



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Masarykův ústav vyšších studií

Hodnocení investičního projektu

Evaluation of the investment project

Diplomová práce

Studijní program: Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu
Studijní obor: Podnikání a management v průmyslu
Vedoucí práce: doc. RNDr Ing. Hana Scholleová, Ph.D.

Zuzana Šmolíková

Praha 2016

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Šmolíková	Jméno:	Zuzana	Osobní číslo:	370916
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií / Katedra managementu				
Studijní program:	(N3927) Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu				
Studijní obor:	(6208T128) Podnikání a management v průmyslu				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Hodnocení investičního projektu

Název diplomové práce anglicky:
Evaluation of the investment project

Pokyny pro vypracování:
Cílem práce je vyhodnotit investiční projekt a na základě tohoto hodnocení doporučit či nedoporučit jeho realizaci, případně vymežit podmínky, za kterých může být realizován.
Přínosem by měla být komplexní analýza jako podklad pro další rozhodování managementu firmy.
Osnova:
1) teoretická základna pro investiční rozhodování
2) výchozí předpoklady realizace projektu
3) hodnocení investičního projektu a doporučení pro investora



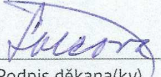
Seznam doporučené literatury:
Kislingerová, E.: Manažerské finance
Scholleová, H.: Investiční controlling
Synek, M.: Podniková ekonomika
Fotr, J. - Souček, I.: Investiční rozhodování a řízení projektů
Fotr, J. - Hnilica, J.: Aplikovaná analýza rizika

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. RNDr Ing. Hana Scholleová, Ph.D. - Masarykův ústav vyšších studií / katedra managementu

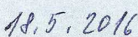
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

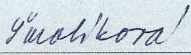
Datum zadání diplomové práce: 13.1.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 29.8.2016

Platnost zadání diplomové práce:

Podpis vedoucí(ho) práce:  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry:  Podpis děkana(ky): 

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání

 Podpis studenta(ky)

ŠMOLÍKOVÁ, Zuzana. Hodnocení investičního projektu. Praha: ČVUT 2016. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 29.8.2016

.....
podpis diplomanta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych zde poděkovala své vedoucí práce paní doc. RNDr. Ing. Haně Scholleové, Ph.D. za její ochotu, trpělivost a cenné rady při vedení mé diplomové práce.

Poděkování patří také panu Ing. Danielu Růckovi za poskytnutí vstupních údajů pro zpracování praktické části diplomové práce.

Dík patří i mému příteli Bc. Filipu Ramajzlovi, zdravotnickému záchranáři působícímu v Praze, který se mnou ochotně diskutoval o ideálních počtech pracovníků v domově pro seniory.

Abstrakt

V první části diplomové práce autorka zpracovává teoretickou základnu pro hodnocení investičních projektů. Jsou zde popsány druhy investic, základy investičního rozhodování, metody hodnocení efektivnosti investic či hodnocení investičního rizika.

Druhá část diplomové práce je věnována hodnocení konkrétního projektu, a to výstavbě domova pro seniory v Praze - Libni. V plánu je poskytování nejen ubytovacích služeb, ale také služeb denního stacionáře a zajištění aktivizačních činností pro docházející klienty. V úvodu jsou popsány výchozí předpoklady realizace projektu, následně je zpracována studie proveditelnosti a celý projekt je vyhodnocen. Součástí studie proveditelnosti je analýza trhu, popis marketingové strategie, analýza vstupů, analýza lidských zdrojů a lokalizace projektu, jeho rizik a také finanční plán, v němž jsou zpracovány základní účetní výkazy zachycující plánované operace. Na základě těchto informací pak autorka hodnotí investiční projekt a formuje doporučení pro investora.

Klíčová slova

investiční projekt, investice, hodnocení, analýza, studie proveditelnosti, riziko, domov pro seniory, sociální služba, cash-flow

Abstract

In the first part of diploma's thesis the author processes the theoretical basis for the evaluation of investment projects. There are described types of investments, the foundations of investment decision, methods for evaluation the effectiveness of investments and evaluation of investment risk.

The second part is focused on the evaluation of a specific project – operation of retirement home in Prague - Liben. In plan is providing accommodation for elderly people, operation of day care center and ensure of the activities for incoming clients.

There are describe the initial assumptions of the project, author creates a feasibility study and evaluates the project. The feasibility study contains market analysis, description of the marketing strategy, analysis of the inputs, analysis of human resources and analysis of project's localization, analysis of project's risks and financial plan including the basic accounting statements with planned operations. Based on this information, the author evaluates the investment project and forms recommendations for the investor.

Key words

investment project, investment, evaluation, analysis, feasibility study, risk, retirement home, social service, cash-flow

SEZNAM ZKRATEK

TZB – technická zařízení budov

ČVUT – České vysoké učení technické

WACC – průměrné procento kapitálových nákladů (Weighted Average Cost of Capital)

SHCF – současná hodnota cash-flow

CF – cash-flow

ROI – výnosnost investice (Return of Investment)

NPV – čistá současná hodnota

ČSHI – čistá současná hodnota investice (také NPV)

IN – náklady na investici

IR – index rentability

IRR – vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return)

EVA – ekonomická přidaná hodnota

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

LDN – léčebna dlouhodobě nemocných

ČSÚ – Český statistický úřad

ÚT – ústřední vytápění

TV – teplá voda

VZT – vzduchotechnika

DPH – daň z přidané hodnoty

LV – list vlastnictví

EAT – čistý zisk

OBSAH

PŘEDMLUVA	3
ÚVOD.....	5
1 TEORETICKÁ ZÁKLADNA PRO INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ	7
1.1 POJEM INVESTOVÁNÍ A DRUHY INVESTIC.....	7
1.1.1 <i>Druhy investic.....</i>	7
1.1.2 <i>Hmotné investice</i>	8
1.2 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ	8
1.2.1 <i>Investiční plán a fáze života podniku.....</i>	9
1.2.2 <i>Investiční projekt</i>	9
1.2.3 <i>Předinvestiční fáze projektu</i>	9
1.2.4 <i>Technicko-ekonomická studie (feasibility study).....</i>	10
1.2.5 <i>Fáze investiční.....</i>	11
1.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIC.....	11
1.3.1 <i>Vlastní zdroje.....</i>	12
1.3.2 <i>Cizí zdroje.....</i>	12
1.4 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC	12
1.4.1 <i>Postup hodnocení investic</i>	13
1.5 METODY HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC	15
1.5.1 <i>Metoda výnosnosti investic (ROI – Return on Investment)</i>	15
1.5.2 <i>Metoda doby splácení (doby návratnosti, Payback Method).....</i>	16
1.5.3 <i>Metoda čisté současné hodnoty (NPV - Net Present Value of Investment).....</i>	16
1.5.4 <i>Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR – Internal Rate of Return).....</i>	17
1.5.5 <i>Ukazatel EVA.....</i>	17
1.6 POROVNÁNÍ INVESTIČNÍCH VARIANT	17
1.6.1 <i>Výběr z více vzájemně zaměnitelných variant</i>	18
1.6.2 <i>Stanovení pořadí výhodnosti variant.....</i>	18
1.7 VYHODNOCENÍ INVESTIČNÍHO RIZIKA	18
1.7.1 <i>Tržní přímka</i>	19
1.7.2 <i>Analýza citlivosti</i>	19
1.7.3 <i>Model pro oceňování kapitálových aktiv - CAPM</i>	20
1.8 PORTFOLIO INVESTIC	21
2 VÝCHOZÍ PŘEDPOKLADY REALIZACE PROJEKTU.....	22

2.1	JAK VZNIKAL PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR A CO JE JEHO PŘEDMĚTEM	22
2.1.1	<i>Historie projektu.....</i>	22
2.1.2	<i>Předmět projektu</i>	22
2.2	PŘEDPOKLADY REALIZACE PROJEKTU	23
2.2.1	<i>Technické předpoklady.....</i>	23
2.2.2	<i>Organizační předpoklady.....</i>	23
2.2.3	<i>Ekonomické a finanční předpoklady</i>	24
2.2.4	<i>Právní předpoklady</i>	26
2.2.5	<i>Ekologické předpoklady</i>	27
3	HODNOCENÍ INVESTIČNÍHO PROJEKTU A DOPORUČENÍ PRO INVESTORA	28
3.1	POPIS PROJEKTU, JEHO POZADÍ, MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ.....	28
3.1.1	<i>Podnikatelský záměr a jeho historie.....</i>	28
3.1.2	<i>Financování projektu.....</i>	28
3.2	SHRNUTÍ FAKTŮ O PROJEKTU	28
3.3	ANALÝZA TRHU	29
3.3.1	<i>Analýza cílového trhu.....</i>	29
3.3.2	<i>Analýza budoucích zákazníků.....</i>	34
3.3.3	<i>Analýza tržní konkurence a její možný vývoj.....</i>	34
3.3.4	<i>Analýza prostředí.....</i>	35
3.4	MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	37
3.4.1	<i>Strategie z hlediska geografického zaměření</i>	37
3.4.2	<i>Strategie z hlediska cílové skupiny zákazníků</i>	38
3.4.3	<i>Plánované fáze projektu</i>	43
3.5	ANALÝZA VSTUPŮ, ZAŘÍZENÍ A TECHNOLOGIÍ.....	44
3.5.1	<i>Projekční práce a inženýrská činnost.....</i>	44
3.5.2	<i>Vybavení</i>	45
3.5.3	<i>Technologie</i>	46
3.5.4	<i>Náklady na provoz.....</i>	46
3.6	ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ	49
3.6.1	<i>Organizační struktura</i>	49
3.6.2	<i>Kvalifikace a počet pracovníků</i>	51
3.7	ANALÝZA LOKALIZACE PROJEKTU	53
3.7.1	<i>Poloha v obci, dotčené pozemky.....</i>	53

3.7.2	<i>Požadavky na infrastrukturu</i>	55
3.8	FINANČNÍ PLÁN	57
3.8.1	<i>Výkaz zisku a ztrát – prvotní kalkulace</i>	57
3.8.2	<i>Úprava cen poskytovaných služeb</i>	61
3.8.3	<i>Výkaz zisku a ztrát po úpravě výnosů</i>	62
3.8.4	<i>Rozvaha</i>	62
3.8.5	<i>Cash-flow</i>	62
3.9	HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE	68
3.9.1	<i>Faktor rizika</i>	68
3.9.2	<i>Současná hodnota investice</i>	68
3.9.3	<i>Doba splácení (doba návratnosti)</i>	69
3.9.4	<i>Čistá současná hodnota (NPV)</i>	70
3.9.5	<i>Vnitřní výnosové procento (IRR)</i>	70
3.10	ANALÝZA RIZIKA PROJEKTU	70
3.11	ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ	70
ZÁVĚR		72
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		74
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ		77
SEZNAM OBRÁZKŮ		78
SEZNAM PŘÍLOH		79
EVIDENCE VÝPŮJČEK		80

PŘEDMLUVA

Pro každý podnik, resp. podnikatelský záměr, který má být úspěšný, je na počátku vždy důležitá volba správné strategie. Tato strategie musí vycházet nejen z dlouhodobých cílů podniku, resp. podnikatelského záměru, ale musí zohledňovat také jeho užší i širší okolí a reagovat odpovídajícím způsobem na změny v něm. Pro každý investiční záměr je potřeba získat dostatek vstupních informací, náležitě je analyzovat a správně interpretovat. Je vhodné tuto přípravu provést vždy v předinvestiční fázi projektu, kdy ještě nedochází k významným investicím a lze tak omezit riziko špatného rozhodnutí při vstupu na trh. Pro daný investiční záměr se v této fázi projektu zpracovává studie proveditelnosti, jíž je věnována tato diplomová práce.

Diplomová práce řeší hodnocení investičního projektu, jímž je výstavba domova pro seniory v Praze-Libni. Podnikatelský záměr se vyvíjí již od roku 2011 v projekční kanceláři Rúpik s.r.o., jejíž hlavní činností je tvorba kompletní projektové dokumentace v oboru technických zařízení budov (TZB). Stejně jako celé stavebnictví, byla i tato projekční kancelář zasažena několikaletou krizí v odvětví, a proto se její majitelé snažili najít nový směr podnikání, jímž by se mohli vydat v případě, že tato krize neskončí.

V posledních letech se stále hovoří o nedostatku ubytovacích kapacit v domovech pro seniory, a to nejen na území města Prahy, proto se jako podnikatelský záměr s dobrým potenciálem jevila výstavba domova pro seniory na vlastních pozemcích situovaných v Praze-Libni. Dosud však bohužel nebyla příležitost pro vyhodnocení tohoto podnikatelského záměru.

Autorka diplomové práce vystudovala Stavební fakultu ČVUT v Praze a nyní je zaměstnankyní výše uvedené projekční kanceláře. Díky oboru Podnikání a management v průmyslu, který nyní studuje, se nabídla, že celý investiční projekt vyhodnotí a doporučí či nedoporučí jeho realizaci. Téma diplomové práce, Hodnocení investičního projektu, si tak autorka vybrala proto, že se v něm snoubí využití jak vědomostí získaných studiem na Fakultě stavební, tak i studiem oboru Podnikání a management v průmyslu. Dalším faktorem, který měl vliv na výběr tématu je zaměstnání osob v autorčině okolí. Přítel pracuje u Zdravotnické záchranné služby hlavního města Prahy, kde se denně setkává se staršími lidmi, jež ošetřuje a často v rámci své práce navštíví také právě domovy pro seniory. Tato diplomová práce tak propojuje mnoho témat, která byla nejen součástí autorčina studia a praxe, ale se kterými se setkává také při debatách v každodenním životě.

Ačkoliv se v konečném důsledku diplomová práce zabývá podnikáním spíše v oblasti poskytování služeb, lze s jistotou říci, že samotné hodnocení investičního projektu plně vychází z autorčina současného oboru studia a praktické zkušenosti získané při zpracování této diplomové práce. Lze následně využít i při hodnocení dalších podnikatelských záměrů v jakémkoli odvětví.

ÚVOD

Podle posledních analýz Českého statistického úřadu [1] neustále stoupá průměrný věk obyvatelstva v České republice. Porodnost v ČR po několik let klesala, přičemž v roce 2014 začala sice opět růst [2], nicméně stále stoupá počet obyvatel v důchodovém věku a populace celkově stárne. Statistiky jsou nejméně příznivé především pro hlavní město Prahu. Mnohdy můžeme narazit na vdovy/vdovce, kteří jsou zcela bez potomků a jakéhokoli příbuzenstva a nemá se o ně kdo postarat. V běžných rodinách se pak lze setkat také se situací, kdy jsou na členy rodiny v produktivním věku kladeny stále vyšší nároky v zaměstnání a důsledkem je fakt, že roste počet rodin, jež se nestíhají o své starší příbuzné postarat. Jako jedno z řešení celé situace se tak jeví umístování seniorů do speciálních domovů, kde mají zabezpečenou veškerou péči a často i zábavný program a rodina sem za nimi jezdí spíše jen na návštěvy. Poptávka po volných místech v těchto domovech tak neustále stoupá a není zdaleka uspokojena nabídkou volných ubytovacích kapacit. Pokud se nezmění přístup v péči rodinných příslušníků o seniory, je nasnadě vystavět více takovýchto domovů, kam by bylo možné seniory umísťovat a zajistit jim tak kvalitní, spokojený a také společenský život.

Cílem diplomové práce je vyhodnotit investiční projekt se záměrem výstavby domova pro seniory v Praze-Libni a na základě tohoto hodnocení doporučit či nedoporučit jeho realizaci, případně vymezit podmínky, za kterých může být realizován. Přínosem diplomové práce by měla být komplexní analýza jako podklad pro další rozhodování managementu firmy, popřípadě pro rozhodování dalších investorů pro vstup do projektu.

Investičním projektem je výstavba domova pro seniory a jeho následné provozování na území města Prahy. Práce je rozdělena do tří kapitol, z nichž každá obsahuje několik podkapitol s podrobnějším popisem dané problematiky.

V první kapitole je shrnuta teoretická základna pro investiční rozhodování. Jsou zde teoreticky popsány veškeré potřebné vstupní informace pro investiční rozhodování, vč. nutných analýz, marketingové strategie a plánu realizace projektu. Kapitola je věnována předinvestiční fázi projektu a popsány jsou také některé metody hodnocení investic.

Druhá kapitola popisuje veškeré výchozí předpoklady pro realizaci zvoleného projektu. Je zde použita analytická metoda, jejímž cílem je poznat investory i projekt a najít veškeré předpoklady a možné postupy pro realizaci zvoleného investičního záměru.

Ve třetí kapitole je pak hodnocen samotný investiční projekt výstavby domova pro seniory za pomoci teoretických znalostí z kapitoly první zkombinovaných s předpoklady pro realizaci zvoleného investičního záměru uvedených v kapitole druhé. V této části práce jsou využity různé analytické metody a následně je provedena syntéza. Výsledkem je pak doporučení pro investora, zda daný projekt realizovat či nikoli, popřípadě za jakých podmínek je realizace možná.

1 TEORETICKÁ ZÁKLADNA PRO INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ

Než se začneme věnovat hodnocení konkrétního investičního projektu, je důležité ujasnit si několik základních pojmů. Co je vlastně investování, jaké jsou druhy investic, co je základem pro investiční rozhodování a jaké jsou metody hodnocení investic? Vysvětlení výše uvedených pojmů se nachází právě v této kapitole.

1.1 Pojem investování a druhy investic

Investování se dá charakterizovat jako vynakládání kapitálu resp. zdrojů, jehož účelem je získání užitků očekávaných v delším časovém období v budoucnu. Nelze sem zahrnout financování běžné činnosti podniku. Investice jsou důležité pro hospodářský růst celé společnosti a její přežití v delším časovém období. Nejedná se tak pouze o investování do zcela nových projektů, ale také do nových výrobních prostředků, neboť ty stávající mohou již zastarávat, a to nejen fyzicky, ale i morálně (např. zastaralá technologie).

[3, s. 262] [4, s. 13]

1.1.1 Druhy investic

Investiční projekty můžeme klasifikovat podle různých hledisek. Z hlediska účetnictví¹ rozlišujeme tři základní skupiny investic:

- hmotné (věcné, fyzické, kapitálové) investice, které vytvářejí, či rozšiřují výrobní kapacitu podniku,
- finanční investice – jedná se například o nákup cenných papírů, akcií, obligací či o půjčení peněz investičním a jiným společnostem za účelem zisku úroků, dividend či zisku,
- nehmotné investice, jimiž může být nákup know-how, výdaje na výzkum a vzdělání, licence, software apod. [3, s. 262]

Podle podnětu k investicím je dělíme na interní a externí. Interní investice vznikají z potřeby podniku, například za účelem úspory nákladů, obnovy části výroby, nebo za účelem využití přebytečných kapitálových zdrojů z minulých období. Externí investice jsou pak prováděny zejména za účelem rozvoje a růstu podniku. [4, s. 14]

¹ Z účetního hlediska není investicí nákup dlouhodobého hmotného majetku s pořizovací cenou do 40 000 Kč a nákup dlouhodobého nehmotného majetku s pořizovací cenou do 60 000 Kč. [4, s. 15]

Dále lze investice dělit dle vztahu k rozvoji podniku (obnovovací, rozvojové, regulatorní), dle vzájemného vlivu více investičních projektů (plně substituční, zčásti substituční, nezávislé, komplementární) či dle věcné náplně investice (investice do nového výrobního zařízení, do nového produktu, do nové organizace, do nových trhů, do nového okolí či do nové firmy). Další dělení investic lze provést například dle délky jejich existence či dle charakteru peněžního toku. Právě dle typu investice pak vybíráme metodu pro její hodnocení. [4, s. 15 - 16] [5, s. 282 - 283]

1.1.2 Hmotné investice

Pro výrobní podniky jsou hlavním předmětem investiční činnosti převážně hmotné investice. Hmotnou investicí můžeme nazvat celkové výdaje vynaložené na výstavbu, modernizaci, rekonstrukci či obnovu majetku podniku. Jedná se zejména o pořízení pozemků, budov, strojů, zásob a jiných investičních aktiv. [3, s. 262]

Dále lze hmotné investice dělit následovně:

- rozvojové investice, které slouží k rozšíření výrobní kapacity, zavedení nové technologie apod. a přinášejí růst tržeb,
- obnovovací investice, které slouží k nahrazení a obnově vysloužilého výrobního zařízení s cílem snížit další náklady,
- mandatorní (regulatorní) investice, jejichž cíl je mimoekonomický; mezi mandatorní investice lze zařadit například investice na ochranu životního prostředí a zlepšení pracovního prostředí, dodržování požadavků daných zákony, směrnicemi apod. [3, s. 262]

V praxi se obvykle formy investic vzájemně prolínají.

1.2 Investiční rozhodování

Rozhodování o investicích patří k nejdůležitějším manažerským rozhodnutím, kdy se rozhoduje o tom, kolik, do čeho, kdy, kde a jak investovat. Jedná se o rozhodování o budoucím vývoji podniku. Investice jsou nejen zdrojem přírůstků zisku podniku, ale také určitým břemenem, neboť zatěžují podnik svými fixními náklady. Právě proto může nevhodné rozhodnutí o investicích přivést podnik dokonce k úpadku. Vždy je nutné věnovat velkou pozornost zejména přípravě k realizaci a následné realizaci investičních projektů. [3, s. 263] [4, s. 16]

1.2.1 Investiční plán a fáze života podniku

Aby podnik, který se chce rozvíjet a investovat, obstál v konkurenci, je důležité investiční činnost plánovat. Základním podkladem je proto investiční plán, který vychází ze strategického podnikatelského plánu. Finanční plán je konkretizován v investičních projektech, které mají určitou životnost. [3, s. 263]

Rozlišují se čtyři základní fáze života podniku:

- předinvestiční fáze, v níž jsou identifikovány podnikatelské příležitosti, je provedena předběžná technicko-ekonomická studie či technicko-ekonomická studie,
- investiční fáze, která zahrnuje fáze projektu od zadání stavby přes vypracování projektové dokumentace až po samotnou realizaci stavby a zkušební provoz,
- provozní fáze, jež řídí provoz investice,
- ukončení provozu a likvidace, kdy dochází k demontáži a likvidaci zařízení, k sanaci pozemků apod.; tato fáze vyvolává likvidační náklady, ale naproti tomu lze získat výnosy z prodeje majetku podniku,
- na konci života podniku lze provést ještě postinvestiční audit, jež je navázán na celý předchozí proces. [3, s. 263] [4, s. 16]

1.2.2 Investiční projekt

Cílem podniku je růst jeho hodnoty, proto je při výběru vhodného projektu v rámci investiční činnosti důležité vybrat takový projekt, který splňuje cíle podniku nejen po stránce technické, ale také po stránce ekonomické. Je nutné zvolit projekt s optimálním výběrem nabízených produktů či služeb, nastavit vhodně vztah s dodavateli, odběrateli a dalšími organizacemi a v neposlední řadě pak vhodně organizovat výrobu. [3, s. 263] [4, s. 25]

Investičním projektem může být v podstatě cokoli od náhrady opotřebovaného zařízení v podniku až po rozšíření výrobních kapacit. Pro nejvhodnější projekty se pak vypracovávají prvotní analýzy a podrobné technicko-ekonomické studie (tzv. feasibility study). [3, s. 263]

1.2.3 Předinvestiční fáze projektu

Předinvestiční fáze je jednou z nejdůležitějších etap investičního projektu, neboť veškerá další rozhodnutí závisí zejména na kvalitě informací a analýz zpracovaných právě v této fázi. Vhodnou přípravou podkladů lze předejít nemalým ztrátám, jež by vznikly

v případě nevhodně zvoleného projektu. Podnikatelské příležitosti lze nalézt především díky neustálému sledování širšího i užšího okolí podniku. Právě díky tomu pak vidíme potenciální investiční možnosti, pro které se doporučuje vypracovat studie příležitostí (opportunity studies), jež hrubě posuzují nadějnost projektů. Cílem tohoto předběžného výběru je prvotní vyloučení takových investičních projektů, které se liší v cílech a strategii od cílů a strategie konkrétního podniku. [4, s. 27] [5, s. 283 - 284]

Investiční projekty, které prošly přes studii příležitostí, jsou nadále podrobněji vyhodnocovány v rámci nákladnějších studií. U velkých projektů se právě kvůli nákladnosti vypracovává před technicko-ekonomickou studií (feasibility study) ještě studie předběžná (pre-feasibility study), která bývá levnější. Jedná se o jakýsi mezistupeň mezi studií příležitostí a zpracováním podrobné analýzy. Cíle pre-feasibility study uvádí ve své knize Scholleová [4, s. 29]:

- „ - *zhodnotit atraktivitu základní myšlenky pro potenciální trh;*
- *najít a posoudit všechny možné varianty (ekonomicko-finančních) dopadů projektu z hlediska:*
 - *vstupních surovin a materiálů,*
 - *umístění produkce a zohlednění vzájemných vlivů okolí (životní prostředí),*
 - *volby technologického procesu a výrobního zařízení,*
 - *náročnosti na pracovníky a mzdové náklady,*
 - *kapitálové náročnosti na vstupu i v průběhu,*
 - *marketingové strategie,*
 - *plánu realizace a rozpočtu;*
- *vyhodnotit, zda je možné udělat plnou feasibility study;*
- *zjistit, které aspekty jsou tak závažné, že vyžadují zvláštní šetření a doplňkové studie, případně i technické testy (laboratorní testy, technické ověření apod.);*
- *zjistit, zda dopady a realizace projektů nejsou v rozporu s legislativou ani existujícími standardy oboru.“*

Cílem pre-feasibility study je tedy rozhodnutí o zastavení dalších prací na přípravě realizace projektu, či o zpracování detailnější technicko-ekonomické studie.

