	465 850 Kč
SO-04	Opěrná stěna	701 475 Kč	21 %	147 310 Kč	848 785 Kč
SO-05	Přípojka silnoproudu	126 850 Kč	21 %	26 639 Kč	153 489 Kč
SO-06	Přípojka slaboproudu	58 843 Kč	21 %	12 357 Kč	71 200 Kč
SO-07	Přípojka s. kanalizace	64 450 Kč	21 %	13 535 Kč	77 985 Kč
SO-08	Přípojka d. kanalizace	96 675 Kč	21 %	20 302 Kč	116 977 Kč
SO-09	Přípojka vodovodu	205 075 Kč	21 %	43 066 Kč	248 141 Kč
SO-10	Přípojka plynu	187 600 Kč	21 %	39 396 Kč	226 996 Kč
SO-11	Pergola	1 260 000 Kč	21 %	264 600 Kč	1 524 600 Kč
SO-12	Akumulační nádrž	58 160 Kč	21 %	12 214 Kč	70 374 Kč
SO-13	Zpevněné plochy	529 930 Kč	21 %	111 285 Kč	641 215 Kč
SO-14	Dětské hřiště	350 000 Kč	21 %	73 500 Kč	423 500 Kč
<b>CZRN</b>		<b>25 848 210 Kč</b>		<b>5 428 124 Kč</b>	<b>31 276 334 Kč</b>

Zdroj: vlastní

**Celkové započitatelné rozpočtové náklady: 25 848 210,00 Kč**

**DPH 21 %: 5 428 124,00 Kč**

**Celkové náklady za stavební objekty: 31 276 334,00 Kč**

### D. Stroje, zařízení a inventář

Stroje, zařízení a inventář se v objektu mateřské školy nevyskytují.

**Náklady na stroje, zařízení a inventář celkem bez DPH: 0,00 Kč**

**DPH 21 %: 0,00 Kč**

**Celkové náklady na stroje, zařízení a inventář: 0,00 Kč**

### E. Umělecká díla

Umělecká díla se v objektu mateřské školy nevyskytují.

**Náklady na umělecká díla celkem bez DPH: 0,00 Kč**

**DPH 21 %: 0,00 Kč**

**Celkové náklady na umělecká díla: 0,00 Kč**

### F. Vedlejší náklady spojené s umístěním stavby

Vedlejší náklady spojené s umístěním stavby byly určeny odhadem jako 5 % z celkových započitatelných rozpočtových nákladů stavby.

Výpočet:

$$5 \% * 25\,848\,210,00 \text{ Kč} = 1\,292\,411,00 \text{ Kč}$$

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 1 292 411,00 Kč**

**DPH 21 %: 271 406,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 1 563 817,00 Kč**



## G. Ostatní náklady

### I. poplatky DOSS, koordinátor BOZP, PENB, geodetické práce

Odhadnuto na 1 % z celkových započitatelných rozpočtových nákladů stavby.

Výpočet:

$$1 \% * 25\,848\,210,00 = 258\,482,00 \text{ Kč}$$

### II. náklady na marketing a prodej developerských projektů

Odhadnuto na 2 % z celkových započitatelných rozpočtových nákladů stavby.

Výpočet:

$$2 \% * 25\,848\,210,00 = 516\,964,00 \text{ Kč}$$

Celkem bod I. a II.: 258 482,00 + 516 964,00 = 775 446,00 Kč

**Náklady na ostatní náklady celkem bez DPH: 775 446,00 Kč**

**DPH 21 %: 162 844,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 938 290,00 Kč**

## H. Rezerva

Rezerva byla určena odhadem jako 5 % z celkových započitatelných rozpočtových nákladů stavby.

Výpočet:

$$5 \% * 25\,848\,210,00 \text{ Kč} = 1\,292\,411,00 \text{ Kč}$$

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 1 292 411,00 Kč**

**DPH 21 %: 271 406,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 1 563 817,00 Kč**

## I. Ostatní investice

### Náklady na odstranění stávajících objektů:

V tabulce níže je uveden rozpočet na odstranění stávajících objektů.

Tabulka 59: Ostatní investice propočtu – varianta 2

Stavební objekty	Výměra	MJ	Jedn. cena [Kč/MJ]	Celkem [Kč]
Odstranění zpevněné betonové plochy	447,00	m <sup>2</sup>	1 100,00 Kč	491 700 Kč
Odstranění oplocení	48,00	m <sup>2</sup>	150,00 Kč	7 200 Kč
Odstranění opěrné stěny	31,68	m <sup>3</sup>	2 200,00 Kč	69 696 Kč
Kácení stromů	32	ks	450,00 Kč	14 400 Kč
<b>Celkové náklady na odstranění objektů</b>				<b>582 996 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Výše uvedené směrné ceny byly stanoveny na základě dat získaných od společnosti Best Cost Consulting, s. r. o.

### Náklady na pořízení pozemku:

Náklad na pořízení pozemku byl stanoven jako tržní hodnota předmětného pozemku. Ke stanovení tržní hodnoty bylo použito porovnávací metody, jenž nejlépe reflektuje aktuální ceny



v daném segmentu trhu. Bylo použito čtyř porovnávacích vzorků v podobě obdobných nemovitých věcí, které se svým charakterem, velikostí a lokalitou nejvíce podobají oceňovanému pozemku v daném místě a čase. Jednotlivé inzerce nabízených nemovitostí jsou součástí příloh této práce.

Stručná charakteristika porovnávacích pozemků je uvedena v tabulce níže.

Tabulka 60: Charakteristika porovnávacích pozemků – varianta 2

i.	Plocha pozemku [m <sup>2</sup> ]	Lokalita	Terén	Využití pozemku
oceňovaný pozemek				
	1 972,00	Nebřenice	rovinatý	stavební pozemek
porovnávací vzorky				
1.	1 617,00	Sulice	rovinatý	stavební pozemek
2.	1 532,00	Tehov	rovinatý	stavební pozemek
3.	1 686,00	Kunice	rovinatý	stavební pozemek
4.	1 278,00	Kunice	rovinatý	stavební pozemek

Zdroj: [www.sreality.cz](http://www.sreality.cz), 2021

Odlišnosti jednotlivých vzorků od oceňovaného pozemku jsou zohledněny příslušnými koeficienty:

- K1 – koeficient velikosti výměř;
- K2 – koeficient lokality;
- K3 – koeficient tvaru pozemku;
- K4 – koeficient terénu pozemku;
- K5 – koeficient napojení na inženýrské sítě;
- K6 – koeficient inzerce;

Při porovnání vzorků byly nalezeny následující odlišnosti:

Vzorky č. 1, 2, 3 a 4 mají menší výměř, a proto byla jejich cena upravena koeficientem velikosti výměř. Vzorky č. 3 a 4 se nachází v méně atraktivní lokalitě, tato skutečnost byla zohledněna koeficientem lokality. Všechny vzorky byly poníženy koeficientem inzerce, který zohledňuje poplatky a přírážky realitních kanceláří za zprostředkování prodeje nabízených nemovitostí.

Tabulka upravující ceny jednotlivých vzorků je uvedena níže.

Tabulka 61: Porovnání jednotlivých pozemků – varianta 2

i.	Nabídková cena	Plocha pozemku [m <sup>2</sup> ]	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Jednotková cena [Kč/m <sup>2</sup> ]
1.	9 980 000,00 Kč	1 617,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	4 443,78 Kč
2.	6 600 000,00 Kč	1 532,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	3 101,83 Kč
3.	8 850 000,00 Kč	1 686,00	0,90	1,10	1,00	1,00	1,00	0,80	4 157,30 Kč
4.	7 000 000,00 Kč	1 278,00	0,80	1,10	1,00	1,00	1,00	0,80	3 856,03 Kč

Zdroj: vlastní



Stanovení tržní hodnoty předmětného pozemku:

Tabulka 62: Stanovení tržní hodnoty pozemku – varianta 2

Stanovení tržní hodnoty pozemku	
Maximální jednotková cena [Kč/m <sup>2</sup> ]	4 443,78 Kč
Minimální jednotková cena [Kč/m <sup>2</sup> ]	3 101,83 Kč
Průměrná jednotková cena [Kč/m <sup>2</sup> ]	3 889,73 Kč
Plocha oceňovaného pozemku [m <sup>2</sup> ]	1 972
Tržní hodnota pozemku [Kč]	7 670 553,91 Kč
<b>Tržní hodnota pozemku po zaokrouhlení [Kč]</b>	<b>7 670 000,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

#### Ostatní investice celkem

Celkové náklady na odstranění stávajících objektů a pořízení pozemku:

582 996,00 Kč + 7 670 000,00 Kč = 8 252 996,00 Kč

**Náklady na ostatní investice celkem bez DPH: 8 252 996,00 Kč**

**DPH 21 %: 1 733 129,00 Kč**

**Celkové náklady na ostatní investice: 9 986 125,00 Kč**

#### J. Nehmotný investiční majetek

Nehmotný investiční majetek se v objektu mateřské školy nevyskytuje.

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 0,00 Kč**

**DPH 21 %: 0,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 0,00 Kč**

#### K. Provozní náklady

Provozní náklady zahrnují náklady na pořízení kuchyně. Tyto náklady byly stanoveny odborným odhadem na 50 000,00 Kč.

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 50 000,00 Kč**

**DPH 21 %: 10 500,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 60 500,00 Kč**

#### L. Kompletační činnost

Kompletační činnost byla určena odhadem jako 2 % z celkových započítatelných rozpočtových nákladů stavby.

Výpočet:

2 % \* 25 848 210,00 Kč = 516 964,00 Kč

**Náklady na provozní soubory celkem bez DPH: 516 964,00 Kč**

**DPH 21 %: 108 562,00 Kč**

**Celkové náklady na provozní soubory: 625 526,00 Kč**





## REKAPITULACE

V tabulce níže je uveden celkový souhrn jednotlivých oddílů propočtu.

Tabulka 63: Rekapitulace propočtu – varianta 2

ID	Název oddílu	Náklady bez DPH [Kč]	DPH [Kč]	Náklady včetně DPH [Kč]
A.	Projektové a inž. činnosti	1 586 200,00 Kč	333 102,00 Kč	1 919 302,00 Kč
B.	Provozní soubory	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
C.	Stavební objekty	25 848 210,00 Kč	5 428 124,00 Kč	31 276 334,00 Kč
D.	Stroje, zařízení a inventář	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
E.	Umělecká díla	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
F.	VRN	1 292 411,00 Kč	271 406,00 Kč	1 563 817,00 Kč
G.	Ostatní náklady	775 446,00 Kč	162 844,00 Kč	938 290,00 Kč
H.	Rezerva	1 292 411,00 Kč	271 406,00 Kč	1 563 817,00 Kč
I.	Ostatní investice	8 252 996,00 Kč	1 733 129,00 Kč	9 986 125,00 Kč
J.	Nehmotný inv. majetek	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
K.	Provozní náklady	50 000,00 Kč	10 500,00 Kč	60 500,00 Kč
L.	Kompletační činnost	516 964,00 Kč	108 562,00 Kč	625 526,00 Kč
<b>NÁKLADY CELKEM</b>		<b>39 614 638,00 Kč</b>	<b>8 319 073,00 Kč</b>	<b>47 933 711,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Náklady na realizaci projektu výstavby mateřské školy a jeslí v Nebřenicích jsou 39 614 638,00 Kč bez DPH. S přičtením DPH činí náklady 47 933 711,00 Kč.



### 6.3.1.2 Ostatní investiční náklady

Ostatní investiční náklady jsou v obdobné výši jako v první variantě. V rámci rozšíření budovy a zprovoznění další třídy pro péči o děti v podobě jeslí je nutno tyto nově vzniklé prostory vybavit. Proto jsou ostatní investiční náklady náležitě zvýšeny.

Veškeré položky ostatních počátečních investic jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 64: Ostatní investiční náklady – varianta 2

Vybavení	MJ	Počet	Nákupní cena včetně DPH [Kč]	Cena celkem [Kč]
Stůl	ks	15	3 758,26 Kč	56 373,90 Kč
Dětská židle	ks	50	1 204,50 Kč	60 225,00 Kč
Dětská postel	ks	50	3 069,00 Kč	153 450,00 Kč
Lůžkoviny	ks	50	1 320,00 Kč	66 000,00 Kč
Ostatní nábytek	kpl	1	25 000,00 Kč	25 000,00 Kč
Nádobí	kpl	1	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Vybavení kanceláře	kpl	1	25 000,00 Kč	25 000,00 Kč
Vybavení kuchyně	kpl	1	25 000,00 Kč	25 000,00 Kč
Vybavení šaten	kpl	1	8 000,00 Kč	8 000,00 Kč
Výtvarné vybavení	kpl	1	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
Hračky interiérové	kpl	1	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč
Hračky venkovní	kpl	1	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Zahradní nábytek	kpl	1	30 000,00 Kč	30 000,00 Kč
Dekorace	kpl	1	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Vytvoření internetových stránek	kpl	1	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč
Zřízení společnosti	kpl	1	5 000,00 Kč	5 000,00 Kč
<b>Ostatní investiční náklady celkem</b>				<b>553 048,90 Kč</b>
<b>Ostatní investiční náklady celkem po zaokrouhlení</b>				<b>553 000,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Ostatní investiční náklady byly vyčísleny na 553 000,00 Kč.

### 6.3.1.3 Investiční náklady celkem

V tabulce uvedené níže jsou sečteny investiční náklady, které byly určeny v předchozích dvou kapitolách. Stejně jako tomu bylo ve variantě 1, bude k ceně na pořízení projektu přičtena zisková přírážka developera ve výši 30 %.

Tabulka 65: Celkové investiční náklady – varianta 2

Celkové investiční náklady	
Náklady na pořízení projektu mateřské školy bez DPH [Kč]	39 614 638,00 Kč
Zisková přírážka [%]	30 %
Zisková přírážka [Kč]	11 884 391,40 Kč
Cena za pořízení projektu s přičtením zisku bez DPH [Kč]	51 499 029,40 Kč
DPH [Kč]	10 814 796,17 Kč
<b>Celková cena za pořízení projektu včetně DPH [Kč]</b>	<b>62 313 825,57 Kč</b>
Ostatní investiční náklady [Kč]	553 000,00 Kč
<b>Celkové investiční náklady [Kč]</b>	<b>62 866 825,57 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Celkové investiční náklady projektu byly stanoveny na 62 866 825,57 Kč.



### 6.3.2 Zdroje financování

Financování projektu bude zajištěno podnikatelským úvěrem a vlastními prostředky. Úvěr bude poskytnut na 58 500 000,00 Kč s úrokovou sazbou 5,9 % p. a. Fixace úrokové sazby je možná pouze na omezenou dobu, nicméně odhadnout změnu úrokové sazby do budoucích let je velmi náročné, a proto bude pro účely tohoto podnikatelského plánu uvažováno s konstantní úrokovou sazbou po celou dobu splácení úvěru. Délka splácení je stanovena na 15 let, tedy do roku 2037. Výše jednotlivé roční splátky je 5 984 027,59 Kč. Součet všech splátek neboli suma, kterou je podnikatel povinen uhradit, je 89 760 413,89 Kč. Kompletní umořovací kalendář je uveden v tabulce níže.

Tabulka 66: Umořovací kalendář – varianta 2

Rok	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek úvěru
0	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	58 500 000,00 Kč
1	5 984 027,59 Kč	3 451 500,00 Kč	2 532 527,59 Kč	55 967 472,41 Kč
2	5 984 027,59 Kč	3 302 080,87 Kč	2 681 946,72 Kč	53 285 525,69 Kč
3	5 984 027,59 Kč	3 143 846,02 Kč	2 840 181,58 Kč	50 445 344,11 Kč
4	5 984 027,59 Kč	2 976 275,30 Kč	3 007 752,29 Kč	47 437 591,82 Kč
5	5 984 027,59 Kč	2 798 817,92 Kč	3 185 209,67 Kč	44 252 382,15 Kč
6	5 984 027,59 Kč	2 610 890,55 Kč	3 373 137,05 Kč	40 879 245,10 Kč
7	5 984 027,59 Kč	2 411 875,46 Kč	3 572 152,13 Kč	37 307 092,97 Kč
8	5 984 027,59 Kč	2 201 118,49 Kč	3 782 909,11 Kč	33 524 183,86 Kč
9	5 984 027,59 Kč	1 977 926,85 Kč	4 006 100,74 Kč	29 518 083,12 Kč
10	5 984 027,59 Kč	1 741 566,90 Kč	4 242 460,69 Kč	25 275 622,43 Kč
11	5 984 027,59 Kč	1 491 261,72 Kč	4 492 765,87 Kč	20 782 856,56 Kč
12	5 984 027,59 Kč	1 226 188,54 Kč	4 757 839,06 Kč	16 025 017,50 Kč
13	5 984 027,59 Kč	945 476,03 Kč	5 038 551,56 Kč	10 986 465,94 Kč
14	5 984 027,59 Kč	648 201,49 Kč	5 335 826,10 Kč	5 650 639,84 Kč
15	5 984 027,59 Kč	333 387,75 Kč	5 650 639,84 Kč	0,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>89 760 413,89 Kč</b>	<b>31 260 413,89 Kč</b>	<b>58 500 000,00 Kč</b>	

Zdroj: vlastní

Vzhledem k faktu, že celkové investiční náklady činí 62 866 825,57 Kč a úvěr bude poskytnut pouze na částku 58 500 000,00 Kč, bude investor muset použít i svůj vlastní kapitál k financování investičních nákladů. Banka poskytující úvěr navíc vyžaduje od investora i vložení svých vlastních prostředků. Z těchto důvodů je nutné, aby investor vložil do projektu vlastní finanční prostředky ve výši 4 366 825,57 Kč



### 6.3.3 Provozní náklady

Provozní náklady budou pro tuto variantu stanoveny obdobně jako v případě varianty první. V nákladech na mzdy budou započteny i náklady na mzdu nového pedagogického pracovníka. Jelikož došlo k rozšíření budovy a navýšení kapacity dětí, budou další provozní náklady taktéž patřičně navýšeny.

