

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Podnikatelský záměr – Domov pro seniory

Bc. Lucie Prokešová

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Prokešová

Ekonomika a management

Název práce

Podnikatelský záměr – Domov pro seniory

Název anglicky

Business Plan – Retirement House

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracovat a vyhodnotit zda je poskytování sociálních služeb v ČR vhodnou investiční strategií.

Na základě provedených analýz, bude následně zhodnocena situace a postavení domovu pro seniory na trhu.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání investičních strategií, finančních analýz, strategických analýz a kritické rešerši přístupů k jejich hodnocení.

Praktická část zahrnuje identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí, komparaci a následnou syntézu poznatků. Součástí praktické části práce bude investiční strategie, finanční a strategická analýza s cílem připravit a vyhodnotit podklady pro hodnocení možné konkurenční výhody a doporučení pro potencionální investory.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Domov pro seniory, návratnost investice, finanční analýza, strategická analýza

Doporučené zdroje informací

- BRAGG Steven M., 2010. Cost Reduction Analysis: Tools and Strategies. John Wiley and Sons Ltd, 2010, ISBN 978-0-470-62247-3.
- KLEVETOVÁ, D., Motivační prvky při práci se seniory, 2., přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2017. ISBN 978-80-271-0102-3.
- KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KUBÍČKOVÁ, D. – JINDŘICHOVSKÁ, I. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- LAZAR, Jaromír. 2012. Manažerské účetnictví a controlling. Praha. Grada. ISBN 978-80-247-4133-8.
- MATOUŠEK, O. Sociální služby : legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.
- Pilařová, I., Pilátová, J. (2018). Účetní závěrka – Základ daně – Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018. VOX, ISBN 978-80-87480-69-4.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D., Ing.Paed.IGIP

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 13. 7. 2022

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský záměr – Domov pro seniory" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2023_____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D., Ing.Paed.IGIP za odborné vedení, ochotu a podporu během zpracování této diplomové práce. Také bych ráda poděkovala paní Ing. Šuranské za vstřícný přístup a ochotu při poskytování a sdílení podstatných informací a zkušeností potřebné pro tuto práci.

Podnikatelský záměr – Domov pro seniory

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu podnikatelského plánu pro provozování domova pro seniory v České republice jako vhodné investiční strategie.

V úvodu práce je vysvětlen význam sociálních služeb a jejich poskytování pro seniory v ČR. V dnešní době dochází ke stárnutí populace a je důležité se zaměřit na to, jak tuto skupinu lidí nejen podpořit, ale také zlepšit kvalitu jejich života. Domov pro seniory může být jednou z možností, jak toho dosáhnout.

Teoretická část práce se zaměřuje na analýzu odborné literatury, internetových zdrojů a legislativy týkající se sociálních služeb a podnikání v této oblasti. Dále jsou v této části vysvětleny základní pojmy, které se v této oblasti vyskytují, jako například "domov pro seniory", "sociální služby" a "investice".

Praktická část práce se zabývá samotnou analýzou podnikatelského plánu pro provozování domova pro seniory. Tento plán se skládá z několika částí, mezi které patří popis podnikatelské příležitosti, základní informace o společnosti, analýza trhu, hodnocení investice, finanční plán a strategická analýza.

Analýza trhu je klíčová pro úspěšné zavedení domova pro seniory na trhu. V této práci jsou popsány hlavní trendy a vývojové tendence v oblasti sociálních služeb pro seniory v ČR, stejně jako konkurence na trhu a přínosy a nevýhody investice. Hodnocení investice zahrnuje finanční analýzu a posouzení rizik a návratnosti investice. Pro hodnocení investice byly provedeny analýzy PESTLE a SWOT, aby bylo možné zhodnotit situaci a postavení domova pro seniory na trhu.

Finanční plán zahrnuje odhad nákladů a výnosů, stejně jako finanční projekce pro následující tři až pět let. Závěrečnou částí praktické části je strategická analýza, která pomáhá určit strategii podniku na základě výsledků analýzy trhu a finančního plánu.

Výstupem této diplomové práce je aplikovatelný podklad pro možné poskytování sociálních služeb v České republice.

Klíčová slova: domov pro seniory, návratnost investice, finanční analýza, strategická analýza, cash flow

Business Plan – Retirement House

Abstract

This thesis focuses on the analysis of a business plan for the operation of a home for the elderly in the Czech Republic as a suitable investment strategy.

In the introduction of the thesis the importance of social services and their provision for the elderly in the Czech Republic is explained. Nowadays there is an ageing population and it is important to focus on how to not only support this group of people but also improve their quality of life. A home for the elderly can be one of the ways to achieve this.

The theoretical part of the thesis focuses on the analysis of literature, internet sources and legislation concerning social services and business in this field. Furthermore, this part explains the basic terms that are used in this field, such as "home for the elderly", "social services" and "investment".

The practical part of the thesis deals with the actual analysis of the business plan for running a home for the elderly. This plan consists of several parts which include a description of the business opportunity, background information about the company, market analysis, investment evaluation, financial plan and strategic analysis.

The market analysis is key to the successful introduction of the retirement home into the market. This paper describes the major trends and developments in social services for the elderly in the country, as well as the competition in the market and the benefits and drawbacks of the investment. The evaluation of the investment includes a financial analysis and an assessment of the risks and return on investment. For the evaluation of the investment, PESTLE and SWOT analyses were performed to assess the situation and market position of the retirement home. The financial plan includes an estimate of costs and revenues as well as financial projections for the next three to five years. The final part of the practical part is the strategic analysis, which helps to determine the strategy of the business based on the results of the market analysis and the financial plan.

The output of this thesis is an applicable basis for the possible provision of social services in the Czech Republic.

Keywords: retirement house, return on investment, financial analysis, strategic analysis, cash flow

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Podnikání.....	13
3.1.1 Nejdůležitější legislativní požadavky při zahájení podnikání.....	14
3.1.2 Podnikání fyzických osob	14
3.1.3 Podnikání právnických osob	15
3.2 Teoretické vymezení struktury podnikatelského plánu.....	16
3.2.1 Popis podnikatelské příležitosti	17
3.2.2 Cíle firmy a vlastníků.....	18
3.3 Finanční analýza.....	18
3.3.1 Finanční zdraví podniku.....	20
3.3.2 Uživatelé finanční analýzy	21
3.3.3 Zdroje finanční analýzy	21
3.4 Investiční strategie.....	26
3.4.1 Typy strategií	29
3.5 Strategická analýza.....	30
3.5.1 Analýza vnějšího prostředí.....	31
3.5.2 Analýza interního prostředí.....	35
3.6 SWOT.....	36
3.7 Legislativní vymezení podnikání v sociálních službách	37
3.7.1 Důležité právní předpisy	37
3.7.2 Legislativní vymezení poskytování sociálních služeb seniorů	37
3.7.3 Podmínky poskytování sociálních služeb	39
3.7.4 Pobytové sociální služby.....	41
3.8 Financování sociálních služeb.....	42
3.8.1 Státní rozpočet ČR	42
3.8.2 Soukromé zdroje	45
4 Vlastní práce	47
4.1 Podnikatelský plán	47
4.2 Finanční plán	52
4.2.1 Předpokládané příjmy	52
4.2.2 Předpokládané náklady	53
4.3 Finanční výkazy	57

4.3.1	Realistická varianta obsazení domova	57
4.3.2	Optimistická varianta	61
4.3.3	Pesimistická varianta	64
4.4	Hodnocení efektivnosti investic	67
5	Výsledky a diskuse	70
5.1	Hodnocení efektivnosti investic	70
5.2	Analýza trhu	70
5.2.1	Analýza vnějšího prostředí	71
5.2.2	Vnitřní analýza podniku.....	78
5.3	SWOT analýza	79
6	Závěr.....	81
7	Seznam použitých zdrojů	83
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	87
8.1	Seznam obrázků	87
8.2	Seznam tabulek	87
8.3	Seznam grafů.....	88
8.4	Seznam použitých zkratk.....	88
9.	Přílohy	89

1 Úvod

Demografický vývoj populace se v posledních letech stává velmi často diskutovaným tématem. Jedním z mnoha důsledků tohoto problému je zatížení sektoru sociálních služeb. Každoročně přibývá starších osob, které v určitých ohledech potřebují pomoc druhé osoby z důvodu snížené míry soběstačnosti. Jednou z možných variant pomoci osobám se sníženou mírou soběstačnosti, v případě nemožnosti pomoci ze strany blízkých, je právě využití sociálních služeb pro seniory.