1.2.4 Technicko-ekonomická studie (feasibility study)

Detailnější podklady pro potřebná rozhodnutí o investičním projektu poskytuje technicko-ekonomická studie, která řeší nejen ekonomickou stránku investičního projektu,

ale také jeho věcný obsah, jako například jaké stroje a zařízení mají být pořízeny, kdo zajistí projektovou přípravu, kdo bude dodavatelem apod. Z ekonomického hlediska se jedná o posouzení ekonomické efektivity investičního projektu a způsobu jeho financování. [3, s. 264]

Při zpracování studie proveditelnosti je nutné vycházet z aktuální situace na trhu a určit také prognózu jeho vývoje. Je potřeba vyhodnotit nejen mikrookolí podniku, ale také jeho makrookolí a nezapomenout na vzájemné provázání jednotlivých prvků projektu. Vlastník podniku by měl z feasibility study získat takové podklady, aby byl schopen provést rozhodnutí o realizaci či zamítnutí investice. [4, s. 29] [5, s. 284]

Obsahem feasibility study by měly být následující položky:

- analýza trhů, jako je stanovení cílového trhu, analýza budoucího okruhu zákazníků, analýza vývoje budoucí poptávky, analýza tržní konkurence apod.;
 - volba marketingové strategie;
 - analýza výrobních vstupů, jako jsou cena, kvalita, dostupnost, možné substituce, míra rizika apod.;
 - analýza výrobního zařízení a technologie;
 - analýza lidských zdrojů – zjištění potřebného množství a kvalifikace lidí;
 - analýza lokalizace projektu;
 - analýza organizace a řízení projektu;
 - analýza rizika;
 - finanční analýza a hodnocení;
 - plán realizace – stanovení úkolů, termínů a odpovědných osob apod.
- [4, s. 30]

1.2.5 Fáze investiční

Podnik může investiční projekt realizovat vlastní investiční výstavbou, dodavatelským způsobem, koupí či finančním leasingem. U rozsáhlejších investic se setkáme zejména s investiční výstavbou, jejímiž účastníky jsou obvykle investor, projektant a dodavatel. Zabezpečení investiční výstavby po stránce technické, organizační i ekonomické zajišťuje projektová příprava stavby. [3, s. 264]

1.3 Zdroje financování investic

Pro realizaci investice je nutné shromáždit vždy dostatečný objem finančních zdrojů. Zdroji financování investic v podniku mohou být zdroje vlastní či cizí. Je potřeba

mít na paměti, že volba financování ovlivní riziko a tím i diskontní míru a v případě investic „na zelené louce“ ovlivní cash flow díky splátkám dluhů. Mezi vlastní zdroje lze zařadit odpisy, zisk, výnosy z prodeje a likvidace hmotného majetku a zásob či nově vydané akcie. Vklady vlastníků jsou pak externími vlastními zdroji. Mezi zdroje cizí patří zejména dlouhodobý (investiční) úvěr banky, vydané a prodané obligace, dluhopisy, splátkový prodej či leasing apod. [3, s. 264] [5, s. 317]

1.3.1 Vlastní zdroje

Mezi nejdůležitější vlastní zdroje financování patří odpisy a zisk. Odpisy jsou náklady vyjadřující opotřebení budov, strojů a jiných stálých aktiv, s jejichž pomocí se přenáší pořizovací cena těchto aktiv do nákladů výroby. Uskutečněné odpisy často nestačí ani na reprodukci stálých aktiv, a proto se musí použít i část zisku nerozdělená mezi majitele (akcionáře). Vlastní zdroje jsou dražší, neboť vlastník podstupuje větší riziko tím, že vloží a ponechá kapitál ve firmě. Jako kompenzaci rizika pak požaduje větší výnosnost než věřitel v případě využití cizího kapitálu. [3, s. 264 - 265] [4, s. 183]

1.3.2 Cizí zdroje

Akumulování odpisů a zisku je dlouhé a podniky tedy často využívají cizí zdroje. Patří sem zejména úvěry a emise dluhopisů a cenou za jejich užívání jsou úroky. Úroky placené za cizí kapitál lze snížit daňový základ, čímž se cizí zdroje často stávají levnější než zdroje vlastní a toto financování přináší celou další řadu výhod. Nutné je ale počítat s tím, že cizí zdroje se vždy musí splatit. Pomocí hodnocení efektivnosti investic je tak potřeba ověřit, zda investice vydělá na splacení jak vlastních, tak i cizích zdrojů. Také je potřeba počítat s tím, že nadměrná zadluženost podniku se nelíbí věřitelům, kteří pak požadují vyšší úrok za zapůjčení peněz. [3, s. 264 - 265] [4, s. 185]

1.4 Hodnocení efektivnosti investic

Při investování pro investora platí, že vynakládá svůj současný důchod za vidinu budoucího důchodu, přičemž cílem je dosáhnout zisku. Pro hodnocení investic je proto charakteristické porovnání vynaloženého kapitálu s budoucími příjmy z dané investice – jedná se o hodnocení výnosnosti investice. Důležité pro hodnocení investice je sledování cash flow (peněžního toku) v podniku. [3, s. 265]

Jak píše ve své knize Synek [3, s. 265]: „*Je zřejmé, že přijatelná je taková investice (investiční projekt), jejíž budoucí výnosy převýší náklady na ni vynaložené. Protože jde o delší časové období, musíme vzít v úvahu i působení faktoru času.*“

Při hodnocení investice (investičního projektu) je nutné přihlížet nejen k její výnosnosti, ale také k rizikovosti a době jejího splacení (likvidnosti). Za ideální investici je tak považována ta, která má vysokou míru výnosnosti, co nejdříve se zaplatí a u níž nepodstupujeme žádné riziko. Reálně je však pravdou pravý opak – výnosná investice je často i vysoce riziková. [3, s. 265]

Výsledkem hodnocení investice je pak rozhodnutí, zda daný investiční projekt uskutečnit, popřípadě mezi více investičními projekty (variantami) vybrat ten, který lze realizovat. [3, s. 265]

1.4.1 Postup hodnocení investic

Hodnocení investic probíhá v několika základních krocích.

Na počátku se určí jednorázové náklady na investici. Poměrně přesně lze odhadnout investiční náklady na pořízení pozemků, strojů a výrobního zařízení, naopak obtížně se odhadují stavební náklady, náklady na výzkum a vývoj, na ochranu životního a pracovního prostředí apod. V praxi bohužel často dochází k situacím, kdy jsou skutečné náklady vyšší než ty odhadované. Do investičních nákladů je nutné zahrnout i počáteční zvýšení kapitálu pracovního, jako je růst zásob, pohledávek a krátkodobých finančních prostředků. [3, s. 266]

V druhé fázi jsou odhadovány budoucí výnosy a rizika. Mezi hlavní položky výnosů (příjmů) plynoucích z investice jsou čistý zisk a odpisy, proto je nutné odhadnout budoucí tržby a náklady. Díky investici tak obvykle dojde k přírůstku zásob a předpokládaný růst tržeb zvýší pohledávky, což vyvolá potřebu dodatečných zdrojů (pasiv). Synek [3, s. 266] ve své knize uvádí:

„Rozdíl mezi přírůstkem oběžných aktiv a přírůstkem krátkodobých závazků je změna čistého pracovního kapitálu (net working capital); je-li kladná, ukazuje to, že jsou nutné dodatečné finanční zdroje. Toto vše se projeví v rozpočtu cash flow. Předpokládané riziko, spojené s investicí, vezmeme v úvahu buď přímo při odhadu budoucích výnosů (např. tržeb), které vypočteme z pesimistického a optimistického odhadu, nebo nepřímo zahrnutím míry rizika do podnikové diskontní míry, což je obvyklejší způsob.“

V dalším kroku jsou tedy určovány náklady na kapitál vlastního podniku, jenž investici uskutečňuje, popř. se určuje požadovaná výnosnost investice s ohledem na její stupeň rizika. Pokud si podnik financuje celou investici vlastním kapitálem, je požadovaný výnos z kapitálu náklady. Je-li investice financována cizími zdroji (úvěrem), pak je za náklady považován úrok z úvěru. Dle toho jakých kapitálových složek je využito se pak

počítá průměrné procento kapitálových nákladů (Weighted Average Cost of Capital – WACC) dle vzorce uvedeného Synkem [3, s. 267]:

$$„k_a = W_d \cdot k_d \cdot (1 - T_d) + W_p \cdot k_p + W_s \cdot k_s, \text{ kde} \quad (1.01)$$

k_a je průměrná míra kapitálových nákladů podniku (podniková diskontní míra),

k_d – úroková míra pro cizí kapitál (úvěry, dluhopisy),

T_d – procento zdanění podnikových příjmů,

k_p – míra nákladů na preferenční akcie (míra preferenčních dividend),

k_s – míra nákladů na zadržený zisk a základní kapitál (ve výši míry dividend ze společných akcií),

W_d, W_p, W_s – váhy jednotlivých kapitálových složek určené procentem z celkových zdrojů. “

Podniková diskontní míra je tak využívána při přepočtech budoucích hodnot na hodnoty současné, což má zabezpečit, že nová investice nezhorší dosud dosahovanou rentabilitu kapitálu. Pro podnikové diskontní míry je důležité, aby zahrnovaly riziko spojené s hodnocenou investicí, přičemž platí, že čím vyšší riziko, tím je vyšší diskontní míra. [3, s. 267]

V neposlední řadě je pak při hodnocení investice nutné vypočítat současnou hodnotu očekávaných výnosů (cash flow), neboť ty z investice plynou po řadu let.² Jak uvádí Synek [3, s. 267]:

„... v ekonomickém životě působí tzv. faktor času, který způsobuje, že hodnota dnešní peněžní jednotky je vyšší než hodnota peněžní jednotky v budoucnu... “

Časovou bází, na kterou je nutné přepočítávat výnosy vznikající v delším období, je rok pořízení investice. Přepočet výnosů se tedy provádí na současnou hodnotu, která je definována jako suma, jež musí být investována, aby byla v určité době získána zpět v míře zvětšené o očekávané výnosy. Pro přepočet je využívána právě výše uvedená sazba kapitálových nákladů (podniková diskontní míra). Současná hodnota očekávaných výnosů (současná hodnota cash flow) se vypočítá následovně:

$$SHCF = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}, \text{ kde} \quad (1.02)$$

² Jednorázové náklady na investici vynaložené do 1 roku není nutné přepočítávat na současnou hodnotu.

SHCF – současná hodnota cash flow v období t,

CF_t – očekávaná hodnota cash flow v období t (t = 1 až n),

k – podniková diskontní míra (průměrná míra kapitálových nákladů na investici),

t – období 1 až n v letech,

n – očekávaná životnost investice v letech. [3, s. 267 - 268]

Při stanovení podnikové diskontní míry i při výpočtu cash flow je nutné zohlednit míru inflace a veškeré použité veličiny upravovat dle její předpokládané výše. [3, s. 268]

1.5 Metody hodnocení efektivnosti investic

Při hodnocení investic se aplikují různé metody hodnocení efektivnosti investic, přičemž několik z nich je uvedeno níže. Lze použít metody nevýnosového charakteru, jako je metoda analýzy užitné hodnoty, metoda prostého pořadí či metoda bodovací, dále pak metody nákladové, jako například metodu ročních průměrných nákladů či metodu vyrovnání investičních a provozních nákladů a v neposlední řadě pak metody statické a dynamické. Statické metody nepřihlíží k působení faktoru času, jsou jednodušší. Metody, které s faktorem času počítají, jsou nazývány dynamickými a jsou mnohem složitější. [3, s. 271] [4, s. 37 - 102]

Mezi statické metody patří např. stanovení celkového příjmu z investice, průměrného ročního příjmu či průměrné doby návratnosti. Mezi dynamické metody lze zařadit například výpočet čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta či doby návratnosti. [4, s. 37 - 102] [5, s. 286 - 306]

Pro zjednodušení analýzy je vhodné při výpočtech vycházet z určitých předpokladů. Jako jeden z předpokladů je ten, že kapitál je půjčován i vypůjčován se shodnou úrokovou mírou. Dále se předpokládá, že všechny peněžní toky probíhají na začátku či na konci období (neprobíhají v průběhu celého roku). A v neposlední řadě se uvažuje, že výnosy jsou jisté a bez rizika. Riziko se ve výpočtech zohledňuje dodatečně za pomoci diskontování. [3, s. 268]

1.5.1 Metoda výnosnosti investic (ROI – Return on Investment)

Metoda výnosnosti investic je nejjednodušší používanou metodou, značí se ROI a vypočte se dle následujícího vzorce:

$$ROI = \frac{Z_r}{IN}, \text{ kde} \quad (1.03)$$

Zr je průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice a IN jsou náklady na investici. [3, s. 272]

Tato metoda sice nezohledňuje faktor času, ale je hojně využívána, neboť poskytuje názornou a rychlou představu o návratnosti investice. [3, s. 272]

1.5.2 Metoda doby splacení (doby návratnosti, Payback Method)

Metoda doby splacení nám říká, za jak dlouho dosáhne tok výnosů (cash flow) hodnoty rovnající se původním nákladům na investici. Je nutné v jednotlivých letech vypočítat kumulované částky cash flow až do chvíle, kdy se vyrovnají hodnotě vstupní investice. Čím je doba splacení investice kratší, tím je investice likvidnější a ve své podstatě i méně riziková. Při hodnocení investičních variant vybíráme vždy tu, jejíž doba splacení je kratší. Mezi nevýhody této metody patří fakt, že neuvažuje s výnosy po době splacení a nezohledňuje časové rozložení výnosů v době splacení (lze odstranit diskontováním). [3, s. 272]

1.5.3 Metoda čisté současné hodnoty (NPV - Net Present Value of Investment)

Metoda čisté současné hodnoty vychází z výše uvedeného výpočtu současné hodnoty očekávaných výnosů (cash flow). Čistá současná hodnota investice je rozdílem mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a náklady na investici a počítá se dle následujícího vzorce:

$$\check{S}SHI = SHCF - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN, \text{ kde} \quad (1.04)$$

ČSHI je čistá současná hodnota investice (NPV),

SHCF – současná hodnota cash flow,

CF_t – očekávaná hodnota cash flow v období t (t = 1 až n),

IN – náklady na investici,

k – podniková diskontní míra (průměrná míra kapitálových nákladů na investici),

t – období 1 až n v letech,

n – životnost investice v letech. [3, s. 273]

Jedná se o základní a prvotní metodu hodnocení efektivnosti investic, a pokud je ČSHI kladná, pak můžeme investici přijmout. Tato metoda se doplňuje o výpočet indexu

rentability (index současné hodnoty), který se počítá jako podíl SHCF a nákladů na investici IN:

$$IR = \frac{SHCF}{IN} . \quad (1.05)$$

Pokud je hodnota $IR > 1$, pak lze investici přijmout. Pokud vybíráme mezi více investičními variantami, pak volíme tu s větším IR. [3, s. 273]

1.5.4 Metoda vnitřního výnosového procenta (IRR – Internal Rate of Return)

Metoda vnitřního výnosového procenta opět vychází z principu současné hodnoty, avšak diskontovaná míra (WACC) zde není daná, ale hledáme takovou její hodnotu, kdy současné očekávané výnosy z investice SHCF se rovnají současné hodnotě výdajů na investici SHIN. Výpočet WACC (diskontní míry k) je nutné provádět iterativně. Tato metoda je velice oblíbená, jelikož udává předpokládanou výnosnost investice, jíž pak můžeme porovnávat s požadovanou výnosností. Pokud je rozdíl těchto veličin velký, vystavujeme se přijetím investice velkému riziku. Pokud si na investici bereme úvěr, pak by vnitřní výnosové procento mělo být vyšší než je úroková míra. [3, s. 273 - 274]

1.5.5 Ukazatel EVA

Pro hodnocení investic lze využít také ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota). V podstatě se jedná o výpočet čisté současné hodnoty, při němž bereme do výpočtu vázaný (použitý) kapitál, kdy je hodnota investice v každém roce snížena o odpisy. [3, s. 275]

1.6 Porovnání investičních variant

V případě, že namísto jedné možnosti investování kapitálu máme variant pro investování více, mohou nastat dvě základní situace. V první z nich postačí výše kapitálu pouze na jednu akci, a pak je potřeba vybrat tu nejvýhodnější variantu ze všech zaměnitelných. Ve druhém případě může kapitál stačit na více akcí, a pak je potřeba stanovit pořadí jejich výhodnosti. [3, s. 276]

1.6.1 Výběr z více vzájemně zaměnitelných variant

Tento postup se využívá u variant, které jsou zaměnitelné a vzájemně se vylučují, což znamená, že tyto varianty sice uspokojí stejný účel, ale realizována může být pouze jedna. V podstatě se jedná o volbu buď – nebo. [3, s. 276]

Pokud je vybíráno z variant s krátkou dobou výstavby, se shodnou dobou životnosti a obdobnými výnosy, pak lze použít statickou metodu a porovnat jednorázové a provozní náklady u těchto variant. Výhodnost investice se hodnotí pomocí koeficientu efektivnosti k_{ef} či jeho převrácenou hodnotou nazývanou jako doba návratnosti dodatečných investičních nákladů D_n – výpočet se provádí dle vzorců:

$$k_{ef} = \frac{N_p(A) - N_p(B)}{N_p(B) - N_j(A)} \quad (1.06)$$

$$D_n = \frac{1}{k_{ef}} = \frac{N_{pj(B)} - N_j(A)}{N_p(A) - N_p(B)}, \text{ kde} \quad (1.07)$$

N_p jsou provozní náklady, N_j jsou jednorázové náklady a A,B jsou investiční varianty. [3, s. 276]

1.6.2 Stanovení pořadí výhodnosti variant

Pokud jsou naše kapitálové zdroje omezené a rozhodujeme se jakou investiční možnost zvolit, je nutné stanovit pořadí výhodnosti jednotlivých variant. Jestliže se jedná o relativně jednoduchou situaci, pak si u všech variant vypočteme základní ukazatele jako při hodnocení jednotlivých investic a dle výše vnitřního výnosového procenta stanovíme pořadí výhodnosti těchto variant. Tento postup však přehlídí faktor času a nelze se na něj vždy zcela spolehnout. V případech, kdy je situace složitější lze využít pro porovnání jednotlivých variant například matici budoucích investičních možností. V této matici jsou v řádcích zachyceny investiční varianty v časovém průběhu a ve sloupcích jsou pak zapsány čisté výnosy. Ze složitějších metod porovnávání pak lze využít lineární a matematické programování, speciální počítačové programy apod. [3, s. 277]

1.7 Vyhodnocení investičního rizika

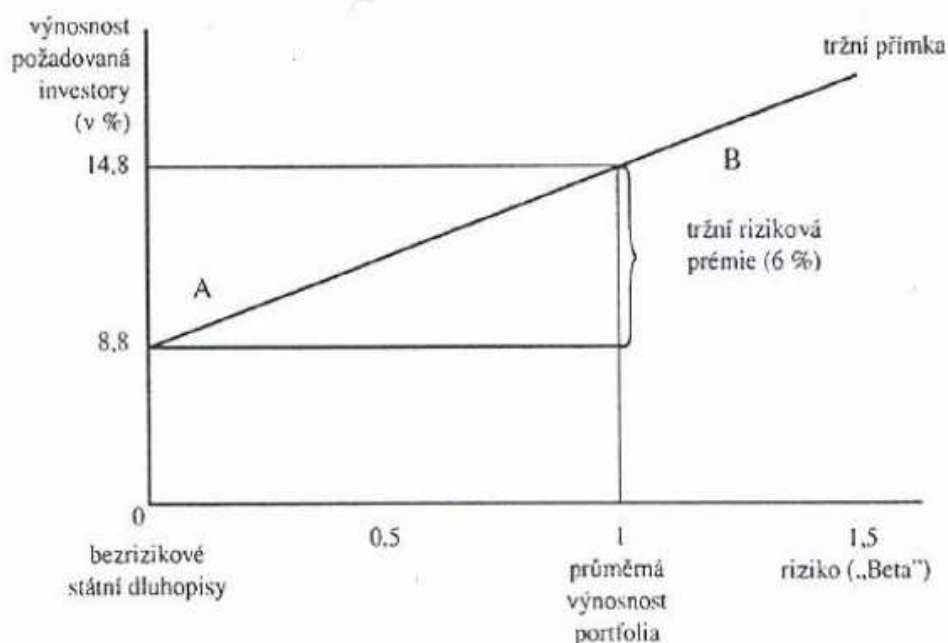
Veškeré budoucí užítky (výnosy) z investic jsou, stejně jako budoucnost sama, nejisté, a proto je důležité správně vyhodnotit také riskantnost investice. Podnikatelé se přirozeně vyhýbají riziku, z toho důvodu jim musí být zvýšené riziko vždy něčím

vynahrazeno. Za takovouto odměnu lze považovat například vyšší výnosnost investice. Synek [3, s. 278] ve své knize uvádí:

„...výnosnost a riziko jsou spojené nádoby. Z dlouholetých zkušeností vyplynulo, že vztah rizika a výnosnosti lze postihnout tzv. tržní přímkou (market line).“

1.7.1 Tržní přímka

Příklad tržní přímky je znázorněn na obrázku č. 1 a zachycuje vztah mezi očekávanou výnosností investic a jí příslušejícím rizikem. Z obrázku je patrné, že čím vyšší je riziko, tím vyšší je požadovaná výnosnost investice. Investice, které leží nad přímkou, jsou ve vztahu rizika a výnosnosti lepší než ty pod přímkou. Tato skutečnost platí pro investory, kteří se bojí rizika. [3, s. 278]



Obrázek 1 - Tržní přímka [3, s. 278]

1.7.2 Analýza citlivosti

Pro odhad rizika určité investice lze využít řadu metod a postupů. Například u investičních projektů, které již byly někde uskutečněny, lze vyjít z historických údajů. Často je však pro odhad rizika využívána metoda analýzy citlivosti, která zkoumá vliv dílčích faktorů na výnosnost investice. Cílem analýzy citlivosti je určit, které vstupy ovlivňují úspěšnost investice nejvíce. Výsledky citlivostní analýzy jsou pak také důležitým podkladem pro řízení investice v provozní fázi, neboť vstupy, které by mohly úspěšnost investice nejvíce ovlivnit, je potřeba náležitě sledovat. Výchozí informací pro použití této

metody je fakt, že stupeň rizika lze vnést do hodnocení efektivnosti investice buďto úpravou výnosů (cash flow), či úpravou podnikové diskontní míry. [3, s. 279] [4, s. 165]

První způsob pro zahrnutí stupně rizika do výpočtů je úprava výnosů (cash flow), a to pomocí procentuální pravděpodobnosti, že výnosy dosáhnou určité předpokládané výše. Součet všech odhadovaných pravděpodobností musí být 100 % a odhadovaná výše výnosů se pohybuje kolem skutečně vypočtené hodnoty ročních cash flow. [3, s. 279]

Druhým způsobem, jak zahrnout do výpočtu stupeň rizika, je úprava pomocí diskontní míry. Tento způsob je používanější. A jak uvádí Synek [3, s. 279]:

„V případě, že riziko zamýšlené investice je zhruba stejné jako riziko dosavadního podnikání, použijeme jako podnikovou diskontní míru průměrné náklady na kapitál (WACC), které vypočteme z historických údajů. Měli bychom však použít tržní ceny jak vlastních akcií, tak tržní ceny našich dluhů (např. obligací).“

Úrokovou míru našich dluhů (např. bankovního úvěru) lze celkem snadno určit, obtížnější je to však s určením požadované míry výnosnosti vlastního kapitálu (akcií), která závisí na požadavcích akcionářů. V tomto případě je potřeba určit obvyklý dividendový výnos (tj. průměrný stupeň rizika). [3, s. 279]

1.7.3 Model pro oceňování kapitálových aktiv - CAPM

Pro investice, jež mají jinou než obvyklou míru rizikovosti, se ke stanovení kapitálových nákladů využívá model pro oceňování kapitálových aktiv. Tento model využívá míru výnosnosti bezrizikových aktiv (státní dluhopisy) a připočítává prémii za riziko. Prémie za riziko se určí pro celé portfolio aktiv a pak se pro jednotlivé firmy upravuje tzv. koeficientem beta. Tento koeficient zobrazuje hodnotu podniku ve vztahu k pohybu celého trhu včetně závislosti na hospodářských cyklech. Beta koeficient se vypočte jako podíl rizika firmy a rizika tržního portfolia a může teoreticky nabývat hodnot $-\infty$ a $+\infty$. Obvykle se beta koeficient pohybuje okolo 1. Pokud jsou rizika stejná, je beta koeficient = 1, pokud je riziko firmy vyšší, je koeficient beta > 1, pokud je riziko firmy nižší, je beta koeficient < 1. Beta koeficient také říká, jakým směrem se pravděpodobně změní výnosnost určité akcie při pohybu trhu o jedno procento. Beta koeficienty jsou určovány ve speciálních poradenských firmách a lze s nimi pracovat pouze v dobře rozvinutých kapitálových trzích. [3, s. 279] [4, s. 148 - 149]

Souhrnně lze CAPM vyjádřit následující rovnicí:

$$\begin{aligned} \text{očekávaná výnosnost rizikové investice} &= \text{výnosnost státních dluhopisů} \\ &+ \text{riziková prémie} \cdot \beta \end{aligned} \quad (1.08)$$

1.8 Portfolio investic

Pro zmírnění rizika při investování volného kapitálu by si měl investor vytvářet tzv. portfolio investic a diverzifikovat vynakládaný kapitál mezi více akcí. V podstatě se jedná o kolekci tržních akcií a ostatních aktiv, které individuální investor drží za účelem snížení rizika při investování. Složení portfolia by mělo být takové, aby jeho výnosnost byla co nejvyšší s co nejnižším rizikem a současně byl průměrný výnos celého portfolia méně rizikový než samostatný projekt. Pro hodnocení výnosnosti a rizika celého portfolia jsou využívány různé speciální vzorce a postupy, které nejsou v této práci uvedeny, neboť přesahují její rámec. [3, s. 280]

2 VÝCHOZÍ PŘEDPOKLADY REALIZACE PROJEKTU

2.1 Jak vznikal podnikatelský záměr a co je jeho předmětem

2.1.1 Historie projektu

Podnikatelský záměr vznikl již v roce 2011 v projekční kanceláři Rúpik s.r.o., resp. se zrodil v hlavě jejího tehdejšího majitele Ing. Jiřího Růcka. Tato projekční kancelář se zaměřuje na tvorbu kompletní projektové dokumentace v oboru technických zařízení budov (TZB), nabízí také konzultační a poradenské služby. Stejně jako celé stavebnictví, byla i tato projekční kancelář zasažena několikaletou krizí v odvětví, a proto se její majitel a jeho synové snažili najít nový směr podnikání, jímž by se mohli ubírat v případě, že tato krize neskončí.

Jelikož pan Růck st. vlastní několik pozemků v Praze 8 – Libni, chtěl je využít pro výstavbu objektu, z jehož provozu by bylo možné alespoň částečně profitovat. Nemělo se jednat například o pouhý pronájem bytů či obchodních ploch, ale vzhledem k charakteru okolního území a jeho lidskému přístupu chtěl využít pozemek pro výstavbu domova pro seniory, v němž by byly poskytovány nadstandardní služby a péče.