#### 6.3.3.1 Náklady na mzdy

Oproti první variantě přibyla nová pozice, a to pozice pedagoga, který bude mít na starosti výchovu dětí do tří let věku. Hrubá měsíční mzda a roční náklady na mzdy jsou vyčísleny v tabulce níže.

Tabulka 67: Náklady na mzdy jednotlivých pracovních pozic – varianta 2

Pracovní pozice	Hrubá mzda [Kč/měs]	Superhrubá mzda [Kč/měs]	Roční náklady na mzdy [Kč/rok]
Ředitel/ka	45 000,00 Kč	60 210,00 Kč	722 520,00 Kč
Pedagog	35 000,00 Kč	46 830,00 Kč	561 960,00 Kč
Pedagog pro jesle	40 000,00 Kč	53 520,00 Kč	642 240,00 Kč
Kuchařka	20 000,00 Kč	26 760,00 Kč	321 120,00 Kč

Zdroj: vlastní

Vzhledem k faktu, že počet dětí ve školce bude postupně vzrůstat, až do naplnění maximální kapacity školky, bude se personální zajištění odvíjet od aktuálního počtu dětí. Ve vedení školky bude vždy jeden ředitel/ka bez ohledu na počet přihlášených dětí. Počet pedagogů se odvíjí od počtu dětí, kdy bylo stanoveno, že na jednoho pedagoga připadne přibližně dvanáct dětí. Pedagog v jeslích bude od začátku pouze jeden. Jídlo připravuje, při menším počtu dětí, jedna kuchařka a při navýšení počtu dětí se provede nábor na kuchařku druhou. Personální složení společnosti je uvedeno v tabulce níže. Tabulka uvádí počet dětí, počet pedagogů, ředitelů/ek a kuchařek v jednotlivých letech. Počet dětí uvádí celkovou obsazenost školky nehledě na věk dítěte. Tabulka je vedena pouze do roku 2030, protože od roku 2028 je kapacita školky zcela naplněna a v dalších letech se tedy neplánují personální změny.

Tabulka 68: Počet osob ve školce – varianta 2

Rok	Počet dětí [osoby]	Počet pedagogů [osoby]	Počet ředitelů [osoby]	Počet kuchařek [osoby]	Počet pedagogů pro jesle [osoby]
2023	24	2	1	1	1
2024	30	2	1	1	1
2025	35	2	1	2	1
2026	41	3	1	2	1
2027	45	3	1	2	1
2028	50	3	1	2	1
2029	50	3	1	2	1
2030	50	3	1	2	1

Zdroj: vlastní

V následující tabulce jsou informace z předchozích dvou tabulek spojeny za účelem stanovení celkových ročních firemních nákladů na mzdy. Tabulka je taktéž vedena pouze do roku 2030. Pro další roky jsou roční celkové mzdové náklady firmy totožné s rokem 2030. V nákladech na mzdy již není počítáno s mzdami kuchařek, neboť ty budou zohledněny v kapitole 6.3.3.4 Náklady na provoz kuchyně.



Tabulka 69: Mzdové firemní náklady – varianta 2

Rok	Roční náklady na pedagogy [Kč/rok]	Roční náklady na ředitele/ku [Kč/rok]	Počet pedagogů pro jesle [osoby]	Celkové roční firemní mzdové náklady [Kč/rok]
2023	1 123 920,00 Kč	722 520,00 Kč	642 240,00 Kč	2 488 680,00 Kč
2024	1 123 920,00 Kč	722 520,00 Kč	642 240,00 Kč	2 488 680,00 Kč
2025	1 123 920,00 Kč	722 520,00 Kč	642 240,00 Kč	2 488 680,00 Kč
2026	1 685 880,00 Kč	722 520,00 Kč	642 240,00 Kč	3 050 640,00 Kč
2027	1 685 880,00 Kč	722 520,00 Kč	642 240,00 Kč	3 050 640,00 Kč
2028	1 685 880,00 Kč	722 520,00 Kč	642 240,00 Kč	3 050 640,00 Kč
2029	1 685 880,00 Kč	722 520,00 Kč	642 240,00 Kč	3 050 640,00 Kč
2030	1 685 880,00 Kč	722 520,00 Kč	642 240,00 Kč	3 050 640,00 Kč

Zdroj: vlastní

### 6.3.3.2 Náklady na energii

Pro stanovení roční spotřeby energií bylo vycházeno z dat získaných v rámci prvního variačního řešení. Tyto spotřeby byly poměrově navýšeny o potřeby pro větší budovu a větší obsazenost.

Tabulka 70: Roční náklady na energii – varianta 2

Energie	MJ	Roční spotřeba [MJ/rok]	Jednotkové roční náklady [Kč/MJ/rok]	Roční náklady [Kč/rok]
Vodné, stočné	m3	613,98	107,90 Kč	66 248,67 Kč
Elektrická energie	MWh	84,73	1 840,00 Kč	155 907,14 Kč
Plyn	m3	13 139,48	5,00 Kč	65 697,39 Kč
<b>Celkem</b>				<b>287 853,21 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Roční vývoj cen za vodné a stočné byl stanoven na 3 %, roční vývoj cen za el. energii je 5 % a roční vývoj cen za plyn je 5 %. Vývoj nákladů za energii je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 71: Celkové náklady na energii v jednotlivých letech – varianta 2

Rok	Náklady na vodné a stočné +3 % [Kč/rok]	Náklady na el. energii +5 % [Kč/rok]	Náklady na plyn +5 % [Kč/rok]	Náklady na energii celkem [Kč/rok]
2023	66 248,67 Kč	155 907,14 Kč	65 697,39 Kč	287 853,21 Kč
2024	68 236,13 Kč	163 702,50 Kč	68 982,26 Kč	300 920,90 Kč
2025	70 283,22 Kč	171 887,63 Kč	72 431,38 Kč	314 602,22 Kč
2026	72 391,71 Kč	180 482,01 Kč	76 052,94 Kč	328 926,66 Kč
2027	74 563,47 Kč	189 506,11 Kč	79 855,59 Kč	343 925,16 Kč
2028	76 800,37 Kč	198 981,41 Kč	83 848,37 Kč	359 630,15 Kč
2029	79 104,38 Kč	208 930,48 Kč	88 040,79 Kč	376 075,65 Kč
2030	81 477,51 Kč	219 377,01 Kč	92 442,83 Kč	393 297,35 Kč
2031	83 921,84 Kč	230 345,86 Kč	97 064,97 Kč	411 332,66 Kč
2032	86 439,49 Kč	241 863,15 Kč	101 918,22 Kč	430 220,86 Kč
2033	89 032,68 Kč	253 956,31 Kč	107 014,13 Kč	450 003,11 Kč
2034	91 703,66 Kč	266 654,12 Kč	112 364,84 Kč	470 722,62 Kč
2035	94 454,77 Kč	279 986,83 Kč	117 983,08 Kč	492 424,67 Kč
2036	97 288,41 Kč	293 986,17 Kč	123 882,23 Kč	515 156,81 Kč
2037	100 207,06 Kč	308 685,48 Kč	130 076,34 Kč	538 968,89 Kč
2038	103 213,27 Kč	324 119,75 Kč	136 580,16 Kč	563 913,19 Kč
2039	106 309,67 Kč	340 325,74 Kč	143 409,17 Kč	590 044,58 Kč
2040	109 498,96 Kč	357 342,03 Kč	150 579,63 Kč	617 420,62 Kč

Zdroj: vlastní



### 6.3.3.3 Náklady na opravu a údržbu

Náklady na opravu a údržbu byly stanoveny za pomoci programu Buildpass. Náklady jsou plánovány ve sledovaném období, tedy od dokončení budovy školky v roce 2023 až do roku 2040. Za toto sledované období jsou celkové náklady na obnovu a údržbu 5 695 950,00 Kč.

Tabulka 72: Náklady na opravu a údržbu – varianta 2

Konstrukční díl	Rok	Náklad [Kč]
Malby	2028	117 000,00 Kč
<b>Celkem za rok 2028</b>		<b>117 000,00 Kč</b>
Konstrukce truhlářské	2033	276 900,00 Kč
Konstrukce zámečnické	2033	288 600,00 Kč
Podlahy povlakové	2033	546 000,00 Kč
Nátěry	2033	819 000,00 Kč
Malby	2033	117 000,00 Kč
<b>Celkem za rok 2033</b>		<b>2 047 500,00 Kč</b>
Trubní vedení a drobné objekty	2038	546 000,00 Kč
Bourací práce	2038	93 600,00 Kč
Silnoproud	2038	241 800,00 Kč
Slaboproud	2038	897 000,00 Kč
Vzduchotechnika	2038	405 600,00 Kč
Regulační zařízení	2038	70 200,00 Kč
MTN zařízení velkokuchyní	2038	175 500,00 Kč
Ostatní konstrukce M	2038	78 000,00 Kč
Povlakové krytiny	2038	50 700,00 Kč
Zařizovací předměty	2038	146 250,00 Kč
Ústřední vytápění	2038	331 500,00 Kč
Dřevostavby a sádrokartony	2038	175 500,00 Kč
Konstrukce klempířské	2038	202 800,00 Kč
Malby	2038	117 000,00 Kč
<b>Celkem za rok 2038</b>		<b>3 531 450,00 Kč</b>
<b>Celkem za sledované období</b>		<b>5 695 950,00 Kč</b>

Zdroj: Buildpass, 2021

### 6.3.3.4 Náklady na provoz kuchyně

Pokud uvažujeme, že provoz kuchyně běží celý rok, o všední dny a mimo svátky, počítáme celkem s 256 dny v roce. Maximální celkový počet strážníků ve školce je 57 osob. Druhy jídel se dají rozdělit na tři kategorie: snídaně, obědy a svačiny. Během dne je uvažováno, že jeden strážník má nárok na jednu snídani, jeden oběd a dvě svačiny. V následující tabulce je uveden výpočet ročního počtu jídel připravovaných v rámci školní kuchyně. Za účelem výpočtu celkového počtu jídel bylo nutné zohlednit náročnost přípravy různých druhů pokrmů. Bylo uvažováno, že 1 oběd je stejně náročný na přípravu jako 3 snídaně, nebo 3 svačiny. Oběd je tedy uvažován jako základní prvek (dále jen „jídlo“), dle kterého jsou vedeny další výpočty. V tabulce je proto počet snídaní a svačin upraven koeficientem, který převádí počet těchto dvou pokrmů na patřičný počet obědů. Jednoduchou úvahou lze tedy říci, že jeden strážník má za jeden den nárok na 2 jídla.



Tabulka 73: Počet jídel – varianta 2

Strava	Počet za den na 1 osobu [ks/osoba]	Roční počet [ks/rok]	Koef. přepočtu na základní prvek	Počet jídel celkem za rok [ks/rok]
Snídaně	1	14 592	0,33	4 864
Oběd	1	14 592	1,00	14 592
Svačina	2	29 184	0,33	9 728
<b>Celkem</b>				<b>29 184</b>

Zdroj: vlastní

V následující tabulce je vypočtena výše ročních nákladů na provoz kuchyně. Do těchto nákladů se uvažuje s náklady na suroviny pro přípravu jídel, náklady na mzdy, náklady na dopravu surovin, režijní náklady a odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Paušální náklady byly odhadnuty na základě odborného úsudku.

Tabulka 74: Roční náklady na provoz kuchyně – varianta 2

Stanovení ročních nákladů na provoz kuchyně	
Počet jídel za rok [ks/rok]	29 184
Náklady na suroviny 1 jídla [Kč/jídlo]	35,00 Kč
Roční celkové náklady na suroviny [Kč/rok]	1 021 440,00 Kč
Roční náklady na mzdy [Kč/rok]	642 240,00 Kč
Roční náklady na dopravu surovin [Kč/rok]	10 000,00 Kč
Roční režijní náklady [Kč/rok]	30 000,00 Kč
Roční odpisy [Kč/rok]	20 000,00 Kč
<b>Celkové roční náklady na provoz kuchyně [Kč/rok]</b>	<b>1 723 680,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Celkové náklady na provoz kuchyně byly vyčísleny na 1 723 680,00 Kč za rok. Tato hodnota ovšem představuje náklady pro plně vytíženou kuchyni. Školka se bude v průběhu let postupně zaplňovat a náklady tak postupně porostou. V následující tabulce jsou vypočteny náklady na provoz kuchyně dle jednotlivých let. Tabulka uvádí počet strážníků, od něho odvíjející se počet jídel, náklady na suroviny a paušální náklady v podobě nákladů na dopravu, režie a odpisy, které budou v průběhu let neměnné. Tyto paušální náklady jsou v součtu vyčísleny na hodnotu 60 000,00 Kč dle odhadu z tabulky výše. Počet strážníků vychází z dat zpracovaných v kapitolách **4.5.3 Výsledek analýzy poptávky**, **4.5.4 odhad poptávky pro jesle** a **6.3.3.1 Náklady na mzdy**.

Tabulka 75: Celkové roční náklady na provoz kuchyně v letech – varianta 2

Rok	Počet strážníků [osoby]	Počet jídel za rok [ks]	Náklady na suroviny celkem [Kč]	Náklady na mzdy [Kč]	Paušální náklady [Kč]	Celkové roční náklady [Kč]
2023	29	14 848	519 680,00 Kč	321 120,00 Kč	60 000,00 Kč	900 800,00 Kč
2024	35	17 920	627 200,00 Kč	321 120,00 Kč	60 000,00 Kč	1 008 320,00 Kč
2025	41	20 992	734 720,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 436 960,00 Kč
2026	48	24 576	860 160,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 562 400,00 Kč
2027	52	26 624	931 840,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 634 080,00 Kč
2028	57	29 184	1 021 440,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 723 680,00 Kč
2029	57	29 184	1 021 440,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 723 680,00 Kč
2030	57	29 184	1 021 440,00 Kč	642 240,00 Kč	60 000,00 Kč	1 723 680,00 Kč

Zdroj: vlastní





### 6.3.3.5 Ostatní provozní náklady

Další náklady vycházející z provozní činnosti společnosti jsou shrnuty v této kapitole. Veškeré částky byly odhadnuty na základě odborného úsudku a na základě informací získaných ze zveřejněných rozpočtů konkurenčních mateřských škol.

#### Náklady na ochranné a hygienické pomůcky

Do těchto nákladů jsou započítané ochranné pomůcky proti šíření koronaviru v podobě respirátorů, rukavic, antibakteriálních mýdel a dezinfekcí. Dále jsou zde zahrnuty náklady na běžné hygienické potřeby související s provozem školky. Náklady byly celkem odhadnuty na **70 000,00 Kč za rok**.

#### Náklady na materiál pro vyučování

Tyto náklady představují cenu spotřebního materiálu a drobného majetku využívaného při výuce předškolního vzdělávání. Náklady byly odhadnuty na **40 000,00 Kč za rok**.

#### Náklady na marketing

Náklady na marketing, reklamu a provoz internetových stránek byly odhadnuty na **10 000,00 Kč ročně**.

#### Ostatní neinvestiční náklady

Tyto náklady představují výdaje spojené s cestovním, školením, učebnice a další učební pomůcky. Náklady byly celkem odhadnuty na **10 000,00 Kč ročně**.

#### Pojištění objektu

Náklady na pojištění objektu školky byly vyčísleny na základě internetových kalkulaček. Nejvýhodnější pojištění bylo zvoleno od společnosti Maxima pojišťovna a.s., které stojí přibližně **20 000,00 Kč ročně**.

#### Náklady na úklid

Úklid bude zajišťován uklízečkou, která bude zaměstnána pro firmu na dohodu o pracovní činnosti. Celkem byly tyto náklady vyčísleny na **92 000,00 Kč za rok**.

#### Údržba zeleně

Údržbu zeleně bude zajišťovat specializovaná firma. Náplň práce bude především sekání trávníku, zastřihování křovin, péče o zeleň a podobně. Náklady byly odhadnuty na **20 000,00 Kč za rok**.

#### Internet a mobilní tarif

Zajištění internetu pro potřeby společnosti a mobilní tarif pro ředitele/ku zajistí společnost Vodafone. Náklady byly vyčísleny na **12 000,00 Kč ročně**.

#### Náklady na praní a čištění

Praní a čištění lůžkovin bude zajišťovat specializovaná firma. Náklady na tuto činnost jsou odhadnuty na **30 000,00 Kč ročně**.