Tato práce se zaměřuje na vytvoření podnikatelské strategie pro založení domova pro seniory v Jihočeské obci Pístina nedaleko Jindřichova Hradce. Hlavním cílem projektu je nabídnout unikátní sociální služby v charakteristickém venkovském prostředí a zjistit, zda je poskytování sociálních služeb v České republice efektivní investiční strategií.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou uvedeny základy podnikání, právní kritéria pro otevření podniku a charakteristiky úspěšného podnikatele. Podrobnější vysvětlení struktury podnikatelského plánu jsou také obsažena v této části.

V praktické části je následně podrobně zpracována podnikatelská strategie domova. Popis podnikatelské příležitosti a zázemí společnosti jsou uvedeny ihned za titulní stranou podnikatelského plánu a úvodním představením společnosti. Následuje finanční analýza, hodnocení efektivnosti investice a strategická analýza trhu. K posouzení efektivnosti investice jsou použity ukazatele IRR, NPV a doba návratnosti. V analýze trhu jsou použity techniky, jako je analýza PESTLE a SWOT analýza, pro kompilaci závěrů hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Informace pro teoretickou část byly získány z odborných publikací, internetových databází, zpráv Českého statistického úřadu, zákonů, interních veřejných zdrojů a dalších.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním záměrem této práce je vytvořit podnikatelský plán pro domov pro seniory, který bude obsahovat všechny potřebné podmínky pro jeho možnou realizaci. Mezi dílčí cíle patří provést analýzu trhu, vypracovat strategickou a finanční analýzu, která umožní zhodnotit konkurenceschopnost projektu a jeho návratnost investice.

Dále je nutné identifikovat rizikové faktory, které by mohly negativně ovlivnit projekt v současnosti i v budoucnosti. Splnění těchto cílů pomůže posoudit životaschopnost projektu a umožní informované rozhodnutí o jeho případné realizaci. Provedené analýzy budou rozhodující pro praktickou část a konečnou podobu podnikatelského plánu.

2.2 Metodika

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou zpracovány teoretická východiska pro praktickou část studiem odborné literatury, legislativy a odborných zdrojů. Je zde charakterizována úroveň problematiky podnikání a bariér vztažných k této problematice. Dále také vymezení strategické, finanční analýzy a investiční strategie. Součástí je také nastudování právní úpravy podnikání v sociální sféře. Závěr teoretické části je věnován legislativní úpravě podnikání v sociálních službách a možnosti jeho financování.

V praktické části je nejprve vymezen podnikatelský záměr pro založení domova pro seniory. Zde je vypracován také půdorys plánovaného domova. Veškerá data byla zpracována dle analýzy podkladových dat popsané v teoretické části práce. Souhrn veškerých zdrojů potřebných na investici včetně fixních a variabilních nákladů je blíže specifikován v kapitole finančního plánu. Dále byla provedena finanční analýza pomocí dynamických metod výpočtu. Jsou zde také uvedeny prognózy budoucích zisků a ztrát a vypočítané cash flow vycházející z predikovaného výsledku hospodaření společnosti. Hodnocení efektivnosti investice je hodnoceno pomocí ukazatelů čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti. Ukazatele finanční analýzy jsou blíže popsány v teoretických východiscích od strany 22 do strany 28. Součástí je také strategická analýza, která je také blíže specifikována v teoretických východiscích od strany 32 do strany 38, vypracovaná s cílem vyhodnocení podkladů pro možné konkurenční výhody. Následně je vypracována identifikace vnějšího a vnitřního prostředí, komparace a syntéza poznatků na

základě PESTLE a SWOT analýzy. Pro získání odborných informací pro identifikaci vnějšího a vnitřního prostředí byla využita databáze Passport.

Vyhodnocení výsledku podnikatelského plánu je posouzeno v závěru práce. Zde je také zhodnoceno, zda je projekt vhodný pro případnou realizaci a postavení domovu pro seniory na trhu.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnikání

K pojmu podnikání lze přistoupit pomocí dvou způsobů. K definici podnikání z hlediska prvního přístupu lze uvažovat jako o podnikatelství, ve smyslu něčeho, co je inovativní, unikátní, nové a co přináší nějakou určitou hodnotu. Druhým způsobem je pohled na samotného podnikatele jako takového. Podnikatele je definován podle Nového občanského zákoníku jako osoba, která provozuje na vlastní odpovědnost, na vlastní účet výdělečnou činnost, živnostenským či jiným způsobem a koná tak soustavně s cílem dosažení zisku. (Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., 2021)

V současné době neexistuje jediná nebo všeobecně uznávaná definice podnikání a je nepravděpodobné, že tomu tak bude v blízké budoucnosti. Bez definic však není možné vytvořit nebo reprodukovat úplný soubor znalostí. Z tohoto důvodu na základě provedeného výzkumu a praxe vynikají tři základní obchodní koncepty:

- **Podnikání jako hodnotová orientace** – v tomto případě se jedná o vynalézavost podnikavých osob, ta může obsahovat jak individuální, tak společenský rozměr
- **Podnikání jako přístup (metoda)** – jedná se o hybnou sílu ekonomického a sociálního rozvoje
- **Podnikání jako proces (činnost)** – zde je hlavním smyslem vytvoření něčeho navíc, nějaké určité přidané hodnoty, ta může mít finanční i nefinanční formu (Šáfrová, 2019)

Je důležité, aby podnikatel před začátkem svého podnikání zvážil mnoho faktorů, které mohou velmi výrazně ovlivnit jeho podnikání. Jedná se například o zhodnocení, zda je jeho podnikatelský záměr rentabilní, jestli je dostatečně způsobilý pro splnění a dodržování veškerých legislativních požadavků. Zapotřebí je také zhodnotit osobní předpoklady samotného podnikatele či důkladně zvážít jakou zvolit právní formu podnikání. (International Journal of Engineering Business Management, 2018)

3.1.1 Nejdůležitější legislativní požadavky při zahájení podnikání

Legislativními požadavky se musí řídit všechny podniky bez ohledu na velikost nebo specifikaci. Dle Srpové (2020) lze předpokládat, že legislativní požadavky na zahájení podnikání budou v budoucnu narůstat.

Rozhodnutí o nejvhodnější právní formě musí být učiněno před založením podniku a jeho následným zahájením činnosti. Podle nového občanského zákoníku, paragrafu č. 89/2012 Sb. lze rozlišovat podnikání na podnikání fyzických a právnických osob. Při volbě podnikatelské struktury je třeba brát v úvahu následující skutečnosti:

- rozsah a povaha odpovědnosti společnosti,
- potřebný počet zakladatelů,
- řídicí pravomoci,
- potřeba počátečního kapitálu,
- přístup k cizím zdrojům,
- podíl na zisku,
- finanční a administrativní náročnost založení a provozování podniku,
- daňová odpovědnost za zveřejňování údajů o společnosti. (Ondřej Jan, 2019)

Od 1. ledna 2019 je v České republice nejčastějším typem podnikání společnost s ručením omezeným založená na základě živnostenského oprávnění. V následujících kapitolách budou tyto druhy podnikání podrobněji popsány. (Srpová a kol., 2020)

3.1.2 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob je forma podnikání, která umožňuje jednotlivcům, aby samostatně podnikali bez nutnosti založení společnosti. Osoba samostatně výdělečně činná se také označuje zkratkou OSVČ. Tento typ podnikání je velmi rozšířený a lze ho nalézt v různých odvětvích.