Projekční kancelář naštěstí krizi překonala a je nadále úspěšně v provozu pod vedením syna jejího původního majitele, nicméně myšlenka vybudovat domov pro seniory žije dál a představuje jakýsi záložní plán pro „horší časy“ projekční kanceláře. Vzhledem k tomu, že poptávka po volných místech v obdobných zařízeních stále stoupá, je tento projekt i nadále aktuální a zaslouží si bližší vyhodnocení.

2.1.2 Předmět projektu

Jak již bylo uvedeno výše, projekt se zabývá výstavbou domova pro seniory na pozemcích situovaných v Praze – Libni v proluce mezi stávajícími stavbami. Aby objekt nenarušoval okolní prostředí, bude mít jedno podzemní a šest nadzemních podlaží. Propojení jednotlivých podlaží zajistí průběžné schodiště a výtah, který je mimo jiné určen také pro přepravu osob se sníženou schopností pohybu. V 1. podzemním podlaží se nachází parkovací stání pro 4 vozidla (z toho se 1 stání uvažuje jako invalidní), jedno stání pro zásobování a technické prostory, jako je plynová kotelna, strojovny, sklady, šatny pro zaměstnance a prádelna s žehlírnou apod. První nadzemní podlaží je podlažím nástupním a jsou v něm umístěny doprovodné služby – jídelna, klubovna se zázemím, prostory lékařské ordinace a rehabilitací, kanceláře a hygienické zázemí. V ostatních nadzemních podlažích jsou pak situovány jednotlivé ubytovací jednotky, které mohou

využívat také osoby se sníženou schopností pohybu. Objekt disponuje celkem 45 lůžky. Půdorysy zmiňovaných podlaží jsou zobrazeny v příloze 1 až 3.

Předmětem podnikání by bylo poskytování sociálních a popř. i základních zdravotnických služeb občanům zejména v důchodovém věku a seniorům se sníženou schopností pohybu.

2.2 Předpoklady realizace projektu

2.2.1 Technické předpoklady

Pro objekt se chystá vydání územního rozhodnutí a je zpracována projektová dokumentace pro stavební povolení z prosince roku 2011. Pro žádost o stavební povolení je potřeba tuto projektovou dokumentaci zrevidovat a případně upravit dle platných norem a předpisů. Následně lze požádat o stavební povolení, vypracovat projektovou dokumentaci pro provedení stavby a vybrat hlavního dodavatele. Projekční kancelář je připravena zahájit potřebné projektové práce.

Předpokládá se výstavba na vlastním pozemku, u něhož jsou vyřešeny veškeré právní náležitosti. Pozemek, na němž má stavba vyrůst, není nikterak zpustlý a nepřístupný, lze na něm proto zahájit výstavbu bez větších problémů a nutnosti bouracích prací.

Pro výstavbu objektu a následně pro jeho vybavení veškerým zařízením budou použity standardní dostupné materiály a technologie, nehrozí tedy dlouhé čekací doby na dodávku prací a zařízení.

V rámci studie proveditelnosti je nutné mimo jiné zjistit, jaké náklady vyvolá zpracování dalších stupňů projektové dokumentace a zajištění stavebního povolení.

2.2.2 Organizační předpoklady

Pro zpracování dalších stupňů projektové dokumentace a následně pro řízení samotné výstavby objektu jsou v projekční kanceláři k dispozici odborníci, kteří vše zajistí. Je nutné vybrat pracovníky projekční kanceláře, kteří se budou věnovat pouze tomuto projektu a jako takový ho budou řídit. Svépomocí lze zabezpečit také následnou údržbu objektu a jeho provoz po stránce technické.

Pro provozování domova pro seniory jsou však zapotřebí také pracovníci se zdravotnickým vzděláním, které je nutné teprve najít a přijmout do pracovního poměru. Následně je potřeba vymezit pravomoci a zodpovědnost za svěřené úkoly. Je nutné

přijmout nejen zdravotní sestry, lékaře a asistenty, ale také pracovníky pro jídelnu, pro zajištění úklidu objektu a také lektory pro aktivizační činnosti seniorů.

Součástí feasibility study tak musí být návrh organizační struktury celého podniku a analýza potřeby lidských zdrojů.

2.2.3 Ekonomické a finanční předpoklady

Uvažují se celkem 4 možnosti financování projektu.

První možností je přímý prodej pozemků se zpracovanou projektovou dokumentací a vydaným stavebním povolením na uvedený investiční záměr. Majitel pozemků pan Růck st. by se nadále nepodílel na výstavbě objektu ani na jeho následném provozování a veškerá rizika spojená s financováním projektu by přecházela na budoucího investora.

Druhou možností je přímý prodej pozemků (dtto 1), ale se zajištěním dalších stupňů projektové dokumentace a případně se spoluprací vlastníka pozemků při realizaci (autorský dozor, technický dozor investora, zajišťování výstavby a případná příprava pro budoucí provoz objektu a jeho zajištění pro vlastníka stavby).

Třetí možností je pak spoluúčast pana Růcka na investici vložení pozemků a výše uvedených aktivit dle druhé varianty. V tomto případě by bylo nutné sehnat dalšího investora, který by byl ochoten spolufinancovat celý projekt, zejména výstavbu objektu a počátek provozní fáze.

Čtvrtou možností je žádost o úvěr v bance, který by pokryl výstavbu vlastního objektu a počátek provozu domova pro seniory. Vzhledem k tomu, že je však možné ručit pouze pozemky, na kterých má objekt vyrůst a objem vlastních prostředků je oproti výši investice malý, jsem přesvědčena, že tato možnost má velice nízkou naději na úspěch.

Jak je popsáno výše, možností financování je několik, proto je konečné řešení věci vzájemných dohod a jednání mezi vlastníkem pozemků a budoucím investorem.

V hodnocení investičního projektu, které se nachází v následujících kapitolách této práce, uvažujeme pouze variantu číslo 3, kdy pan Růck vloží pozemky a další aktivity spojené s projekčními pracemi a dozorem na stavbě a náklady na vlastní výstavbu objektu a počátek provozní fáze uhradí budoucí spoluinvestor. Současně se předpokládá, že si investoři vezmou úvěr v bance ve výši 50 % z pořizovací ceny vlastního objektu (tj. ve výši 96,75 mil. Kč) na pořízení dlouhodobého majetku. Vzhledem k tomu, že se bude jednat o zcela nový podnik, budou rizika z investičního záměru přecházet na oba investory současně. V tuto chvíli nelze provést analýzu stávajícího stavu podniku, neboť podnik teprve vznikne.

Na základě studie zpracované k dokumentaci ke stavebnímu povolení v roce 2011 jsou odhadované náklady na výstavbu objektu včetně realizace veškerých přípojek, sadových úprav a zpevněných ploch cca 175,8 mil. Kč bez DPH a 193,5 mil. Kč vč. DPH. Vzhledem k tomu, že v současné době jsou ceny stavebních prací obdobné jako v roce 2011 [6], není potřeba odhadované náklady na výstavbu aktualizovat. Je však nutné ve studii proveditelnosti odhadnout ještě náklady na vybavení objektu lůžky, rehabilitačními pomůckami apod. a také propočítat náklady na další stupně projektové dokumentace.

Dotace

Podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách § 101a [7] lze získat od ministerstva prostřednictvím kraje dotace na provoz domova pro seniory:

„(1) K plnění povinnosti uvedené v § 95 písm. g) a h) se krajům poskytuje ze státního rozpočtu účelově určená dotace na financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním základních druhů a forem sociálních služeb v rozsahu stanoveném základními činnostmi u jednotlivých druhů sociálních služeb. Dotaci poskytuje ministerstvo podle zvláštního právního předpisu.

(2) Kraj rozhoduje podle zvláštního právního předpisu a předpisů Evropské unie o veřejné podpoře o poskytnutí finančních prostředků z dotace poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru podle § 85 odst. 1, popřípadě o zadání veřejné zakázky na poskytování sociálních služeb. O poskytnutí finančních prostředků na jednotlivé sociální služby a jejich výši rozhoduje zastupitelstvo kraje v souladu s podmínkami stanovenými zastupitelstvem kraje.“

Dle § 105 zákona o sociálních službách [7] je možné získat dotace také přímo z rozpočtu kraje či obce:

„Obec nebo kraj může poskytnout ze svého rozpočtu účelové dotace podle zvláštního zákona k financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru.“

Státní dotace na základě žádostí podaných Ministerstvu práce a sociálních věcí se v domovech pro seniory vztahují k lůžkům. [8] V roce 2013 bylo na dotace provozu domovů pro seniory uvolněno 14,1 % z celkové částky vyhrazené na podporu sociálních služeb. Z grantového systému hl. m. Prahy šlo na podporu domovů pro seniory celkem 7 mil. Kč, z programu A Ministerstva práce a sociálních věcí pak šlo 69 mil. Kč. Ze strany městských částí byla odhadována celková výše dotací na domovy pro seniory ve výši

45 mil. Kč. [9] Při celkovém množství evidovaných lůžek 2 191 a stagnaci výše částky uvolněné na dotace domovů pro seniory lze uvažovat cca s 55 tis. Kč/rok na jedno lůžko.

Očekávaná výnosnost investice

Očekávaná výnosnost investice je určena dle kapitoly 1.7.3, rovnice 1.08.

Očekávaný bezrizikový výnos se předpokládá u desetiletých státních dluhopisů. Bohužel v posledních letech dochází k výraznému snížení úrokových sazeb těchto dluhopisů a ty se v současné době pohybují kolem 0,5 %. [10]

V Evropě se pohybuje β koeficient pro provoz zdravotnických zařízení okolo hodnoty 0,62 a riziková přírážka činí v průměru 7,16 %. [11]

β koeficient pro poskytování sociálních služeb není bohužel v tabulkách uváděn.

Očekávaná výnosnost investice je minimálně ve výši 4,9 %, výpočet byl proveden na základě rovnice 1.08 uvedené v kapitole 1.7.3 následovně:

$$re = 0,005 + 0,0716 \cdot 0,62$$

$$re = 0,049 = 4,9 \%$$

2.2.4 Právní předpoklady

Pro poskytování sociálních služeb a provozování domova pro seniory je nutné splnit podmínky dané zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů. V úvodních ustanoveních tohoto zákona je v § 1 uveden předmět úpravy [7]:

„(1) Tento zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci (dále jen "osoba") prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách.

(2) Tento zákon dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních právních předpisů při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně-právní ochraně dětí, ve školách a školských zařízeních, u poskytovatelů zdravotních služeb, ve věznicích, v zařízeních pro zajištění cizinců a v azylových zařízeních.

(3) Tento zákon se použije na právní vztahy, které nejsou upraveny přímo použitelným předpisem Evropské unie.“

Současně je potřeba řídit se také pokyny Vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. [12]

2.2.5 Ekologické předpoklady

Navrhovaný objekt domova pro seniory nebude mít žádné negativní účinky na životní prostředí. Vzhledem k charakteru provozu objektu nevyžaduje stavba žádná ochranná a bezpečnostní pásma. [13]

Veškerý komunální odpad bude shromažďován v kontejnerech v 1. podzemním podlaží a odvážen technickými službami města, se kterými provozovatel uzavře smlouvu. Nutné je zejména zabezpečit správné nakládání se zdravotnickým odpadem.

3 HODNOCENÍ INVESTIČNÍHO PROJEKTU A DOPORUČENÍ PRO INVESTORA

Dříve než projekt vyhodnotíme z hlediska efektivnosti investice, je potřeba napřed určit, zda je projekt vůbec proveditelný. Z toho důvodu jako první vytvoříme studii proveditelnosti (feasibility study).

3.1 Popis projektu, jeho pozadí, možnosti financování

3.1.1 Podnikatelský záměr a jeho historie

Vznik podnikatelského záměru a základní popis projektu je již uveden výše - v kapitole 2.1. K projektu bude v nejbližší době probíhat územní řízení a je zpracovaná dokumentace pro stavební povolení, tu je však potřeba aktualizovat a následně zajistit vydání stavebního povolení.

3.1.2 Financování projektu

Co se týče financování projektu, jsou v podstatě 4 možnosti, které jsou základně popsány již v kapitole 2.2.3. Předem je potřeba uvést, že majitel předmětných pozemků, kde má domov pro seniory vyrůst, má zájem se podílet při zajištění výstavby objektu a případně i zajišťovat jeho provoz po dokončení. Jelikož se však jedná o velkou investici, nemůže majitel pozemků vzhledem ke svým možnostem zafinancovat celý projekt sám vlastními prostředky.

Jako jedna z možností financování dalších fází projektu pouze vlastníkem pozemků je žádost o úvěr v bance, nicméně tuto možnost je potřeba prověřit přímo u bank. Jsem přesvědčena, že úvěr pro takto finančně náročný projekt bude vzhledem k možnostem ručení (pozemky, kterými lze ručit, mají odhadovanou tržní cenu 7,4 mil. Kč) a objemu vlastních finančních prostředků pro soukromého stavebníka obtížné získat.

3.2 Shrnutí faktů o projektu

Základní dispozice objektu je již popsána v kapitole 2.1.2. Nyní uvedeme pár informací o jeho kapacitě a nabízených službách.

Celkem je v navrhovaném objektu řešeno 45 lůžek z toho 41 ubytovacích jednotek pro 1 osobu a 2 ubytovací jednotky pro 2 osoby. Na každém patře se nachází také společenská místnost a sesterna (popř. koupelna s léčebnými procedurami). Předpokládá se, že v každé sesterně bude k dispozici lednice pro ubytované klienty.

Ubytovací jednotky ve 2. a 3. NP je možné využít pro osoby se sníženou schopností pohybu. Ačkoli je v objektu výtah pro možnost přepravy osob na lůžku, jsou tyto pokoje dispozičně upraveny tak, aby je mohly využívat právě takto indisponované osoby.

Předpokládá se pronájem ubytovacích jednotek soukromým subjektům (seniorům). Současně by byly poskytovány pečovatelské služby a zajištěny možnosti společenského života. Cílem projektu je vytvořit podmínky pro kvalitní a odpovídající bydlení občanů se sníženou soběstačností, zejména občanů v důchodovém věku, popř. občanů se sníženou schopností pohybu.

V 1.NP jsou proto uvažovány doprovodné služby – je zde umístěna jídelna a klubovna s provozním zázemím pro výdej dovážených jídel, prostory lékařské ordinace a rehabilitace, hygienické zařízení, 2 kanceláře a další prostory.

3.3 Analýza trhu

3.3.1 Analýza cílového trhu

V současné době se jeví nabídka sociálních a zdravotních služeb v České republice jako poměrně bohatá, avšak často je obtížné najít pro mnoho seniorů vhodné řešení. Než se člověk rozhodne určitou službu využívat, je potřeba zjistit si o ní veškeré dostupné informace. Občas se také stane, že vybraná služba není tak snadno dosažitelná, jak by se na první pohled mohlo zdát, a tak je potřeba hledat alternativy. Konkrétně u domovů pro seniory se čekací doba může prodloužit až na několik měsíců či dokonce roků. Nabídku pečovatelských a dalších služeb v regionech lze nalézt v registru poskytovatelů sociálních služeb, který spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). Jedná se o povinnou evidenci všech poskytovatelů sociálních služeb, tedy nejen domovů pro seniory, ale i různých odlehčovacích, pečovatelských a ošetřovatelských služeb. Nemusí v něm však být zapsány soukromé domovy pro seniory, které působí pod jiným statutem (např. ubytovny), provozovatelé poskytující volnočasové aktivity či domy s pečovatelskou službou provozované městy. [14] [15]

Domovy pro seniory může zřizovat stát, neziskové organizace, ale i soukromé subjekty a dle toho se také mohou lišit ceny za poskytování služeb a jejich kvalita.

Pro seniory jsou na trhu k dispozici následující služby:

a) Volnočasové aktivity pro seniory

Jedná se o různé vzdělávací, pohybové a kreativní kurzy, přednášky a setkání, které často nabízí neziskové organizace. Tyto aktivity mohou být také součástí nabídky služeb domovů pro seniory. Cílem je aktivizace seniorů, snaha udržet je v dobré psychické a

fyzické kondici a dát jim možnost setkat se s vrstevníky. Tato nabídka je určena pro seniory, kteří jsou poměrně soběstační a jsou schopni se sami či za pomoci blízkých dopravit na místo konání. Ceny za volnočasové aktivity se pohybují v řádu stokorun za hodinu lekce pro 1 klienta. [14]

b) Ambulantní pečovatelská a ošetrovatelská péče

Jedná se o nejčastěji využívanou službu ze strany seniorů, kteří mohou zůstat ve svém domově a za pomoci pečovatelů zvládat i obtížnější každodenní situace. Tyto služby mohou zajišťovat pouze lidé, kteří prošli kvalifikačním kurzem. Klientům je poskytována pomoc s osobní hygienou, pohybem po domácnosti, výpomoc s nákupem či se stravováním. Ošetrovatelská služba pak poskytuje také zdravotnické služby, jako jsou ošetřování proleženin, aplikace inzulinu, podávání léků či rehabilitace. Tyto úkony provádí zdravotní sestry. Na úhradu pečovatelských služeb lze získat příspěvek na péči, ošetrovatelská služba je pak hrazena pojišťovnami. [14]

c) Denní centra a stacionáře

Denní stacionáře využívají rodiny, které o své blízké pečují doma, ale nejsou schopni zajistit 24 hodinovou péči, a tak seniory přiváží ráno do stacionáře. Stacionáře lze využívat jen několik dní v týdnu a v podstatě se jedná o náhradu volnočasových aktivit, na které již senioři nemohou docházet sami. Služby zde zajišťují sociální pracovníci a program se liší dle zaměření stacionáře (např. pro pacienty trpící Alzheimerovou chorobou či pro pacienty se stařeckou demencí). Obvykle jsou do programu zakomponována různá rehabilitační cvičení, trénink paměti či rukodělné práce a četba. Stacionáře jsou také vybaveny několika lůžky pro možnost odpočinku. Ceny začínají na cca 100 Kč za hodinu a liší se dle toho, zda je ve službách zahrnuta také strava. Na úhradu služeb lze využít příspěvek na péči. [14]

Maximální výše úhrady za poskytování sociálních služeb v denních stacionářích činí 130 Kč za hodinu. Za poskytnutí stravy lze účtovat max. 170 Kč denně (za celodenní stravu v rozsahu minimálně 3 hlavních jídel), či 75 Kč za oběd. Tyto ceny jsou včetně provozních nákladů souvisejících s přípravou stravy. [12]

d) Odlehčovací služby

Jedná se o péči poskytovanou dlouhodobě nemocným, kteří jsou závislí na péči ostatních. Tato služba může být buďto pobytová, kdy je klient krátkodobě umístěn například do domova pro seniory, či může být terénní, kdy pečovatelka dochází za klientem domů. Jedná se však o službu krátkodobou, nenahrazuje dlouhodobý pobyt klienta v domově pro seniory. [14]

Maximální částka za poskytování odlehčovací služby činí 130 Kč za hodinu, podle skutečně spotřebovaného času nezbytného k zajištění úkonů. Za poskytnutí stravy lze účtovat max. 170 Kč denně, či 75 Kč za oběd. Tyto ceny jsou včetně provozních nákladů souvisejících s přípravou stravy. Za poskytnutí ubytování pak lze účtovat maximálně 210 Kč denně, včetně provozních nákladů souvisejících s poskytnutím ubytování. [12]

e) Léčebny dlouhodobě nemocných

Léčebny dlouhodobě nemocných (dále jen LDN) často fungují ve spojení s nemocnicemi, z nichž se sem pacienti dostávají nejčastěji. Jedná se o zdravotnická zařízení, kde je chronicky nemocným klientům poskytována lůžková, ošetrovatelská a rehabilitační péče. Pobyt v LDN je plně hrazen pojišťovny, pokud se však jedná o sociální hospitalizaci, pak se klient musí na úhradě podílet. Klienti zde pobývají obvykle několik týdnů až měsíců, horní hranice délky pobytu není omezena. Jakmile se zdravotní stav klienta zlepší a je stabilizován, je pacient propuštěn do domácí péče či přesunut do domova pro seniory. [14] [16]

f) Pobytové služby pro seniory

Pokud se rodina nechce či nemůže o svého seniora postarat sama, může využít pobytových služeb, které se od sebe liší nejen svým zaměřením a rozsahem péče, ale také cenou. Domovy pro seniory zřizují kraje, města, městské části, neziskové organizace či soukromé/právnícké osoby. Domovy pro seniory, které jsou zařazeny do Registru poskytovatelů sociálních služeb, musí dodržovat zákonem stanovené standardy služeb. Pokud jsou senioři soběstační, mohou být umístěni i do tzv. domů s byty zvláštního určení, kde senioři žijí ve svých bytech a pracovníci pečovatelské služby za nimi docházejí dle dohody. [14]

Klasické domovy pro seniory poskytují klientům, kteří postupně ztrácejí svou soběstačnost, komplexní služby včetně služby pečovatelské a ošetrovatelské. Klienti se zde mohou volně pohybovat. Tzv. domovy se zvláštním režimem jsou pak určeny seniorům, kteří trpí demencí, Alzheimerovou chorobou či mají psychické onemocnění ve stabilizovaném stádiu. Zde je pohyb klientů omezen tak, aby byla zajištěna jejich bezpečnost. [14]

Klienti si hradí pobytové služby sami ze svého starobního důchodu, či mohou využít příspěvek na péči. Ve státních domovech pro seniory a v domovech zřizovaných neziskovými organizacemi se měsíční cena za pobyt odvíjí od sociální situace klienta. U soukromých zařízení nejsou ceny regulovány. [14]

Maximální výše úhrady za poskytování sociálních služeb v domovech pro seniory činí 210 Kč denně za poskytnutí ubytování, vč. úklidu, praní a žehlení. Za poskytnutí stravy lze účtovat max. 170 Kč denně (za celodenní stravu v rozsahu minimálně 3 hlavních jídel), či 75 Kč za oběd. Tyto ceny jsou včetně provozních nákladů souvisejících s přípravou stravy. [12]

g) Hospice a domácí hospice

V České republice působí také několik „kamenných hospiců“, kde mohou být pacienti trvale ubytováni a mohou je zde doprovázet také rodinní příslušníci. Existují však i mobilní hospice, kdy jejich personál dojíždí za klienty domů. Hospice jsou určeny pro pacienty na sklonku života, u nichž byly vyčerpány veškeré možnosti léčby. Klientům je v hospici zaručeno, že nebudou trpět velkými bolestmi a že bude respektována jejich důstojnost, mimo to také nebudou pacienti v posledních chvílích života sami. Ceny poskytovaných služeb závisí na sociální situaci klienta a jeho rodiny, avšak ani sociálně znevýhodněné klienty hospice neodmítají. [14]

Návrh služeb poskytovaných v řešeném domově pro seniory

Domov pro seniory, který je předmětem této studie proveditelnosti, bude poskytovat nejen ubytování seniorům, ale také bude využíván jako denní stacionář a budou zde poskytovány různé volnočasové aktivity.

U pobytových služeb je počítáno s měsíčními platbami za poskytované služby. Obvyklá cena stravy a ubytování poskytovaných ve státních domovech pro seniory na území Prahy je cca 10 500 Kč/lůžko/měsíc, u soukromých domovů je pak cena vyšší. Vždy záleží na standardu vybavení pokojů a poskytovaných služeb.

Vzhledem k tomu, že bude domov pro seniory využíván také jako denní stacionář, předpokládají se příjmy i z této činnosti. Maximální výše úhrady za poskytování sociálních služeb v denních stacionářích zřizovaných státem činí 130 Kč za hodinu. Za poskytnutí stravy lze účtovat max. 170 Kč denně či 75 Kč za oběd. Tyto ceny jsou včetně provozních nákladů souvisejících s přípravou stravy. [12]

Nabízeny budou také různé volnočasové aktivity (kresba, čtení, divadlo apod.), u nichž se cena liší dle programu.

Nasycenost trhu

Trh v současné době není nasycen, poptávka po volných lůžkách v domech pro seniory neustále roste, většina již provozovaných objektů má plně obsazené kapacity.

Vzhledem k neustále rostoucímu průměrnému věku obyvatelstva [1] lze předpokládat, že poptávka po volných kapacitách v takovýchto zařízeních bude nadále stoupat a bude i nadále převyšovat jejich nabídku.

Dle Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) se na území Prahy očekává nárůst podílu osob starších 65 let z 17,6 % v roce 2013 na 23,8 % v roce 2050. [17, s. 1]

Podle údajů běžné demografické evidence ČSÚ žilo k 31. 12. 2014 na území hl. m. Prahy celkem 1 259 079 obyvatel, z celkového počtu bylo 229 618 osob starších 65 let (tj. 18,2 %). V porovnání s údajem pro celou ČR (17,8 %) je podíl osob starších 65 let na území Prahy vyšší a Praha se tak řadí na 4. místo v mezikrajském srovnání. Mezi seniory je více žen než mužů, v roce 2014 představovaly ženy podíl 59,8 %. [17, s. 2]

Konkrétně Praha 8, kam spadá i Libeň, je dle ČSÚ jedním ze správních obvodů, kde došlo za posledních 12 let k nejvyššímu nárůstu podílu obyvatel s věkem nad 65 let. V tomto správním obvodu činí podíl obyvatel s věkem 65 let a více 20,9 %. [17, s. 2 – 10, 72]

Dle ČSÚ stagnuje počet starobních důchodců, avšak roste počet předčasných důchodů. Nejvíce mužů pobírá starobní důchod ve výši 13 000 – 13 999 Kč, nejvíce žen pak bere důchod ve výši 10 000 – 10 999 Kč. [17, s. 1]

Na území Prahy bylo k 31. 12. 2014 evidováno cca 29 žadatelů o umístění do domovů pro seniory na 1000 obyvatel ve věku nad 65 let. Jedná se o celorepublikový podprůměr, avšak počty těchto zařízení na území hlavního města nejsou nikterak vysoké. [17, s. 57]

Dle ČSÚ bylo na území Prahy k 31. 12. 2014 evidováno 25 domovů pro seniory s počtem 2 191 míst. Na 1 000 obyvatel ve věku nad 65 let tak v domovech pro seniory připadalo 9,5 místa. [17, s. 70]

V Registru poskytovatelů sociálních služeb je pak k 11. 8. 2016 registrováno 29 domovů pro seniory na území Prahy. [18]

Ve správním obvodu Prahy 8 byly k 31. 12. 2013 evidovány dva domovy pro seniory a jeden domov se zvláštním režimem. V domovech pro seniory bylo v tomto správním obvodu 264 míst, přičemž na 1000 obyvatel ve věku 65 let a více připadalo celkem 11 míst. K 31. 12. 2014 bylo na území Prahy 8 evidováno 23 444 obyvatel ve věku nad 65 let. [17, s. 72 - 75]

Samozřejmě se na daném území nacházejí ještě další např. ubytovny pro seniory, které však nejsou vneseny do registru poskytovatelů sociálních služeb a stojí tak občas

i mimo zákon. Jelikož nejsou shromažďována data o těchto zařízeních, není možné určit počet míst v nich zřizovaných. Jejich podíl na trhu však není velký.