#### Daň z nemovitosti

K výpočtu dani z nemovitosti byla použita online kalkulačka na webu finance.cz. Nemovitost spadá do kategorie pro ostatní podnikatelskou činnost, zastavěná plocha je 639 m<sup>2</sup>, místní





koeficient je roven 1 a objekt má pouze jedno nadzemní podlaží. Na základě těchto vstupních údajů byla stanovena daň z nemovitosti po zaokrouhlení na **6 900,00 Kč za rok**.

V následující tabulce jsou uvedeny veškeré ostatní provozní náklady, které byly výše podrobněji rozepsány. Celkem jsou tyto náklady vyčísleny na 310 900,00 Kč ročně.

Tabulka 76: Ostatní provozní náklady – varianta 2

Ostatní provozní náklady	
Náklady na ochranné a hygienické pomůcky [Kč/rok]	70 000,00 Kč
Náklady na materiál do vyučování [Kč/rok]	40 000,00 Kč
Náklady na marketing [Kč/rok]	10 000,00 Kč
Ostatní neinvestiční náklady [Kč/rok]	10 000,00 Kč
Pojištění objektu [Kč/rok]	20 000,00 Kč
Náklady na úklid [Kč/rok]	92 000,00 Kč
Údržba zeleně [Kč/rok]	20 000,00 Kč
Internet a mobilní tarif [Kč/rok]	12 000,00 Kč
Náklady na praní a čištění [Kč/rok]	30 000,00 Kč
Daň z nemovitosti	6 900,00 Kč
<b>Celkem ostatní provozní náklady [Kč/rok]</b>	<b>310 900,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

### 6.3.4 Tržby

Oproti první variantě, kde byly tržby rozděleny na dvě odvětví – tržby z provozu kuchyně a tržby z hlavní činnosti, můžeme pro přehlednost přidat i třetí odvětví – tržby z provozu jeslí. Stanovení tržeb je obdobné jako při prvním variačním řešení.

#### 6.3.4.1 Stanovení tržeb za stravné

Ke stanovení tržeb za stravné je nejdříve potřeba určit cenu za jednotlivé jídlo. K tomu účelu poslouží informace získané v předchozí kapitole **6.3.3.4 Náklady na provoz kuchyně**. Vzhledem k faktu, že personál má stravné hrazené v rámci zaměstnaneckých benefitů, bude cena za stravné pro personál promítnuta do ceny za stravné pro děti. V následující tabulce je kalkulace ceny za jídlo. Cena za jídlo byla určena jako náklady na jídlo pro dítě + 10% zisková přírážka.

Tabulka 77: Kalkulace ceny za stravné – varianta 2

Rok	Počet dětí [osoby]	Počet jídel na dítě za rok [ks]	Počet jídel pro děti [Kč]	Celkové roční náklady [Kč]	Náklady na 1 jídlo [Kč]	Cena za 1 jídlo (+10 %) [Kč]
2023	24	512	12 288	900 800,00 Kč	73,31 Kč	81,00 Kč
2024	30	512	15 360	1 008 320,00 Kč	65,65 Kč	72,00 Kč
2025	35	512	17 920	1 436 960,00 Kč	80,19 Kč	88,00 Kč
2026	41	512	20 992	1 562 400,00 Kč	74,43 Kč	82,00 Kč
2027	45	512	23 040	1 634 080,00 Kč	70,92 Kč	78,00 Kč
2028	50	512	25 600	1 723 680,00 Kč	67,33 Kč	74,00 Kč
2029	50	512	25 600	1 723 680,00 Kč	67,33 Kč	74,00 Kč
2030	50	512	25 600	1 723 680,00 Kč	67,33 Kč	74,00 Kč

Zdroj: vlastní

Výstupem tabulky je cena za 1 jídlo, která se v průběhu let mění v závislosti na obsazenosti školky, ať už klienty nebo personálem. Od roku 2028, kdy se plně naplní kapacita školky a dále již nebude nutné provádět personální změny se cena ustálí na 74,00 Kč za jedno jídlo. Pokud cenu jednoho jídla porovnáme s cenou v první variantě, zjistíme, že je cena za jídlo ve variantě



s jeslemi znatelně menší. Tento jev je způsoben tím, že přibylo více dětí, mezi které je možné cenu za jídlo rozložit.

V následující tabulce jsou vypočteny předpokládané tržby za stravné v průběhu let. K připomenutí je vhodné podotknout, že školka, respektive kuchyně, funguje 256 dní v roce. Jedno jídlo vyjadřuje obtížnost vyjádřenou v podobě přípravy jednoho oběda, nebo tří svačin, či snídaní. Jeden strávnik má za den nárok na jeden oběd, jednu snídani, a dvě svačiny. Po přepočtu náročnosti má tedy strávnik nárok na 2 jídla. Tím pádem, cena stravného pro jedno dítě bude od roku 2028 činit **148 Kč na den**. Neboli přibližně **3 100,00 Kč za měsíc**.

Tabulka 78: Výnosy za stravné – varianta 2

Rok	Počet jídel pro děti za rok [ks/rok]	Cena za 1 jídlo [Kč/ks]	Výnosy za rok [Kč/rok]
2023	12 288	81,00 Kč	995 328,00 Kč
2024	15 360	72,00 Kč	1 105 920,00 Kč
2025	17 920	88,00 Kč	1 576 960,00 Kč
2026	20 992	82,00 Kč	1 721 344,00 Kč
2027	23 040	78,00 Kč	1 797 120,00 Kč
2028	25 600	74,00 Kč	1 894 400,00 Kč
2029	25 600	74,00 Kč	1 894 400,00 Kč
2030	25 600	74,00 Kč	1 894 400,00 Kč

Zdroj: vlastní

Cena za stravné v Montessori školce v Nebřenicích je uvažována stejná jak pro jesle, tak pro standardní třídy. Z tohoto důvodu je možné měsíční cenu za stravné porovnávat s konkurenčními Montessori školkami, jež byly identifikovány v rámci analýzy konkurence v kapitole **4.4 Analýza konkurence**.

Oproti první variantě se podařilo snížit cenu za stravné o 400,00 Kč měsíčně, což činí mateřskou Montessori školu v Nebřenicích více konkurenceschopnou.

#### 6.3.4.2 Stanovení tržeb z hlavní činnosti

Cena školného za hlavní činnosti je obdobná jako tomu bylo při první variantě. Průměrná konkurenční cena za školné pro děti nad 3 roky věku se po přepočtu ke specifickým podmínkám OAKS Prague pohybovala okolo 17 500,00 Kč za měsíc.

Pro stanovení ceny školného bylo přistoupeno ke kalkulaci nákladů s připočtením ziskové přírážky. V následující tabulce je tato kalkulace uvedena. Jednotlivé náklady byly určeny v předešlých kapitolách. Náklady na opravu a údržbu byly stanoveny v celkové výši 5 695 950,00 Kč za sledované období, tedy od roku 2023 do roku 2040. Tato částka byla pro potřeby kalkulace rozložena na jednotlivé roky a činí tak 316 441,67 Kč ročně. Roční náklady byly přepočteny na měsíční, a dále na jednotlivé dítě. Náklady i následný přepočet vycházely ze zcela naplněné kapacity školky. K nákladům byla připočtena 10% zisková přírážka.



Tabulka 79: Kalkulace ceny školného – varianta 2

Náklad	Roční náklady [Kč/rok]	Měsíční náklady [Kč/měs]	Náklad na 1 dítě [Kč/osoba/měs]
Náklady na mzdy	3 050 640,00 Kč	254 220,00 Kč	5 084,40 Kč
Finanční náklady	5 984 027,59 Kč	498 668,97 Kč	9 973,38 Kč
Náklady na energie	287 853,21 Kč	23 987,77 Kč	479,76 Kč
Ostatní provozní náklady	310 900,00 Kč	25 908,33 Kč	518,17 Kč
Náklady na opravu a údržbu	316 441,67 Kč	26 370,14 Kč	527,40 Kč
<b>Náklady celkem</b>			<b>16 583,10 Kč</b>
Zisk +10 %	994 986,25 Kč	82 915,52 Kč	1 658,31 Kč
<b>Cena celkem</b>			<b>18 241,41 Kč</b>
<b>Cena celkem po zaokrouhlení</b>			<b>18 200,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Výsledná cena školného po zaokrouhlení je 18 200,00 Kč za měsíc na jedno dítě. Tato cena školného odpovídá cenové hladině, jež byla určena v konkurenčním stanovení školného. Respektive ji tato cena přesahuje pouze o 700,00 Kč měsíčně. Na cenu školného, která byla stanovena kalkulační metodou je tedy nahlíženo jako na reálnou a bude aplikována při výpočtu budoucích tržeb. Oproti první variantě se podařilo snížit cenu o 700,00 Kč měsíčně.

V následující tabulce jsou uvedeny výnosy spojené s poskytováním služeb v podobě předškolní výuky v mateřské Montessori škole v Nebřenicích pro děti starší tří let. Tabulka uvádí pouze hodnoty do roku 2030, neboť od roku 2028 se předpokládá plná naplněnost školky a výnosy jsou tudíž pro další roky neměnné. Při plné obsazenosti činí výnosy z činnosti 8 736 000,00 Kč za rok.

Tabulka 80: Výnosy z činnosti – varianta 2

Rok	Počet dětí nad 3 roky [osoby]	Měsíční školné [Kč/měs]	Celkové roční výnosy [Kč/rok]
2023	18	18 200,00 Kč	3 931 200,00 Kč
2024	23	18 200,00 Kč	5 023 200,00 Kč
2025	27	18 200,00 Kč	5 896 800,00 Kč
2026	32	18 200,00 Kč	6 988 800,00 Kč
2027	36	18 200,00 Kč	7 862 400,00 Kč
2028	40	18 200,00 Kč	8 736 000,00 Kč
2029	40	18 200,00 Kč	8 736 000,00 Kč
2030	40	18 200,00 Kč	8 736 000,00 Kč

Zdroj: vlastní



### 6.3.4.3 Stanovení tržeb z provozu jeslí

Cena školného pro děti docházející do jeslí je stejná jako pro děti nad 3 roky věku, kteří docházejí do standardní Montessori třídy. Tato cena byla vyčíslena na 18 200,00 Kč za měsíc v předchozí kapitole. V následující tabulce jsou vyčísleny tržby z provozu jeslí pro jednotlivé roky.

Tabulka 81: Výnosy z provozu jeslí

Rok	Počet dětí do 3 let [osoby]	Měsíční školné [Kč/měs]	Celkové roční výnosy [Kč/rok]
2023	6	18 200,00 Kč	1 310 400,00 Kč
2024	7	18 200,00 Kč	1 528 800,00 Kč
2025	8	18 200,00 Kč	1 747 200,00 Kč
2026	9	18 200,00 Kč	1 965 600,00 Kč
2027	9	18 200,00 Kč	1 965 600,00 Kč
2028	10	18 200,00 Kč	2 184 000,00 Kč
2029	10	18 200,00 Kč	2 184 000,00 Kč
2030	10	18 200,00 Kč	2 184 000,00 Kč

Zdroj: vlastní

Celkové výnosy za provoz mateřské Montessori školy a jeslí v Nebřenicích jsou vyčísleny ve výkazu cashflow v pozdější kapitole.

### 6.3.5 Odpisy

Nejvhodnější způsob pro stanovení odpisů pro tento podnikatelský plán je zrychlené odepisování. Zrychlené odepisování bylo zvoleno z důvodu minimalizování minusové hodnoty kumulovaného salda. Investičním majetkem k odepisování je samotná stavba školky, která se řadí do 6. odpisové skupiny a bude se odepisovat po dobu 50 let. V tabulce níže jsou uvedeny základní informace potřebné k určení výše jednotlivých odpisů.

Tabulka 82: Vstupní hodnoty pro odpisy - varianta 2

Vstupní hodnoty pro zrychlené odepisování	
Majetek	budova školky
Odpisová skupina	6
Doba odepisování [roky]	50
Pořizovací hodnota [Kč]	62 313 825,57 Kč
Odpisový koeficient pro 1. rok	50
Odpisový koeficient pro další roky	51

Zdroj: vlastní

Vzhledem k faktu, že bylo přistoupeno ke zrychlenému odepisování, bude se odpisová částka v průběhu let měnit. Výstupem následující tabulky jsou jednotlivé odpisové hodnoty pro každý rok zvlášť. Odepisování majetku bude trvat až do roku 2072, v tabulce jsou vypočteny pouze odpisy za sledované období, tedy do roku 2040.



Tabulka 83: Odpisy v jednotlivých letech – varianta 2

Rok	Rok odepisování	Odpisy [Kč]	Oprávky [Kč]	Zůstatková cena [Kč]
2023	1	1 246 276,51 Kč	1 246 276,51 Kč	61 067 549,06 Kč
2024	2	2 442 701,96 Kč	3 688 978,47 Kč	58 624 847,10 Kč
2025	3	2 392 850,90 Kč	6 081 829,38 Kč	56 231 996,20 Kč
2026	4	2 342 999,84 Kč	8 424 829,22 Kč	53 888 996,36 Kč
2027	5	2 293 148,78 Kč	10 717 978,00 Kč	51 595 847,58 Kč
2028	6	2 243 297,72 Kč	12 961 275,72 Kč	49 352 549,85 Kč
2029	7	2 193 446,66 Kč	15 154 722,38 Kč	47 159 103,19 Kč
2030	8	2 143 595,60 Kč	17 298 317,98 Kč	45 015 507,59 Kč
2031	9	2 093 744,54 Kč	19 392 062,52 Kč	42 921 763,06 Kč
2032	10	2 043 893,48 Kč	21 435 956,00 Kč	40 877 869,58 Kč
2033	11	1 994 042,42 Kč	23 429 998,42 Kč	38 883 827,16 Kč
2034	12	1 944 191,36 Kč	25 374 189,77 Kč	36 939 635,80 Kč
2035	13	1 894 340,30 Kč	27 268 530,07 Kč	35 045 295,50 Kč
2036	14	1 844 489,24 Kč	29 113 019,31 Kč	33 200 806,27 Kč
2037	15	1 794 638,18 Kč	30 907 657,48 Kč	31 406 168,09 Kč
2038	16	1 744 787,12 Kč	32 652 444,60 Kč	29 661 380,97 Kč
2039	17	1 694 936,06 Kč	34 347 380,66 Kč	27 966 444,92 Kč
2040	18	1 645 085,00 Kč	35 992 465,65 Kč	26 321 359,92 Kč

Zdroj: vlastní

### 6.3.6 Budoucí zhodnocení nemovitosti

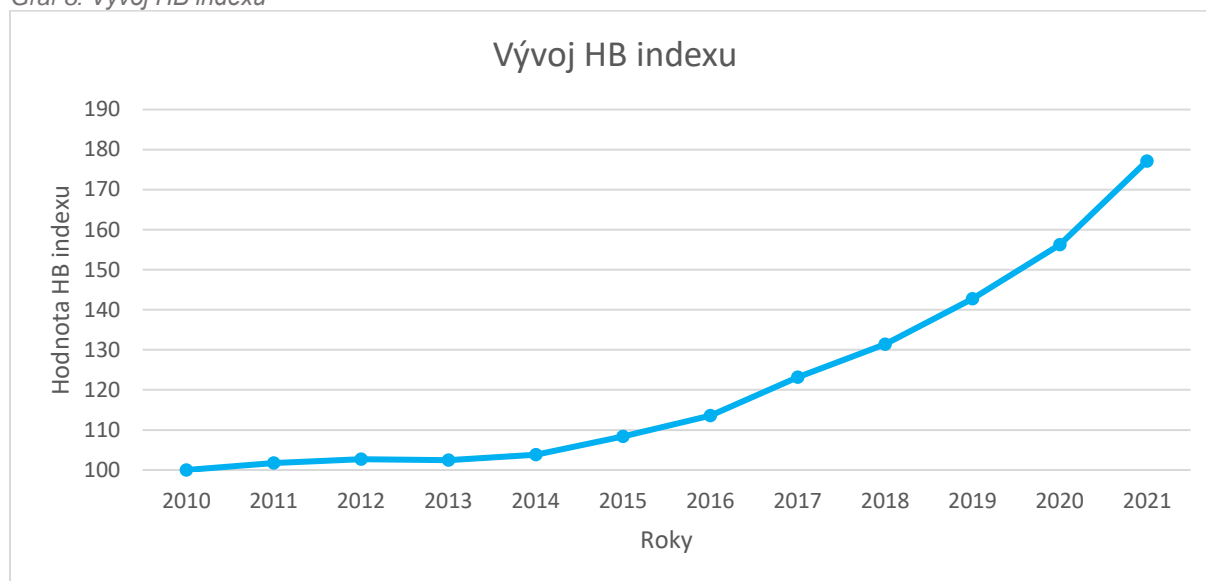
Stejně jako tomu bylo v první variantě řešení, je potřeba vypočítat budoucí hodnotu nemovitosti, která bude zásadním způsobem ovlivňovat výsledek podnikatelského záměru. K tomuto účelu bylo využito HB indexu.

Hypoteční banka představila index vývoje cen nemovitostí v České republice na začátku roku 2011. Tento ukazatel je založen na reálných odhadech tržních cen nemovitostí, které si skrze hypoteční úvěr pořídili klienti banky. Tyto ceny jsou na rozdíl od těch inzerovaných v katalogích realitních kanceláří mnohem přesnější. HB index je založen na hédonickém modelu, který sleduje až 30 různých parametrů nemovitostí.