Hlavní výhodou podnikání fyzických osob je snadné založení. Osoba nemusí vytvářet složité právní struktury ani spolupracovat s dalšími lidmi. Fyzická osoba může rychle začít podnikat v jakékoliv oblasti a může se rozhodovat nezávisle. Další výhodou podnikání fyzických osob je, že majitel má úplnou kontrolu nad podnikáním a rozhodování. Může si sám určit, jaké projekty a zakázky přijmout, jaké inovace provést a jaké cíle dosáhnout. Fyzická osoba také může získat speciální daňové výhody, které jsou dostupné pouze pro podnikatele.

Nevýhodou podnikání fyzických osob je, že majitel nese veškeré riziko spojené s podnikáním. To znamená, že v případě, že podnikání selže nebo se dostane do dluhů, bude muset majitel tyto dluhy hradit ze svých osobních finančních prostředků. Další nevýhodou je, že fyzická osoba má omezené možnosti růstu a rozvoje svého podnikání, což může být v některých oblastech podnikání nevýhodou.

Je důležité si uvědomit, že každá forma podnikání má své vlastní specifické výhody a nevýhody a je třeba pečlivě zvážit, která forma bude pro konkrétní podnikání a podnikatele nejvhodnější. (Fox, 2018)

3.1.3 Podnikání právnických osob

Podnikání právnických osob se týká podnikání provozovaného společnostmi, které jsou právnickými osobami, což znamená, že mají právní subjektivitu, oddělenou od svých zakladatelů nebo majitelů. Mezi příklady právnických osob patří akciové společnosti, s.r.o., komanditní společnosti, družstva a další.

Mezi hlavní výhody podnikání právnických osob patří oddělení majetku a zodpovědnosti od zakladatelů nebo majitelů společnosti. To znamená, že majetek společnosti a zodpovědnost za její závazky jsou odděleny od osobního majetku a zodpovědnosti zakladatelů nebo majitelů. Tím se snižuje riziko pro soukromé osoby, které stojí za společnostmi. Další výhodou podnikání právnických osob je, že tyto společnosti mají větší možnosti růstu a rozvoje, nežli podnikání fyzických osob. To je dáno tím, že právnické osoby mohou snáze získávat finanční zdroje a investice, mají větší možnosti pro zakládání poboček a kanceláří a mohou snadněji uzavírat smlouvy s velkými zákazníky.

Nevýhodou podnikání právnických osob může být složitější administrativa a řízení společnosti. S tím souvisí i vyšší náklady na založení, provoz společnosti a povinnosti vůči úřadům a další. (Srpová et al., 2020)

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) je právní forma podnikání, která umožňuje založení společnosti minimálně jedním zakladatelem s minimálním základním kapitálem ve výši 1 Kč. Tato forma podnikání je často volenou formou pro menší firmy a podnikatele.

Jedním z hlavních výhod S.R.O. je omezená zodpovědnost majitelů. To znamená, že majitelé neodpovídají za dluhy společnosti svým osobním majetkem, ale pouze majetkem společnosti. Pokud tedy společnost má dluhy, mohou být uspokojeny pouze z majetku společnosti. Další výhodou S.R.O. je relativně snadná zakládání společnosti a nižší počáteční

náklady. Zakládání společnosti probíhá prostřednictvím notáře, který zajistí zápis do obchodního rejstříku.

Na druhé straně má S.R.O. také určité nevýhody, jako jsou například omezené možnosti získání financí z externích zdrojů, menší prestiž a menší možnosti růstu a rozvoje společnosti než u větších firem. (CzechTrade, 2019)

3.2 Teoretické vymezení struktury podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je dokument, který popisuje záměr podnikání a obsahuje podrobné informace o tom, jak bude podnikání fungovat a jak bude dosahovat svých cílů.

Struktura podnikatelského plánu může být upravena podle konkrétních potřeb a podmínek daného podnikání. Nicméně, všechny části by měly být promyšleny a detailně popsány, aby podnikatel měl jasnou představu o tom, jak bude jeho podnikání fungovat a jaké jsou jeho šance na úspěch.

Jeho struktura může být různá, ale zpravidla obsahuje následující základní části:

- titulní strana
- úvod, účel a pozice dokumentu
- popis podnikatelské příležitosti
- cíle firmy a vlastníků
- potenciální trhy
- analýza konkurence
- obchodní strategie
- realizační projektový plán
- finanční plán
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Titulní strana

Titulní strana podnikatelského plánu by měla obsahovat základní informace o plánu. Zpravidla by měla obsahovat následující informace:

1. Název podnikatelského plánu
2. Jméno a kontaktní údaje podnikatele
3. Datum vytvoření plánu
4. Logo společnosti, pokud je k dispozici
5. Název společnosti, pokud už existuje
6. Název projektu, pokud se jedná o nový projekt
7. Pokud je to relevantní, může obsahovat informace o potenciálních investorech nebo partnerech.

Je důležité, aby titulní strana byla přehledná a snadno čitelná. Může být také užitečné použít nápaditý název a grafický design, aby plán vypadal atraktivně a zaujal potenciální investory nebo partnery. (Hučka,2021)

Úvod, účel a pozice dokumentu

Pro usnadnění orientace v podnikatelském plánu je vhodně na začátek dokumentu umístit úvod, ve kterém je čtenáři přiblížen hlavní motiv vypracování projektu. Celkově lze říci, že účelem podnikatelského plánu je poskytnout přehled o podnikání, jeho cílech a strategii, a pomoci při plánování a řízení provozu podnikání.

Popis podnikatelské příležitosti

V této části by měla být popsána vzniklá podnikatelská příležitost společně s nabízeným řešením. Nedílnou součástí základní specifikace dané příležitosti je:

- nabízený produkt/služba
- přednosti produktu/služby vůči konkurenci
- poskytnutý užitek zákazníkovi

Na základě předložených skutečných dat o trhu, je možné čtenáře přesvědčit o vhodné realizaci podnikatelského plánu v určitém časovém období a o přenechání důvěry v realizaci adekvátním osobám. Jsou zde také představeny investorům různé varianty příležitostí zisku.

Cíle firmy a vlastníků

Z pohledu investorů z hlediska přidělení finančních prostředků pro podnikatelský záměr, je zásadních několik faktorů, mezi které patří například: struktura managementu, jeho úspěchy a zkušenosti, jednotlivé produkty, technologie či orientace na určité trhy.

V této fázi jsou investoři seznamováni s:

- podnikovou misí, vizí a cíli (zde je vhodné použití např. metody SMART)
- cíli vlastníků a managementu podniku
- dalšími pracovníky podniku (uvádíme zde organizační strukturu)
- poradci (např. daňoví, právní, marketingové agentury)

Poslání podniku je nečasově ohraničeným prohlášením o záměru společnosti a základních hodnotách, které určují směr podnikatelských aktivit. Zohledňuje historii firmy, její kompetence a predikované vlivy na podnikání a zahrnuje strategické hodnoty organizace. Formulace poslání by měla reflektovat specifika trhu, podnikatelský program a motivace společnosti k dosažení výsledků. Poslání je takové vyjádření, které odpovídá na otázku, proč společnost existuje.

Vize je konkrétním obrazem budoucnosti, kterou si organizace přeje dosáhnout. Vize musí být inspirována a ambiciózní, musí být také realistická a dosažitelná, a musí být v souladu s posláním společnosti. Vize by měla být komunikována všem zaměstnancům a zainteresovaným stranám a měla by být základem pro plánování a rozhodování organizace.