Na základě výše uvedených dat lze vyvodit závěr, že na průměrných 9,5 místa v domovech pro seniory v Praze připadá 29 žadatelů. V Praze 8 je pak pro tyto žadatele k dispozici 11 míst. Je však potřeba upozornit, že se nejedná o místa volná, ale o místa celkově dostupná. Vzhledem k tomu, že soukromé domovy pro seniory nemusí být evidovány v Registru poskytovatelů sociálních služeb, bude počet nabízených míst o něco vyšší, než uvádí ČSÚ, i tak je však nabídka volných kapacit výrazně nižší než poptávka po nich a nelze tak při umisťování seniorů v žádném případě spoléhat pouze na „státní“ domovy pro seniory.

3.3.2 Analýza budoucích zákazníků

Předpokládá se, že hlavními zákazníky budou senioři od 65 let věku, o které se nemůže starat rodina ať už z časových důvodů, nebo z důvodů nedostatečných znalostí z hlediska zdravotní a rehabilitační péče. Budou přijímáni také občané se sníženou schopností pohybu. O seniory bude postaráno nejen po stránce ubytování, ale také z hlediska péče o ně – je zajištěno stravování, lékařské a zdravotnické služby, rehabilitace apod. Senioři se budou moci účastnit také různých kulturních aktivit.

Celkem se nabízené služby týkají cca 230 tisíc osob starších 65 let, kteří byli evidováni ke konci roku 2014 v Praze. V Praze 8 se pak nabídka týká celkem cca 23 500 seniorů. Vzhledem k tomu, že jsou u ČSÚ k dispozici zatím pouze data z konce roku 2014, lze dle prognóz očekávat v budoucnu ještě vyšší počet potenciálních klientů. Neměl by být problém s naplněním kapacity domova.

3.3.3 Analýza tržní konkurence a její možný vývoj

Hlavními konkurenty jsou další domy pro seniory, které působí na území hlavního města Prahy, resp. na území Prahy 8. Většina těchto domů nabízí obdobné služby jako řešený objekt, avšak kapacity nejsou dostačující. Řešený objekt by se měl navíc vyjímat svým nadstandardním vybavením a službami.

V Praze – Libni, kde by měl být domov pro seniory vystavěn, se v současné době nenachází žádné podobné zařízení, což pro investora představuje velkou příležitost. Ostatní domovy, které se nachází v městské části Praha 8, jsou od předpokládaného místa výstavby dosti vzdáleny (nachází se například v Kobylisích a nových Ďáblicích). Celkově je v této

lokalitě domovů pro seniory velmi málo a většina zařízení je situována spíše v okrajových částech hlavního města.

Vyjednávací síla dodavatelů je střední, neboť provoz domova pro seniory není závislý na mnoha dodavatelích. Nejvýznamnějším dodavatelem je zdravotní pojišťovna, se kterou bude uzavřena smlouva k úhradě zdravotních úkonů. Co se však týče ostatních dodavatelů – potraviny, prádelna a jiné služby, ti jsou snadno nahraditelní jinými.

Vyjednávací síla zákazníků je nízká, neboť poptávka po obdobných službách několikanásobně převyšuje jejich nabídku.

Možnost substitutu je nízká, protože náhradou mohou být pouze poskytovatelé terénní, kteří však nesplňují požadavky klienta na pobytovou péči. Jejich služby mohou být při kontinuální péči navíc mnohem dražší.

Co se týče ziskovosti domovů pro seniory, vždy záleží na ceně, kterou si daný domov účtuje, na podporách od města, kraje, EU apod. Neexistují obecné údaje o ziskovosti tohoto sektoru. Lze však poznamenat, že dle zákona 108/2006 Sb. musí seniorovi po zaplacení ceny ubytování a stravování zbýt ze starobního důchodu kapesné min. 15%. Často tak zbývající část ceny musí uhradit rodinní příslušníci. [7]

Vzhledem k všeobecnému nedostatku ubytovacích kapacit v domovech pro seniory a úplné absenci tohoto zařízení v Praze – Libni lze předpokládat, že si investor bude moci cenu nastavit dle vlastního uvážení a potřeb.

3.3.4 Analýza prostředí

Pro analýzu prostředí lze využít PEST analýzu – zohlednit prostředí politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí.

Legislativní prostředí

Zákonné podmínky pro vstup do odvětví a normy, které určují standardy poskytovaných služeb, mohou působit jako bariéra při vstupu na trh sociálních služeb. Při poskytování sociálních služeb je nutné respektovat především zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách vč. příslušné vyhlášky. Vyhláška 505/2006 Sb. pak stanovuje maximální výši poplatků (cenu), kterou si smí poskytovatel služeb účtovat. Maximum je stanoveno na 380 Kč/den za stravu a ubytování. [12] V této částce však není zahrnuta cena za pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu (pomoc při oblékání a svlékání včetně speciálních pomůcek, pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík, pomoc při vstávání z lůžka, uléhání, změna poloh, pomoc při podávání jídla a pití, pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním i vnějším prostoru), pomoc při osobní hygieně

nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí apod.

Základní poplatek pobytové péče a úhradu stravy může poskytovatel služby stanovit jen do maximální výše, která zaručuje, že minimálně 15% z příjmu seniora mu zůstane jako kapesné. Seniorům je možné poskytovat na základě smlouvy i další doprovodné služby, které jsou hrazeny klientem nad rámec základního poplatku a ceny za tyto služby mohou být stanoveny v plné výši nákladů. [19]

Lidem, kteří potřebují stabilní pomoc druhé osoby, přiznává stát sociální dávku, tzv. příspěvek na péči. Tento příspěvek je poskytován osobám, které z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu potřebují pomoc jiné osoby při péči o vlastní osobu a při zajištění soběstačnosti. Příspěvek na péči je poskytován ve čtyřech stupních od lehké závislosti až po závislost úplnou.

Zdravotnické služby poskytované v rámci domova pro seniory jsou propláceny zdravotními pojišťovnami. Rozsah péče hrazený z veřejného pojištění stanoví zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění. [20]

Podle zákona mohou registrovaní poskytovatelé sociálních služeb získat dotace určené především na provoz (viz výše). Vedle státního rozpočtu a rozpočtů krajů a obcí lze zažádat také o dotace z fondů Evropské unie.

Ekonomické prostředí

Aktuální sociální systém v péči o seniory v České republice je z velké části postaven na výplatách dávek ze státního rozpočtu. Stále více dochází k prodlužování průměrné doby pobírání důchodu a snižuje se porodnost, čímž klesá počet zaměstnaných osob přispívajících do systému. Roste nerovnováha a velká zátěž výdajové složky státního rozpočtu. Z těchto faktorů vychází nutnost uskutečnění penzijní reformy s vyšším důrazem na vlastní spoření. Životní úroveň penzistů ovlivňuje a i v budoucnu bude ovlivňovat jejich příjem v produktivním věku. [19]

Platby za ubytování v domově pro seniory, za pobyt v denním stacionáři či aktivizační činnosti budou klienti hradit zejména z jejich starobního důchodu. U některých seniorů se předpokládá také pobírání příspěvku na péči dle zákona 108/2006 Sb., jehož výše je dle § 11, odst. 2 [7] následující:

„Výše příspěvku pro osoby starší 18 let činí za kalendářní měsíc

a) 880 Kč, jde-li o stupeň I (lehká závislost),

b) 4 400 Kč, jde-li o stupeň II (středně těžká závislost),

- c) 8 800 Kč, jde-li o stupeň III (těžká závislost),
- d) 13 200 Kč, jde-li o stupeň IV (úplná závislost).“

Uvažovaný objekt bude vybaven pro péči o klienty se všemi výše uvedenými stupni závislosti. S úhradou veškerých plateb mohou seniorům pomáhat také jejich příbuzní.

Sociálně-kulturní prostředí

Stárnutí populace je jeden z důležitých faktorů, na který tento podnikatelský záměr reaguje. Aby senioři zůstali stále společenší a měli chuť do života, je vhodné, aby se jim dostávalo kulturních a společenských zážitků, což je jeden z cílů a předností tohoto podnikatelského záměru. V domově by měly probíhat různé kurzy podněcující seniory ke kreativitě a tvůrčím činnostem, budou pořádány také různé výlety do divadel, do přírody apod. tak, aby senioři zůstávali co nejvíce aktivní a společenší. Těchto akcí se budou moci zúčastnit také senioři, kteří budou do domova docházet pouze za aktivizačními činnostmi, ale nebudou zde ubytováni.

Technologické prostředí

Rozvoj techniky může pozitivně ovlivnit samostatnost seniorů. Budou využívány technologie, které seniorům usnadní volný pohyb a zacházení s věcmi každodenního života, popř. budou vhodné ke zprostředkování zábavy a podněcení intelektuálního rozvoje. Ve vývoji techniky a technologie můžeme spatřovat pozitivní trend - jedná se zejména o vývoj kompenzačních pomůcek umožňujících pohyb (madla, hole, chodítka, nástavce na WC, protiskluzné podložky apod.). Rozvoj techniky posouvá standard vybavení domova pro seniory na vyšší úroveň.

3.4 Marketingová strategie

Hlavní strategií projektu je poskytování nadstandardních služeb. Předností bude také umístění domova pro seniory v podstatě v centru Prahy, což bude příznivé zejména pro rodinné příslušníky, kteří budou moci snadno navštěvovat své rodiče/prarodiče klidně i po práci, neboť za nimi nebudou muset cestovat daleko. Služby budou nabízeny zejména movitějším zákazníkům, kteří chtějí zůstat v centru Prahy.

3.4.1 Strategie z hlediska geografického zaměření

Při rozhodování o umístění stavby byl investor omezen pozemkem, který již vlastní. Naštěstí v této lokalitě nejsou v současnosti vystavěny objekty poskytující podobné služby, a tak je pozemek vhodný k výstavbě domova pro seniory. Domov pro seniory by měl být vystavěn v Praze – Libni (ČR) v proluce mezi stávajícími objekty a měl by tak uzavírat stávající blok budov. Podrobněji viz kapitola 3.7.

Legislativní omezení výstavby

Území, ve kterém se nachází pozemky stavebníka, je z hlediska platného Územního plánu hl.m. Prahy stabilizované a je určeno pro funkci čistě obytnou.

Po stránce architektonické koncepce je sledováno nekonfliktní dotvoření stávající zástavby. Půdorysné i výškové proporce jsou v podstatě totožné jako u bloku, ke kterému se dostavba navrhuje. Fasáda odpovídá obytné funkci objektu. Výstavbě domova pro seniory by tedy nemělo nic bránit.

Možnosti napojení stavby na veřejnou dopravní a technickou infrastrukturu

Navrhovaný objekt je připojen s využitím stávajících parkových cest a jejich úpravou na komunikaci s chodníkovým výškově odděleným pruhem (při šířce komunikace 2,75 m a šířce chodníku 2,0 m), do jednosměrné ulice U Libeňského pivovaru, která umožňuje vazbu na ostatní dopravní cesty v dané oblasti. Vzhledem k minimální celkové kapacitě 4 parkovacích stání a jednoho místa pro zásobování v podzemním parkingu, postačí jeden vjezd do garáží jednopruhový s řízením semaforem.

Po stránce inženýrských sítí bude navrhovaný objekt napojen na stávající síť v dané lokalitě, poněvadž se jedná o oblast zasíťovanou. Centrální měření spotřeby energií se uvažuje na vstupu do tohoto objektu a ve venkovní vodoměrné šachtě.

Místo

Navrhovaný objekt se nachází v záplavovém území 100leté vody. Tato oblast je z hlediska pojišťoven považována za zónu s nízkým rizikem povodně a lze předpokládat navýšení pojistného o rizikový příplatek. [21]

Co se týče samotného místa, v okolí stavby se nachází dostatek zeleně, je zde dostupná hromadná doprava s přijatelnou frekvencí spojů. Zastávka tramvaje i autobusů je od objektu vzdálena cca 300 m.

Únosnost půdy je dostatečná pro výstavbu výše uvedeného objektu a objekt je možné připojit na veškerou infrastrukturu. Parkování bude zajištěno v podzemních garážích, popřípadě v přilehlých ulicích, kde nejsou vyznačeny parkovací zóny.

3.4.2 Strategie z hlediska cílové skupiny zákazníků

Nabízený produkt

Nabízené produkty budou celkem tři. Ve své podstatě se jedná spíše o nabídku služeb, a to zejména seniorům ve věku 65 let a více. Poskytovaná služba je v maximální míře individualizovaná dle přání a potřeb klienta. Přidanou hodnotou bude příjemné prostředí v relativně malém kolektivu a nadstandardní služby.

Poskytovány budou následující služby:

1) Aktivizační činnosti

Nabízeny budou různé vzdělávací, pohybové a kreativní kurzy, přednášky a setkání. Cílem je aktivizace seniorů, snaha udržet je v dobré psychické a fyzické kondici a dát jim možnost setkat se s vrstevníky. Tato služba bude poskytována nejen seniorům ubytovaným v domově, ale také jejich vrstevníkům z blízkého okolí, kteří jsou schopni se sami či za pomoci blízkých do domova dopravit. Předpokládá se, že volnočasové aktivity budou probíhat od pondělí do pátku a to v rozsahu 2 – 4 hodin denně, přičemž senioři se mohou hlásit jen na ty aktivity, které jim vyhovují. Předpokládá se cena 130 Kč/osobu za 1 hodinu aktivit. Vzhledem k tomu, že každý den budou probíhat různé aktivity a kapacita hlavní společenské místnosti je omezená, předpokládaná účast je cca 10 až 15 osob na 1 hodinu a to bez zahrnutí seniorů ubytovaných v domově.

2) Denní stacionář

Denní stacionář je určen pro seniory, které budou přivážet rodinní příslušníci vždy ráno v pracovní dny a večer si je opět vyzvednou. Předpokládá se, že budou v domově takto umístěni 1 až 2 senioři denně v průměru po dobu cca 10 hodin, kdy se o ně rodina nemůže starat. Tito senioři se mohou zúčastnit aktivizačních činností, rehabilitací apod. Předpokládá se cena 120 Kč za 1 hodinu + příplatek za stravu 170 Kč denně.

3) Pobytové služby pro seniory

Předpokládá se, že domov pro seniory bude zařazen do Registru poskytovatelů sociálních služeb, a tudíž musí dodržovat zákonem stanovené standardy služeb a jejich maximální ceny. V domově bude klientům poskytováno nejen ubytování a strava, ale také komplexní služby včetně služby pečovatelské a ošetrovatelské. Nad rámec základní ceny si pak budou moci klienti připlatit za aktivizační činnosti.

Vzhledem k tomu, že objekt bude nadstandardně vybaven pomůckami a péče o klienty bude maximální možná včetně zajištění optimálního množství pracovníků, budou při stanovení výše úhrad za služby využity maximální možné limity předepsané zákonem. Předpokládá se, že pro všechny ubytované klienty bude zajištěna také celodenní strava. Celková denní sazba za služby tedy bude činit 380 Kč za osobu. V této částce nejsou zahrnuty aktivizační činnosti.

Cenová politika

Maximální hranice ceny není stanovena tržní poptávkou (není stanovena tím, co je klient ochoten za službu zaplatit), ale cenovou regulací. Při cenové tvorbě je nutné brát v úvahu náklady na službu a současně ceny konkurence u srovnatelných produktů či

služeb. Vzhledem k tomu, že kapacita služby je spíše nízká, cenová politika nemůže být založena na úspoře z rozsahu. Cenová politika nevychází ze stanovení co nejnižší ceny, ale zaměřuje se na poskytnutí vyšší kvality služeb.

Nabízené balíčky služeb a jejich ceny jsou uvedeny v tabulce č. 1. Měsíční ceny služeb a očekávané příjmy od klientů jsou uvedeny v tabulkách č. 2 a 3.

Tabulka 1 - Nabízené balíčky služeb a ceny

Služba (balíček)	Zákl. délka služby	Cena služby [Kč]	Předpokl. počet klientů za den	Zahrnuje stravu	Poznámka
standardní ubytování + strava (vč. speciálních diet) + zdravotní péče + přímá asistence	1 den	380	45	ano	
aktivizační činnost pro ubytované (zvýhodněná cena)	1 den	350	45	ano	pouze v pracovní dny
denní stacionář - bez stravy	1 hodina	120	1	ne	pouze v pracovní dny
celodenní strava pro klienty denního stacionáře	1 den	170	1	ano	
aktivizační činnosti pro docházející seniory	1 hodina	130	10	ne	pouze v pracovní dny

Tabulka 2 - Předpokládané měsíční ceny služeb

Služba (balíček)	Očekávaná základní cena za 1 den pro 1 osobu [Kč]	Počet dnů v měsíci	Měsíční cena služby celkem za 1 osobu [Kč]
standardní ubytování + strava (vč. speciálních diet) + zdravotní péče + přímá asistence	380	průměrně 30,5	11 590
aktivizační činnost pro ubytované (zvýhodněná cena)	350	průměrně 21	7 350
denní stacionář + strava (cca 10 hodin pobytu)	1 370	průměrně 21	28 770
aktivizační činnosti pro docházející seniory (průměrně 3 hodiny)	390	průměrně 21	8 190

Tabulka 3 - Očekávané měsíční příjmy od klientů

Služba (balíček)	Počet klientů/den	Měsíční cena služby za 1 osobu [Kč]	Předpokládané měsíční příjmy od klientů [Kč]
standardní ubytování + strava (vč. speciálních diet) + zdravotní péče + přímá asistence	45	11 590	521 550
aktivizační činnost pro ubytované (zvýhodněná cena)	45	7 350	330 750
denní stacionář + strava (cca 10 hodin pobytu)	1	28 770	28 770
aktivizační činnosti pro docházející seniory	10	8 190	81 900
Celkem			962 970

K základním balíčkům je možné přidat další tzv. fakultativní služby, které jsou poskytovány v místě, popř. objednány. Jedná se například o zajištění manikúry, pedikúry, rehabilitací, kadeřníka apod., kteří budou za klienty dojíždět do domova. Ceny budou stanoveny dle ceníku dodavatelů.

Předpokládá se, že na každého klienta bude pobírán také měsíční příspěvek na péči v průměrné výši 9 000 Kč. Při počtu 45 klientů se tedy jedná o příjem 405 000 Kč měsíčně. Celkové měsíční příjmy od klientů lze tedy očekávat ve výši 1 367 970 Kč.

Propagace

Propagace a komunikace bude zaměřena na klienty služeb a současně i na příbuzné klientů a budoucí potenciální klienty. Hlavními nástroji propagace budou reklama a public relations, ale také akce a zážitky.

Reklama bude umístěna zejména na internetových kanálech, v tištěných médiích, rádiu. Akce a zážitky budou ve formě pravidelných otevřených dnů, kde se budou moci potenciální klienti a jejich příbuzní neformálně seznámit s vybavením a provozem v domově a se všemi nabízenými službami.

Public relations je nejdůležitější složka komunikačních kanálů. Náplní bude cílené a kontinuální působení v odborných a populárních médiích zacílených na stejnou cílovou skupinu.

Distribuční cesty

Služby jsou poskytovány na konkrétním místě, v konkrétní lokalitě. Distribuce bude zaměřena zejména na co nejlepší přístupnost služeb, tj. fyzická a časová přístupnost – dostupnost hromadnou dopravou a možnosti parkování v blízkosti domova.

Vzhledem k všeobecně velkému zájmu o volná lůžka v domovech pro seniory a nedostatku kapacit bude vytvořen rezervační systém pro potenciální klienty.

Výrobní program – rozvržení poskytovaných služeb

Provoz domova pro seniory bude možné zahájit až po kolaudaci objektu a po plném vybavení 1. podzemního podlaží, 1. nadzemního podlaží a alespoň několika pokojů vč. příslušných sesteren. Předpokládá se spíše, že provoz domova bude zahájen až po zařízení všech pokojů a ostatních prostor tak, aby bylo možné naplnit celou kapacitu objektu včetně zahájení provozu denního stacionáře a aktivizačních činností. Lze se však zaměřit na rezervaci pokojů dříve, než dojde k vlastní výstavbě objektu a jeho zařízení.

Suroviny a dodávky

Jelikož se nejedná o klasický výrobní podnik, ale o poskytovatele služeb, hlavní roli zde bude hrát zajištění dlouhodobého hmotného majetku, oběžných aktiv a zaměření na služby nutné pro zajištění provozu domova pro seniory.

Dlouhodobý hmotný majetek nutný pro poskytování služeb v domově pro seniory a předpokládaný rok jeho pořízení jsou shrnuty v tabulce č. 4. Podrobnější údaje lze najít v kapitole 3.5.

Celková hodnota pozemků, na kterých má být objekt vystaven, je stanovena na základě celkové výměry pozemků 1256 m², které jsou ve vlastnictví investora (viz níže). Předpokládaná hodnota pozemků je stanovena dle cenové mapy pozemků hl. m. Prahy, kde je pro oblast Libně uváděna cena v roce 2016 ve výši 5 870 Kč/m². [22]

Tabulka 4 - Přehled dlouhodobého hmotného majetku

Dlouhodobý hmotný majetek	Předpokládaný rok pořízení	Hodnota/pořizovací cena bez DPH [Kč]	Hodnota/pořizovací cena vč. DPH [Kč]
Pozemek v Praze - Libni	v současnosti ve vlastnictví investora	7 372 720	8 921 000
Vlastní objekt - dokončení výstavby	2018 - 2020	175 800 000	193 500 000
Technické vybavení objektu (výtahy apod.)	2019	součást ceny vlastního objektu	
Vybavení pokojů nábytkem a pomůckami	2020	1 396 281	1 689 500
Vybavení sesteren, společenských místností, skladů a kanceláří nábytkem a pomůckami	2020	611 570	740 000
Vybavení přípravný jídel/výdejny	2018 - 2020	součást ceny vlastního objektu	
Vybavení prádelny a žehlírny	2020	413 223	500 000
Vybavení ordinace lékaře	2020	zajistí si sám lékař v rámci soukromé praxe (ordinaci bude mít pronajatou a bude vázán smlouvou mít v evidenci ubytované seniory)	
Vybavení rehabilitační místnosti	2020	66 116	80 000

Provoz domova pro seniory nebude vytvářet významné zásoby. Vzhledem k tomu, že se nejedná o výrobní podnik, ale o poskytování služeb, budou potřebné zásoby objednávány a dodávány především v souvislosti s aktuální potřebou. [19]

Co se týče zajištění stravování, tak hlavní jídla budou dovážena z nasmlouvané kuchyně či vývařovny denně, popř. vícekrát za den. Vaření hlavních jídel v domově nelze zajistit zejména kvůli nedostatečným prostorům pro takový provoz. V kuchyni domova pro seniory budou připravovány pouze svačiny či jednoduché snídaně a dovezená hlavní jídla budou pouze vydávána, popř. dohřívána. Probíhat zde bude mytí nádobí, pro něž je nutné zajistit mycí prostředky.

Domov pro seniory však bude disponovat vlastní prádelnou a žehlírnou, pro které je potřeba zajistit zásoby pracích prostředků a dodávku vody a elektřiny.

Pomocným materiálem pro provoz domu jsou čisticí prostředky, spotřební materiál a materiál potřebný k údržbě domova.

Je potřeba mít také dostatečnou zásobu materiálu a pomůcek pro ošetřování seniorů.

Dodávkou pro sociální potřeby zaměstnanců pak budou pracovní oděvy, nápoje, materiály pro různá školení apod.

Důležitou roli při provozu bude hrát práce s dodavateli a optimální velikost dodávek, které budou nastaveny po zahájení provozu domova, popř. po zahájení zkušebního provozu.

Významnou úlohu v provozu domova pro seniory sehraje také dodavatelé energií. Předpokládá se, že objekt bude vytápěn plynovými kotli, které budou současně zajišťovat dodávku tepla pro ohřev větracího vzduchu ve vzduchotechnických jednotkách a přípravu teplé vody. Jelikož je v domovech pro seniory spotřeba teplé vody velmi vysoká, budou při její přípravě pomáhat solární kolektory, které budou umístěny na střeše objektu. Objekt tedy bude napojen na plyn a elektřinu. Jelikož se nejedná pouze o malého spotřebitele, předpokládá se, že si bude moci vedení domova vyjednat speciální ceny pro velkoobdoběratele u poskytovatele plynu i elektřiny. Zde bude nutné poptat jednotlivé dodavatele a udělat si výběrové řízení. Na dodávce energií se tak dá významně uspořit.

3.4.3 Plánované fáze projektu

Předpokládaný harmonogram celého projektu po pololetích je uveden v tabulce č. 5. Předpokládá se, že zahájení provozu domova pro seniory v plném rozsahu nabízených služeb proběhne na začátku roku 2021.

Tabulka 5 - Harmonogram projektu (vzor [19])

Fáze projektu	Předinvestiční			Investiční				Provozní		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021				
Rok	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I
Zpracování technicko-ekonomické studie a vyhodnocení projektu	X									
Revize dokumentace k územnímu řízení a stavebnímu povolení		X	X							
Jednání s dalšími investory a bankami o úvěru + schválení úvěru		X	X							
Zajištění stavebního povolení			X							
Zpracování dokumentace pro výběr dodavatele stavby				X						
Výběrové řízení na dodavatele stavby				X						
Zpracování prováděcí dokumentace				X	X					
Výstavba vlastního objektu					X	X	X	X		
Zařízení objektu nábytkem								X	X	
Výběr personálu								X	X	
Propagace služeb				X	X	X	X	X	X	X
Provoz domova pro seniory									X	X

3.5 Analýza vstupů, zařízení a technologií

3.5.1 Projekční práce a inženýrská činnost

Před samotnou výstavbou objektu je nutné počítat s náklady na revizi a zpracování dalších stupňů projektové dokumentace. Vzhledem k předpokládané ceně stavby lze očekávat ceny projektových prací dle tabulky č. 6.