HB index je sledován pro celou Českou republiku, a to pro byty, rodinné domy a pozemky. Za bazickou hodnotu 100 byly zvoleny skutečné ceny nemovitostí k 1. lednu 2010. Struktura indexu zůstává z důvodu zachování dlouhodobé kontinuity neměnná. HB index je společně s odborným komentářem zveřejňován Hypoteční bankou každé čtvrtletí na webových stránkách. [20]



Graf 8: Vývoj HB indexu



Zdroj: Hypoteční banka, 2021

Na grafu výše vidíme vývoj cen nemovitostí dle HB indexu vždy pro první kvartál od roku 2010 až do roku 2021. Vzhledem k faktu, že HB index je zpracováván pouze pro 3 druhy nemovitostí v podobě rodinných domů, bytů a pozemků, byla výsledná hodnota HB indexu stanovena průměrem HB indexů těchto tří druhů nemovitostí. Na grafu vidíme, že vývoj cen nemovitostí v čase nabývá exponenciálního růstu. V blízké době se neočekává ochlazení trhu, a počítá se se stále se zvyšujícím růstem. Sledované období tohoto podnikatelského plánu však trvá až do roku 2040. Do roku 2040 bychom tak měli uvažovat, že pravděpodobně dojde ke snížení růstu ať už méně či více významným způsobem. V grafu vidíme, že od roku 2010 do roku 2014 se ceny nemovitostí zvýšily jen nepatrně. Na druhé straně vidíme, že v roce 2020 nastal velmi strmý růst cen, který je přisuzován vlivům koronavirové pandemie. Dle odborného úsudku bylo shledáno, že růst nemovitostí potrvá i v budoucích letech, převážně z důvodu nedostatku nemovitostí k bydlení, problémům s výstavbou na legislativní úrovni, ubývání zastavitelných ploch a také z důvodu, že nemovitost slouží jako uchovatel hodnoty. Vzhledem k těmto skutečnostem bylo uvažováno s průměrným meziročním růstem HB indexu pouze v období od roku 2014 až do roku 2020.

V tabulce níže je uveden výpočet budoucí hodnoty nemovitosti. Výchozí hodnotou je počáteční cena nemovitosti, kterou vyžaduje developer k úhradě. Průměrný meziroční růst cen nemovitostí byl stanoven dle HB indexů v období roků 2014 až 2020 na přibližně 7,07 %. Délka vlastnictví nemovitosti, tedy délka sledovaného období je 18 let. Budoucí hodnota byla spočtena vynásobením počáteční hodnoty nemovitosti s průměrným meziročním růstem cen nemovitostí, jenž byl umocněn počtem let vlastnictví. Budoucí hodnota nemovitosti v roce 2040 byla stanovena na 213 250 000,00 Kč.

Tabulka 84: Stanovení budoucí hodnoty nemovitosti – varianta 2

Stanovení budoucí hodnoty nemovitosti	
Počáteční hodnota nemovitosti [Kč]	62 313 825,57 Kč
Počet let vlastnictví nemovitosti [roky]	18
Průměrný meziroční růst cen nemovitostí [%]	7,07 %
Budoucí hodnota nemovitosti [Kč]	213 251 044,27 Kč
<b>Budoucí hodnota nemovitosti po zaokrouhlení [Kč]</b>	<b>213 250 000,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní



### 6.3.7 Stanovení diskontní míry

Stejně jako v případě první varianty, bylo přistoupeno ke stanovení diskontní míry pomocí modelu WACC. Aby bylo možné obě varianty náležitě porovnat, byl zachován poměr vlastního a cizího kapitálu k financování projektu.

Firemní náklady kapitálu se stanovují jako vážený aritmetický průměr nákladů vlastního a cizího kapitálu podle vztahu:

$$n_k = \frac{VK}{K} \times n_v + \frac{CK}{K} \times (1 - s_{dp}) \times n_c \quad (11)$$

Kde	$n_k$	firemní náklady kapitálu (%);
	$n_v$	náklady vlastního kapitálu (%);
	$n_c$	náklady cizího kapitálu (%);
	$s_{dp}$	sazba daně z příjmu (%);
	$CK$	velikost cizího kapitálu (Kč);
	$VK$	velikost vlastního kapitálu (Kč);
	$K$	součet vlastního a cizího kapitálu (Kč).

Většina výše uvedených vstupních parametrů je již známa. Výjimku tvoří náklady vlastního a cizího kapitálu. Pro dosažení do výše uvedeného vzorce je potřeba tyto hodnoty nejdříve určit. Vzhledem k faktu, že cizí kapitál je tvořen úvěrem, jsou náklady cizího kapitálu určeny jako výše úrokové sazby, tedy **5,90 %**.

Určení nákladů vlastního kapitálu bude obtížnější. Obecně můžeme náklady vlastního kapitálu vyjádřit jako součet výnosnosti zcela bezrizikové investice a rizikové premie. Za zcela bezrizikovou investici jsou považovány státní dluhopisy, jejichž výnosnost v současné době činí v průměru 2,34 % p. a. Rizikovou premii lze určit modelem oceňování kapitálových aktiv (tzv. CAPM). K jeho stanovení je však potřeba znát tzv. beta koeficient, který vyjadřuje rizikovost firmy v závislosti na rizikovosti trhu. V rámci zjednodušení bylo přistoupeno ke stanovení nákladů vlastního kapitálu statistickými daty shromažďovanými Ministerstvem průmyslu a obchodu. Dle finanční analýzy podnikové sféry za rok 2019 činí průměrné náklady vlastního kapitálu pro předmětný segment podnikání **12,53 %**. V tabulce níže jsou uvedena vstupní data a výpočet diskontní míry, která se rovná firemním nákladům kapitálu.

Tabulka 85: Stanovení diskontní sazby – varianta 2

Stanovení diskontní sazby	
Velikost vlastního kapitálu [Kč]	4 366 825,57 Kč
Velikost cizího kapitálu [Kč]	58 500 000,00 Kč
Součet vlastního a cizího kapitálu [Kč]	62 866 825,57 Kč
Náklady vlastního kapitálu [%]	12,53 %
Náklady cizího kapitálu [%]	5,90 %
Sazba daně z příjmu [%]	19,00 %
<b>Firemní náklady kapitálu [%]</b>	<b>5,32 %</b>

Zdroj: vlastní

Jak již bylo zmíněno, poměr cizího a vlastního kapitálu zůstal stejný jako při první variantě. Tím pádem jsou firemní náklady stejné jako tomu bylo při první variantě, tedy 5,32 %. S touto hodnotou bude dále uvažováno při diskontování a výpočtu ekonomických ukazatelů.



### 6.3.8 Výkaz cashflow

V tabulce níže je uveden výkaz cashflow. Výkaz je stejně strukturovaný jako tomu bylo při první variantě, jediná změna nastává v části výnosů, kde přibyla položka „výnosy z provozu jeslí“. Výkaz je v Kč.

Průběh cashflow v jednotlivých letech je velmi podobný jako tomu bylo při první variantě, kdy součtová hodnota diskontovaného cashflow překročí hranici kladných čísel v posledním roce života projektu. Na konci sledovaného období je kumulované diskontované cashflow rovno hodnotě 69 725 537,00 Kč. Maximální minusové hodnoty kumulovaného diskontovaného cashflow dosahuje projekt ve čtvrtém roce, kdy tato hodnota činí 7 339 149,00 Kč





Tabulka 86: Výkaz Cashflow – varianta 2

Rok provozu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
Finanční zdroje	62 866 826	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vlastní kapitál	4 366 826	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cizí kapitál	58 500 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Výnosy z činnosti	-	3 931 200	5 023 200	5 896 800	6 988 800	7 862 400	8 736 000	8 736 000	8 736 000	8 736 000	8 736 000	8 736 000	8 736 000	8 736 000	8 736 000	8 736 000	8 736 000	8 736 000	221 986 000
Výnosy z provozu jeslí	-	1 310 400	1 528 800	1 747 200	1 965 600	1 965 600	2 184 000	2 184 000	2 184 000	2 184 000	2 184 000	2 184 000	2 184 000	2 184 000	2 184 000	2 184 000	2 184 000	2 184 000	2 184 000
Výnosy z provozu kuchyně	-	995 328	1 105 920	1 576 960	1 721 344	1 797 120	1 894 400	1 894 400	1 894 400	1 894 400	1 894 400	1 894 400	1 894 400	1 894 400	1 894 400	1 894 400	1 894 400	1 894 400	1 894 400
<b>Výnosy celkem</b>	<b>62 866 826</b>	<b>6 236 928</b>	<b>7 657 920</b>	<b>9 220 960</b>	<b>10 675 744</b>	<b>11 625 120</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>12 814 400</b>	<b>226 064 400</b>
Investiční výdaje	62 866 826	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provozní náklady celkem	-	3 988 233	4 108 821	4 551 142	5 252 867	5 339 545	5 561 850	5 461 296	5 478 517	5 496 553	5 515 441	7 582 723	5 555 943	5 577 645	5 600 377	5 624 189	9 180 583	5 675 265	5 702 641
Mzdové náklady	-	2 488 680	2 488 680	2 488 680	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640	3 050 640
Náklady na energie	-	287 853	300 921	314 602	328 927	343 925	359 630	376 076	393 297	411 333	430 221	450 003	470 723	492 425	515 157	538 969	563 913	590 045	617 421
Náklady na opravy a údržbu	-	-	-	-	-	-	117 000	-	-	-	-	2 047 500	-	-	-	-	3 531 450	-	-
Náklady na provoz kuchyně	-	900 800	1 008 320	1 436 960	1 562 400	1 634 080	1 723 680	1 723 680	1 723 680	1 723 680	1 723 680	1 723 680	1 723 680	1 723 680	1 723 680	1 723 680	1 723 680	1 723 680	1 723 680
Ostatní provozní náklady	-	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900	310 900
Finanční náklady celkem	-	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	5 984 028	-	-	-
Úroky z úvěru	-	3 451 500	3 302 081	3 143 846	2 976 275	2 798 818	2 610 891	2 411 875	2 201 118	1 977 927	1 741 567	1 491 262	1 226 189	945 476	648 201	333 388	-	-	-
Úmor z úvěru	-	2 532 528	2 681 947	2 840 182	3 007 752	3 185 210	3 373 137	3 572 152	3 782 909	4 006 101	4 242 461	4 492 766	4 757 839	5 038 552	5 335 826	5 650 640	-	-	-
Daň z příjmu	-	-	-	-	19 684	226 786	455 689	522 079	568 322	616 773	667 565	331 811	776 735	835 418	897 053	961 815	358 916	1 034 398	41 556 168
<b>Náklady celkem</b>	<b>62 866 826</b>	<b>9 972 261</b>	<b>10 092 848</b>	<b>10 535 170</b>	<b>11 256 579</b>	<b>11 550 358</b>	<b>12 001 566</b>	<b>11 967 402</b>	<b>12 030 867</b>	<b>12 097 354</b>	<b>12 167 033</b>	<b>13 898 562</b>	<b>12 316 705</b>	<b>12 397 091</b>	<b>12 481 458</b>	<b>12 570 032</b>	<b>9 539 499</b>	<b>6 709 662</b>	<b>47 258 809</b>
<b>Saldo cash flow</b>	<b>0</b>	<b>-3 735 333</b>	<b>-2 434 928</b>	<b>-1 314 210</b>	<b>-580 835</b>	<b>74 762</b>	<b>812 834</b>	<b>846 998</b>	<b>783 533</b>	<b>717 046</b>	<b>647 367</b>	<b>-1 084 162</b>	<b>497 695</b>	<b>417 309</b>	<b>332 942</b>	<b>244 368</b>	<b>3 274 901</b>	<b>6 104 738</b>	<b>178 805 591</b>
<b>Kumulované saldo</b>	<b>0</b>	<b>-3 735 333</b>	<b>-6 170 261</b>	<b>-7 484 471</b>	<b>-8 065 306</b>	<b>-7 990 544</b>	<b>-7 177 711</b>	<b>-6 330 712</b>	<b>-5 547 179</b>	<b>-4 830 133</b>	<b>-4 182 766</b>	<b>-5 266 928</b>	<b>-4 769 233</b>	<b>-4 351 923</b>	<b>-4 018 981</b>	<b>-3 774 613</b>	<b>-499 711</b>	<b>5 605 026</b>	<b>184 410 617</b>
<b>Diskontované cash flow</b>	<b>0</b>	<b>-3 546 739</b>	<b>-2 195 260</b>	<b>-1 125 031</b>	<b>-472 120</b>	<b>57 700</b>	<b>595 663</b>	<b>589 361</b>	<b>517 674</b>	<b>449 828</b>	<b>385 611</b>	<b>-613 187</b>	<b>267 277</b>	<b>212 793</b>	<b>161 201</b>	<b>112 342</b>	<b>1 429 540</b>	<b>2 530 260</b>	<b>70 368 622</b>
<b>Kumulované diskontované cash flow</b>	<b>0</b>	<b>-3 546 739</b>	<b>-5 741 999</b>	<b>-6 867 029</b>	<b>-7 339 149</b>	<b>-7 281 449</b>	<b>-6 685 785</b>	<b>-6 096 424</b>	<b>-5 578 750</b>	<b>-5 128 922</b>	<b>-4 743 311</b>	<b>-5 356 498</b>	<b>-5 089 221</b>	<b>-4 876 428</b>	<b>-4 715 227</b>	<b>-4 602 885</b>	<b>-3 173 345</b>	<b>-643 085</b>	<b>69 725 537</b>

Zdroj: vlastní



### **6.3.9 Výkaz zisku a ztrát**

V následující tabulce je zobrazen výkaz zisku a ztrát. Pro první tři roky vychází hrubý hospodářský výsledek záporný, a proto není v těchto letech uplatňována daň z příjmu. Kumulovaný nerozdělený zisk, respektive ztráta začne dosahovat kladné hodnoty v 8. roce života projektu. Kumulovaný nerozdělený zisk činí na konci sledovaného období 206 918 152,00 Kč.



Tabulka 87: Výkaz zisku a ztráty – varianta 2

Rok provozu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
Výnosy celkem	-	6 236 928	7 657 920	9 220 960	10 675 744	11 625 120	12 814 400	12 814 400	12 814 400	12 814 400	12 814 400	12 814 400	12 814 400	12 814 400	12 814 400	12 814 400	12 814 400	12 814 400	226 064 400
Provozní náklady celkem	-	3 988 233	4 108 821	4 551 142	5 252 867	5 339 545	5 561 850	5 461 296	5 478 517	5 496 553	5 515 441	7 582 723	5 555 943	5 577 645	5 600 377	5 624 189	9 180 583	5 675 265	5 702 641
Úroky z úvěru	-	3 451 500	3 302 081	3 143 846	2 976 275	2 798 818	2 610 891	2 411 875	2 201 118	1 977 927	1 741 567	1 491 262	1 226 189	945 476	648 201	333 388	-	-	-
Odpisy	-	1 246 277	2 442 702	2 392 851	2 343 000	2 293 149	2 243 298	2 193 447	2 143 596	2 093 745	2 043 893	1 994 042	1 944 191	1 894 340	1 844 489	1 794 638	1 744 787	1 694 936	1 645 085
<b>Hrubý hospodářský výsledek</b>	<b>0</b>	<b>-2 449 082</b>	<b>-2 195 684</b>	<b>-866 879</b>	<b>103 602</b>	<b>1 193 608</b>	<b>2 398 362</b>	<b>2 747 782</b>	<b>2 991 169</b>	<b>3 246 176</b>	<b>3 513 499</b>	<b>1 746 373</b>	<b>4 088 077</b>	<b>4 396 939</b>	<b>4 721 332</b>	<b>5 062 185</b>	<b>1 889 030</b>	<b>5 444 199</b>	<b>218 716 674</b>
Základ daně z příjmu	-	-	-	-	103 602	1 193 608	2 398 362	2 747 782	2 991 169	3 246 176	3 513 499	1 746 373	4 088 077	4 396 939	4 721 332	5 062 185	1 889 030	5 444 199	218 716 674
Daň z příjmu	-	-	-	-	19 684	226 786	455 689	522 079	568 322	616 773	667 565	331 811	776 735	835 418	897 053	961 815	358 916	1 034 398	41 556 168
<b>Čistý hospodářský výsledek</b>	<b>0</b>	<b>-2 449 082</b>	<b>-2 195 684</b>	<b>-866 879</b>	<b>83 918</b>	<b>966 823</b>	<b>1 942 673</b>	<b>2 225 704</b>	<b>2 422 847</b>	<b>2 629 403</b>	<b>2 845 934</b>	<b>1 414 562</b>	<b>3 311 343</b>	<b>3 561 521</b>	<b>3 824 279</b>	<b>4 100 370</b>	<b>1 530 114</b>	<b>4 409 801</b>	<b>177 160 506</b>
<b>Nerozdělený zisk</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>83 918</b>	<b>966 823</b>	<b>1 942 673</b>	<b>2 225 704</b>	<b>2 422 847</b>	<b>2 629 403</b>	<b>2 845 934</b>	<b>1 414 562</b>	<b>3 311 343</b>	<b>3 561 521</b>	<b>3 824 279</b>	<b>4 100 370</b>	<b>1 530 114</b>	<b>4 409 801</b>	<b>177 160 506</b>
<b>Kumulovaný nerozdělený zisk</b>	<b>0</b>	<b>-2 449 082</b>	<b>-4 644 765</b>	<b>-5 511 645</b>	<b>-5 427 727</b>	<b>-4 460 904</b>	<b>-2 518 231</b>	<b>-292 528</b>	<b>2 130 319</b>	<b>4 759 721</b>	<b>7 605 655</b>	<b>9 020 217</b>	<b>12 331 560</b>	<b>15 893 081</b>	<b>19 717 360</b>	<b>23 817 730</b>	<b>25 347 844</b>	<b>29 757 645</b>	<b>206 918 152</b>

Zdroj: vlastní



### 6.3.10 Ekonomické vyhodnocení

Na základě dat získaných v přechozích kapitolách bude v této kapitole přistoupeno k ekonomickému vyhodnocení podnikatelského záměru. K tomuto účelu bude využito ekonomických ukazatelů, které byly blíže představeny v teoretické části této práce. Konkrétně se jedná o tyto ukazatele:

- Čistá současná hodnota
- Vnitřní výnosové procento
- Index ziskovosti
- Doba návratnosti
- Diskontovaná doba návratnosti

#### Čistá současná hodnota

Tento ukazatel byl pro potřeby tohoto podnikatelského plánu stanoven jako hodnotící kritérium úspěchu. Tato hodnota představuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními toky a investičními výdaji projektu po celou dobu sledovaného období. Dle tohoto kritéria je projekt přijatelný pouze tehdy, kdy čistá současná hodnota vyjde větší než nula, neboť právě tehdy dosahuje projekt požadovaného výnosu. Tento požadovaný výnos byl určen v kapitole **6.3.7 Stanovení diskontní míry** a jedná se o diskontní sazbu. Pro výpočet čisté současné hodnoty bude použit následující vzorec:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (12)$$

Kde  $NPV$  čistá současná hodnota (net present value);  
 $t$  jednotlivé roky životnosti projektu;  
 $n$  délka trvání projektu;  
 $CF_t$  peněžní toky v jednotlivých letech;  
 $r$  diskontní sazba;  
 $I$  počáteční investice.