Stanovení strategických cílů je klíčovou součástí procesu formulace strategie. Tyto cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené (tzv. SMART cíle). Analýza mikro a makro okolí podniku, SWOT analýza, analýza zdrojů a další nástroje pomáhají identifikovat klíčové faktory ovlivňující podnik a stanovit cíle, které jsou realistické a dosažitelné s ohledem na tyto faktory. Důležité je také zohlednit zainteresované strany a zabezpečit, aby strategické cíle byly v souladu s jejich zájmy a potřebami. (Fotr, 2020)

3.3 Finanční analýza

Finanční analýza podniku je proces, během kterého se analyzují finanční informace a účetní záznamy podniku za účelem posouzení jeho finančního zdraví, výkonnosti a schopnosti generovat zisk. Mezi hlavní cíle finanční analýzy patří identifikace silných

a slabých stránek podniku, posouzení jeho finanční stability, určení potenciálu pro budoucí růst a zlepšení výkonnosti.

Dále zahrnuje sběr, analýzu a interpretaci finančních informací podniku, jako jsou účetní záznamy, zprávy o výkonnosti, bilance, výkazy cash flow a další. Tyto informace poskytují přehled o tom, jakým způsobem podnik využívá své zdroje a jak si stojí ve srovnání s konkurencí. Mezi nejdůležitější ukazatele finanční analýzy patří obrat, ziskovost, likvidita, zadluženost a efektivita využívání aktiv. Tyto ukazatele lze porovnávat s výsledky podniku v minulosti, s plány na budoucí období a s výsledky konkurence.

Finanční analýza je klíčovým nástrojem pro manažery, investory a věřitele, kteří chtějí posoudit finanční zdraví podniku. Na základě výsledků finanční analýzy lze přijímat rozhodnutí o tom, jakým způsobem podnik řídit, jak investovat a jak poskytovat finanční prostředky. (Fedorkova Katarina, 2017)

Pro investory finanční analýza představuje klíčový nástroj v rozhodování z důvodu poskytování informací o finančním zdraví a výkonnosti společnosti, ve kterou plánují investovat. Investoři se snaží získat co nejúplnější obraz o finanční situaci a budoucím vývoji společnosti, aby mohli zvážit rizika a příležitosti investice.

Mezi hlavní důvody důležitosti finanční analýzy pro investory patří:

1. Pomáhá posoudit výkonnost společnosti: Finanční analýza umožňuje investorům posoudit výkonnost společnosti v minulosti a odhadnout, jak si bude společnost v budoucnu vedou.
2. Poskytuje informace o zdrojích financování: Investoři potřebují informace o tom, jak je společnost financována, zda se spoléhá na dluhové financování nebo na vlastní kapitál, aby mohli posoudit finanční stabilitu společnosti.
3. Odhaluje potenciální rizika: Finanční analýza může odhalit potenciální rizika, která by mohla mít vliv na výkonnost společnosti v budoucnu, a pomoci investorům identifikovat, zda jsou tyto rizika pro ně přijatelná.
4. Zajišťuje srovnání s konkurencí: Finanční analýza může investorům umožnit srovnání finanční výkonnosti společnosti s konkurencí v odvětví, což jim umožní lépe porozumět, jak si společnost vedou v porovnání s ostatními na trhu.
5. Pomáhá rozhodnout o investici: Na základě finanční analýzy mohou investoři rozhodnout, zda jsou ochotni investovat do společnosti a jak velkou částku jsou ochotni investovat.

Celkově lze říci, že finanční analýza je klíčovým nástrojem pro investory, který jim umožňuje porozumět finanční situaci a výkonnosti společnosti, což je důležité pro rozhodování o investicích. (Růčková, 2019)

3.3.1 Finanční zdraví podniku

Finanční zdraví podniku se týká jeho schopnosti efektivně využívat finanční zdroje, generovat zisk a udržet si stabilní finanční pozici. Zahrnuje řadu faktorů, které se posuzují prostřednictvím finanční analýzy, jako jsou finanční ukazatele, cash flow, úroveň zadlužení, výnosy a náklady.

Některé z nejčastěji používaných finančních ukazatelů, které se používají k posouzení finančního zdraví podniku, jsou:

- Ukazatel likvidity – ukazatel, který posuzuje, zda je podnik schopen splnit krátkodobé finanční závazky.
- Ukazatel zadluženosti – ukazatel, který posuzuje, jak vysoká je úroveň zadlužení podniku vůči jeho aktivům.
- Ukazatel rentability – ukazatel, který posuzuje, jak efektivně podnik využívá své zdroje ke generování zisku.
- Ukazatel obratovosti – ukazatel, který posuzuje, jak rychle podnik dokáže proměnit své aktiva na hotovost.
- Ukazatel ziskovosti – ukazatel, který posuzuje, jak velký je zisk podniku v poměru k jeho výnosům nebo aktivům.

Celkově lze říci, že sledování finančního zdraví podniku prostřednictvím finanční analýzy je důležité pro správné plánování a řízení podniku a pro minimalizaci rizik spojených s neefektivním využíváním finančních zdrojů. Je důležité si uvědomit, že finanční analýza není jednorázová událost, ale kontinuální proces, který umožňuje sledovat vývoj finančního zdraví podniku a včas reagovat na případné problémy. Pokud je podnik v dobré finanční kondici, může to být dobrým signálem pro investory a zákazníky, což zase může vést k zvýšení důvěry a k dalšímu růstu podniku. (Gelashvili, Camacho-Minano a kol., 2020)

3.3.2 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza může být užitečná pro různé uživatele, kteří mají zájem o finanční zdraví podniku a chtějí využít informace získané z této analýzy k různým účelům. Mezi hlavní uživatele finanční analýzy patří:

- Manažeři podniku – manažeři mohou použít finanční analýzu k posouzení finančního zdraví podniku a k rozhodování o dalších investicích nebo strategických krocích. Finanční analýza může pomoci identifikovat slabé stránky podniku a umožnit manažerům přijmout opatření k jejich řešení.
- Investoři – investoři mohou použít finanční analýzu k posouzení potenciálu investice a k rozhodnutí o tom, zda investovat do podniku. Finanční analýza může poskytnout informace o ziskovosti a stabilitě podniku, což může být pro investory klíčové při rozhodování o investicích.
- Věřitelé – věřitelé mohou použít finanční analýzu k posouzení rizikovosti půjčky podniku a k rozhodnutí o podmínkách poskytnutí úvěru. Finanční analýza může pomoci identifikovat schopnost podniku splácet úvěry včas a snížit tak riziko pro věřitele.
- Zákazníci – zákazníci mohou použít finanční analýzu k posouzení stability a kvality produktů nebo služeb nabízených podnikem. Pokud je podnik v dobré finanční kondici, může to být pro zákazníky pozitivní signál a mohou tak být více motivováni nakupovat u tohoto podniku.
- Konkurence – konkurence může použít finanční analýzu k posouzení konkurenčního postavení svého podniku vůči ostatním podnikům na trhu. Finanční analýza může poskytnout informace o finančním zdraví ostatních podniků a umožnit tak konkurenci lépe se připravit na možné výzvy a příležitosti. (Gelashvili, Camacho-Minano et al., 2020)

3.3.3 Zdroje finanční analýzy

Zdroje finanční analýzy mohou být interní či externí. Interní zdroje finanční analýzy jsou zdroje dat, které jsou dostupné uvnitř podniku. Tyto zdroje jsou důležité pro finanční analýzu, z důvodů poskytování přímého přístupu k finančním informacím a umožňují podrobné analýzy finančního zdraví podniku.