Tabulka 6 - Předpokládané ceny projekčních prací a inženýrské činnosti

Stupeň projektové dokumentace	Cena bez DPH [Kč]	Cena vč. DPH [Kč]
Revize dokumentace k územnímu řízení a stavebnímu povolení	400 000	484 000
Dokumentace pro výběr zhotovitele (tendrová dokumentace)	625 000	756 250
Dokumentace pro provedení stavby	850 000	1 028 500
Inženýrská činnost	125 000	151 250
Celkem	2 000 000	2 420 000

Na základě studie zpracované k prvotní dokumentaci ke stavebnímu povolení v roce 2011 jsou odhadované náklady na výstavbu objektu včetně realizace veškerých přípojek, sadových úprav a zpevněných ploch cca 175,8 mil. Kč bez DPH a 193,5 mil. Kč vč. DPH. Podrobněji viz kapitola 2.2.3.

3.5.2 Vybavení

Objekt je nutné vybavit také nábytkem a pomůckami.

Součástí vybavení pokojů bude telefon a tlačítko pro přivolání ošetřující sestry. Všechny pokoje budou vybaveny polohovací postelí s možností doplnění o hrazdu s hrazdičkou, dále zde bude umístěn pojízdný stolek k posteli, křeslo se stolkem a běžné skříňe pro uložení oblečení a osobních věcí apod. Předpokládané náklady na vybavení jednolůžkového pokoje jsou uvedeny v tabulce č. 7. [23]

Součástí každého pokoje bude vlastní koupelna. Některé pokoje budou dispozičně řešeny tak, aby umožňovaly pobyt osobám se sníženou schopností pohybu.

Společenská místnost bude vybavena vždy jednou televizí, sedačkou a stoly se židlemi. Budou zde také knihy a některé hudební nástroje, hry apod., které budou rozvíjet aktivitu seniorů.

Ošetřovna a rehabilitační místnost budou vybaveny potřebnými lůžky, pomůckami a přístroji.

Předpokládané náklady na vybavení vlastních pokojů pro klienty jsou uvedeny v tabulkách č. 7 a 8. Odhad nákladů na vybavení ostatních místností v nadzemních podlažích je uveden v tabulce č. 9. Zařízení kuchyně v 1. nadzemním podlaží je součástí ceny vlastního objektu. Je však potřeba do nákladů započítat také vybavení prádelny a žehlírny umístěné v 1. podzemním podlaží v hodnotě cca 500 tis. Kč. Celkem bude stát vybavení objektu nábytkem, zařízením a pomůckami cca 3 009 500 Kč vč. DPH. Ordinance lékaře bude zařízena na jeho vlastní náklady, neboť se předpokládá, že bude pronajata pro soukromou praxi.

Vzhledem k objemu pořizovaného nábytku a zařízení bude provedeno výběrové řízení na dodavatele těchto součástí tak, aby byla dosažena co nejlepší kvalita a zajištěna co nejvýhodnější pořizovací cena.

Tabulka 7 - Odhadované náklady na vybavení jednolůžkového pokoje nábytkem a pomůckami

Zařízení jednolůžkového pokoje	Předpokládaná cena vč. DPH [Kč]
šatní skříňe	12 000
polohovací postel s hrazdičkou vč. matrace	15 000
pojízdný stolek k posteli	3 300
křeslo, stolek, židle	5 000
další drobné vybavení	3 000
celkem	38 300

Tabulka 8 - Odhadované náklady na vybavení všech pokojů pro klienty

Druh pokoje	Počet [ks]	Náklady na vybavení za 1 pokoj [Kč]	Náklady na vybavení celkem [Kč]
jednolůžkový	41	38 300	1 570 300
dvoulůžkový	2	59 600	119 200
celkem			1 689 500

Tabulka 9 - Odhadované náklady na vybavení ostatních místností v objektu

Místnost	Počet	Náklady na jednu místnost	Náklady celkem vč. DPH [Kč]
sesterny v 2.-6.NP vč. přilehlých skladů	5	70 000	350 000
kancelář sekretářky	1	20 000	20 000
kancelář ředitele	1	20 000	20 000
společenské místnosti 2.-6.NP	5	50 000	250 000
společenská místnost/jídelna v 1.NP	1	100 000	100 000
rehabilitační místnost	1	30 000	80 000
pomůcky v rehabilitační místnosti	1	50 000	
celkem			820 000

3.5.3 Technologie

Objekt bude vybaven výtahem pro vertikální pohyb osob mezi jednotlivými podlažními. Jeho cena je zahrnuta do nákladů na výstavbu vlastního objektu, neboť je jeho nezbytnou součástí.

3.5.4 Náklady na provoz

Při provozu domova pro seniory je potřeba kalkulovat s různými druhy nákladů. Budou zde zastoupeny zejména režijní náklady, neboť od počtu ubytovaných seniorů se bude přímo odvíjet pouze část nákladů na zajištění stravy, veškeré další náklady již není tak snadné plně rozpočítat.

Mezi režijními náklady se objeví provozní režie, administrativní režie, odbytové režie a režie finanční.

Mezi provozní režie lze zahrnout mzdy zaměstnanců, poplatky za energie, náklady na materiál pro údržbu a úklid objektu, pro praní a žehlení prádla apod. Mezi administrativní režie přibudou ještě náklady na komunikaci, v odbytových režiiích se objeví náklady na reklamu a propagaci. Popř. finanční režie budou obsahovat úrok z půjček apod.

Předpokládaná potřeba lidských zdrojů a mzdy zaměstnanců jsou uvedeny v kapitole 3.6.

Pro výpočet poplatků za energie a vodu byly využity hodnoty uvedené v technické zprávě k prvotní dokumentaci pro stavební povolení [13] a tyto jsou následující:

- celková užitná plocha	2 595 m ²
- bilance elektrické energie:	
• P _i – instalovaný výkon elektrických spotřebičů	150,5 kW
• P _p – výpočtové zatížení dle ČSN 33 2130	66,0 kW
• roční spotřeba elektrické energie	70 MWh/rok
- množství tepla pro vytápění a vzduchotechniku:	
• roční spotřeba tepla pro ÚT a VZT	318 MWh/rok
- množství tepla pro přípravu teplé vody:	
• roční spotřeba tepla pro ohřev TV	68 MWh/rok
- celková spotřeba vody:	
• roční spotřeba vody	3 288 m ³ /rok
- celková spotřeba plynu:	
• roční spotřeba zemního plynu	46 045 m ³ /rok
- odborný odhad množství splaškových a dešťových vod:	
• roční množství splaškových vod	3 288 m ³ /rok

Vzhledem k instalovanému příkonu elektrických spotřebičů a roční spotřebě elektrické energie jsou odhadovány náklady za elektřinu ve výši cca 350 tis. Kč/rok vč. DPH. Výpočet nákladů za elektrickou energii je uveden v příloze č. 4. [24] Nicméně vzhledem k výši roční spotřeby elektrické energie bude vhodné provést výběrové řízení na dodavatele elektřiny a vyjednat si s ním nižší ceny.

Dle výše uvedené roční spotřeby plynu lze odhadovat, že náklady na plyn na zajištění vytápění, přípravy teplé vody a na provoz vzduchotechniky budou činit cca 500 tis. Kč ročně vč. DPH. Výpočet nákladů na plyn je uveden v příloze č. 5. [25] Opět doporučuji provést výběrové řízení na dodavatele plynu.

Roční spotřeba vody činí 3 288 m³/rok, stejné je i předpokládané množství splaškových vod. Pražské vodovody a kanalizace uvádějí na svých webových stránkách cenu vodného a stočného 85,18 Kč/m³ vč. 15 % DPH [26], což činí předpokládané celkové náklady za dodávku a odvod vody cca 280 tis. Kč/rok.

Další položkou budou náklady na materiál pro údržbu a úklid objektu a pro praní a žehlení prádla. Jedná se například o prací, mycí a čisticí prostředky, hadry, mopy apod. Výše těchto nákladů se odhaduje na cca 200 tis. Kč/rok, přičemž zde nejsou zahrnuty

náklady na výjimečné větší opravy v objektu při poruchách. Tyto náklady budou hrazeny zvlášť a je potřeba s nimi počítat v rezervách.

Mezi administrativní režie lze zařadit náklady na komunikaci, jako jsou poplatky za televizi, internet, telefon apod. a také náklady na provoz kanceláří – spotřeba papíru, náplně do tiskáren, apod. Administrativní režie jsou odhadovány ve výši 200 tis. Kč/rok.

V odbytových režiiích se projeví náklady na reklamu a propagaci. Vzhledem k tomu, že je všeobecně nedostatek volných kapacit v domovech pro seniory, předpokládá se minimální potřeba propagace. Ta se objeví spíše na počátku projektu, ještě před zahájením provozu domova pro seniory a to v takové míře, aby se domov dostal do podvědomí občanů a o této možnosti ubytování seniorů byli informováni. V prvním roce se předpokládají náklady na propagaci ve výši 150 tis. Kč/rok, v dalších letech pak cca 50 tis. Kč/rok (zejména na organizaci dnů otevřených dveří či případnou reklamu v médiích).

Náklady na zajištění stravy ubytovaných osob se budou skládat ze dvou základních složek – obědy budou dováženy z nasmlouvané vývařovny a v domově budou pouze podávány; snídaně, večeře a svačiny budou připravovány přímo v domově. Náklady na přípravu a dovoz obědů se předpokládají ve výši cca 65 Kč/osobu a den; náklady na suroviny pro ostatní jídla připravovaná přímo v domově se předpokládají ve výši cca 70 Kč/osobu a den. V uvedených cenách nejsou zahrnuty náklady na mzdy zaměstnanců a na provoz kuchyně (ty jsou uvedeny výše a v odstavci 3.6). [27] [28]

Důležité je kalkulovat také s náklady na likvidaci odpadů, přičemž v objektu bude vznikat nejen běžný komunální odpad (směsný a tříděný), ale lze předpokládat také produkci zdravotnického odpadu. Předpokládá se, že odpad bude vyvážen 2x týdně specializovanou firmou a objem kontejneru bude činit 1 100 litrů. Odhadované náklady na likvidaci komunálního odpadu činí 2 001 Kč za měsíc vč. DPH. [29] Odhadované náklady na likvidaci zdravotnického odpadu činí cca 500 Kč/měsíc. Náklady na likvidaci odpadů jsou celkem odhadovány na 2 501 Kč měsíčně.

Přehled provozních nákladů kromě nákladů na mzdy zaměstnanců je uveden v tabulce č. 10.

Tabulka 10 - Odhadované provozní náklady bez mezd a odpisů

Druh nákladu	Náklady bez DPH [Kč/rok]	Náklady vč. DPH [Kč/rok]	Poznámka
poplatky za elektrickou energii	289 300	350 000	
poplatky za plyn	413 300	500 000	
vodné a stočné	243 500	280 000	
úklid a údržba objektu, praní a žehlení prádla	165 300	200 000	
administrativní režie	165 300	200 000	
reklama a propagace	124 000	150 000	v 2. a dalším roce 50 000Kč/rok
náklady na zajištění stravy - předpokládá se dovoz 46 obědů/den	992 200	1 091 350	
náklady na zajištění stravy - předpokládá se snídaně, večeře a svačiny pro 46 osob/den	1 068 500	1 175 300	
likvidace odpadů	24 900	30 012	
náklady celkem v 1. roce	3 486 300	3 976 662	
náklady celkem v 2. a dalším roce	6 889 922	3 876 662	

3.6 Analýza lidských zdrojů

3.6.1 Organizační struktura

V domově bude klientům poskytována 24 hodinová asistence, z čehož vyplývá 24hodinový provoz domova pro seniory, 7 dní v týdnu. Denní stacionář a aktivizační činnosti budou provozovány pouze v pracovní dny, a to vždy během dne. Samozřejmostí bude týmová spolupráce zaměstnanců a zajištění pocitu bezpečí klienta.

Péče o klienty bude vycházet z vize projektu, která usiluje o to, aby se klient cítil jako doma, tj. příjemně, sebestiše a bezpečně s pocitem dostatečného soukromí.

Výše uvedené bude zajištěno především:

- minimálním narušováním soukromí klienta,
- minimálním omezením jeho pohybu a přání,
- maximalizací přirozenosti prostředí domova. [19]

Přímá péče o klienty bude mít charakter doprovázení, tzn. že při jakékoliv činnosti, při které bude klient schopný se alespoň částečně sám obsloužit, bude pracovník klientovi pouze asistovat a nebude mu vnucovat své služby. Jedná se například o situace nastalé při oblékání, osobní hygieně, ale i při aktivitách běžného života, které dříve senior vykonával sám. Díky doprovázení by měl domov poskytnout klientovi maximální samostatnost s možností rozhodovat o sobě sama. Prostor domova by mělo být

pro klienta příjemné a inspirativní, nemělo by vést k jeho apatii. Prostor domova umožní maximum volného pohybu starému člověku a potřeba pomoci od personálu by tak měla být minimalizována. [19]

Vnitřní prostory objektu a jeho umístění jsou přizpůsobeny potřebám seniorů, jedná se především o následující:

- bezbariérovost objektu a výrazný navigační systém,
- uzavřený vnitroblok se zelení v blízkosti objektu s možností posezení na lavičce,
- dostupnost všech služeb přímo v objektu, popř. v jeho blízkém okolí,
- záchytné místo klientů i personálu (sesterna a klubovna) v objektu v dosahu do max. 20 metrů od pokoje. [19]

Výše uvedená koncepce má přímý dopad na provoz domova, samotné uspořádání domu, na personální zajištění a organizaci provozu. Vyžaduje týmovou práci všech zaměstnanců a klade důraz vedle jejich odborného vzdělání i na jejich osobní předpoklady (trpělivost a respekt ke stáří, ochota pomáhat). Výše uvedené vlastnosti a odborné vzdělání budou hlavním předmětem při výběru zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o náročnou práci se seniory, měla by být kompenzována motivačními faktory, které by měly zajistit stabilitu pracovního týmu. Motivačními faktory mohou být: nadprůměrná finanční odměna složená ze stálé mzdy a pravidelných odměn a osobní a profesní rozvoj (otevřené prostředí pro další vzdělávání). [19]

Aktivizační činnosti budou probíhat dle potřeby klientů individuálně, popř. společně ve společných prostorách domova či externě (různé výlety, divadla apod.). Tyto činnosti bude zajišťovat ergoterapeut ve spolupráci s pracovníky pro volnočasové aktivity, pracovníky sociálních služeb a dobrovolníky. [19]

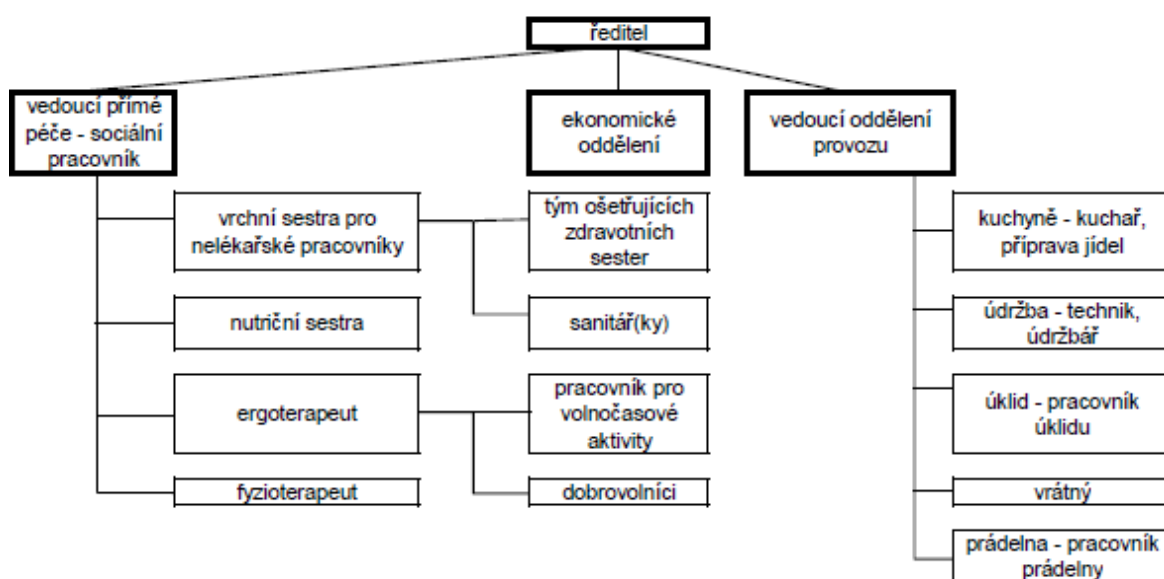
Součástí týmu budou všeobecné zdravotní sestry, které u potřebných klientů zabezpečí základní zdravotní péči. Některé ze zdravotních sester budou moci svoji práci vykonávat bez dohledu. Sociální pracovník bude koordinovat práci týmu a bude poskytovat klientům informace z oblasti sociální péče a souvisejících vyhlášek, zákonů a předpisů. V plánu je zajištění lidských zdrojů z převažující části interně (bude s nimi uzavřena pracovní smlouva či dohoda). Odborná specializovaná zdravotní péče mimo kompetence zdravotní sestry je zajištěna externě – předpokládá se pronájem ordinace v přízemí lékaři, který zde bude provozovat soukromou praxi a zároveň docházet za klienty domova. V případě těžšího onemocnění klientů lze zajistit také návštěvu specialisty. [19]

Externě budou zajištěny také služby psychologa, logopeda a ortopeda, kteří budou do domova docházet dle potřeby – předpokládají se návštěvy 1x týdně, tyto služby budou hrazeny zdravotní pojišťovnou.

Nadstandardní kulturní pořady, které budou nad rámec aktivizačních činností zajištěných domovem, budou domovem pouze koordinovány a objednávány u externího dodavatele. Služba pak bude plně hrazena zúčastněnými klienty.

Provoz kuchyně zajistí pro klienty tři hlavní jídla a dvě přesnídávky za den.

Organizační struktura firmy a vymezení odpovědnosti za podřízené pracovníky jsou patrné z obrázku č. 2.



Obrázek 2 - Organizační struktura provozu

3.6.2 Kvalifikace a počet pracovníků

Odhad počtu potřebných pracovníků pro provoz domova pro seniory, denního stacionáře a aktivizačních činností a mzdové náklady na jednotlivé profese jsou uvedeny v tabulce č. 11. Jsou zde shrnuty také odhadované náklady na školení pracovníků. Jedná se o optimální množství pracovníků tak, aby byly zajištěny nabízené služby v odpovídajícím standardu. Optimalizace počtu pracovníků byla provedena na základě konzultací s Bc. Filipem Ramajzlem a podkladů poskytnutých doc. RNDr Ing. Hanou Scholleovou, Ph.D. [30].

Předpokládaný růst mezd činí cca 3,0 % za rok. [31]

Počítá se také s tím, že budou v domově pro seniory vypomáhat dobrovolníci a v rámci praxí také studenti škol orientovaných na sociální práci, které práce se seniory baví a budou ji vykonávat v podstatě za zajištění stravy.

Dostupnost potřebných pracovníků na trhu práce se liší dle pracovních pozic, které mají vykonávat. Pomocných pracovníků je dostatek, stejně tak jako vedoucích pracovníků, kterým je však potřeba přislíbit dostatečnou mzdu. Problém je především s dostupností zdravotnického personálu, kterého je všeobecně nedostatek. Je potřeba zacílit především na takové zdravotnické pracovníky, které práce se seniory naplňuje a práci nevykonávají především s vidinou vysokých mezd, ale spíše s vidinou osobního přínosu.

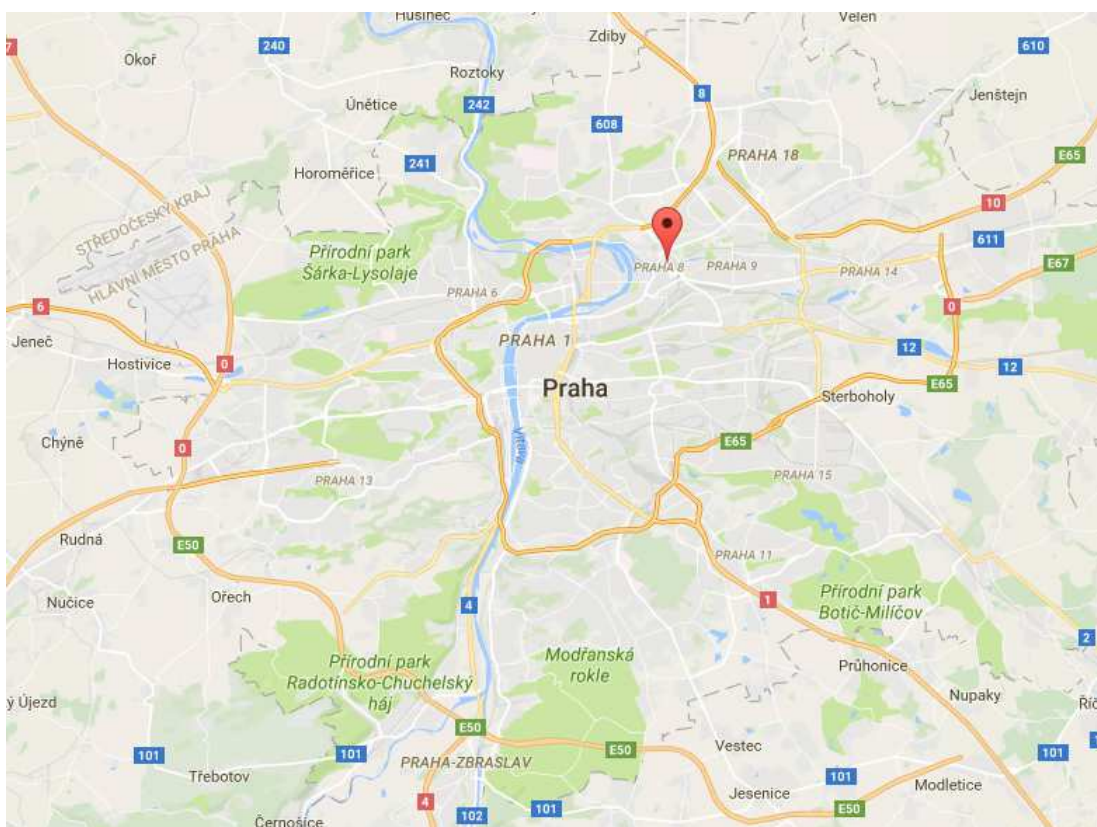
Tabulka 11 - Odhadovaný počet pracovníků a mzdové náklady

Pozice	Hrubá měsíční mzda [Kč]	Úvazek	Počet prac.	Roční náklady - mzdy [Kč]	Roční náklady - školení pracovníků [Kč]
ředitel (zároveň personalista)	50 000	1	1	600 000	-
ekonom, pracovník marketingu	40 000	1	1	480 000	-
lékař (současně vykonává také soukromou praxi)	40 000	1	1	480 000	-
vrchní sestra pro nelékařské pracovníky	35 000	1	1	420 000	7 000
zdravotní sestra bez dohledu	28 000	1	4	1 344 000	20 000
zdravotní sestra	22 000	1	5	1 320 000	-
pracovník v sociálních službách	18 000	1	20	4 320 000	-
sanitář(ka)	16 000	1	4	768 000	-
nutriční sestra	30 000	0,5	1	180 000	-
ergoterapeut	27 000	0,5	1	162 000	5 000
fyzioterapeut	27 000	0,5	1	162 000	5 000
sociální pracovník	27 000	1	1	324 000	3 000
pracovník pro volnočasové aktivity	23 000	1	1	276 000	3 000
vedoucí oddělení provozu	23 000	1	1	276 000	-
technik/údržbář	20 000	0,5	1	120 000	-
vrátný	16 000	1	4	768 000	-
pracovník úklidu	15 000	1	2	360 000	-
kuchař(ka), příprava jídel	20 000	1	2	480 000	-
pracovník prádelny	17 000	0,5	2	204 000	-
celkem				13 044 000	43 000
odvody - sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatel (34%)				4 434 960	-
roční náklady celkem				17 478 960	43 000

3.7 Analýza lokalizace projektu

3.7.1 Poloha v obci, dotčené pozemky

Při rozhodování o umístění stavby byl investor omezen pozemky, které již vlastní. Jedná se o pozemky situované v Praze – Libni na území České republiky. Vzhledem k tomu, že se pozemky nacházejí v proluce mezi stávajícími objekty, je velikost nové budovy značně omezena. Domov pro seniory má uzavírat stávající blok budov. Poloha objektu viz obrázky č. 3 a 4.