Interpretace výsledku:

$NPV \geq 0$  ...projekt je přijatelný

$NPV < 0$  ...projekt je nepřijatelný

Dosazením do výše uvedeného vzorce získáme čistou současnou hodnotu ve výši **67 659 510,00 Kč**. Projekt je tedy přijatelný a vhodný k realizaci.



### Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento je taková úroková míra, při které se současná hodnota příjmů rovná investičním výdajům. Projekt je považován za vhodný k realizaci, pakliže vnitřní výnosové procento převyšuje požadovanou míru výnosnosti. V tomto případě je požadovaná míra výnosnosti **5,32 %**. Vnitřní výnosové procento se vypočte ze vztahu:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I \quad (13)$$

Kde  $IRR$  vnitřní výnosové procento (internal rate of return);  
 $t$  jednotlivé roky životnosti projektu;  
 $n$  délka trvání projektu;  
 $CF_t$  peněžní toky v jednotlivých letech;  
 $I$  počáteční investice.

Interpretace výsledku:

$IRR \geq$  diskontní sazba ... projekt je přijatelný

$IRR <$  diskontní sazba ... projekt je nepřijatelný

Vnitřní výnosové procento tohoto podnikatelského záměru se po dosažení do výše uvedeného vztahu rovná hodnotě **11,62 %**. Tato hodnota je vyšší než požadovaná míra výnosnosti ( $11,62 > 5,32$ ), a tudíž je projekt vhodný k realizaci.

### Index ziskovosti

Index ziskovosti je zcela závislý na čisté současné hodnotě a vyjadřuje relativní „obohacení“ společnosti. Hodnota indexu ziskovosti vyjadřuje poměr mezi přínosy a počátečními investicemi. Výpočet vychází z čisté současné hodnoty, od níž ale nejsou odečteny počáteční investice. Projekt je přijatelný, pokud je index ziskovosti vyšší než 1. Výpočet je dle vzorce:

$$PI = \frac{(NPV + I)}{I} \quad (14)$$

Kde  $PI$  index ziskovosti (profitability index);  
 $NPV$  čistá současná hodnota;  
 $I$  počáteční investice.

Interpretace výsledku:

$PI \geq 1$  ... projekt je přijatelný

$PI < 1$  ... projekt je nepřijatelný

Pro tento podnikatelský záměr je index ziskovosti **2,08**. Projekt je tedy vhodný k realizaci.



### Prostá doba návratnosti

Prostá doba návratnosti je čas, za který kumulovaný peněžní tok v letech vyrovná hodnotu počáteční investice. Tato metoda nezohledňuje časovou hodnotu peněz, a proto nemá příliš velkou vypovídací hodnotu. Výpočet probíhá podle vzorce:

$$PP = \frac{I}{CF} \quad (15)$$

Kde  $PP$  prostá doba návratnosti (payback period);  
 $CF$  roční úspora nákladů;  
 $I$  počáteční investice.

Interpretace výsledku:

$PP \leq$  doba životnosti projektu ... projekt je přijatelný

$PP >$  doba životnosti projektu ... projekt je nepřijatelný

Prostá doba návratnosti tohoto podnikatelského plánu je **17 let**. Vzhledem k faktu, že doba životnosti projektu je 18 let, je projekt vhodný k realizaci.

### Diskontovaná doba návratnosti

Diskontovaná doba návratnosti je čas, za který kumulovaný diskontovaný peněžní tok v letech vyrovná hodnotu počáteční investice. Na rozdíl od prosté doby návratnosti, tato metoda zohledňuje faktor rizika a času. Jedná se tak o dynamický ekonomický ukazatel. Výpočet lze provést dle vzorce:

$$DPP = \frac{I}{DCF} \quad (16)$$

Kde  $DPP$  diskontovaná doba návratnosti (discounted payback period);  
 $DCF$  diskontovaná roční úspora nákladů;  
 $I$  počáteční investice.

Interpretace výsledku:

$DPP \leq$  doba životnosti projektu ... projekt je přijatelný

$DPP >$  doba životnosti projektu ... projekt je nepřijatelný

Diskontovaná doba návratnosti tohoto podnikatelského plánu je až v posledním roce sledovaného období, tedy po **18 letech**, kdy dojde k prodeji nemovitosti. Diskontovaná doba návratnosti je tudíž stejná jako doba životnosti projektu, tím pádem je tedy projekt vhodný k realizaci.



### 6.3.11 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti si klade za cíl určit, jak a které vstupní parametry ovlivňují hodnocené kritérium úspěchu projektu nejvýznamnějším způsobem. V našem případě je hodnocené kritérium úspěchu čistá současná hodnota. Pro účely tohoto podnikatelského plánu byla zvolena jednofaktorová citlivostní analýza, jenž se vyznačuje tím, že zjišťuje dopady odchylky vybraného parametru, zatímco ostatní parametry zůstávají nezměněné. [7]

Pro účely citlivostní analýzy byly zvoleny tyto parametry:

- Úroková sazba
- Diskontní sazba
- Investiční náklady
- Provozní náklady
- Tržby
- Roční míra zhodnocení nemovitosti

Jednotlivé parametry byly ponižovány, respektive zvyšovány na stupnici od 0 do 10 %. Změny čisté současné hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce. Základní čistá současná hodnota, tedy hodnota, kdy byla odchylka parametrů rovna nule, byla určena v kapitole **6.3.10 Ekonomické vyhodnocení** a je rovna hodnotě **67 659 510,00 Kč**.



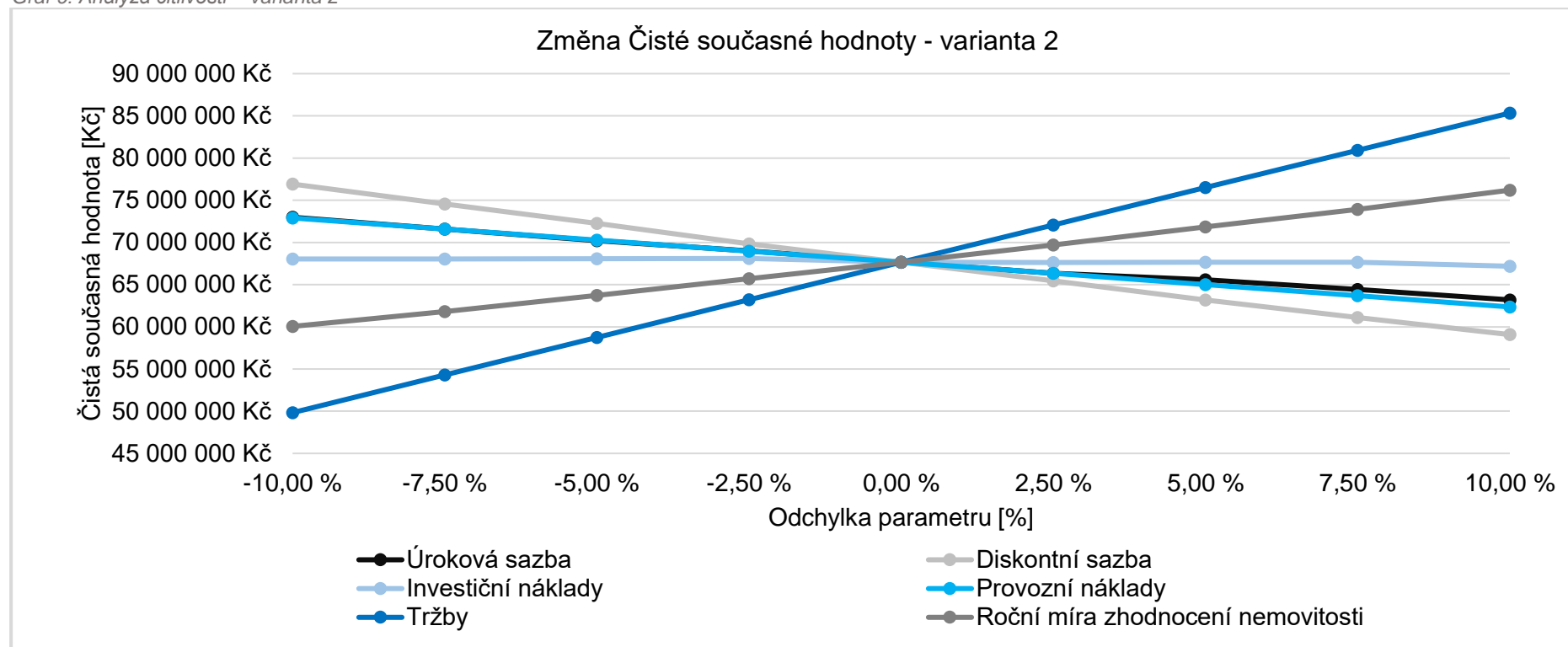
## Praktická část

Tabulka 88: Analýza citlivosti – varianta 2

Parametry modelu	Odchylka jednotlivých parametrů								
	-10,00 %	-7,50 %	-5,00 %	-2,50 %	0,00 %	2,50 %	5,00 %	7,50 %	10,00 %
Úroková sazba	72 986 130	71 585 969	70 211 603	68 985 822	67 659 510	66 357 469	65 577 494	64 434 129	63 195 629
Diskontní sazba	76 914 630	74 559 518	72 253 450	69 823 540	67 659 510	65 453 592	63 174 970	61 104 304	59 076 140
Investiční náklady	68 022 868	68 053 150	68 082 276	68 101 251	67 659 510	67 631 701	67 650 676	67 669 652	67 181 126
Provozní náklady	72 899 865	71 589 777	70 279 688	68 969 599	67 659 510	66 345 141	65 014 771	63 684 401	62 354 031
Tržby	49 827 808	54 289 733	58 751 659	63 213 585	67 659 510	72 080 218	76 500 925	80 921 632	85 333 358
R. míra zhodnoc. nem.	60 050 374	61 810 006	63 725 838	65 699 050	67 659 510	69 699 664	71 845 014	73 929 796	76 196 280

Zdroj: vlastní

Graf 9: Analýza citlivosti – varianta 2



Zdroj: vlastní





Na grafu uvedeném výše je na svislé ose vyznačena čistá současná hodnota projektu a na vodorovné ose procentuální odchylky vstupních parametrů modelu. V grafu je zaneseno šest křivek, které odpovídají jednotlivým vstupním parametrům a jejich vlivům na změnu čisté současné hodnoty.

Nejvýznamnější parametry, tedy parametry, které ovlivňují čistou současnou hodnotu nejzásadnějším způsobem, jsou na grafu vyznačeny křivkou, která nabývá nejstrmějšího průběhu. Analogicky, parametry, které ovlivňují čistou současnou hodnotu nejméně, mají průběh křivky blížíící se horizontální poloze. Pokud by parametr neměl žádný vliv na hodnocení projektu, byl by průběh jeho křivky v grafu vodorovný.

Křivky jednotlivých parametrů nabývají velmi podobných průběhů jako tomu bylo v první variantě řešení. Největší dopad na hodnotící kritérium má parametr „tržby“. Z toho vyplývá, že pokud by byly tržby z nějakého důvodu poníženy či povýšeny, měly by tyto změny nejzásadnější dopad na čistou současnou hodnotu. Investiční náklady nemají opět téměř žádný vliv na změnu čisté současné hodnoty. Tento jev je způsoben tím, že od výše investičních nákladů se odvíjí celá řada proměnných, navíc změna výše investičních nákladů nemá vliv na poměr složení financování kapitálem cizím nebo vlastním, a tím se nemění diskontní sazba. Nejvýznamnějším investičním nákladem je výše pořizovací ceny za nemovitost školky. Pokud by se tento náklad z nějakého důvodu snížil či zvýšil, stejně tak by se snížila či zvýšila budoucí hodnota nemovitosti, která má na konci sledovaného období zásadní vliv na výši čisté současné hodnoty. Průběh změny čisté současné hodnoty v reakci na odchylky úrokové sazby a provozních nákladů nabývá velmi podobných hodnot a na grafu jsou tyto dvě křivky v téměř dokonalém překryvu.

Závěrem lze konstatovat, že ani jeden z parametrů odchýlený o 10 % od předpokládané hodnoty, nezapříčiní pokles čisté současné hodnoty do záporných čísel. Tím pádem lze s těmito parametry dále pracovat a upravovat je například v reakci na konkurenci nebo změny na trhu, zatímco bude projekt stále vhodný k realizaci.



## 7 Analýza rizik

Analýza rizik byla zpracována pro obě varianty zároveň, neboť rizika spojená s oběma řešeními projektu byla téměř totožná. Cílem této kapitoly je identifikování rizik, která mohou při provádění předmětného podnikatelského plánu vzniknout a významně ovlivnit podnikatelský záměr. Po identifikaci je přistoupeno k ohodnocení těchto rizik, kdy bude odborným odhadem určena velikost jejich dopadu. Na závěr jsou pro tato rizika zvolena vhodná opatření, která budou mít za cíl snížení jejich negativního dopadu na projekt.

### 7.1 Identifikace rizik

Řada rizik již byla identifikována ve SWOT analýze viz kapitola **4.6 SWOT analýza**. Zde však byla uvedena rizika největší významnosti. Aby měla analýza rizik větší vypovídací hodnotu, byl výčet těchto rizik doplněn dalšími hrozbami, které mohou předmětný projekt ohrožovat. Rizika můžeme v tomto podnikatelském plánu rozdělit do tří kategorií – rizika, která mohou nastat v přípravné fázi projektu, rizika, která mohou nastat v provozní fázi projektu a ostatní rizika. Celkový výčet rizik s jejich popisem je uveden v následujících kapitolách. [8]

#### 7.1.1 Rizika v přípravné fázi

##### Rizika spojená s nalezením vhodného personálu

Personál musí splňovat podmínky stanovené zákonem i zaměstnavatelem. Vzhledem k předmětu podnikatelské činnosti, je profesionální přístup ke klientům hlavním pilířem úspěchu podnikatelského plánu. Z těchto důvodů by se výběru vhodného pedagogického personálu měla věnovat velká důslednost. Rizikem může být fakt, že vhodný personál bude obtížné sehnat. Jelikož bude podnikatelský záměr prováděn nedaleko Hlavního města Prahy, je pravděpodobnost tohoto rizika poměrně malá.

##### Nepřiměřeně vysoká cena od developera

V rámci tohoto podnikatelského plánu byla investiční částka stanovena propočtem. I přes to, že byla v rámci propočtu přičtena poměrně vysoká zisková přírážka, nemusí propočet odrážet reálnou cenu, kterou bude developer vyžadovat. Aby mohlo být předejito budoucím nejasnostem, je potřeba co nejdříve vyžádat skutečnou cenu od developera, podle níž by mohl být případně upraven podnikatelský plán. Riziko je spojené s hrozbou, že developer bude požadovat vyšší částku, nežli se kterou je nakládáno v tomto podnikatelském plánu.