Účetní výkazy jsou základním zdrojem informací pro finanční analýzu podniku. Tyto výkazy jsou sestaveny na základě účetních záznamů a obsahují informace o finanční výkonnosti podniku. Mezi hlavní účetní výkazy patří:

- Výkaz zisku a ztráty (výkaz hospodářského výsledku) - Tento výkaz ukazuje výnosy, náklady a zisk podniku za určité období. Výkaz zahrnuje položky jako jsou tržby, náklady na výrobu a prodej, hrubý zisk, provozní náklady a čistý zisk.
- Rozvaha – Tento výkaz ukazuje aktiva, pasiva a vlastní kapitál podniku v určitém okamžiku. Rozvaha umožňuje posoudit finanční zdraví podniku a jeho schopnost splácet dluhy.
- Cash flow statement (výkaz cash flow) - Tento výkaz ukazuje příjmy a výdaje podniku vztahující se k peněžní hotovosti za určité období. Cash flow statement je užitečný pro hodnocení platební schopnosti podniku a jeho schopnosti financovat své provozní činnosti.

Tyto účetní výkazy jsou obvykle sestavovány na základě účetních standardů, aby byly standardizované a mohly být srovnávány mezi různými podniky. Účetní výkazy poskytují podrobné informace o finanční situaci podniku, což umožňuje finančním analytikům a manažerům posoudit výkonnost

Externí zdroje finanční analýzy zahrnují informace z veřejných zdrojů, jako jsou zprávy od ratingových agentur, tiskové zprávy, publikace a průzkumy, ale také informace od konkurentů a odvětvových databází. (Blokdyk, 2020)

Rozvah

Rozvaha je jedním z hlavních účetních výkazů, který poskytuje informace o finanční pozici podniku v určitém časovém období. Rozvaha vykazuje aktiva, pasiva a vlastní kapitál společnosti. Aktiva představují majetek podniku, kterým disponuje a pasiva jsou finanční závazky, které musí podnik v budoucnu splatit. Vlastní kapitál je část aktiv, která zůstává po odečtení všech závazků.

Dále také poskytuje důležité informace o finančním zdraví podniku, například o jeho likviditě, solventnosti a finanční stabilitě. Manažeři a investoři mohou využít rozvahu k posouzení, jak je podnik financován, jaké jsou jeho zdroje financování a jaký je jeho finanční vývoj. Rozvaha je obvykle sestavena na konci finančního roku podniku, ale může být sestavena i pro jakýkoli jiný časový úsek.

Tabulka 1: Struktura rozvahy ve zkráceném rozsahu

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Rezervní fondy
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let
		A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období
C.	Oběžná aktiva	B.	Cizí zdroje
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D.	Časové rozlišení	C.	Časové rozlišení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápkové et al., 2017

V rozvaze musí vždy platit rovnost aktiv a pasiv. Rozvahu v plném rozsahu musí sestavit všechny velké účetní jednotky, které mají povinnost mít auditorem ověřenou účetní závěrku. (Pilařová a Pilátová, 2018)

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisků a ztrát (v anglickém originále income statement nebo profit and loss statement) je finanční výkaz, který zobrazuje příjmy a výdaje podniku za určité období (nejčastěji za jedno finanční období, tedy měsíc nebo rok). Výkaz zisků a ztrát ukazuje, zda je podnik ziskový nebo ztrátový, tedy zda má výdaje vyšší než příjmy, nebo naopak.

Výkaz zisků a ztrát je klíčovým finančním dokumentem, který umožňuje podniku a jeho investorům a věřitelům sledovat jeho výkonnost a ziskovost. Na základě těchto informací mohou manažeři podniku rozhodovat o dalších investicích a růstu podniku a investoři a věřitelé mohou posoudit, zda je podnik pro ně přitažlivým cílem pro investici nebo úvěr. (Pilařová, Pilátová 2018)

Tabulka 2: Výkaz zisku a ztráty – zkrácená verze (druhovému členění)

Označení	Text
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti
C.	Aktivace
D.	Osobní náklady
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	Provozní výsledek hospodaření
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti
J.	Nákladové úroky a podobné náklady
VII.	Ostatní finanční výnosy
K.	Ostatní finanční náklady
*	Finanční výsledek hospodaření
**	Výsledek hospodaření před zdaněním
L	Daň z příjmů za běžnou činnost
**	Výsledek hospodaření po zdanění
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům
***	Výsledek hospodaření za účetní období
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.

Zdroj: Vlastní zpracování dle formuláře výkazu zisku a ztráty dle Pilařové, Pilátové 2018

Písmena ve výkazu zisku a ztráty představují nákladové položky, zatímco číslice značí výnosové položky.

Přehled o peněžních tocích – Cash flow

Přehled o peněžních tocích (anglicky Cash flow statement nebo Statement of cash flows) je finanční výkaz, který ukazuje, jakým způsobem se měnila hotovost v podniku během určitého období. Tento výkaz ukazuje příjmy a výdaje, které ovlivnily peněžní prostředky podniku a umožňuje posoudit jeho schopnost generovat hotovost. (Silva, Pereira, et al., 2020)

Cash flow se skládá z tří hlavních částí, které ukazují, jakým způsobem se měnily peněžní toky v podniku během určitého období:

1. Peněžní toky z provozních aktivit: Tato část ukazuje, jakým způsobem se měnily peněžní toky související s hlavní činností podniku, jako jsou například výnosy z prodeje produktů a služeb, náklady na výrobu, platy zaměstnanců, daně, úroky atd. Tato část výkazu zohledňuje pouze transakce, které mají vliv na hotovost.
2. Peněžní toky z investičních aktivit: Tato část ukazuje, jakým způsobem se měnily peněžní toky související s investicemi, jako jsou například nákup a prodej majetku, investice do nových zařízení a technologií atd.
3. Peněžní toky z finančních aktivit: Tato část ukazuje, jakým způsobem se měnily peněžní toky související s financováním podniku, jako jsou například výplaty dividend, vydání akcií, splacení úvěrů a půjček atd.

Přehled o peněžních tocích umožňuje podniku a jeho investorům a věřitelům posoudit jeho schopnost generovat hotovost a řídit peněžní toky. Pomáhá také identifikovat oblasti, kde lze zlepšit hospodaření s penězi a plánovat budoucí investice a financování. Zkrácená verze základní sktruktury výkazu cash flow je znázorněna v tabulce 3.

Tabulka 3: Základní struktura výkazu o peněžních tocích

Položka	Text
A.	Počáteční stav finančního majetku
B.	Peněžní tok z provozní činnosti
C.	Peněžní tok z investiční činnosti
D.	Peněžní tok z finanční činnosti
E.	Přírůstek, úbytek finančního majetku
F.	Konečný stav finančního majetku

Zdroj: Vlastní zpracování dle přehledu o peněžních tocích dle Skálová et al., 2018

Výroční zpráva

Výroční zpráva (anglicky Annual report) je podrobná publikace, kterou podnik vydává každoročně a která obsahuje informace o jeho výkonech, finanční situaci, strategii a řízení v minulém roce. Výroční zpráva slouží jako důležitý nástroj pro komunikaci s akcionáři, investory, věřiteli a dalšími zainteresovanými stranami.

Výroční zpráva obvykle zahrnuje následující informace:

1. Úvodní slovo od vedení společnosti: V tomto úvodním textu vedení společnosti shrnuje hlavní výkony a události uplynulého roku a nastiňuje budoucí plány a strategie podniku.
2. Finanční výkazy: Výroční zpráva zahrnuje účetní výkazy, včetně rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích.
3. Zpráva auditora: Zpráva auditora obsahuje hodnocení účetních výkazů a informace o tom, zda jsou v souladu s účetními standardy a zda jsou podle nich správně připraveny.
4. Zpráva vedení společnosti: Tato zpráva obsahuje podrobné informace o výkonech a vývoji společnosti během uplynulého roku, včetně strategických plánů, projektů a předpokládaných výzev.
5. Informace o akcionářích: V této části jsou uvedeny informace o akcionářích a jejich podílu v podniku.
6. Sociální odpovědnost: Výroční zpráva může obsahovat i informace o sociální odpovědnosti podniku, tj. jeho vztahu k životnímu prostředí, zaměstnancům a komunitě, v níž podnik působí.