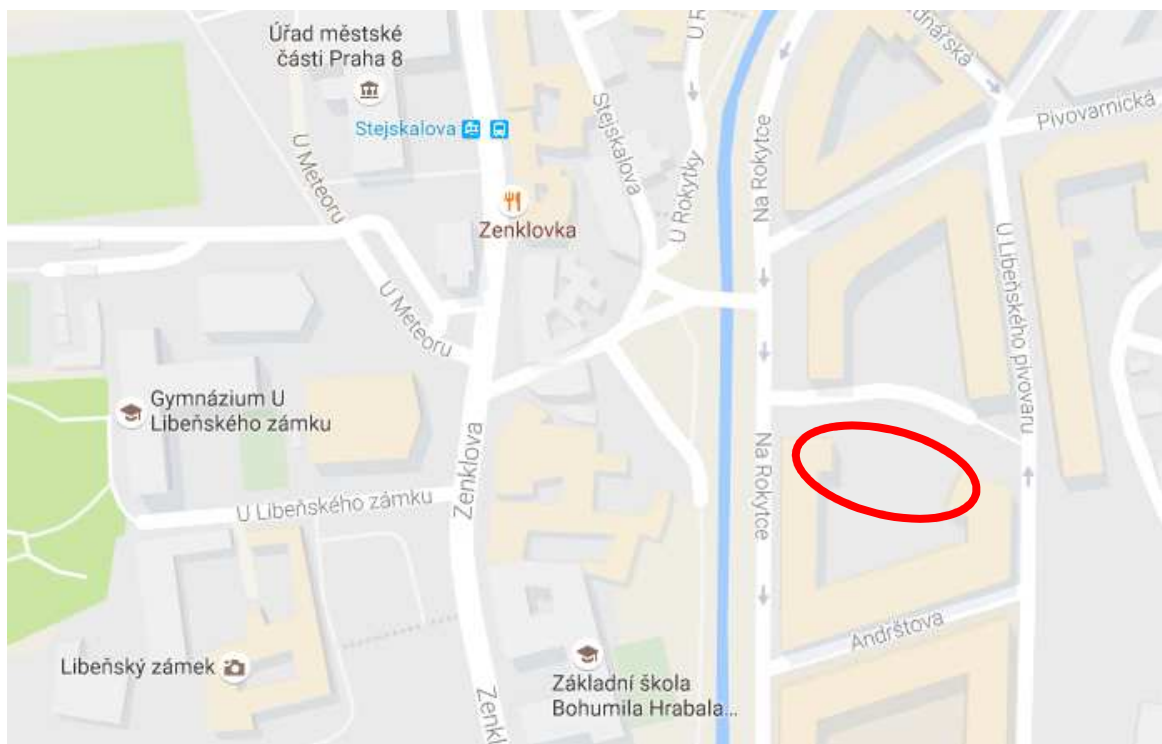
Obrázek 3 - Poloha objektu v rámci Prahy [32]

Navrhovaný objekt se umísťuje v prostoru vnitrobloku obytných domů mezi ulicemi U Libeňského pivovaru – Na Rokytcě – Andrštova jako zástavba koncové proluky k objektu č.p.1077/13 při ulici U Libeňského pivovaru, resp. jako přístavba k jeho slepému štítu – severozápadní stěně. [13]

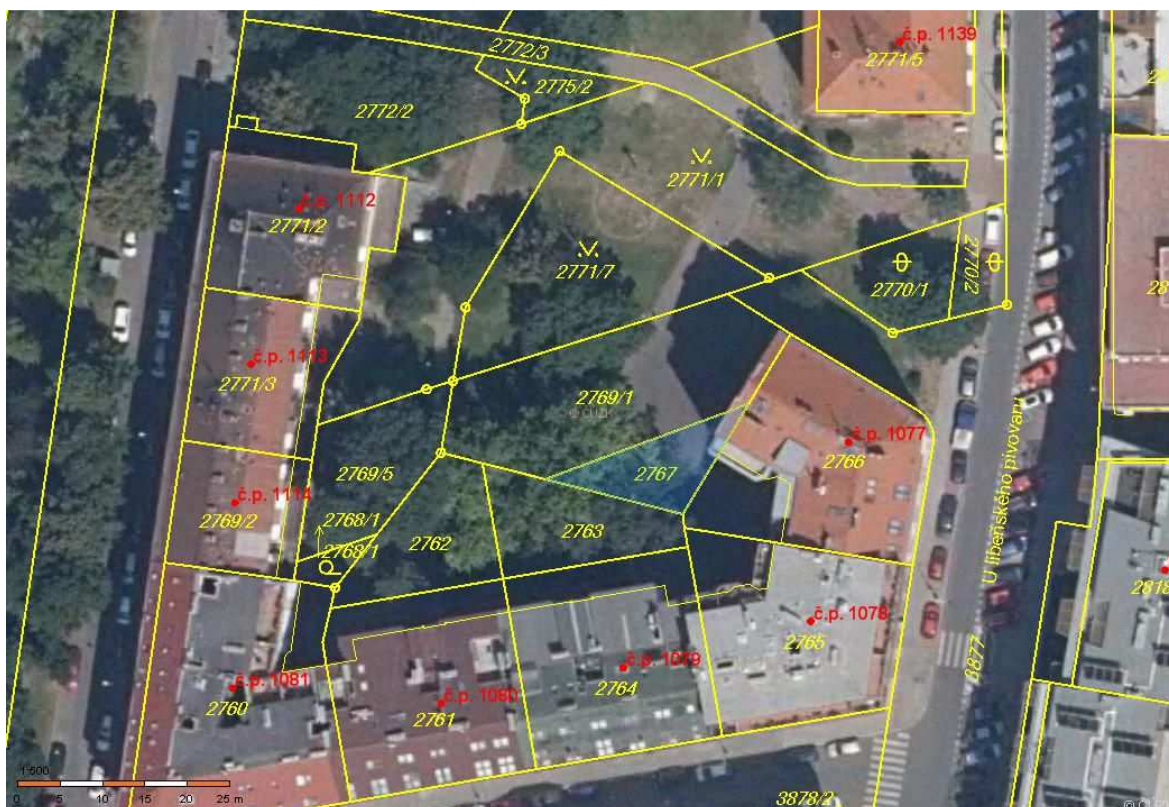
Z potřebné konfigurace dostavby koncové proluky tohoto bloku (který nebyl v minulosti dokončen) a ze skutečnosti, že na původní části pozemku stavebníka se nachází stávající obytný blok č.p. 1114/10 a částečně do něj zasahuje také blok č.p. 1113/12, které jsou v majetku Městské části Praha 8, bylo nutné provést výměnu částí pozemků tak,

aby dostavba bloku měla přiměřené proporce odpovídající urbanistickému měřítku celého stávajícího bloku a také aby byly vyřešeny vlastnické vztahy k zastavěným pozemkům objekty Městské části Praha 8. Tato směna pozemků byla již provedena, neboť se jednalo o podmínku pro další projednávání ze strany Městské části Praha 8. [13]

Druhy a parcelní čísla dotčených pozemků dle katastru nemovitostí a popisná čísla okolních objektů jsou uvedeny na obrázku č. 5 a v tabulce č. 12. Předpokládá se, že objekt bude napojen na příjezdovou komunikaci přes pozemek parc. č. 2771/1 a 2772/3. Napojení na inženýrské sítě pak bude provedeno následně přes pozemky: parc.č. 3877 – napojení na vodu a NN; parc. č. 2771/1 – napojení na kanalizaci a plyn; parc. č. 2772/2 – napojení na kanalizaci. [13]



Obrázek 4 – Umístění objektu v Praze – Libni v proluce mezi stávajícími budovami [32]



Obrázek 5 - Dotčené pozemky podle katastru nemovitostí [33]

Tabulka 12 - Druhy a parcelní čísla dotčených pozemků [13]

Parc. číslo	Díl	Kat. území	m ²	LV	Vlastník
2767		Libeň	120	1234	Rüčk Jiří Ing.
2769	/ 1	Libeň	517	1234	Rüčk Jiří Ing.
2770	/ 1	Libeň	151	1234	Rüčk Jiří Ing.
2771	/ 7	Libeň	468	1234	Rüčk Jiří Ing.
2769	/ 5	Libeň		1711	Hl.m. Praha
2770	/ 2	Libeň		1923	Hl.m. Praha
2771	/ 1	Libeň		1711	Hl.m. Praha
2772	/ 2	Libeň		1711	Hl.m. Praha
2772	/ 3	Libeň		1923	Hl.m. Praha
3870		Libeň		1923	Hl.m. Praha
3877		Libeň		1923	Hl.m. Praha

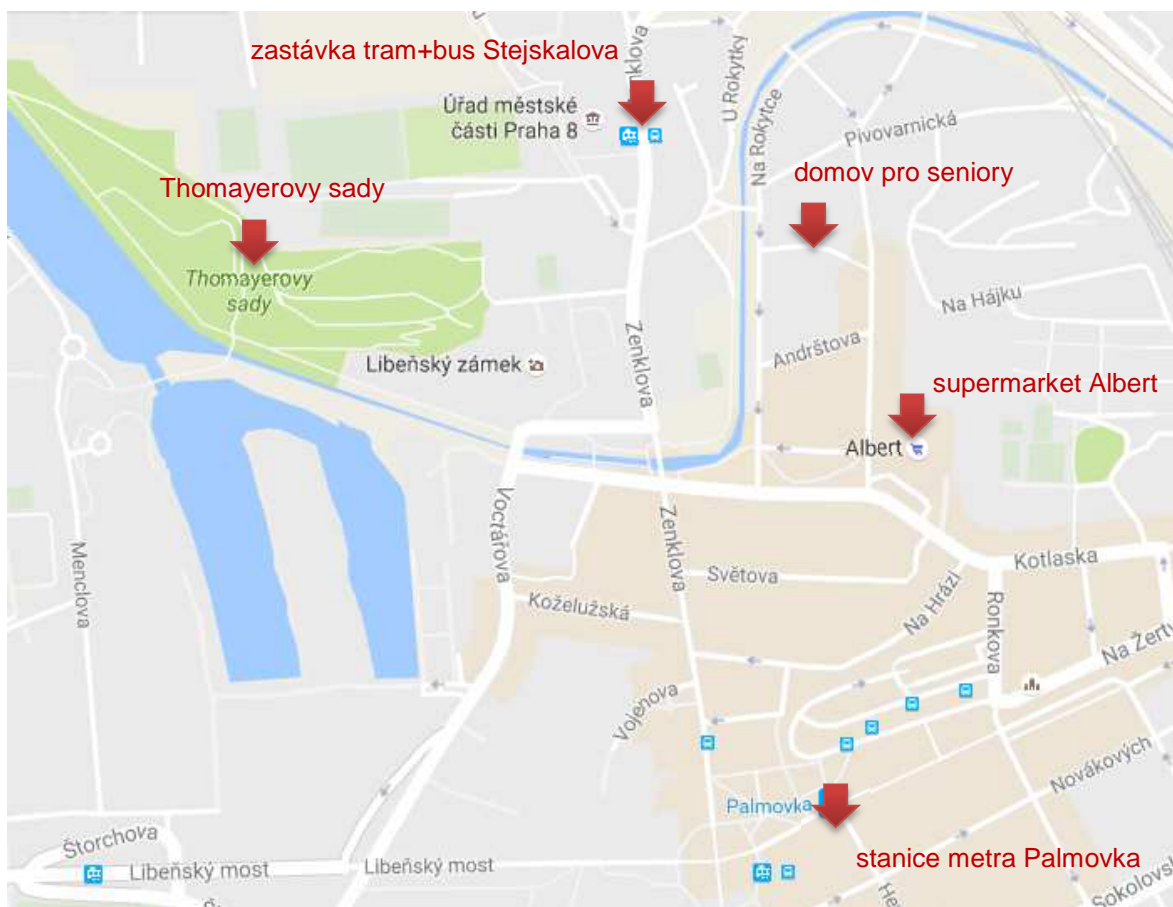
3.7.2 Požadavky na infrastrukturu

Navrhovaný objekt bude připojen na dopravní infrastrukturu novou komunikací navazující na jednosměrnou ulici U Libeňského pivovaru. Tato komunikace umožní sjezd pro osobní i dodávková auta do 1. podzemního podlaží objektu za účelem jeho zásobování.

Vzhledem k minimální kapacitě 4 parkovacích stání v podzemním parkingu, postačí jeden jednosměrný vjezd do suterénu řízený semaforem. Aby mohli být klienti pohodlně přiváženi a navštěvováni rodinnými příslušníky, jsou v okolí objektu veřejná parkovací stání, která nejsou součástí pražských parkovacích zón a lze je využívat všemi. Pokud budou volná parkovací místa v podzemním podlaží objektu, mohou klienti využívat i ta.

Přístup pro pěší bude zajištěn po nově vybudovaném chodníku od ulice U Libeňského pivovaru až k terase před hlavním vstupem do budovy. V docházkové vzdálenosti se nachází supermarket Albert.

K dopravě rodinných příslušníků do domova pro seniory lze využívat také městskou hromadnou dopravu. Stanice metra Palmovka (linka B) je od objektu vzdálena 700 m, stanice autobusů a tramvají Stejskalova je vzdálena 350 m. Při procházkách lze využít blízkosti Thomayerových sadů, které jsou od objektu vzdáleny 450 m. Umístění zastávek městské hromadné dopravy, parků a nákupních center je znázorněno na obrázku č. 6.



Obrázek 6 - Dostupnost MHD, parků a nákupních center [32]

Likvidace odpadu bude zajištěna prostřednictvím Pražských služeb, s nimiž bude uzavřena smlouva nejen na odvoz a likvidaci běžného komunálního odpadu, ale také na likvidaci odpadu ze zdravotnického zařízení. Odpady budou ukládány v 1. podzemním podlaží v k tomu určených prostorách a budou vyváženy 1x týdně.

Veškeré požadavky napojení na infrastrukturu budou vyhovující a plně dostačující předpokládanému účelu.

3.8 Finanční plán

Pro finanční plán projektu jsou zpracovány celkem tři výkazy: výkaz zisku a ztrát, rozvaha a výkaz cash flow. Na základě výkazu zisku a ztrát jsou upraveny ceny poskytovaných služeb.

3.8.1 Výkaz zisku a ztrát – prvotní kalkulace

Výnosy z provozu domova pro seniory mají svá určitá specifika, která jsou uvedena v následujících odstavcích.

Jak jsem uváděla v předchozích kapitolách, jsou výnosy ze služeb poskytovaných v domově pro seniory omezeny platnými zákony a vyhláškami. Jedná se zejména o maximální možnou výši poplatků za poskytované ubytování a stravování v domově. U těchto výnosů nelze zcela kalkulovat s jejich růstem v průběhu následujících let, neboť se příliš neměnily ani v letech předchozích.

Kapacita lůžek v posuzovaném objektu je pevně stanovena, stejně tak jako maximální kapacita společenských místností pro průběh aktivizačních činností, proto nelze počítat ani s navýšením kapacit poskytovaných služeb. Vzhledem k zájmu seniorů nad 65 let věku o volná místa v domovech pro seniory je uvažováno plné naplnění kapacit po celou dobu provozu.

V podstatě jediná položka, u které se dá předpokládat, že výnosy budou v průběhu dalších let růst, jsou ceny za aktivizační činnosti. Předpokládá se v průměru 2% nárůst cen v každém z následujících roků od počátku provozu.

Velmi významným výnosem jsou dotace, které však nelze právně nárokovat a představují tak rizikový faktor projektu.

V domově pro seniory se počítá s pronájmem lékařské ordinace pro soukromou praxi. Předpokládá se výnos z nájemného cca 300 tis. Kč ročně a růst těchto výnosů z pronájmu ve výši 2 % ročně.

S dalšími výnosy není v projektu počítáno. Předpokládané tržby z provozu domova pro seniory jsou uvedeny v tabulce č. 13 a 14 (v tabulkách není zahrnut pronájem lékařské

ordinace a dotace). Předpokládá se plný provoz domova a naplnění kapacit od roku 2021. Výše dotací na provoz domova je předpokládána ve výši 2 475 tis. Kč ročně (očekávané dotace na 1 lůžko jsou uvedeny v kapitole 2.2.3) a předpokládaná výše darů a příspěvků je odhadována na částku 5 mil. Kč za rok.

Tabulka 13 - Předpokládané tržby z provozu domova pro seniory v letech 2020 - 2022

Služba	Měsíční tržby [Kč]	Poznámka	Výnos [Kč] v roce		
			2020	2021	2022
pobytové služby	521 550	bez růstu ceny	3 129 300	6 258 600	6 258 600
denní stacionář	28 770	bez růstu ceny	172 620	345 240	345 240
aktivizační činnosti - ubytování	330 750	růst cen cca 2% ročně	1 984 500	3 969 000	4 048 400
aktivizační činnosti - ostatní	81 900	růst cen cca 2% ročně	491 400	982 800	1 002 500
tržby celkem			5 778 000	11 556 000	11 655 000

Tabulka 14 - Předpokládané tržby z provozu domova pro seniory v letech 2023 - 2026

Služba	Výnos [Kč] v roce			
	2023	2024	2025	2026
pobytové služby	6 258 600	6 258 600	6 258 600	6 258 600
denní stacionář	345 240	345 240	345 240	345 240
aktivizační činnosti - ubytování	4 129 400	4 212 000	4 296 300	4 382 300
aktivizační činnosti - ostatní	1 022 600	1 043 100	1 064 000	1 085 300
tržby celkem	11 756 000	11 859 000	11 965 000	12 402 000

Co se týče nákladů, jsou nejvýznamnější položkou náklady na mzdy personálu a náklady na dodávku energií. Předpokládá se růst mezd ve výši 3 % ročně a stagnace cen energií. Předpokládaný růst cen potravin je cca 5 % ročně. [34] Podrobnější informace viz kapitoly 3.5.4 a 3.6.2. Do nákladů není zahrnut zdravotnický materiál, neboť se předpokládá, že bude uhrazen zdravotní pojišťovnou. Případný nadstandardní materiál si budou klienti hradit nad rámec základní částky.

Předpokládá se, že na výstavbu objektu si investoři vezmou úvěr ve výši 50 % z celkové ceny objektu, tj. 96 750 tis. Kč a úroková sazba z úvěru se předpokládá 6 % ročně s dobou splatnosti 25 let. Samozřejmě otevřenou otázkou zůstává, zda by banka úvěr na tento projekt investorům poskytla. Plán splátek úvěru v letech 2019 až 2025 je uveden v tabulce č. 15. [35]

Tabulka 15 - Plán splátek dlouhodobého úvěru v letech 2020 až 2026 v tis. Kč

rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
výše úvěru na počátku období	96 750	96 750	94 987	93 117	91 136	89 036	86 809
anuita	-	7 568	7 568	7 568	7 568	7 568	7 568
úmor	-	1 763	1 869	1 981	2 100	2 226	2 360
úrok	-	5 805	5 699	5 587	5 468	5 342	5 209
konečný zůstatek úvěru	96 750	94 987	93 117	91 136	89 036	86 809	84 449

Zjednodušený výkaz zisku a ztráty pro první roky provozu domova je uveden v tabulce č. 16. Jak je patrné z tabulky, od prvního roku dochází ke stále větší ztrátě podniku. Výnosy z provozu domova pro seniory nepokryjí předpokládané náklady. Za podmínek uvedených v tabulce č. 16 nelze projekt doporučit k realizaci. Nejvýznamnější položkou v nákladech jsou mzdy zaměstnanců. Jako řešení nastalé situace se jeví snížení mezd zaměstnanců či redukce jejich počtu, aby byl projekt provozuschopný. Ani jedna z variant však není přijatelná, pokud chceme v domově zajistit poskytování kvalitní péče a mít zde spokojené zaměstnance, kteří se ke klientům chovají s úctou a respektem a plní své úkoly v co nejlepším možném standardu. Aby byla zajištěna kvalitní péče a personál byl zajištěn v dostatečném množství, je potřeba zvýšit výnosy podniku.

Položka, která nejvýznamněji ovlivňuje výnosy, jsou příjmy z provozu domova pro seniory, denního stacionáře a aktivizačních činností. Poplatky za tyto služby jsou však regulovány platnou legislativou ČR a nelze je navyšovat. Jedinou možností, jak zajistit provoz objektu s kvalitní péčí, je tak účtování poplatku za nadstandardní služby ubytovaným seniorům, případně neprovozovat registrovanou sociální službu, ale vést domov jako soukromý provozovatel, na kterého se nebudou vztahovat legislativou omezené výše poplatků. Poplatky za nadstandardní služby by musely být hrazeny rodinnými příslušníky ubytovaných seniorů a respektovat nejen růst mezd, ale také růst cen potravin a dalších provozních výdajů, neboť růst nevyšších možných sazeb účtovaných dle platné legislativy za ubytování seniorů, stravování a služby denního stacionáře nelze předpokládat.

Jistou úsporu lze zajistit také snížením nákladů na výstavbu vlastního objektu. Tyto náklady však nelze snižovat do nekonečna, neboť je potřeba zabezpečit určitou kvalitu použitých materiálů a prací.

Tabulka 16 – Zjednodušený výkaz zisku a ztráty v letech 2018 až 2025 [tis. Kč]

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Výnosy								
tržby z provozu domova pro seniory, denního stacionáře a aktivizačních činností	-	-	5 778	11 556	11 655	11 756	11 859	11 965
příspěvek na péči	-	-	2 430	4 860	4 860	4 860	4 860	4 860
pronájem ordinace lékaře	-	-	-	300	306	312	319	325
dotace a dary	-	-	2 475	7 475	7 475	7 475	7 475	7 475
výnosy celkem	-	-	10 683	24 191	24 296	24 403	24 513	24 625
Náklady	-	-	-	-	-	-	-	-
mzdy zaměstnanců	-	-	8 739	17 479	18 003	18 544	19 100	19 673
školení zaměstnanců	-	-	22	43	44	46	47	49
spotřeba energií, vodné a stočné	-	-	473	946	946	946	946	946
likvidace odpadů	-	-	12	25	25	25	25	25
zajištění stravování	-	-	1 030	2 061	2 164	2 272	2 386	2 505
ostatní provozní náklady (provoz kanceláří, propagace, úklid, praní apod.)	124	41	207	372	372	372	372	372
odpisy dlouhodobého majetku	2 461	5 977	6 251	6 531	6 531	6 531	6 531	6 579
finanční náklady (úroky z úvěru)	-	-	5 805	5 699	5 587	5 468	5 342	5 209
náklady na projektovou dokumentaci	2 000	-	-	-	-	-	-	-
náklady celkem	4 585	6 019	22 539	33 155	33 672	34 203	34 748	35 357
výsledek hospodaření před zdaněním	- 4 585	- 6 019	- 11 856	- 8 964	- 9 376	- 9 800	- 10 236	- 10 732
daň z příjmů (19%)	-	-	-	-	-	-	-	-
čistý zisk (EAT)	- 4 585	- 6 019	- 11 856	- 8 964	- 9 376	- 9 800	- 10 236	- 10 732

Pokud pomineme náklady na zajištění dlouhodobého majetku, pak činí dle zjednodušeného výkazu zisku a ztrát v tabulce č. 16 odhadované průměrné náklady na 1 lůžko cca 465 tis. Kč za rok, tj. 38 750 Kč za měsíc. V této částce jsou zahrnuty také náklady na provoz denního stacionáře a aktivizační činnosti pro docházející osoby, nicméně tyto náklady tvoří vzhledem k ostatním téměř zanedbatelnou část.

3.8.2 Úprava cen poskytovaných služeb

Aby byl projekt provozuschopný, je nutné upravit výši cen za poskytované služby. Předpokládá se, že částka, o kterou budou základní ceny uvedené v odstavci 3.4.2 navýšeny, budou hradit rodinní příslušníci ubytovaných seniorů jako poplatek za nadstandardní služby a poskytování kvalitní péče. Kalkulace minimální výše poplatku za nadstandardní služby je uvedena v tabulce č. 17. Na základě této kalkulace je předepsán poplatek za nadstandardní služby ve výši 11 000 Kč za lůžko na 1 měsíc. Výše uvedená částka bude v průběhu let navyšována v průměru o 7 % ročně, pokud nebudou navýšeny legislativou omezené limity poplatků za sociální služby. Tato sazba je optimalizována vzhledem k růstu mezd zaměstnanců a růstu ostatních nákladů na poskytované služby. V prvním roce bude činit poplatek za ubytování 1 klienta, vč. stravy, aktivizačních činností a nadstandardních služeb v průměru 29 940 Kč měsíčně.

Tabulka 17 - Kalkulace poplatku za nadstandardní služby

Služba (balíček)	Cena služby 1 osoba/měsíc [Kč]
ubytování + strava (vč. speciálních diet) + zdravotní péče + přímá asistence	11 590
aktivizační činnost pro ubytované (zvýhodněná cena)	7 350
průměrná výše příspěvku na péči	9 000
základní tržba za 1 ubytovaného seniora celkem	27 940
náklady na 1 lůžko/měsíc [Kč]	38 750
min. poplatek za nadstandardní služby/měsíc na 1 lůžko [Kč]	10 810

Předpokládané tržby za nadstandardní služby v letech 2020 až 2025 při růstu cen 7 % ročně jsou uvedeny v tabulce č. 18.

Tabulka 18 - Předpokládané tržby za nadstandardní služby v letech 2020 - 2025

Měsíční tržby za 1 lůžko [Kč]	Výnos [Kč] v roce					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
11 000	2 904 000	6 355 800	6 800 700	7 276 700	7 786 100	8 331 200

3.8.3 Výkaz zisku a ztrát po úpravě výnosů

Na základě kalkulace poplatků za nadstandardní služby je vytvořen nový výkaz zisku a ztrát, výkaz pro roky 2018 až 2025 je uveden v tabulce č. 19.

Jak je patrné z tabulky č. 19, k největším ztrátám v podniku dochází v prvních třech letech podnikatelské činnosti, tedy ve fázi předinvestiční a investiční. Provoz domova pro seniory teprve startuje a výnosy jsou nulové (s výjimkou roku 2020, kdy je zahájen částečný provoz domova v již plně dokončené části objektu). Od roku 2021 dochází sice nadále ke ztrátám, nicméně tyto se postupně snižují až do roku 2032, kdy podnik poprvé dosahuje zisku ve výši 211 tis. Kč. Jedná se o dobu provozu domova pro seniory v délce 12 let. Čistý zisk v průběhu životnosti projektu je znázorněn v grafu č. 1.

Pokud by ceny nadstandardních služeb rostly o 10 % ročně, pak lze očekávat zisk již v roce 2028, tj. po osmi letech provozu.

3.8.4 Rozvaha

Rozvaha investičního projektu zachycuje plán potřeby dlouhodobého majetku a oběžných aktiv a zdrojů jejich krytí. Jak již bylo uvedeno výše – pro potřeby zajištění dlouhodobého majetku bude z části použit vlastní kapitál a na výstavbu vlastního objektu bude z části využit dlouhodobý úvěr ve výši 96 750 tis. Kč (pokrytí nákladů na výstavbu vlastního objektu z 50 %).

Plánovaná rozvaha ke konci let 2018 až 2025 je znázorněna v tabulce č. 20.