##### Developer může oslovit konkurenci

Vzhledem k faktu, že ještě nebyla podepsána smlouva, která by rezervovala koupi nemovitosti, může dojít k situaci, že se developer rozhodne upřednostnit konkurenční společnost. Tato situace by měla za následek fatální dopad na podnikatelský plán, neboť by zcela znemožnila jeho realizaci. Nicméně náklady spojené s tímto rizikem by zahrnovaly pouze utopené náklady na předběžné studie proveditelnosti apod. Investor by do podepsání smlouvy s developerem neměl vynakládat žádné vyšší výdaje a smlouvy se zainteresovanými stranami by měl uzavírat pouze formou smluv o smlouvách budoucích. Nicméně, těmito kroky se nesníží pravděpodobnost rizika, nýbrž pouze jeho dopad.

##### Nezískání úvěru pro financování projektu

Toto riziko by opět mělo fatální důsledek při jeho naplnění. Bez možnosti financování projektu cizím kapitálem by cíl tohoto podnikatelského plánu nebyl naplněn. Ke zvýšení šancí, aby byl úvěr investorovi poskytnut, musí investor předložit kvalitně zpracovaný plán financování



a provozu. Dále by měl být schopen ručit za propůjčené finance hodnotným majetkem, ideálně nemovitostí.

### **7.1.2 Rizika v provozní fázi**

#### Nezájem klientů o předškolní výuku

Tento faktor zásadně ovlivňuje poptávku po službě, kterou hodlá předmětný podnikatelský záměr nabízet. Riziko spočívá v náladě společnosti, která se může rozhodnout praktikovat předškolní výuku doma, či svěřit předškoláky do péče příbuzných nebo chůvy. Toto riziko se nedá žádnými prostředky významně ovlivnit, a tak zbývá pouze jeho akceptace. Naštěstí pravděpodobnost, že nastane není vzhledem k informacím získaným v analýze poptávky příliš vysoká.

#### Nezájem klientů o alternativní předškolní výuku

Toto riziko je velmi podobné předešlému riziku a taktéž významně ovlivňuje poptávku po předmětné službě. Nálada společnosti se v čase mění, a i když má v současné době poptávka po alternativních vzdělávacích programech zvyšující se tendenci, nedá se se spolehlivostí říci, že tento růst potrvá i v budoucích letech. Tomuto riziku se dá předejít dobrou marketingovou strategií.

#### Velká síla konkurence v okolí

Na základě dat zpracovaných v rámci analýzy konkurence je patrné, že konkurence předškolních zařízení je v dané oblasti značná. Nicméně Montessori předškolních zařízení se v této oblasti příliš nenachází. I tak ale může nastat situace, kdy budou klienti raději upřednostňovat konkurenci. Dále může konkurence začít reagovat na nový subjekt v podobě Montessori školky v Nebřenicích a začít nabízet zajímavější nabídku. Toto riziko je vhodné ošetřit vhodnou marketingovou strategií a mít neustálý přehled o konkurenčních subjektech.

#### Snížení porodnosti

Riziko snížení porodnosti by vedlo k úbytku populace a tím i k úbytku dětí v předškolních zařízeních. Toto riziko by se dalo označit jako vyšší moc. Naštěstí pravděpodobnost, že tento jev nastane a že bude zásadně ovlivňovat poptávku po službě, je velmi malá. Snížit dopad tohoto rizika nelze, a proto nezbývá než ho pouze akceptovat.

#### Uzavření mateřských škol v souvislosti s protipandemickými opatřeními

Toto riziko je poměrně specifické v tom, že se s ním podniky v předešlých letech vůbec nemusely potýkat. Vývoj pandemie koronaviru nelze s přesností předpovědět a nelze ani předpovědět, jaké kroky budou ze strany vlády podniknuty. Z tohoto důvodu je nutné vytvoření rezervy, či zajištění překlenovacího úvěru, který by případné uzavření vzdělávacích zařízení zajistil přežití společnosti.

#### Onemocnění personálu nemocí COVID-19

Pokud by personál onemocněl nemocí COVID-19, byl by umístěn do domácí karantény a nemohl tak vykonávat pedagogickou činnost. Z tohoto důvodu bude na pracovišti prováděna pravidelná dezinfekce, personál se bude pravidelně testovat a bude využívat ochranné pomůcky. Dále mu bude doporučeno, aby se choval zodpovědně i mimo pracoviště a zbytečně se nevystavoval rizikům onemocnění.



## Onemocnění dětí nemocí COVID-19

Pokud bude nakaženo dítě, bude nejspíše potřeba uvalit celou karanténu na celou třídu. Proto budou učiněny kroky ke snížení pravděpodobnosti šíření koronaviru vyjma testování.

### Zvýšení provozních nákladů

Zvýšením provozních nákladů se především myslí zvýšení cen energií. V současné době ke zdražování energií dochází, nicméně finanční plán počítá s konstantními náklady. Kdyby došlo k většímu zvýšení nákladů na energie, bylo by nutné na tuto skutečnost reagovat. Ke snížení dopadu tohoto rizika by bylo vhodné zafixovat ceny energií.

### **7.1.3 Ostatní rizika**

#### Snížení hodnoty nemovitosti

Nemovitosti v současné době slouží jako uchovatel hodnoty. Pokud by došlo k výraznému snížení hodnoty budovy mateřské školky, nebo by hodnoty nemovitostí přestaly růst tempem, který byl určen ve finanční analýze, mělo by to zásadní dopad na výsledek podnikatelského plánu. Vývoj trhu nelze nijak ovlivnit, a tak jej můžeme pouze akceptovat. Snížení hodnoty nemovitosti lze předejít pravidelnou údržbou, která je ostatně ve finančním plánu zohledněna.

#### Poškození nebo odcizení majetku

Toto riziko bude ošetřeno instalací bezpečnostního systému a bezpečnostních zámků.

#### Nedostatek vlastních finančních prostředků

Toto riziko by mělo být ošetřeno v samotném počátku podnikatelského plánu. O výši potřebných finančních prostředků by měl informovat kvalitně zpracovaný finanční plán. Pokud by skutečně došlo k nedostatku vlastního kapitálu, lze zajistit finance prostřednictvím obchodního partnera, sponzora, či větším zadlužením skrze cizí kapitál.

#### Zvýšení úrokové sazby úvěru

Tomuto riziku lze předejít fixací úrokové sazby u poskytovatele úvěru. Jelikož je úvěr poskytnut na relativně dlouhou dobu, pravděpodobnost že dojde k zvýšení úrokové sazby je poměrně vysoká. Naštěstí výše úroku nebude mít zásadní vliv na úspěšnost podnikatelského plánu. O této skutečnosti se můžeme přesvědčit v kapitole **5.3.11 Analýza citlivosti** pro první variantu a **6.3.11 Analýza citlivosti** pro variantu druhou.

#### Inflační riziko

Inflace má zásadní vliv na budoucí hodnotu peněz, tím pádem i na výnosnost předmětného projektu. Velikost inflace je zohledněna v diskontní sazbě, nicméně může nastat situace, že míra inflace nepřiměřeně vzroste a tím zásadně ovlivní výsledek projektu. Z tohoto důvodu by měl projekt počítat s určitou rezervou, která bude pojišťovat riziko spojené s nejistotou budoucích peněžních prostředků.

## **7.2 Hodnocení rizik**

V této kapitole je rizikům, která byla identifikována v předchozí kapitole, přiřazena jejich významnost. Tato významnost je stanovena součinem dvou veličin, a to pravděpodobností, že dané riziko nastane a mírou dopadu. Míra dopadu představuje škodu, která bude způsobena, pokud se dané riziko naplní. Hodnocení bylo provedeno na základě odborného úsudku s přihlédnutím k datům získaným v předchozích částech tohoto podnikatelského plánu.



V tabulce níže je uvedeno rozdělení stupnice hodnotící pravděpodobnost výskytu rizika. Pravděpodobnost je hodnocena na stupnici od 1 do 5, kde 1 představuje nejnižší pravděpodobnost.

Tabulka 89: Hodnocení pravděpodobnosti rizika

Slovní vyjádření pravděpodobnosti	Procentuální vyjádření pravděpodobnosti	Bodové ohodnocení
Velmi nízká	0–20 %	1
Nízká	21–40 %	2
Střední	41–60 %	3
Vysoká	61–80 %	4
Téměř jistá	81–100 %	5

Zdroj: vlastní

V tabulce níže je uvedeno rozdělení stupnice hodnotící míru dopadu rizika. Míra dopadu je obdobně hodnocena na stupnici od 1 do 5, kdy 1 představuje nejmenší míru dopadu. Stupnice je rozdělena na základě procentuální odchylky nákladů od původního plánu, které by riziko způsobilo, kdyby bylo naplněno.

Tabulka 90: Hodnocení míry dopadu rizika

Slovní vyjádření míry dopadu	Procentuální vyjádření odchylky nákladů oproti plánu	Bodové ohodnocení
Zanedbatelný	0–5 %	1
Nízký	6–20 %	2
Významný	21–40 %	3
Vysoký	41–80 %	4
Nepříjemný	81+ %	5

Zdroj: vlastní

V tabulce níže je uveden rozsah stupnice významnosti rizik. Významnost rizik indikuje jejich závažnost a upozorňuje na ta rizika, jejichž významnost je příliš vysoká a měla by jim být věnována patřičná pozornost. Tato významnost, jak již bylo zmíněno, je vypočtena součinem pravděpodobnosti a míry dopadu.

Tabulka 91: Hodnocení významnosti rizika

Významnost rizika	Bodové ohodnocení
Zanedbatelné riziko	1-2
Příjemné riziko	3-9
Vysoké riziko	10-16
Nepříjemné riziko	17-25

Zdroj: vlastní

V následující tabulce jsou uvedena veškerá rizika identifikovaná pro tento podnikatelský plán. Rizikům byla přiřazena pravděpodobnost a míra jejich dopadu. V posledním sloupci je vypočtena jejich významnost.

Význam zkratk:

P – pravděpodobnost

D – míra dopadu

V – významnost rizika



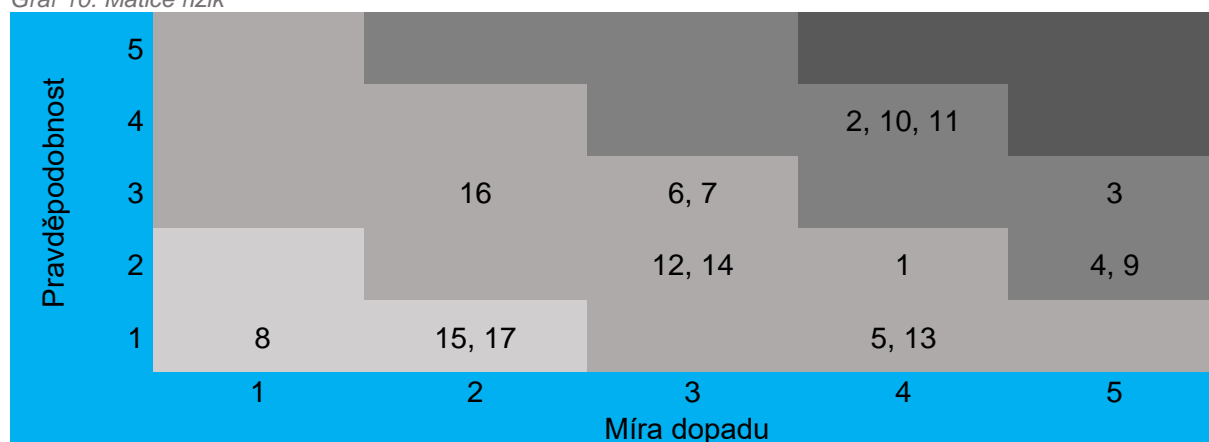
Tabulka 92: Stanovení významnosti rizik podnikatelského plánu

i.	Název rizika	P	D	V
1	Rizika spojená s nalezením vhodného personálu	2	4	8
2	Nepřiměřeně vysoká cena od developera	4	4	16
3	Developer může oslovit konkurenci	3	5	15
4	Nezáskání úvěru pro financování projektu	2	5	10
5	Nezájem klientů o předškolní výuku	1	4	4
6	Nezájem klientů o alternativní předškolní výuku	3	4	12
7	Velká síla konkurence v okolí	3	4	12
8	Snížení porodnosti	1	1	1
9	Uzavření mateřských škol v souvislosti s protipandemickými opatřeními	2	5	10
10	Onemocnění personálu nemocí COVID-19	4	4	16
11	Onemocnění dětí nemocí COVID-19	4	4	16
12	Zvýšení provozních nákladů	2	3	6
13	Snížení hodnoty nemovitosti	1	4	4
14	Poškození nebo odcizení majetku	2	3	6
15	Nedostatek vlastních finančních prostředků	1	2	2
16	Zvýšení úrokové sazby úvěru	3	2	6
17	Inflační riziko	1	2	2

Zdroj: vlastní

Na obrázku níže je uvedena matice rizik, která slouží pro obrazné znázornění závažnosti rizik projektu, která byla stanovena v předchozím kroku.

Graf 10: Matice rizik



Zdroj: vlastní

Legenda:

	Přijatelné riziko
	Zvýšené riziko
	Vysoké riziko
	Nepřijatelné riziko



### 7.3 Řízení rizik

Pro potřeby tohoto podnikatelského plánu byly v rámci analýzy rizik určena jako významná rizika taková, která spadají do kategorie vysokých a nepřijatelných rizik neboli rizika, jejichž významnost byla určena na hodnotu 10 a vyš. Taková rizika je potřeba patřičně ošetřit tak, aby jejich významnost klesla pod hodnotu 10. K tomuto účelu byla navržena vhodná protiopatření, která si kladou za cíl snížení alespoň jedné z charakteristických veličin rizika, tedy pravděpodobnosti a míry dopadu. Protiopatření byla navržena pro veškerá rizika identifikovaná v této analýze rizik. Výsledkem této kapitoly by měl být výčet veškerých rizik, přičemž ani jedno z nich nebude mít po ošetření významnost větší než 10.

V následující tabulce jsou uvedena předmětná rizika, návrh jejich protiopatření a upravené hodnoty pravděpodobnosti, míry dopadu a celkové významnosti.

Tabulka 93: Ošetření a nové hodnocení rizik

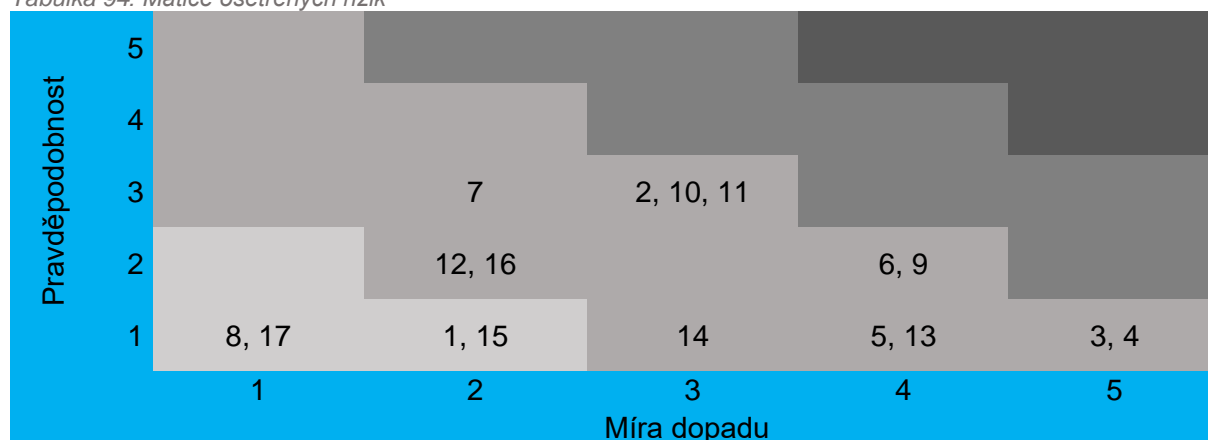
i.	Zkrácený název	Návrh opatření	P	D	V
1	Nalezení personálu	Včasné hledání, zaměstnanecké benefity, důslednost	1	2	2
2	Cena od developera	Včasné vyžádání informací o cenách, kvalitně zpracovaný propočet	3	3	9
3	Projekt získá konkurenci	Včasné uzavření smlouvy s developerem, uzavírání smluv o smlouvách budoucích	1	5	5
4	Nezískání úvěru	Kvalitně zpracovaný plán a studie, schopnost ručení	1	5	5
5	Poptávka po předškolní výuce	Akceptace	1	4	4
6	Poptávka po alter. předškolní výuce	Dostatečná reklama, komunikace s klienty, dny otevřených dveří	2	4	8
7	Velká síla konkurence v okolí	Kvalitně zpracovaná analýza konkurence, nepřetržité sledování konkurence	2	3	6
8	Snížení porodnosti	Akceptace	1	1	1
9	Plošné uzavření mateřských škol	Zajištění případného překlenovacího úvěru, tvorba rezerv	2	4	8
10	Onemocnění personálu	Zajištění případné výpomoci, testování na pracovišti, ochranné pomůcky, karanténa, dezinfekce	3	3	9
11	Onemocnění dětí	Pravidelné testování, karanténa, dezinfekce	3	3	9
12	Zvýšení provozních nákladů	Fixace cen za energie, akceptace	2	2	4
13	Snížení hodnoty nemovitosti	Pravidelná údržba, akceptace	1	4	4
14	Poškození nebo odcizení majetku	Zabezpečovací systémy	1	3	3
15	Nedostatek vlastních financí	Zajištění obchodního partnera nebo sponzora	1	2	2
16	Zvýšení úrokové sazby úvěru	Fixace, akceptace	2	2	4
17	Inflační riziko	Tvorba rezervy, akceptace	1	1	1

Zdroj: vlastní



Na následujícím obrázku je opět znázorněna matice rizik, teď již s upravenými a ošetřenými riziky projektu. Vidíme, že v části grafu zobrazující vyšší závažnosti se již nenachází žádné z definovaných rizik.