Výroční zpráva je důležitým nástrojem pro investory a věřitele, kteří chtějí posoudit finanční výkony a budoucí potenciál podniku. Poskytuje také důležité informace pro zaměstnance, konkurenty a další zainteresované strany. Podniky jsou obvykle povinny zveřejnit své výroční zprávy a poskytnout je ke stažení na svých internetových stránkách. (Skálová et al., 2018)

3.4 Investiční strategie

Investiční strategie je plán nebo postup, který investor používá k dosažení svých investičních cílů. Investiční strategie může zahrnovat řadu různých prvků, včetně výběru aktiv, určení časového horizontu investice, určení úrovně rizika a monitorování a hodnocení výsledků investic. (Šmejkal a kol., 2022)

Investiční strategie se obvykle zakládá na investorově finančním plánu a zahrnuje několik kroků:

1. krok: Stanovení finančních cílů

Stanovení cílů investice je prvním krokem při vytváření investiční strategie. Investor musí mít jasnou představu o tom, co chce svými investicemi dosáhnout, aby mohl vybrat

správnou strategii a aktiva. Cíle investice mohou být různé, a to v závislosti na potřebách a preferencích investora. Někteří investoři mohou hledat růst svého kapitálu, zatímco jiní mohou hledat stabilní příjem z investic. Někteří investoři mohou chtít ochranu svého kapitálu před inflací, zatímco jiní mohou být ochotni přijmout určitou míru rizika, aby dosáhli vyšších výnosů.

Při stanovení cílů investice by investor měl zohlednit svou finanční situaci, časový horizont investice a své rizikové preference. Například pokud investor plánuje investici na dobu delší než 10 let, může být schopen přijmout vyšší riziko a investovat do akcií, které mají větší potenciál růstu. Na druhé straně, pokud investor hledá stabilní příjem a má krátkodobý investiční horizont, může zvolit strategii, která se zaměřuje na stabilní dluhopisy s pevným výnosem.

2. krok: Výběr investiční strategie

Výběr investiční strategie je klíčovým krokem pro úspěšné investování. Existuje mnoho různých investičních strategií, ale základní dělení je mezi aktivní a pasivní strategie. Výběr strategie závisí na řadě faktorů, včetně cílů investora, jeho rizikových preferencí a časového horizontu investice. Celkově lze říci, že výběr investiční strategie by měl být individuálním rozhodnutím, které je založeno na cílech a potřebách investora, jeho rizikové toleranci a časovém horizontu investice. Je důležité zvážit různé faktory a poradit se s odborníkem, aby investor mohl najít nejlepší strategii pro svou investiční situaci.

3. Krok: Naplnění investiční strategie

Naplnění investiční strategie zahrnuje konkrétní kroky, které investor musí podniknout, aby dosáhl svých investičních cílů. Základem je sestavit vhodné portfolio, které bude odpovídat zvolené investiční strategii. To znamená, že investor musí vybrat konkrétní aktiva, do kterých bude investovat, a rozhodnout se, v jakých poměrech je bude držet. Důležitou součástí naplnění investiční strategie je správa rizik. To znamená, že investor musí pravidelně sledovat své investice a upravovat své portfolio tak, aby minimalizoval riziko. To může zahrnovat změny v aktivních třídách nebo výběr konkrétních investičních produktů, které lépe odpovídají rizikové toleranci investora.

Kromě toho by investor měl pravidelně hodnotit výkonnost svého portfolio a porovnávat ji s výkonností trhu. To mu umožní určit, zda dosahuje svých investičních cílů, a případně provést úpravy strategie.

4. Uskutečnění investiční strategie

Předpokladem uskutečnění investiční strategie je, že investor se bude držet zvolené metody a nebude příliš často měnit její strukturu. Změna strategie častěji, než jednou za tři měsíce, se nedoporučuje. Dalším doporučením je, aby investor sledoval výkonnost své investice v delších časových obdobích na rozdíl od denních. Díky tomu investor nepodlehne pokušení měnit svůj investiční přístup. (Šmejkal a kol., 2022)

Pyramida investičního rizika

Pyramida investičního rizika je model, který slouží k popisu a porovnávání rizika různých typů investičních aktiv. Pyramida je zobrazena na obrázku 1 a jsou zde znázorněna investiční aktiva od nejbezpečnějších a nejméně rizikových po nejrizikovější.

Na základě této pyramidy lze identifikovat tři základní úrovně rizika investic:

1. Základní úroveň: Tato úroveň zahrnuje nejbezpečnější investiční aktiva s nízkým rizikem. Zahrnuje například hotovost, bankovní vklady a státní dluhopisy. Tyto aktiva jsou obecně považována za bezpečná, ale také mají nízké výnosy.
2. Střední úroveň: Tato úroveň zahrnuje investice s vyšším rizikem, jako jsou dluhopisy s nižší kvalitou ratingu, investiční fondy s vyššími náklady a menšími historickými výnosy, a některé druhy akcií. Tyto aktiva nabízejí vyšší výnosy, ale jsou také spojena s vyšším rizikem.
3. Vrcholová úroveň: Tato úroveň zahrnuje nejrizikovější investiční aktiva, jako jsou akcie s vysokou volatilitou, deriváty a alternativní investice, jako jsou hedgeové fondy a komoditní fondy. Tyto investice nabízejí nejvyšší výnosy, ale jsou také spojena s nejvyšším rizikem.

Celkově lze říci, že pyramida investičního rizika umožňuje investorům lépe porozumět různým úrovním rizika a pomáhá jim vybrat investiční aktiva, která nejlépe odpovídají jejich investičním cílům a toleranci rizika. (Dluhošová a kol., 2021)

Obrázek 1: Pyramida investičního rizika zdroj



Zdroj: vlastní zpracování dle Dluhošové a kol., 2021

3.4.1 Typy strategií

Konzervativní strategie

Konzervativní investiční strategie je typ investičního přístupu, který se zaměřuje na minimalizaci rizika a snižování volatility investic. Tento přístup je obvykle vhodný pro investory, kteří preferují stabilní a pravidelné výnosy a mají nižší toleranci rizika. Také se často zaměřuje na nákup bezpečných a stabilních investičních aktiv, jako jsou státní dluhopisy s nízkým rizikem, kvalitní korporátní dluhopisy a dividendové akcie velkých stabilních společností s dobrou finanční stabilitou a dlouhodobou historií stabilních výnosů. Tyto typy aktiv mají tendenci mít nižší výnosy, ale jsou také spojena s nižším rizikem.

Vyvážená strategie

Vyvážená investiční strategie je typ investičního přístupu, který kombinuje různé typy investic, jako jsou akcie, dluhopisy a hotovost, s cílem minimalizovat riziko a dosáhnout stabilního růstu hodnoty portfolia. Tento přístup je obvykle vhodný pro investory, kteří hledají vyvážený poměr mezi rizikem a výnosem. Tato strategie zahrnuje rozdělení portfolia do různých tříd aktiv s různou úrovní rizika a výnosu. Například může zahrnovat kombinaci 60 % akcií s vyšším rizikem a 40 % dluhopisů s nižším rizikem. Rozložení aktiv může být upraveno v závislosti na konkrétních cílech investora a jeho toleranci k riziku.

Výhodou vyvážené investiční strategie je, že kombinace různých tříd aktiv může pomoci minimalizovat riziko a dosáhnout stabilního růstu hodnoty portfolia, i když určitá

aktivita může zaznamenat ztrátu. Výnosy z této strategie obvykle předčí výnosy konzervativních strategií, ale zároveň mohou být nižší než u agresivních strategií.

Dynamická strategie

Dynamická investiční strategie je typ investičního přístupu, který umožňuje investičnímu manažerovi pružně reagovat na tržní podmínky a měnit alokaci portfolia v reálném čase. Tento přístup je obvykle vhodný pro investory, kteří mají vysokou toleranci k riziku a hledají možnost dosáhnout vyšších výnosů. To je hlavním rozdílem od tradičních strategií, které mají statické rozložení aktiv v portfoliu a zpravidla se mění pouze na základě dlouhodobých trendů. Investor, který používá dynamickou strategii, sleduje tržní podmínky a snaží se využít krátkodobých příležitostí pro dosažení vyšších výnosů.