3.8.5 Cash-flow

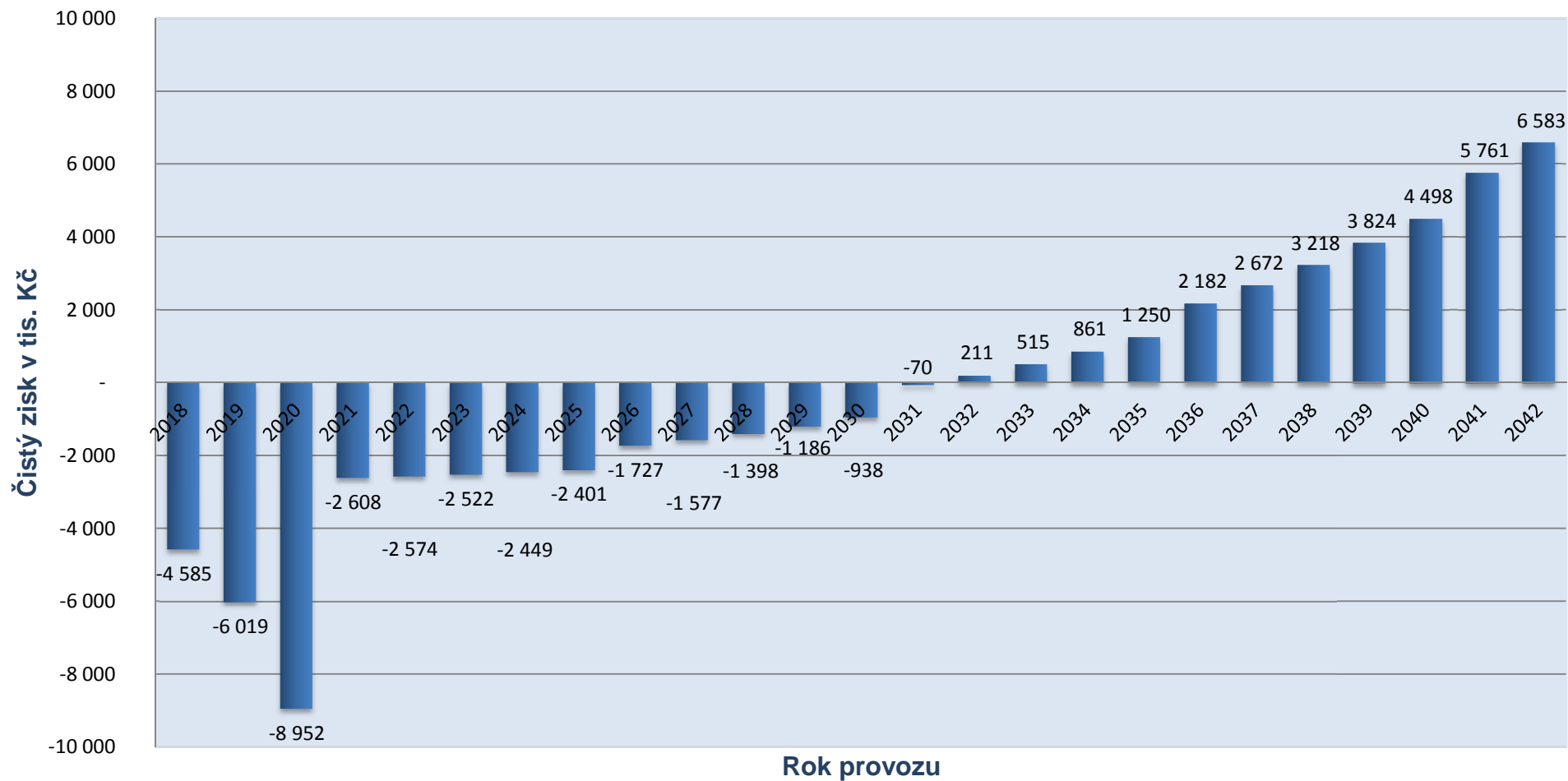
Ve výkazu cash flow je zachycen pohyb hotovosti v jednotlivých činnostech (provozní, investiční a finanční). Uveden je také stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku a na konci účetního období. Plánovány jsou kladné peněžní toky z provozní činnosti od roku 2021, tj. od druhého roku provozu domova pro seniory, denního stacionáře a zajišťování aktivizačních činností. Od roku 2020 však dosahují záporných hodnoty peněžní toky z finanční činnosti. Dlouhodobý úvěr bude načerpán v roce 2019 a od roku 2020 je plánováno jeho splácení. Přísun vlastního kapitálu do projektu je plánován na roky 2018 a 2020 pro zahájení a dokončení výstavby vlastního objektu.

Cash-flow pro roky 2018 až 2025 je uveden v tabulce č. 21, v grafu č. 2 je pak znázorněn pro celé období plánované životnosti projektu.

Tabulka 19 - Zjednodušený výkaz zisku a ztráty v letech 2018 až 2025 po úpravě výnosů [tis. Kč]

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Výnosy								
tržby z provozu domova pro seniory, denního stacionáře a aktivizačních činností	-	-	8 682	17 912	18 456	19 033	19 645	20 296
příspěvek na péči	-	-	2 430	4 860	4 860	4 860	4 860	4 860
pronájem ordinace lékaře	-	-	-	300	306	312	319	325
dotace a dary	-	-	2 475	7 475	7 475	7 475	7 475	7 475
výnosy celkem	-	-	13 587	30 547	31 097	31 680	32 299	32 956
Náklady	-	-	-	-	-	-	-	-
mzdy zaměstnanců	-	-	8 739	17 479	18 003	18 544	19 100	19 673
školení zaměstnanců	-	-	22	43	44	46	47	49
spotřeba energií, vodné a stočné	-	-	473	946	946	946	946	946
likvidace odpadů	-	-	12	25	25	25	25	25
zajištění stravování	-	-	1 030	2 061	2 164	2 272	2 386	2 505
ostatní provozní náklady (provoz kanceláří, propagace, úklid, praní apod.)	124	41	207	372	372	372	372	372
odpisy dlouhodobého majetku	2 461	5 977	6 251	6 531	6 531	6 531	6 531	6 579
finanční náklady (úroky z úvěru)	-	-	5 805	5 699	5 587	5 468	5 342	5 209
náklady na projektovou dokumentaci	2 000	-	-	-	-	-	-	-
náklady celkem	4 585	6 019	22 539	33 155	33 672	34 203	34 748	35 357
výsledek hospodaření před zdaněním	- 4 585	- 6 019	- 8 952	- 2 609	- 2 575	- 2 523	- 2 450	- 2 401
daň z příjmů (19%)	-	-	-	-	-	-	-	-
čistý zisk (EAT)	- 4 585	- 6 019	- 8 952	- 2 609	- 2 575	- 2 523	- 2 450	- 2 401

Čistý zisk v době životnosti projektu



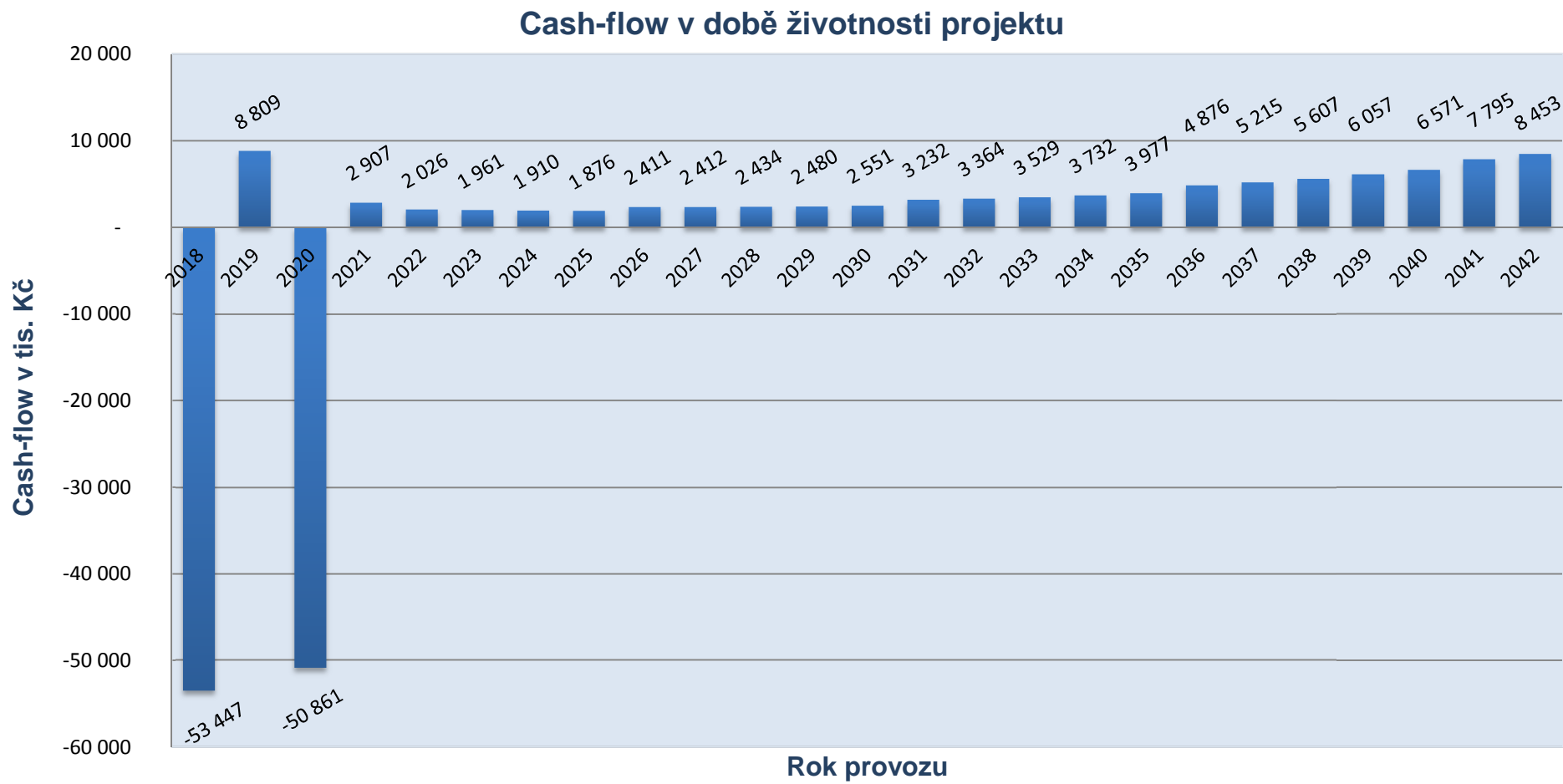
Graf 1 - Čistý zisk v době životnosti projektu [tis. Kč]

Tabulka 20 - Rozvaha - plán v letech 2018 - 2025[tis. Kč]

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
aktiva								
pohledávky za upsaný základní kapitál	-	-	-	-	-	-	-	-
dlouhodobý majetek	48 862	130 784	170 971	164 440	157 910	151 379	144 848	138 269
dlouhodobá aktiva (budovy) vč. technického vybavení a nábytku	51 323	139 223	185 660	185 660	185 660	185 660	185 660	185 660
oprávky	- 2 461	- 8 438	- 14 689	- 21 220	- 27 750	- 34 281	- 40 812	- 47 391
oběžná aktiva	1 926	10 735	1 687	4 594	6 620	8 582	10 492	12 368
zásoby (materiál, potraviny, úklidové a prací prostředky)	-	-	200	200	200	200	200	200
pohledávky (přiznání dotace za poslední čtvrtletí)	-	-	619	619	619	619	619	619
peníze a účty v bankách	1 926	10 735	868	3 776	5 802	7 763	9 673	11 549
aktiva celkem	50 788	141 519	172 658	169 034	164 530	159 961	155 340	150 637
pasiva								
vlastní kapitál	50 788	44 769	76 817	74 208	71 633	69 109	66 660	64 259
základní kapitál	55 373	55 373	96 373	96 373	96 373	96 373	96 373	96 373
výsledek hospodaření minulých let	-	- 4 585	- 10 604	- 19 556	- 22 165	- 24 740	- 27 263	- 29 713
výsledek hospodaření běžného účetního období	- 4 585	- 6 019	- 8 952	- 2 609	- 2 575	- 2 523	- 2 450	- 2 401
cizí zdroje - dlouhodobé závazky	-	96 750	95 113	93 370	91 397	89 306	87 089	84 739
závazky vůči dodavatelům	-	-	126	253	261	270	280	290
závazky vůči bance	-	96 750	94 987	93 117	91 136	89 036	86 809	84 449
cizí zdroje - krátkodobé závazky	-	-	728	1 457	1 500	1 545	1 592	1 639
závazky k zaměstnancům	-	-	728	1 457	1 500	1 545	1 592	1 639
závazky vůči bance	-	-	-	-	-	-	-	-
pasiva celkem	50 788	141 519	172 658	169 034	164 530	159 961	155 340	150 637
bilance - kontrola	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabulka 21 - Cash-flow - plán v letech 2018 - 2025[tis. Kč]

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku účetního období	-	53 447	44 638	95 499	92 592	90 566	88 605	86 694
výsledek hospodaření	4 585	6 019	8 952	2 608	2 574	2 522	2 449	2 401
peněžní toky z provozní činnosti	2 124	41	2 666	4 777	4 007	4 062	4 137	4 236
odpisy	2 461	5 977	6 250	6 529	6 529	6 529	6 529	6 579
změna stavu pohledávek	-	-	619	-	-	-	-	-
změna stavu závazků vůči dodavatelům	-	-	126	126	9	9	9	10
změna stavu zásob	-	-	200	-	-	-	-	-
změna stavu závazků vůči zaměstnancům	-	-	728	728	44	45	46	48
peněžní toky z investiční činnosti	51 323	87 900	46 432	-	-	-	-	-
výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	51 323	87 900	46 432	-	-	-	-	-
peněžní toky z finanční činnosti	-	96 750	1 763	1 869	1 981	2 100	2 226	2 360
dopady změn dlouhodobých závazků vůči bance	-	96 750	1 763	1 869	1 981	2 100	2 226	2 360
dopady změn krátkodobých závazků vůči bance	-	-	-	-	-	-	-	-
CF	53 447	8 809	50 861	2 907	2 026	1 961	1 910	1 876
stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	53 447	44 638	95 499	92 592	90 566	88 605	86 694	84 819



Graf 2 - Cash-flow v době životnosti projektu [tis. Kč]

3.9 Hodnocení efektivnosti investice

V této kapitole je hodnocena efektivnost investice na základě výše uvedených dat. Pro hodnocení jsou vybrány nejvhodnější metody z kapitoly 1.5.

3.9.1 Faktor rizika

Za podstoupení rizika projektu investor obvykle vyžaduje vyšší výnosnost investice. Očekávaný výnos investice se odráží v podnikové diskontní míře, která se nejlépe odhaduje pomocí vážených nákladů na kapitál (WACC, nebo také k_a). Jak se stanoví průměrné náklady na kapitál, je uvedeno v kapitole 1.4.1.

Do investičního projektu bude vstupovat nejen vlastní kapitál (48 % z celkových zdrojů), ale také cizí zdroje. Podnikové příjmy jsou daněny sazbou 19 %. Očekávaná výnosnost výše uvedeného investičního projektu byla určena v kapitole 2.2.3 a měla by dosáhnout minimální výše 4,9 %. Dlouhodobý úvěr je úročen sazbou 6 % ročně. (Náklady na akcie nejsou uvažovány.) Dosazením do vzorce 1.01:

$$k_a = W_d \cdot k_d \cdot (1 - T_d) + W_p \cdot k_p + W_s \cdot k_s \quad (1.01)$$

tedy získáváme podnikovou diskontní míru (vážené náklady na kapitál) ve výši

$$k_a = 0,52 \cdot 0,06 \cdot (1 - 0,19) + 0,48 \cdot 0,049$$

$$\underline{k_a = 4,9 \%}$$

Podniková diskontní míra bude nadále využívána při přepočtech budoucích hodnot na hodnoty současné.

Protože však finanční náklady jsou již zahrnuty do výpočtu cash flow (požadavek investora), vhodnou diskontní mírou jsou náklady vlastního kapitálu, tj. 4,9 %.

3.9.2 Současná hodnota investice

Jelikož se jedná o projekt s předpokládanou dobou životnosti minimálně 25 let, je nutné vypočítat současnou hodnotu očekávaných výnosů (cash-flow). Poněvadž je investice pořizována od roku 2018, jsou očekávané výnosy (cash-flow) přepočítány ke konci tohoto roku. V našem případě jsou však do výpočtu cash flow již zahrnuty finanční náklady, proto při výpočtu SHCF získáme přímo čistou současnou hodnotu NPV.

Pozn.: Uvažována je podniková diskontní míra dle odstavce 3.9.1 ve výši 4,9 %. U poplatků za pobytové služby a služby denního stacionáře se od roku 2026 předpokládá každých 5 let nárůst legislativou omezených cen o 5 %, stejně tak je uvažován nárůst příspěvku na péči. U poplatků za likvidaci odpadu a ostatních provozních nákladů je předpoklad obdobný.

Po dosazení do vzorce 1.02 uvedeného v odstavci 1.4.1

$$SHCF = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \quad (1.02)$$

$$\begin{aligned} SHCF = & \frac{-53\,447}{(1+0,049)^1} + \frac{8809}{(1+0,049)^2} + \frac{-50861}{(1+0,049)^3} + \frac{2907}{(1+0,049)^4} + \frac{2026}{(1+0,049)^5} + \frac{1961}{(1+0,049)^6} \\ & + \frac{1910}{(1+0,049)^7} + \frac{1876}{(1+0,049)^8} + \frac{2411}{(1+0,049)^9} + \frac{2412}{(1+0,049)^{10}} + \frac{2434}{(1+0,049)^{11}} \\ & + \frac{2480}{(1+0,049)^{12}} + \frac{2551}{(1+0,049)^{13}} + \frac{3232}{(1+0,049)^{14}} + \frac{3364}{(1+0,049)^{15}} + \frac{3529}{(1+0,049)^{16}} \\ & + \frac{3732}{(1+0,049)^{17}} + \frac{3977}{(1+0,049)^{18}} + \frac{4876}{(1+0,049)^{19}} + \frac{5215}{(1+0,049)^{20}} + \frac{5607}{(1+0,049)^{21}} \\ & + \frac{6057}{(1+0,049)^{22}} + \frac{6571}{(1+0,049)^{23}} + \frac{7795}{(1+0,049)^{24}} + \frac{8453}{(1+0,049)^{25}} \end{aligned}$$

činí současná hodnota investice SHCF – 48 000 tis. Kč, v našem případě se jedná již o čistou současnou hodnotu NPV. NPV dosahuje záporných hodnot, proto nelze investici přijmout.

3.9.3 Doba splacení (doba návratnosti)

Jak již bylo uvedeno výše, metoda doby splacení nám říká, za jak dlouho dosáhne tok výnosů (cash flow) hodnoty rovnající se původním nákladům na investici. Vzhledem k tomu, že investice vlastníka dosahuje hodnoty 88 910 tis. Kč + hodnota vloženého pozemku a kumulované cash flow (včetně zahrnutí splacení dluhů) dosahují po 25 letech provozu projektu pouze 16 249 tis. Kč, není návratnosti investice v době životnosti projektu dosaženo ani v případě, že není uvažována podniková diskontní sazba dle odstavce 3.9.1. Investice není likvidní, tudíž je riziková.

Kumulované cash flow se zahrnutím finančních nákladů v letech 2018 až 2025 jsou pro názornost uvedeny v tabulce č. 22.

Tabulka 22 - Kumulované cash flow se zahrnutím finančních nákladů v letech 2018 - 2025 [tis. Kč]

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CF	1 926	8 809	- 9 866	2 907	2 026	1 961	1 910	1 876
kumulované CF	1 926	10 735	- 1 058	- 6 959	4 933	3 987	3 872	3 786

3.9.4 Čistá současná hodnota (NPV)

Pro hodnocení investice lze použít také metodu čisté současné hodnoty, přičemž pokud je NPV (někdy také ČSHI) kladná, lze investici přijmout. Čistá současná hodnota se vypočítá jako součet počátečních investičních výdajů a SHCF, přičemž investiční výdaje jsou záporné. V našem případě je NPV vypočítána již v kapitole 3.9.2.

3.9.5 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Vnitřní výnosové procento je relativní procentní výnos investice. U naší investice dosahuje hodnoty – 0,72 %, přičemž požadovaná výnosnost investora byla 4,9 %. Vnitřní výnosové procento dosahuje záporných hodnot, investice je tedy prodělečná a nelze s ní zajistit požadovanou výnosnost projektu investorovi.

3.10 Analýza rizika projektu

Vzhledem k výše uvedeným závěrům z hodnocení efektivnosti investic není nutné hledat a hodnotit negativní rizika projektu, neboť projekt nelze za současných podmínek doporučit k realizaci.

Je však vhodné poukázat na pozitivní rizika projektu. Výstupy hodnocení efektivnosti investice mohou dosahovat lepších výsledků za předpokladu, že se například navýší legislativou předepsaný příspěvek na péči o seniory umístěné v domovech na dvojnásobek. Tento scénář je však velice nepravděpodobný – nepředpokládám, že by se v dohledné době zlepšila situace natolik, aby byl takový návrh schválen a zanesen do platné legislativy. Obdobná situace může nastat např. při přidělování měsíčních dotací na provoz domova.

Co se týče vlastních výpočtů uvedených v kapitole 3.9, určitý stupeň rizika je zde zahrnut úpravou hodnot pomocí diskontní míry.

3.11 Závěrečné doporučení

Vzhledem k výsledkům hodnocení efektivnosti investice provedené v kapitole 3.9 nelze doporučit projekt za stávajících podmínek k realizaci. Počáteční náklady projektu jsou příliš vysoké na to, aby byl projekt provozuschopný a dosahoval požadovaného zisku.

S počáteční investicí by mohla pomoci jednorázová dotace či dar na výstavbu domova pro seniory, nicméně na území hlavního města Prahy nejsou v současné době dotace tohoto typu poskytovány.

Ani zavedení poplatku za nadstandardní služby v případě tohoto projektu nepomůže k jeho životaschopnosti. Investiční projekt výstavby domova pro seniory v Praze – Libni nedoporučuji k realizaci.

ZÁVĚR

Rozhodování o realizaci investičního projektu není v podnicích každodenní záležitostí, nicméně jedná se o velice závažné rozhodnutí, které je potřeba řádně promyslet a posoudit všechna pro a proti. Z toho důvodu je hodnocení efektivnosti investic zcela zásadním procesem, který by neměl chybět před realizací každého investičního záměru.

Cílem diplomové práce bylo vyhodnotit investiční projekt se záměrem výstavby domova pro seniory v Praze-Libni a na základě tohoto hodnocení doporučit či nedoporučit jeho realizaci, případně vymezit podmínky, za kterých může být realizován. Přínosem diplomové práce měla být komplexní analýza jako podklad pro další rozhodování managementu firmy, popřípadě pro rozhodování dalších investorů pro vstup do podniku.

Výše uvedený cíl diplomové práce je splněn v praktické části práce (kapitoly 2. a 3.) s odkazy a využitím teoretické základny pro investiční rozhodování, jež je zpracována v kapitole první.

Ve druhé kapitole je zachyceno pozadí připravovaného projektu, jeho historie, která sahá až do roku 2011, a jsou vyhodnoceny veškeré vstupní předpoklady realizace projektu.

Investiční záměr vznikl jako alternativa k provozu projekční kanceláře, která v uvedeném roce, stejně jako celé stavebnictví, zaznamenala pokles zakázek a nebylo jisté, zda se na trhu udrží. Nicméně naštěstí se firma vzpamatovala a investiční záměr výstavby domova pro seniory tak byl odložen na později. Významným faktorem, který rozhodování o realizaci projektu do velké míry ovlivnil, byly a stále jsou dotace. V současné době jsou bohužel na území Prahy poskytovány dotace jen na provoz sociálních služeb, nikoli na výstavbu objektů samotných, kde by mohly být tyto služby poskytovány, což do jisté míry brání investorům ke vstupu na trh.

Výše uvedený investiční záměr skýtá velký potenciál, neboť dle mnoha statistik neustále roste počet seniorů a klesá porodnost, obecně se zvyšuje průměrný věk obyvatelstva. Na území Prahy je velký nedostatek volných kapacit v domovech pro seniory, denních stacionářích apod., proto se jevil investiční projekt jako životaschopný a velmi nadějný. Tato skutečnost však vzala za své během hodnocení efektivnosti investice.

Za významnou bariéru při vstupu na trh s poskytováním sociálních služeb považuji legislativně omezené maximální výše poplatků za poskytované služby. Dle provedených analýz nelze ani při výběru maximální povolené částky za poskytované služby pokrýt náklady na provoz objektu a zejména pak na mzdy zaměstnanců. Aby byla služba seniorům poskytována kvalitně a v dostatečné míře, je nutné pokrýt průměrné náklady

na lůžko ve výši cca 39 tisíc Kč za měsíc, což nelze zabezpečit ani v případě, že bude k základní ceně přiznán seniorovi příspěvek na péči o osobu s úplnou závislostí ve výši 13 200 Kč.

Přestože došlo při hodnocení efektivnosti investice k navýšení cen za poskytované služby o poplatek za nadstandardní služby ve výši 11 000 Kč za lůžko na 1 měsíc, nelze doporučit investiční projekt k realizaci. Ani jedna z využitých metod pro hodnocení efektivnosti investic nehrála ve prospěch zmíněného projektu.

Doba návratnosti investičního záměru výrazně převyšuje jeho životnost, což přisuzuji především vysokým počátečním nákladům na výstavbu a zařízení samotného objektu. Vzhledem k těmto okolnostem lze uvažovat o realizaci projektu pouze v případě, že by byly sníženy pořizovací náklady vlastního objektu či byla jejich významná část kryta z přiznaných dotací. V takovém případě doporučuji celý projekt znovu podrobit hodnocení se zahrnutím nových podmínek.