Tabulka 94: Matice ošetřených rizik



Zdroj: vlastní

Legenda:

	Přijatelné riziko
	Zvýšené riziko
	Vysoké riziko
	Nepřijatelné riziko

## 7.4 Závěr rizikové analýzy

Po zavedení opatření snižující závažnost rizik byla veškerá rizika zařazena do kategorie zvýšených či přijatelných rizik, která jsou pro potřeby tohoto podnikatelského plánu akceptovatelná.

Ošetřená rizika s vyšší významností jsou následující:

- Nepřiměřeně vysoká cena od developera
- Nezájem klientů o alternativní předškolní výuku
- Uzavření mateřských škol v souvislosti s protipandemickými opatřeními
- Onemocnění personálu nemocí COVID-19
- Onemocnění dětí nemocí COVID-19

Tato rizika mohou stále výrazně ovlivnit cíl projektu, a proto by těmto rizikům měla být věnována zvýšená pozornost.





## 8 Porovnání a vyhodnocení

V rámci tohoto podnikatelského plánu byly zpracovány dvě varianty řešení. V této kapitole dojde k porovnání závěrů těchto dvou variant a k rozhodnutí, které variační řešení je výhodnější a mělo by tudíž být doporučeno k realizaci. Na rozhodnutí budou mít taktéž zásadní vliv data získaná v rámci citlivostní analýzy. Pokud by některá z variant byla příliš „citlivá“ na změny, nesla by s sebou velkou nejistotu do budoucna.

Tabulka 95: Porovnání variant dle ekonomických ukazatelů

Hodnotící kritérium	Varianta 1	Varianta 2	Vítěz
Čistá současná hodnota	57 707 741,00 Kč	67 659 510,33 Kč	Varianta 2
Vnitřní výnosové procento	11,60 %	11,62 %	Varianta 2
Index ziskovosti	2,07	2,08	Varianta 2
Prostá doba návratnosti	17 let	17 let	Nerozhodně
Diskontovaná doba návratnosti	18 let	18 let	Nerozhodně
<b>Vítěz celkově</b>			<b>Varianta 2</b>

Zdroj: vlastní

V tabulce výše vidíme porovnání obou variant řešení. Jako hlavní hodnotící kritérium byla zvolna čistá současná hodnota. Čistá současná hodnota je výrazně vyšší u druhé varianty řešení. Pokud se podíváme na ostatní ekonomické hodnotící ukazatele, shledáme, že jsou téměř rovnocenné. Nicméně s bezespornou převahou vítězí ve všech kategoriích varianta číslo 2. Diskontovaná doba návratnosti a prostá doba návratnosti vychází pro obě varianty shodně.

V následující tabulce je zobrazeno porovnání závěrů z citlivostních analýz. Tabulka uvádí procentuální změny oproti předpokládané čisté současné hodnotě. Hodnoty byly získány na základě dat uvedených v kapitolách **5.3.11 Analýza citlivosti** pro variantu 1 a **6.3.11 Analýza citlivosti** pro variantu 2. Pro splnění podnikatelského záměru je přijatelnější taková varianta, která je méně „citlivá“ na změny vstupních parametrů. To znamená, že bude přijata taková varianta, která bude vykazovat nejmenší procentuální odchylku čisté současné hodnoty (bude nejbližší 0 %). V tabulce jsou uvedeny pouze reakce na maximální odchýlení parametrů v podobě 10 %.

Tabulka 96: Porovnání variant dle analýzy citlivosti

Hodnotící kritérium	Varianta 1		Varianta 2		Vítěz
	-10 %	10 %	-10 %	10 %	
Úroková sazba	8,13 %	-6,90 %	7,87 %	-6,60 %	Varianta 2
Diskontní sazba	13,79 %	-12,66 %	13,68 %	-12,69 %	Nerozhodně
Investiční náklady	0,46 %	-0,58 %	0,54 %	-0,71 %	Varianta 1
Provozní náklady	7,36 %	-7,47 %	7,75 %	-7,84 %	Varianta 1
Tržby	-26,00 %	25,78 %	-26,36 %	26,12 %	Varianta 1
Roční míra zhodnocení nemovitosti	-11,29 %	12,65 %	-11,25 %	12,62 %	Varianta 2
<b>Vítěz celkově</b>					<b>Varianta 1</b>

Zdroj: vlastní

Pokud budeme varianty porovnávat prostým přístupem, shledáme, že varianta 1 ve třech případech lepší nežli varianta 2. Varianta 2 je pouze ve dvou případech lepší. Při změně parametru diskontní sazby jsou varianty neporovnatelné, neboť při snížení parametru o 10 % je lepší varianta číslo 2, při zvýšení o 10 % je lepší varianta 1. Na základě těchto porovnání je přijatelnější varianta číslo jedna. Pokud se na data podíváme podrobněji, zjistíme, že se



procentuální rozdíly mezi variantami liší pouze nepatrně. Z tohoto důvodu můžeme prohlásit, že jsou obě varianty téměř stejně citlivé a výsledek tohoto porovnání nemá zásadní vliv na rozhodnutí. Rozhodnutí o přijmutí varianty bude tedy vycházet pouze z porovnání ekonomických ukazatelů, které bylo provedeno v úvodu této kapitoly.

Při rozhodnutí je zapotřebí brát v úvahu rizikovost jednotlivých variant. Jak již bylo zmíněno, při analýze rizik bylo na obě varianty nahlíženo jako na shodné, tudíž stejně rizikové, a proto nemá výsledek analýzy rizik vliv na rozhodnutí.

Na základě porovnání bude Investorovi doporučeno, aby realizoval **variantu číslo 2**.

### Odůvodnění

K realizaci bude doporučena varianta číslo dvě, z toho důvodu, že čistá současná hodnota této varianty převyšuje čistou současnou hodnotu první varianty přibližně o 9 950 000,00 Kč. Čistá současná hodnota byla v úvodu podnikatelského plánu určena jako hodnotící kritérium.

Varianta 2 splnila veškeré náležitosti k realizaci a na základě provedených analýz a odhadů bylo shledáno, že je reálná a má potenciál ke splnění požadovaného podnikatelského cíle.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala podnikatelským plánem výstavby a provozu mateřské Montessori školy v Nebřenicích. V Nebřenicích vzniká developerský rezidenční projekt OAKS Prague, který nabídne luxusní bydlení ve spojení s přírodou a vymoženostmi velkoměsta na dosah ruky.

V tomto prostředí bylo zjištěno, že poptávka po předemné službě v podobě Montessori předškolní výuky bude vysoká. Byly stanoveny marketingové cíle, došlo k popisu prostředí a trhu a byla analyzována konkurence. Většina informací vycházela ze statistických dat, které tak zajistily reálnost výstupů daných analýz. Díky těmto informacím mohlo dojít k finančnímu hodnocení.

Podnikatelský plán uvažoval se dvěma variantami řešení. První varianta vycházela z původního developerského plánu, kde by mateřská školka sloužila pro výuku 40 dětí od 3 do 6 let věku. Druhá varianta rozšířila původní variantu o novou třídu pro 10 dětí, která by fungovala jako jesle.

Pro obě varianty byla zpracována organizační řešení a finanční analýzy. Finanční analýzy spočívaly ve vyčíslení nákladů a výnosů z činnosti. Investiční náklady v podobě ceny budovy školky a přilehlého pozemku byly stanoveny na základě propočtu. Závěrem finanční analýzy byla provedena ekonomická vyhodnocení a citlivostní analýzy.

Hlavním hodnotícím kritériem se stala čistá současná hodnota. Pro první variantu vyšla čistá současná hodnota 57 707 741,00 Kč, pro variantu druhou 67 659 510,00 Kč. Obě varianty byly shledány jako stejně citlivé na změny kritických parametrů, které ovlivňují změnu čisté současné hodnoty. Z tohoto důvodu byla zvolena jako nejvíce vhodná varianta č. 2, tedy varianta, která vedle provozu předškolní výuky od 3 do 6 let věku provozuje i jesle pro děti od 1 do 3 let věku.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad výkazu Cashflow .....	15
Tabulka 2: Složení obyvatel ve spádové oblasti .....	26
Tabulka 3: Vývoj prodeje bytů v OAKS Prague.....	27
Tabulka 4: Zájem dětí o Montessori výuku .....	28
Tabulka 5: Seznam konkurenčních Montessori školek .....	31
Tabulka 6: Zastoupení konkurence ve spádové oblasti .....	32
Tabulka 7: Seznam konkurenčních Montessori jeslí .....	33
Tabulka 8: Zastoupení konkurenčních jeslí ve spádové oblasti .....	34
Tabulka 9: Předpoklad docházky do mateřské školy v širším okolí.....	37
Tabulka 10: Scénáře poptávky po mateřské Montessori škole v Nebřenicích v širším okolí .	37
Tabulka 11: Poptávka po mateřské Montessori škole v Nebřenicích v širším okolí.....	37
Tabulka 12: Předpoklad docházky do mateřské školy v OAKS Prague .....	38
Tabulka 13: Poptávka po mateřské škole v OAKS Prague .....	39
Tabulka 14: Scénáře poptávky v OAKS Prague .....	39
Tabulka 15: Poptávka po Montessori školce v Nebřenicích v rámci OAKS Prague.....	40
Tabulka 16: Meziroční vývoj poptávky .....	40
Tabulka 17: Pesimistický scénář celkové poptávky .....	41
Tabulka 18: Realistický scénář celkové poptávky .....	41
Tabulka 19: Optimistický scénář celkové poptávky .....	41
Tabulka 20: Předpoklad docházky do jeslí z širšího okolí .....	42
Tabulka 21: Poptávka po jeslích v OAKS Prague .....	43
Tabulka 22: Scénáře poptávky po jeslích v OAKS Prague .....	43
Tabulka 23: Scénáře poptávky po jeslích v OAKS Prague v jednotlivých letech.....	43
Tabulka 24: Meziroční vývoj poptávky po jeslích .....	44
Tabulka 25: Výsledná poptávka po Montessori jeslích v Nebřenicích .....	44
Tabulka 26: SWOT analýza.....	46
Tabulka 27: Rekapitulace stavebních objektů – varianta 1 .....	55
Tabulka 28: Ostatní investice propočtu – varianta 1 .....	56
Tabulka 29: Charakteristika porovnávacích pozemků – varianta 1 .....	57
Tabulka 30: Porovnání jednotlivých pozemků – varianta 1 .....	57
Tabulka 31: Stanovení tržní hodnoty pozemku .....	58
Tabulka 32: Rekapitulace propočtu – varianta 1 .....	59
Tabulka 33: Ostatní počáteční investice – varianta 1.....	60
Tabulka 34: Celkové investiční náklady – varianta 1.....	61
Tabulka 35: Umořovací kalendář – varianta 1 .....	61
Tabulka 36: Náklady na mzdy jednotlivých pracovních pozic – varianta 1 .....	62
Tabulka 37: Počet osob ve školce – varianta 1.....	62
Tabulka 38: Mzdové firemní náklady – varianta 1 .....	63
Tabulka 39: Roční náklady na energie – varianta 1 .....	63
Tabulka 40: Celkové náklady na energie v jednotlivých letech – varianta 1 .....	64
Tabulka 41: Náklady na opravu a údržbu – varianta 1 .....	65
Tabulka 42: Počet jídel – varianta 1.....	66
Tabulka 43: Roční náklady na provoz kuchyně – varianta 1 .....	66
Tabulka 44: Celkové roční náklady na provoz kuchyně v letech – varianta 1.....	66
Tabulka 45: Ostatní provozní náklady – varianta 1 .....	68
Tabulka 46: Kalkulace ceny za stravné – varianta 1 .....	68
Tabulka 47: Výnosy za stravné – varianta 1 .....	69
Tabulka 48: Cena školného z konkurenčního hlediska – varianta 1.....	70

Tabulka 49: Kalkulace ceny školného – varianta 1 .....	70
Tabulka 50: Výnosy z činnosti – varianta 1 .....	71
Tabulka 51: Vstupní hodnoty pro odpisy – varianta 1 .....	71
Tabulka 52: Odpisy v jednotlivých letech – varianta 1 .....	72
Tabulka 53: Stanovení budoucí hodnoty nemovitosti – varianta 1 .....	73
Tabulka 54: Stanovení diskontní sazby – varianta 1 .....	74
Tabulka 55: Výkaz Cashflow – varianta 1 .....	76
Tabulka 56: Výkaz zisku a ztráty – varianta 1 .....	78
Tabulka 57: Analýza citlivosti – varianta 1 .....	83
Tabulka 58: Rekapitulace stavebních objektů – varianta 2 .....	92
Tabulka 59: Ostatní investice propočtu – varianta 2 .....	93
Tabulka 60: Charakteristika porovnávacích pozemků – varianta 2 .....	94
Tabulka 61: Porovnání jednotlivých pozemků – varianta 2 .....	94
Tabulka 62: Stanovení tržní hodnoty pozemku – varianta 2 .....	95
Tabulka 63: Rekapitulace propočtu – varianta 2 .....	96
Tabulka 64: Ostatní investiční náklady – varianta 2 .....	97
Tabulka 65: Celkové investiční náklady – varianta 2 .....	97
Tabulka 66: Umořovací kalendář – varianta 2 .....	98
Tabulka 67: Náklady na mzdy jednotlivých pracovních pozic – varianta 2 .....	99
Tabulka 68: Počet osob ve školce – varianta 2 .....	99
Tabulka 69: Mzdové firemní náklady – varianta 2 .....	100
Tabulka 70: Roční náklady na energie – varianta 2 .....	100
Tabulka 71: Celkové náklady na energie v jednotlivých letech – varianta 2 .....	100
Tabulka 72: Náklady na opravu a údržbu – varianta 2 .....	101
Tabulka 73: Počet jídel – varianta 2 .....	102
Tabulka 74: Roční náklady na provoz kuchyně – varianta 2 .....	102
Tabulka 75: Celkové roční náklady na provoz kuchyně v letech – varianta 2 .....	102
Tabulka 76: Ostatní provozní náklady – varianta 2 .....	104
Tabulka 77: Kalkulace ceny za stravné – varianta 2 .....	104
Tabulka 78: Výnosy za stravné – varianta 2 .....	105
Tabulka 79: Kalkulace ceny školného – varianta 2 .....	106
Tabulka 80: Výnosy z činnosti – varianta 2 .....	106
Tabulka 81: Výnosy z provozu jeslí .....	107
Tabulka 82: Vstupní hodnoty pro odpisy - varianta 2 .....	107
Tabulka 83: Odpisy v jednotlivých letech – varianta 2 .....	108
Tabulka 84: Stanovení budoucí hodnoty nemovitosti – varianta 2 .....	109
Tabulka 85: Stanovení diskontní sazby – varianta 2 .....	110
Tabulka 86: Výkaz Cashflow – varianta 2 .....	112
Tabulka 87: Výkaz zisku a ztráty – varianta 2 .....	114
Tabulka 88: Analýza citlivosti – varianta 2 .....	119
Tabulka 89: Hodnocení pravděpodobnosti rizika .....	124
Tabulka 90: Hodnocení míry dopadu rizika .....	124
Tabulka 91: Hodnocení významnosti rizika .....	124
Tabulka 92: Stanovení významnosti rizik podnikatelského plánu .....	125
Tabulka 93: Ošetření a nové hodnocení rizik .....	126
Tabulka 94: Matice ošetřených rizik .....	127
Tabulka 95: Porovnání variant dle ekonomických ukazatelů .....	128
Tabulka 96: Porovnání variant dle analýzy citlivosti .....	128

## Seznam grafů

Graf 1: Porodnost na území ČR .....	35
Graf 2: Porodnost v okrese Praha – východ .....	36
Graf 3: Počet dětí v mateřských školách v okrese Praha – východ.....	36
Graf 4: Organizační schéma – varianta 1 .....	48
Graf 5: Vývoj HB indexu .....	73
Graf 6: Analýza citlivosti – varianta 1 .....	83
Graf 7: Organizační schéma – varianta 2 .....	86
Graf 8: Vývoj HB indexu .....	109
Graf 9: Analýza citlivosti – varianta 2.....	119
Graf 10: Matice rizik .....	125

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Lokalita OAKS Prague .....	21
Obrázek 2: Masterplan OAKS Prague .....	22
Obrázek 3: Lokalita širšího okolí.....	26
Obrázek 4: Mapa konkurenčních mateřských škol.....	29
Obrázek 5: Mapa konkurenčních Montessori školek.....	30
Obrázek 6: Mapa konkurenčních Montessori zařízení a spádové oblasti.....	32
Obrázek 7: Mapa konkurenčních Montessori jeslí .....	34

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Knižní tituly

- [1] SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [2] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [3] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [5] OPRAVILOVÁ, Eva. Předškolní pedagogika. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5107-8.
- [6] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. Praha: Grada, 6. aktualizované vydání, 2019. ISBN 978-80-271-2028
- [7] MÁČE, M. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. Grada, 2006. ISBN 80-247-1557-0.
- [8] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

## Internetové zdroje

- [9] Hlídaní dětí (předškolní zařízení – mateřské školy, mateřská a dětská centra, jesle, dětské skupiny ad.). Brno [online]. Brno: Živnostenský úřad města Brna, 2021 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-3-namestka-primatorky/zivnostensky-urad-mesta-brna/provozovani-ms-a-jinych-predskolnich-zarizeni-hlidani-deti/>
- [10] ČESKO. § 3 odst. 3 písm. t) zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 15. 12. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p3-3-t>
- [11] ČESKO. fragment #f1377498 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 15. 12. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#f1377498>
- [12] ČESKO. fragment #f5983835 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 15. 12. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#f5983835>
- [13] SMOLÍKOVÁ, Kateřina. Alternativní vzdělávání v mateřských školách. *Metodický portál: Články* [online]. 26. 07. 2004, [cit. 2021-12-15]. Dostupný z WWW: <https://clanky.rvp.cz/clanek/28/ALTERNATIVNI-VZDELAVANI-V-MATERSKYCH-SKOLACH.html>. ISSN 1802-4785.