Výhodou dynamické investiční strategie je, že umožňuje využívat krátkodobé příležitosti pro dosažení vyšších výnosů. Nicméně, tento přístup může být také spojen s vyšším rizikem a většími náklady na správu portfolia, protože vyžaduje pravidelné monitorování trhů a rychlou reakci na změny. Využití dynamické strategie je vhodné pro investory, kteří mají vysokou toleranci k riziku a jsou ochotni riskovat krátkodobé výkyvy trhu ve prospěch vyšších potenciálních výnosů. (Šmejkal a kol., 2022)

3.5 Strategická analýza

Klíčovým aspektem pro úspěšné podnikání je správná tvorba a nastavení strategie. Strategie představuje koncept, několika různorodých činností a procesů v organizaci. Pro znázornění této problematiky se využívá označení „5 P“. Mezi těchto 5 atributů patří plán (plan), vzor/šablona (pattern), manévr (ploy), pozice (position) a perspektiva (perspective). Každý jeden z těchto pěti atributů je potřebný pro správné pochopení strategie. V tomto ohledu je strategie brána za dynamickou záležitost, kterou je zapotřebí přizpůsobovat a tím reagovat na změny okolí. Strategii „5P“ lze definovat následovně viz. tabulka 4. Ke každému z „P“ je také přiřazen konkrétní příklad.

Tabulka 4: Strategie "5P"

Původní "P"	Český překlad	Vysvětlení
plan	plán	Pečlivě vytvořený soubor kroků, které firma hodlá následovat, aby byla úspěšná. Téměř každá firma vytvoří strategický plán, který bude řídit její budoucnost. Plány jsou ale důležité i pro jednotlivce. Pokud toto čtete, pravděpodobně máte kariérní plán, který vyžaduje vysokoškolské vzdělání.
ploy	tah	Tah je specifická činnost, jejímž cílem je přelstít nebo oklamat konkurenty. Majitel pizzerie v Pensylvánii se jednou pokusil sabotovat své konkurenty umístěním myší do jejich obchodů. Ačkoli většina strategických triků je legálních, tento nebyl a pachatel byl zatčen.
pattern	vzor	Míra konzistence strategických akcí firmy Apple vždy reaguje na konkurenční výzvy inovací. Některé z těchto inovací jsou kompletní busty, ale jsou dost úspěšné, takže celkový výkon Apple je vynikající.
position	pozice	Pozice vyjadřuje místo firmy v oboru ve srovnání s konkurencí. Společnost Old Navy nabízí módní oblečení za konkurenceschopné ceny. Old Navy je vlastněna stejnou společností jako Gap a Banana Republic, každá značka je ale umístěna na jiné cenové úrovni.
perspective	perspektiva	Perspektiva vyjadřuje, jak vedoucí pracovníci interpretují konkurenční prostředí kolem nich. V polovině 90.let byl internet hlavně nástrojem komunikace pro akademické pracovníky a vládu. Jeff Bezos ho ale shledal jako dobrý prodejní kanál a začal prodávat knihy online. Dnes je společnost Amazon.com, kterou vytvořil, dominantním maloobchodníkem.

Zdroj: vlastní zpracování dle Diaz Ruiz et al., 2020

Téma strategické analýzy je úzce spjata s hierarchicky nejvýše postaveným – strategickým řízením. Strategická analýza je nástrojem strategického řízení. Ten může napomoci k pochopení podniku zevnitř i z venku, a tím může nalézt nové příležitosti pro růst a posílení pozice podniku na trhu. K celkovému porozumění podniku jako takového slouží dva typy analýz – analýza vnitřního prostředí podniku a analýza vnějšího prostředí podniku. (Papulova, 2016)

3.5.1 Analýza vnějšího prostředí

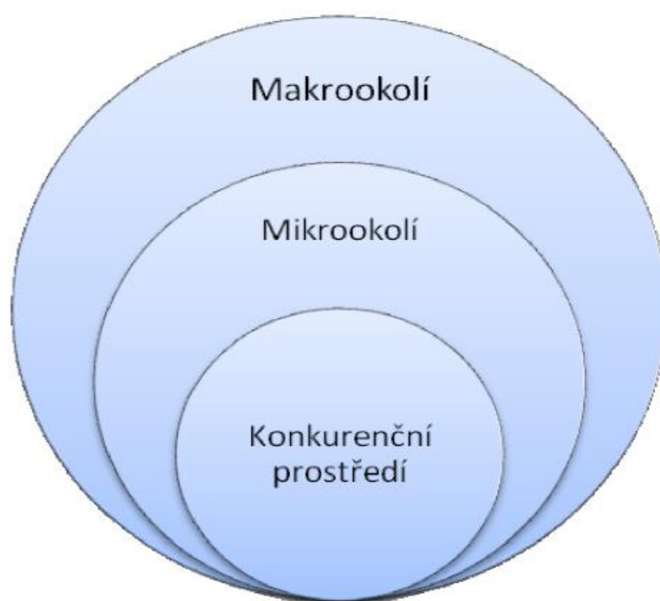
Analýza vnějšího prostředí napomáhá zjistit realitu podnikatelského prostředí, a tím poskytuje možnost nastavit přiměřenou strategii podniku.

Externí analýza organizace se obvykle skládá ze tří hlavních částí, které jsou vzájemně propojené a ovlivňují se navzájem. Tyto tři části jsou:

- Analýza mikrookolí
- Analýza makrookolí
- Analýza konkurenčního prostředí (Vochozka, 2020)

Vzájemné vztahy těchto tří částí externí analýzy lze vyjádřit vztahy dle obrázku 2.

Obrázek 2: Externí analýza podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017

Nejširší obraz okolí tvoří makrookolí, které zahrnuje zkoumání vlivu faktorů mimo organizaci, jako jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a právní faktory. Tato analýza poskytuje informace o trendech a změnách v prostředí, které mohou ovlivnit strategii organizace. Analýzy mikrookolí zahrnuje zkoumání faktorů, které mají vliv na organizaci v jejím bezprostředním okolí, jako jsou dodavatelé, zákazníci, konkurence, distributoři a další aktéři na trhu. Tato analýza se zaměřuje na získání informací o konkurenčním prostředí, odběratelských preferencích a chování zákazníků a dodavatelských sítích, které ovlivňují činnost organizace. Analýza konkurenčního prostředí se zabývá zkoumáním specifického odvětví, ve kterém organizace působí, a jeho vlivu na organizaci. Tato analýza se zaměřuje na zkoumání konkurence, regulace, zákaznické poptávky a dalších faktorů, které ovlivňují činnost organizace v daném odvětví.

Cílem analýzy vnějšího prostředí je poskytnout organizaci přehled o všech faktorech, které by mohly mít vliv na její fungování, a pomoci organizaci plánovat a přizpůsobit své

strategie tak, aby byla úspěšná v daném prostředí. Na základě této analýzy může organizace přijmout různá opatření, jako je změna produktového portfolia, změna tržního postavení nebo změna marketingových aktivit. Mezi základní ukazatele analýzy makrookolí patří PESTLE analýza.

PESTLE ANALÝZA

PESTLE analýza je významný nástroj napomáhající k porozumění externích procesů a vlivů působící na makrookolí podniku, ve kterém podnik působí. PESTLE je zkratka pro Political, Economic, Social, Technological, Legal a Environmental – tedy politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a environmentální faktory.