Vzhledem ke zjištěným okolnostem jsem přesvědčena, že mnoho domovů pro seniory, které jsou v současnosti provozovány, nezajišťuje péči o klienty v dostatečné kvalitě. Usuzuji tak ze skutečnosti, že příjmy z poskytování těchto sociálních služeb při legislativou stanoveném omezení cen, nemohou ani zdaleka pokrýt náklady na kvalifikovaný personál v dostatečném počtu. Doporučuji, aby problematika poskytování kvalitní péče v domovech pro seniory byla nadále podrobněji zkoumána a byly diskutovány zákonem stanovené limity cen za poskytované služby. Dokud nebudou příjmenější podmínky pro vstup na tento trh, nelze očekávat, že bude v domovech pro seniory dostatek volných míst.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] Vývoj obyvatelstva České republiky - 2014: Populační vývoj v krajích. *Český statistický úřad* [online]. 2015, 50 - 70 [cit. 2016-07-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20554227/1300691508.pdf/9d7683da-ff7d-4879-bccf-a2989b1134ed?version=1.0>
- [2] Vývoj obyvatelstva České republiky - 2014: Porodnost. *Český statistický úřad* [online]. 2015, 22 - 29 [cit. 2016-07-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20554227/1300691504.pdf/7dfba571-e455-4abf-8817-868c72188a1c?version=1.0>
- [3] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [4] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [6] Ceny výrobců - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ipc_cr
- [7] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 108/2006 Sb.: o sociálních službách. In: *č. 37/2006*. Česká republika: Parlament České republiky, 2006, ročník 2006, částka 1257, 108/2006 Sb. Dostupné také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62334&nr=108~2F2006&rpp=15#local-content>
- [8] Informace k hodnocení státní dotace na sociální služby. *Portál pro sociální oblast města Prahy* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: http://socialni.praha.eu/jnp/cz/socialni_sluzby/hodnoceni_statni_dotace/index.html
- [9] BAREŠ, Pavel a kol. *Príloha Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb na území hlavního města Prahy na období 2013–2015* [online]. Praha: Portál pro sociální oblast města Prahy, 2012 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: http://socialni.praha.eu/public/c/83/24/1409251_326618_Priloha_ke_SPRSS.pdf
- [10] Výnos dluhopisu 10R - ČR (Úrokové sazby finančních trhů [%]) - ekonomika ČNB. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-dluhopisu-10r-cr/>
- [11] Data: Current. *Damodaran online* [online]. New York, 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- [12] ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *č. 164/2006 Sbírky zákonů*. Česká republika: Ministerstva práce a sociálních věcí, 2006, ročník 2006, částka 7021, 505/2006 Sb. Dostupné také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=63146&nr=108~2F2006&rpp=15#local-content>

- [13] Dokumentace pro územní řízení a dokumentace pro stavební povolení DS Libeň – poskytl Ing. Daniel Rück
- [14] TISKOVÉ ODDĚLENÍ. Kde hledat sociální službu na míru: průvodce nabídkou péče o seniory (LN). In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013 [cit. 2016-08-06]. Dostupné z: <http://mpsv.cz/CS/14910>
- [15] JANOUŠKOVÁ, Pavla. Čekací lhůty na bydlení pro seniory? Trvají i dva roky. In: *Pražský deník* [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA a.s., 2015 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: http://prazsky.denik.cz/zpravy_region/cekaci-lhuty-na-bydleni-pro-seniory-trvaji-i-dva-roky-20150209.html
- [16] Otázka týdne: Jak dlouho může být pacient hospitalizován v léčebně dlouhodobě nemocných, resp. jak dlouho hradí zdravotní pojišťovna při hospitalizaci zdravotní péči? In: *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky* [online]. Praha: VZP ČR, 2015 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/tiskove-centrum/otazky-tydne/delka-hospitalizace-v-ldn>
- [17] KRAJSKÁ SPRÁVA ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU V HL. M. PRAZE. Senioři v hlavním městě Praze - 2015. *Český statistický úřad: Lidé a společnost* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015, 2015, 1 - 81 [cit. 2016-08-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20541915/33014015.pdf/d2e700bd-c44b-444e-8627-1186baedcf31?version=1.1>
- [18] *Registr poskytovatelů sociálních služeb* [online]. Praha: Ministerstva práce a sociálních věcí, 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1470942867890_1
- [19] VELEBILOVÁ, Irena. *Příprava a hodnocení projektu pořízení a provozu domova pro seniory*. Praha, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Prof. Ing. Jiří Fotr, CSc.
- [20] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 48/1997 Sb.: o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *č. 16/1997*. Česká republika: Parlament České republiky, 1997, ročník 1997, částka 16, 48/1997 Sb.
- [21] Pojištění nemovitostí a záplavové zóny. *Portál o bydlení* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2016 [cit. 2016-08-27]. Dostupné z: <http://www.portalobydleni.cz/cilove-skupiny/majitel/pojisteni/pojisteni-nemovitosti-a-zaplavove-zony/>
- [22] Cenová mapa stavebních pozemků hl. m. Prahy. *Geoportál hl. m. Prahy* [online]. Praha: ČÚZK, 2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://mpp.praha.eu/app/map/cenova-mapa/>
- [23] Polohovací postele. *Polohovací postele* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://www.lpnpostele.cz/#postele>
- [24] Cenový kalkulátor: Detailní rozpis výpočtu roční platby za dodávku elektřiny. *Cenový kalkulátor* [online]. Energetický regulační úřad: Energetický regulační úřad, 2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://kalkulator.eru.cz/DetailVypoctuPlatby.aspx>

- [25] Kalkulátor cen energií. *TZB-info* [online]. Praha: Topinfo s.r.o., 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://kalkulator.tzb-info.cz/cz/dodavka-zemniho-plynu-porovnani-nabidek#sekce-zemni-plyn>
- [26] Ceny vodného a stočného. *Pražské vodovody a kanalizace* [online]. Praha: Pražské vodovody a kanalizace a.s., 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/vse-o-vode/cena-vodneho-a-stocneho/>
- [27] Rozvoz stravy a jídelny pro seniory. *Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci* [online]. Praha 10: Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci, 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://www.csop10.cz/Slu%C5%BEby/Pe%C4%8Dovatelsk%C3%A1slu%C5%BEba/V%C3%BDva%C5%99ovnyaj%C3%ADdelny/tabid/89/Default.aspx>
- [28] Jídelna - objednávání a ceník jídel. *Středisko sociálních služeb Prahy 13: Podaná ruka pomáhá* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://www.sssp13.cz/jidelna-objednavani.html>
- [29] Příloha č. 1 k obecně závazné vyhlášce č. 2/2005 Sb. hl. m. Prahy. *Praha.eu* [online]. Praha, 2005 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: http://www.praha.eu/file/904111/_2005_Sb._hl.m.Prahy
- [30] KISLINGEROVÁ, Eva a Hana SCHOLLEOVÁ. *Kalkulace nákladů sociálních služeb: Kalkulační vzorce*. Praha: Evropský sociální fond v ČR, 2014.
- [31] Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2016. *Kurzycz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=2>
- [32] Mapy Google. *Google* [online]. Spojené státy americké: Google Inc., 2016 [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>
- [33] Katastrální a pozemková mapa. *Nahlížení do katastru nemovitostí* [online]. Praha: Český úřad zeměměřický a katastrální, 2016 [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://sgi.nahlizenidokn.cuzk.cz/marushka>
- [34] Jak rostly ceny potravin?: Podívejte se. *Vitalia* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o., 2014 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://dieta.vitalia.cz/clanky/jak-rostly-ceny-potravin/>
- [35] Umořovatel, umořovací plán, diskont směnky. *Technická univerzita v Liberci: Ekonomická fakulta* [online]. Liberec: TUL, 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: http://multiedu.tul.cz/~radana.hojna/multiedu/FRP/FIR1_-_Umorovatel.pdf
- [36] Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Daňáři online* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016 [cit. 2016-08-21]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- [37] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 586/1992 Sb.: České národní rady o daních z příjmů. In: *č. 117/1992*. Česká republika: Parlament České republiky, 1992, ročník 1992, částka 117, 586/1992 Sb. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1 - Nabízené balíčky služeb a ceny.....	40
Tabulka 2 - Předpokládané měsíční ceny služeb	40
Tabulka 3 - Očekávané měsíční příjmy od klientů	41
Tabulka 4 - Přehled dlouhodobého hmotného majetku	42
Tabulka 5 - Harmonogram projektu (vzor [19]).....	44
Tabulka 6 - Předpokládané ceny projekčních prací a inženýrské činnosti	44
Tabulka 7 - Odhadované náklady na vybavení jednolůžkového pokoje nábytkem a pomůckami.....	45
Tabulka 8 - Odhadované náklady na vybavení všech pokojů pro klienty	46
Tabulka 9 - Odhadované náklady na vybavení ostatních místností v objektu.....	46
Tabulka 10 - Odhadované provozní náklady bez mezd a odpisů	49
Tabulka 11 - Odhadovaný počet pracovníků a mzdové náklady.....	52
Tabulka 12 - Druhy a parcelní čísla dotčených pozemků [13].....	55
Tabulka 13 - Předpokládané tržby z provozu domova pro seniory v letech 2020 - 2022 ...	58
Tabulka 14 - Předpokládané tržby z provozu domova pro seniory v letech 2023 - 2026 ...	58
Tabulka 15 - Plán splátek dlouhodobého úvěru v letech 2020 až 2026 v tis. Kč.....	59
Tabulka 16 – Zjednodušený výkaz zisku a ztráty v letech 2018 až 2025 [tis. Kč].....	60
Tabulka 17 - Kalkulace poplatku za nadstandardní služby	61
Tabulka 18 - Předpokládané tržby za nadstandardní služby v letech 2020 - 2025.....	61
Tabulka 19 - Zjednodušený výkaz zisku a ztráty v letech 2018 až 2025 po úpravě výnosů [tis. Kč]	63
Tabulka 20 - Rozvaha - plán v letech 2018 - 2025[tis. Kč].....	65
Tabulka 21 - Cash-flow - plán v letech 2018 - 2025[tis. Kč].....	66
Tabulka 22 - Kumulované cash flow se zahrnutím finančních nákladů v letech 2018 - 2025[tis. Kč]	70
Graf 1 - Čistý zisk v době životnosti projektu [tis. Kč].....	64
Graf 2 - Cash-flow v době životnosti projektu[tis. Kč]	67

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Tržní přímka [3, s. 278]	19
Obrázek 2 - Organizační struktura provozu.....	51
Obrázek 3 - Poloha objektu v rámci Prahy [32]	53
Obrázek 4 – Umístění objektu v Praze – Libni v proluce mezi stávajícími budovami [32]	54
Obrázek 5 - Dotčené pozemky podle katastru nemovitostí [33]	55
Obrázek 6 - Dostupnost MHD, parků a nákupních center [32]	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 – Půdorys 1. podzemního podlaží objektu [13]

Příloha č.2 – Půdorys 1. nadzemního podlaží objektu [13]

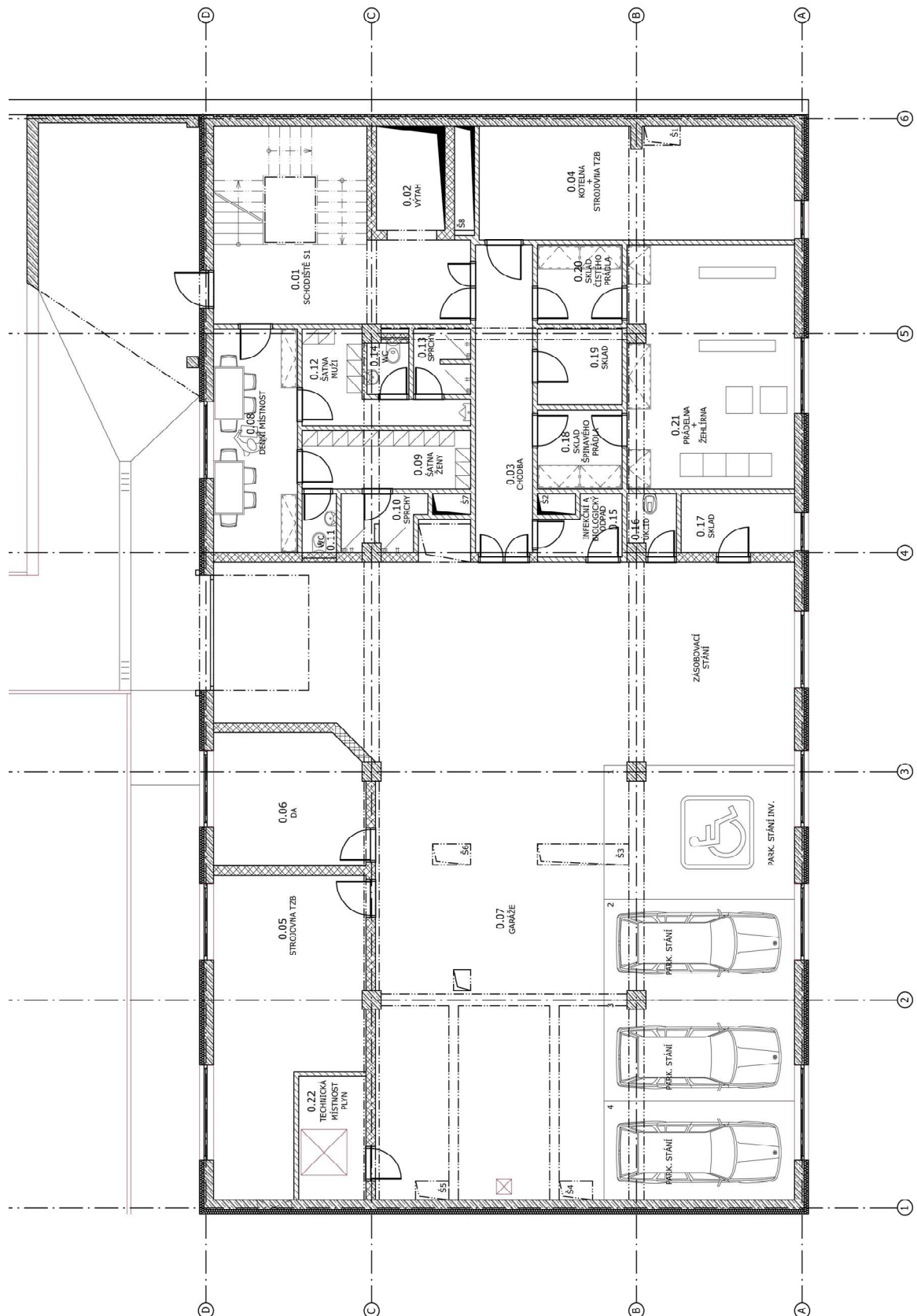
Příloha č.3 – Půdorys typického podlaží objektu [13]

Příloha č.4 - Výpočet nákladů za elektrickou energii [24]

Příloha č.5 - Výpočet nákladů na plyn [25]

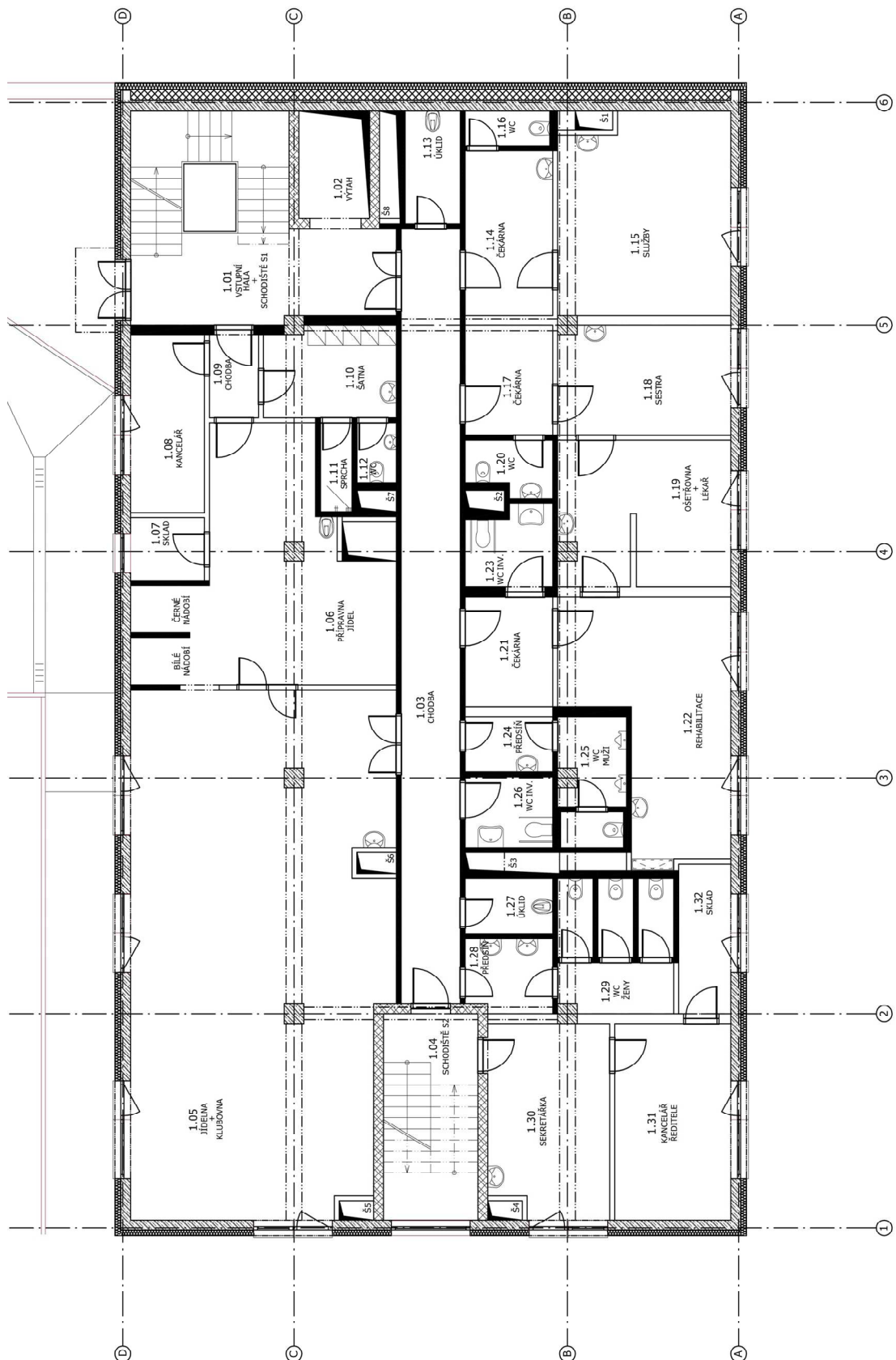
Příloha č.1 – Půdorys 1. podzemního podlaží objektu [13]

(autorem původního architektonického návrhu jsou Ing. arch. Zdena Aulická a Ing. arch. Václav Aulický)



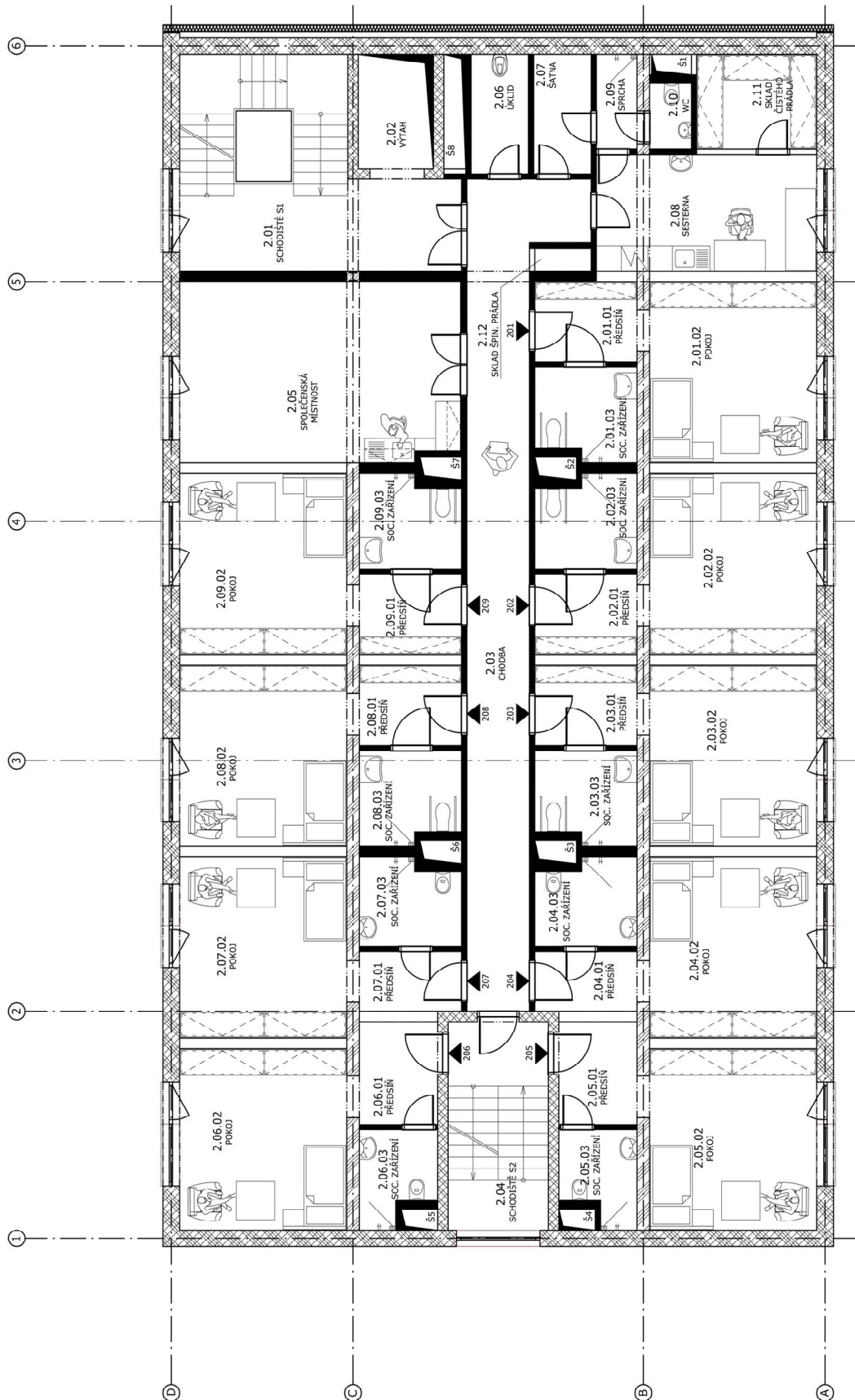
Příloha č.2 – Půdorys 1. nadzemního podlaží objektu [13]

(autorem původního architektonického návrhu jsou Ing. arch. Zdena Aulická a Ing. arch. Václav Aulický)



Příloha č.3 – Půdorys typického podlaží objektu [13]

(autorem původního architektonického návrhu jsou Ing. arch. Zdena Aulická a Ing. arch. Václav Aulický)



Příloha č.4 - Výpočet nákladů za elektrickou energii [24]

Detailní rozpis výpočtu roční platby za dodávku elektřiny						
dodavatel: Pražská energetika, a.s. produkt: PŘE Spektrum						
Pro zadané vstupní údaje byly vypočítány tyto informační jednotkové ceny (včetně DPH):						
Stálý plat:	1 002,58 Kč/měsíc					
Cena vysokého tarifu:	4 966,11 Kč/MWh					
Cena nízkého tarifu:	- Kč/MWh					
Roční platba za elektřinu se skládá ze čtyř složek: platby za sílovou elektřinu, složky ceny zajišťování distribuce elektřiny, platby za ekologickou daň a platby za ostatní regulované položky. Tyto položky jsou rozepsány níže.						
Souhrn - celková roční platba						
Položka	Bez DPH [Kč/rok]	DPH [Kč/rok]	Včetně DPH [Kč/rok]			
Celková platba	297 238,36	62 420,06	359 658,42			
Z toho za sílovou elektřinu	88 758,00	18 639,18	107 397,18			
Z toho za distribuci	164 790,70	34 606,05	199 396,75			
Z toho za ostatní regulované služby	41 708,66	8 758,82	50 467,48			
Z toho daň z elektřiny	1 981,00	416,01	2 397,01			
Detailní rozpis platby za sílovou elektřinu						
Položka	Jednotek	Cena jednotky [Kč]	Platba			
			Bez DPH [Kč/rok]	DPH [Kč/rok]	Včetně DPH [Kč/rok]	
Celková platba za sílovou elektřinu	-	-	88 758,00	18 639,18	107 397,18	
Z toho stálý plat	12 měsíců	99,00	1 188,00	249,48	1 437,48	
Z toho vysoký tarif	70,000 MWh	1 251,00	87 570,00	18 389,70	105 959,70	
Z toho nízký tarif	-	0,00	-	-	-	
Detailní rozpis složek ceny zajišťování distribuce elektřiny						
Položka	Jednotek	Cena jednotky [Kč]	Platba			
			Bez DPH [Kč/rok]	DPH [Kč/rok]	Včetně DPH [Kč/rok]	
Celková platba za zajišťování distribuce	-	-	164 790,70	34 606,05	199 396,75	
Z toho stálý plat (platba za jistič)	12 měsíců	723,00	8 676,00	1 821,96	10 497,96	
Z toho vysoký tarif	70,000 MWh	2 230,21	156 114,70	32 784,09	188 898,79	
Z toho nízký tarif	-	0,00	-	-	-	
Detailní rozpis platby za ekologickou daň.						
Položka	Jednotek	Cena jednotky [Kč]	Platba			
			Bez DPH [Kč/rok]	DPH [Kč/rok]	Včetně DPH [Kč/rok]	
Daň z elektřiny	70,00 MWh	28,30	1 981,00	416,01	2 397,01	
Detailní rozpis platby za ostatní regulované položky						
Položka	Jednotek	Cena jednotky [Kč]	Platba			
			Bez DPH [Kč/rok]	DPH [Kč/rok]	Včetně DPH [Kč/rok]	
Celková platba za ostatní regulované položky	-	-	41 708,66	8 758,82	50 467,48	
Z toho platba za systémové služby	70,000 MWh	99,71	6 979,70	1 465,74	8 445,44	
Složka ceny na podporu elektřiny z podporovaných zdrojů energie	70,000 MWh	495,00	34 650,00	7 276,50	41 926,50	
Z toho platba za činnost operátora trhu	12 měsíců	6,58	78,96	16,58	95,54	

2016 CYDNE SOFTWARE, a.s. | verze 1.1.5859 | konfigurace 29.7.2016 8:42:19

Příloha č.5 - Výpočet nákladů na plyn [25]

Platba za distribuci

Fakturační období	Popis položky	Množství	Měrná jednotka	Jednotková cena bez DPH (Kč)	Celkem bez DPH (Kč)
od 27.08.2016 do 27.08.2017	Pevná cena za odebraný plyn	485,775	MWh	111,00000	53 921,00
	Stálá měsíční platba za přistavenou kapacitu	12,00	měsíc	4 045,97148	48 551,66
	Poplatek OTE	485,775	MWh	2,62000	1 272,73
Celkem					103 745,38

Platba za služby dodávky

Fakturační období	Popis položky	Množství	Měrná jednotka	Jednotková cena bez DPH (Kč)	Celkem bez DPH (Kč)
od 27.08.2016 do 27.08.2017	Komoditní složka ceny	485,775	MWh	641,32000	311 537,06
	Měsíční poplatek za odběrné místo	12,00	měsíc	0,00000	0,00
Celkem					311 537,06

Daň ze zemního plynu

Fakturační období	Popis položky	Množství	Měrná jednotka	Jednotková cena bez DPH (Kč)	Celkem bez DPH (Kč)
od 27.08.2016 do 27.08.2017	Daň z plynu	485,775	MWh	0,00000	0,00
Celkem					0,00

Dodávka plynu	Základ DPH	DPH	Celkem
Cena za distribuci plynu	103 745,38	21 786,53	125 531,92
Obchod s plynem	311 537,06	65 422,78	376 959,85
Daň z plynu	0,00	0,00	0,00
Celkem	415 282,45	87 209,31	502 491,76