- [14] Tým OAKS Prague. Oaks Prague [online]. Oaks Prague, 2019 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.oaksprague.cz/tym-oaks/>
- [15] Lokalita. Oaks Prague [online]. Oaks Prague, 2019 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.oaksprague.cz/lokalita/>
- [16] Bydlení. Oaks Prague [online]. Oaks Prague, 2019 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.oaksprague.cz/bydleni/>
- [17] Obyvatelstvo – roční časové řady [online]. Český statistický úřad, 2020 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)
- [18] Aktuální populační vývoj v kostce. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- [19] Analýza dostupnosti zařízení péče o děti v předškolním věku. Oddělení evaluací MPSV [online]. 2021, 2020, , 35 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: [http://www.dsmpsv.cz/images/ke\\_stazeni/Anal%C3%BDza\\_dostupnosti\\_za%C5%99%C3%ADzen%C3%AD\\_p%C3%A9%C4%8De\\_o\\_p%C5%99ed%C5%A1koln%C3%AD\\_d%C4%9Bti.pdf](http://www.dsmpsv.cz/images/ke_stazeni/Anal%C3%BDza_dostupnosti_za%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_p%C3%A9%C4%8De_o_p%C5%99ed%C5%A1koln%C3%AD_d%C4%9Bti.pdf)
- [20] HB Index. Hypoteční banka [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/pro-media/hb-index/hb-index-pozemky-mezirocne-zdrzily-teme1/>

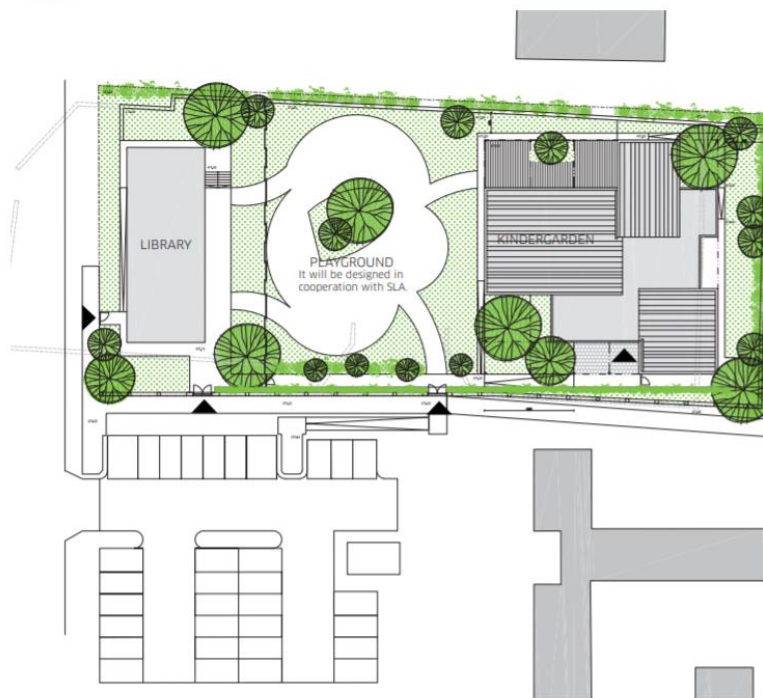
## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Situace mateřské školy – varianta 1 .....	136
Příloha 2: Dispozice mateřské školy – varianta 1 .....	137
Příloha 3: Pohledy na mateřskou školu – varianta 1 .....	138
Příloha 4: Axonometrický náčrt mateřské školy – varianta 1 .....	139
Příloha 5: Inzerce porovnávacího pozemku č.1 .....	140
Příloha 6: Inzerce porovnávacího pozemku č.2 .....	141
Příloha 7: Inzerce porovnávacího pozemku č.3 .....	142
Příloha 8: Inzerce porovnávacího pozemku č.4 .....	143



CONTEXT PLAN

SCALE 1:300



**GROUNDPLAN ROOM DESCRIPTION**

SCALE 1:150



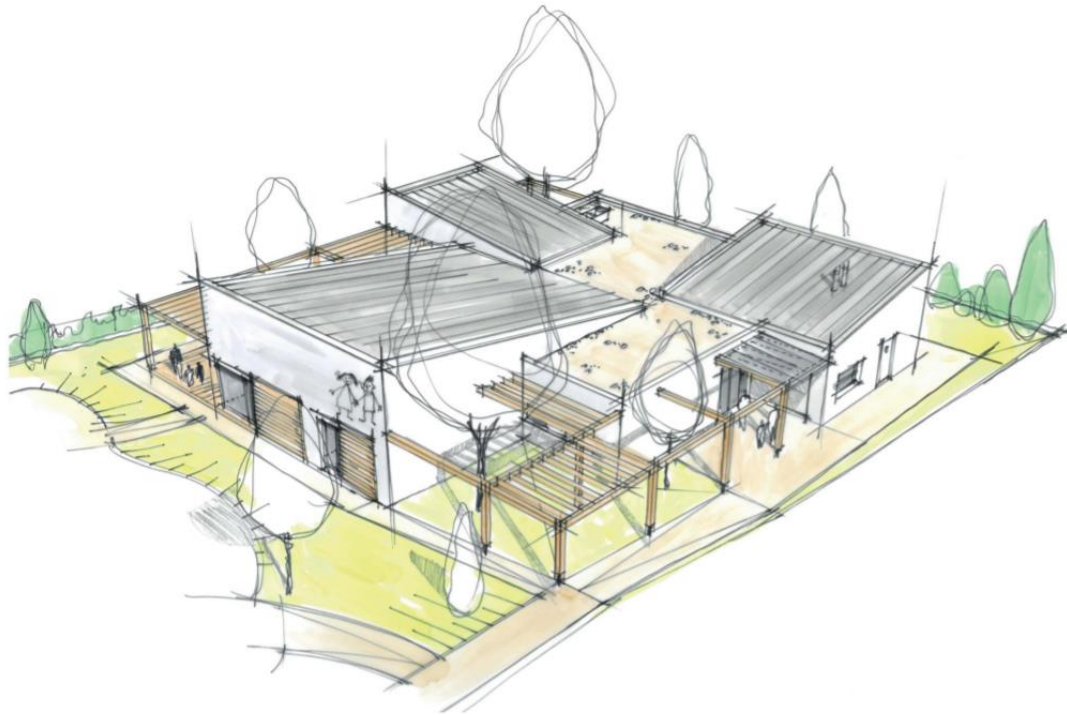
WEST ELEVATION  
SCALE 1:50



EAST ELEVATION



SKETCH  
AXONOMETRIC VIEW 1



**SREALITY.CZ**
Seznam.cz
OP



to příslušenství nemáme  
aniž mapový podklad.

s zvořit jiné příslušenství  
iný mapový podklad.

Pro toto příslušenství nemáme  
k dispozici mapový podklad  
nebo jiné mapový podklad



**MAPY.CZ**

© Seznam.cz, a.s., 2021 a další

## Prodej stavebního pozemku 1 617 m<sup>2</sup>

Okružní, Sulice

# 9 980 000 Kč (6 172 Kč za m<sup>2</sup>)

Exkluzivní nabídka (výhradní zastoupení majitele) prodeje velmi pěkného stavebního pozemku o výměře 1.617 m<sup>2</sup> v horní části obce Sulice, okres Praha-východ. V ulici vybudováno veřejné osvětlení. U pozemku je připravena rozvodná skříň na elektřinu. K pozemku již vybudována přístupová cesta z hrubého válcovaného štěrku. IS: elektřina, možnost napojení na kanalizaci a vodovod (nutno uhradit poplatek za připojení). Lze financovat úvěrem. Doporučujeme prohlídku.

Celková cena:	9 980 000 Kč za nemovitost
Cena za m <sup>2</sup> :	6 172 Kč
Poznámka k ceně:	
ID zakázky:	ASP5006869
Aktualizace:	21.09.2021

Umístění objektu:	Okraj obce
Plocha pozemku:	1617 m <sup>2</sup>
Voda:	Dálkový vodovod
Doprava:	Autobus
Komunikace:	Neupravená

### Dojezdová vzdálenost Nové




Start:  
**Okružní, Sulice**




Cíl:

Zadejte adresu cíle

### V okolí najdete:

Cukrárna:	Cukrářské Studio Lucie Průšová (3608 m)
Hřiště:	Dětské hřiště K Návsí (267 m)
Večerka:	Lidl (1083 m)
Hospoda:	Na Kalifáči (1791 m)
Veterinář:	Veterinární ordinace - MVDr. P... (2964 m)
Bankomat:	Bankomat Komerční banky (1102 m)
Restaurace:	Restaurace Mandava (718 m)
Sportoviště:	sport klub 171 (2046 m)
Bus MHD:	Sulice (260 m)
Škola:	Adventure School - matefská š... (1480 m)
Škola:	Lesní matefská škola (811 m)
Lékař:	MUDr. Michaela Wichová (3038 m)
Lékárna:	Alba (2859 m)
Pošta:	Pošta Kamenice - Česká pošta,... (2389 m)

**SREALITY.CZ** Seznam.cz   

© Seznam.cz, a.s., 2021 a další

## Prodej stavebního pozemku 1 532 m<sup>2</sup>

V Úvozu, Tehov

### 6 600 000 Kč (4 308 Kč za m<sup>2</sup>)

Hledáte pozemek na kterém si postavíte dům podle sebe, nechcete se mačkat na 500 metrech, ale chcete svojí rodině dopřát komfort v podobě prostoru a kousku přírody okolo domu, kde bude panovat klid a pohoda, proto pozemek hledáte? Navíc byste rádi bydleli v jedné z nejlepších lokalit v české republice?

Možná právě pro vás je určena tato nabídka. Máme pro Vás totiž pozemek o velikosti 1532 m<sup>2</sup> a navíc Vám ve videu a na fotkách ukážeme, jak by mohl vypadat Váš budoucí dům, který Vám rádi na pozemku postavíme.

Lokalita je opravdu skvělá, protože do 5 min jste v Říčanech, jež byli vyhlášeny jako nejlepší lokalita pro bydlení a také tam je veškerá občanská vybavenost. V obci je obchod, jazyková mateřská škola a z okna nebo terasy si můžete vychutnat výhled do krajiny a na rybník.

V Praze na Chodově jste za 18 minut.

Až se na pozemku potkáme, tak Vám díky augmentované realitě na místě ukážu, jak by mohl vypadat Váš budoucí dům a dokonce Vás tímto domem mohu i provést.

Majitele na pozemku nechají v ceně i tuto stavební buňku pro uschování věci, čili jakmile dostanete stavební povolení můžete začít vesele stavět.




Jako bonus na závěr je pozemek ve směru na Tehov, kde je stavební uzávěra a už se tam nebude nikdy stavět, což znamená, že z této strany už nebudete mít žádného souseda a nikdo Vám už soukromí ani výhled na tuto stranu nevezme.


Zavolejte si o prohlídku. Budu se na Vás těšit :-)

Lze financovat Hypoúvěrem např. s použitím vlastních zdrojů 1 320 000,- Kč a měsíční splátkou 19 490,- Kč se splatností 30 let. Volejte naše call centrum v době 9 - 19 hodin. Nepřijatě hovory budou vyřízeny v nejbližší době. Při komunikaci s námi uvádějte, prosím, číslo zakázky.

Celková cena:	6 600 000 Kč za nemovitost, včetně provize	Datum nastěhování:	ihned
Cena za m <sup>2</sup> :	4 308 Kč	Voda:	Místní zdroj
Poznámka k ceně:	Včetně provize RK a právního servisu	Odpad:	ČOV pro celý objekt
ID zakázky:	193795	Elektrina:	230V, 400V
		Doprava:	Silnice, Autobus
		Komunikace:	Neupravená




**SREALITY.CZ** Seznam.cz    OP



Pro toto přiblížení nemáme k dispozici mapový prohlížeč.

Chcete vidět jiné přiblížení nebo jiný mapový prohlížeč?



© Seznam.cz, s.r.o., 2021 a další **MAPY.CZ**

## Prodej stavebního pozemku 1 686 m<sup>2</sup>

Kunice - Dolní Lomnice, okres Praha-východ 👁️ Panorama

# 8 850 000 Kč (5 249 Kč za m<sup>2</sup>)

Pokud hledáte pozemek pro stavbu vašeho vysněného rodinného domu v lokalitě, která vám nabízí blízkost přírody, a přitom výbornou dostupnost do Prahy, pak je pro vás tato nabídka ideální.

Na pozemku jsou k dispozici veškeré inženýrské sítě: elektřina, městská voda, kanalizace i plyn, příjezd je po asfaltové komunikaci. Pozemek o velikosti 1 686 m<sup>2</sup> se schváleným projektem rodinného domu včetně stavebního povolení. Celková zastavitelnost pozemku umožňuje realizovat například bazénový komplex, pergolu s grilem, dětské hřiště a další prvky zahradní architektury. Rozlehlost pozemku ponechává dostatečný prostor pro výsadu stromů.

Podle projektu budete mít dvoupatrový dům, s garáží. Dům o dispozici 6 + kk se dvěma koupelnami o podlahové ploše 255 m<sup>2</sup>. Výstavba tak může začít prakticky okamžitě. Kompletní projektová dokumentace včetně stavebního povolení je součástí prodeje.

Vizualizace a půdorysy domu jsou k nahlédnutí ve fotografiích inzerátu.

Krásná vesnička Dolní Lomnice je součástí obce Kunice, kde přilehlé okolí přímo vyzývá k turistice, cyklistice, koupání a mnoha dalším aktivitám. Zámek Berchtold v Kunicích se sportoviště a řadou atrakcí pro děti i dospělé či snadno dostupnou oblíbenou oblast Posázaví. Nedaleko se nachází i rozsáhlý lesní komplex Národní přírodní rezervace Voděradské bučiny, zámek Konopiště.

Tyto bohaté možnosti pro trávení volného času v těsném kontaktu s okolní nádhernou přírodou nenaleznete v žádném jiném směru v takové blízkosti Prahy.

Dobrá dostupnost centra Prahy cca 30 min, Chodov 20 min. Cesty urychluje snadný nájezd na Pražský okruh i dálnici D1.

Vaše děti mají možnost navštěvovat MŠ a ZŠ Kunice vzdálenou jen 5 minut jízdy od vašeho domova. Další nabídku kvalitního vzdělání představuje ZŠ a gymnázium OPEN GATE SCHOOL s možností získání mezinárodní maturity. Mezinárodní školu naleznete v Babicích vzdálených 20 minut jízdy autem. Jsou zde i další možnosti mateřských a základních škol jako například ZŠ a MŠ ve Velkých Popovicích, v dojezdové vzdálenosti 5 minut autem. Ve volném čase mohou děti rozvíjet své umělecké dovednosti v ZUŠ Velké Popovice.

Prestížní škola Sunny Canadian International School je vzdálena 20 minut jízdy autem. Obchody a další služby fungují v centru Jesenice, v blízkých Průhoncích nebo ve Velkých Popovicích. Nemovitost je možno financovat hypotečním úvěrem, který vám rádi zařídíme.

Doporučuji prohlídku této zajímavé nemovitosti. V případě dotazů mne prosím kontaktujte.

TEMPUS LIVING



## Prodej stavebního pozemku s krásným výhledem - Kunice u Říčan (1278 m<sup>2</sup>)

Kunice | 1278m<sup>2</sup>

ID 00343

[Kontakt](#)

**7 000 000 Kč**

Nabízíme krásný stavební pozemek s úžasným výhledem. Tento pozemek se nachází ve sítě ulici.  
Pro milovníky klidu a přírody naprosto ideální. Celková výměra pozemku je 1278 m<sup>2</sup>. Pozemek je kompletně zastřešený.

Kunice jsou skvělou lokalitou pro rodiny s dětmi ale také třeba pracující mladé lidi, kteří si chtějí odpočinout od ruchu velkoměsta ale být také hned v práci.

Pouze 20 minut autem do centra Prahy.

Kategorie	Pozemky pro bydlení
Lokalita	Kunice
Okres	Praha-východ
Plocha pozemku	1.278 m <sup>2</sup>