Politické

Politické faktory mohou velmi ovlivňovat veškeré činnosti dané společnosti. Zahrnují vládní politiku, zákony a regulace, vztahy s mezinárodními organizacemi, politickou stabilitu a další. Tyto faktory mohou mít vliv na organizaci při vstupu na nový trh, získávání licencí a dalších oblastech. (Richter & Walther, 2017)

Ekonomické

Ekonomické faktory se týkají hospodářských podmínek v regionu nebo zemi, inflace, úrokových sazeb, měnových kurzů a dalších. Tyto faktory mohou mít vliv na zisky, náklady a celkovou výkonnost organizace.

Sociální a demografické

Sociální faktory se zaměřují na kulturní a demografické změny, chování zákazníků a spotřebitelů, změny v preferencích a nákupních zvyklostech. Tyto faktory mohou mít vliv na způsob, jakým organizace oslovuje zákazníky, propaguje své zboží a služby a řídí své zaměstnance.

Technologické

Technologické faktory se týkají inovací, nových technologií, změn v oblasti informačních technologií a dalších. Tyto faktory mohou mít vliv na způsob, jakým organizace vyrábí a prodává své zboží a služby, interaguje se zákazníky a konkurencí a řídí své procesy. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

Legislativní

Právní faktory se týkají zákonů, pravidel a předpisů, které ovlivňují organizaci a na trhu, na kterém působí. Tyto faktory mohou mít vliv na oblasti jako regulace, pracovní právo, ochrana spotřebitele a další.

Ekologické

Environmentální faktory se zaměřují na změny v životním prostředí a zdrojích, jako jsou klimatické změny, přístup k surovinám a další. Tyto faktory mohou mít vliv na to, jak organizace vyrábí a distribuuje své výrobky a služby a jaké postupy využívá k ochraně životního prostředí. (Richter & Walther, 2017)

3.5.1.1 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí podniku je proces sběru a vyhodnocení informací o vnitřním prostředí podniku a jeho blízkém okolí, které může ovlivnit jeho chování na trhu. Tato analýza pomáhá podnikům pochopit silné a slabé stránky v jejich vlastním prostředí a identifikovat příležitosti a hrozby v jejich okolí. Při analýze mikrookolí je nutné brát v úvahu všechny faktory, které mohou mít vliv na podnik a jeho chování na trhu. (Fotr, 2020)

Mikrookolí podniku lze rozdělit do pěti hlavních kategorií:

- Konkurence
- Dodavatelé
- Zákazníci
- Distributoři
- Interní faktory

Konkurence je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku. Podniky se musí vypořádat s konkurencí a najít způsob, jak získat konkurenční výhodu, aby mohly uspět na trhu. Analýza konkurence může pomoci podnikům identifikovat silné a slabé stránky konkurence, zjistit, jakým způsobem konkurence působí na trhu a jaké jsou trendy v oboru.

Dodavatelé a distributoři jsou další důležitou částí mikrookolí podniku. Podniky potřebují suroviny a materiály pro výrobu produktů, a proto jsou závislé na svých dodavatelích. Pokud dodavatelé mají omezenou nabídku, může to mít vliv na cenu a kvalitu produktů. Podobně jsou distributoři důležití pro podniky, protože pomáhají podnikům

přivést jejich produkty na trh. Analýza dodavatelů a distributorů může pomoci podnikům zlepšit vztahy s těmito partnery a optimalizovat procesy.

Zákazníci jsou dalším důležitým faktorem mikrookolí podniku. Podniky musí být schopné pochopit potřeby a preference zákazníků, aby mohly vytvořit produkty a služby, které budou pro zákazníky přitažlivé. Analýza zákazníků může pomoci podnikům identifikovat trendy v chování zákazníků, včetně jejich preferencí, zvyků a potřeb.

Interní faktory jsou také důležitým aspektem mikrookolí podniku. Podniky musí být schopné identifikovat silné a slabé stránky svého interního prostředí a najít způsob, jak tyto faktory využít pro zlepšení výkonnosti podniku. Například, pokud podnik má vynikající výrobní procesy, může se soustředit na zlepšení marketingových a prodejních aktivit, aby lépe oslovil zákazníky. (Vochozka, 2020)

3.5.1.2 Analýza konkurenčního prostředí

Analýza konkurenčního prostředí je proces, při kterém se hodnotí konkurence v daném odvětví, její produkty, služby, strategie a tržní postavení. Cílem této analýzy je získat hloubkové poznatky o konkurenci, aby bylo možné identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují konkurenci v odvětví, a následně vytvořit strategii, která umožní podniku dosáhnout konkurenční výhody. Analýza může být prováděna pomocí různých metod, jako jsou SWOT analýza, Porterův model pěti sil, analýza trhu a trendů v odvětví, analýza konkurenčních výhod a další. Tyto metody se liší v tom, jakým způsobem přistupují k analýze konkurence, ale v zásadě mají stejný cíl – získat ucelený pohled na konkurenci v daném odvětví.

Tato analýza může být velmi užitečná pro podniky, které se chtějí udržet v konkurenci s ostatními hráči na trhu. Pomáhá jim porozumět tržnímu prostředí, identifikovat konkurenční výhody a nevýhody, zjistit trendy v odvětví a odhalit příležitosti pro růst a rozvoj podniku. V konečném důsledku může správná analýza konkurenčního prostředí vést k úspěšnému strategickému rozhodování a posílení pozice podniku na trhu. (Richter & Walther, 2017)

3.5.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je proces, při kterém se hodnotí interní faktory ovlivňující výkonnost podniku. Tento typ analýzy je důležitý pro pochopení silných a slabých stránek podniku a pro identifikaci příležitostí pro zlepšení a růst.

Analýza vnitřního prostředí se často provádí pomocí SWOT analýzy, která hodnotí silné a slabé stránky podniku (interní faktory) a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Mezi další metody analýzy vnitřního prostředí patří například analýza procesů a systémů podniku, analýza finanční výkonnosti, analýza lidí a kultury podniku a další. Analýza je zaměřena především na různé oblasti podniku, jako jsou procesy, systémy, technologie, zaměstnanci, kultura podniku, finance a další. Cílem této analýzy je získat ucelený pohled na interní faktory, které ovlivňují výkonnost podniku, a identifikovat oblasti, kde je potřeba zlepšení nebo změn.

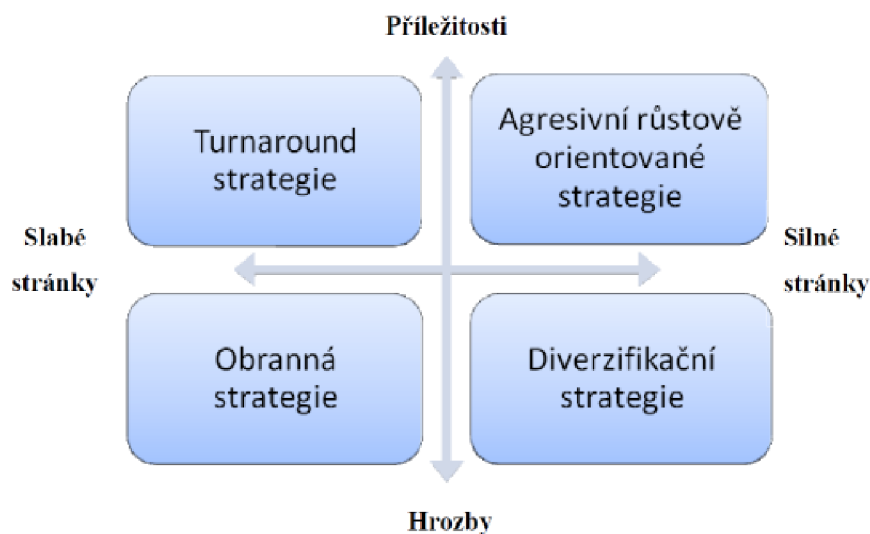
Analýza vnitřního prostředí může být velmi užitečná pro podniky, které se chtějí zlepšit a růst. Pomáhá jim pochopit, jak fungují interní procesy, identifikovat klíčové oblasti pro investice a rozvoj, a rozvíjet konkurenční výhody. V konečném důsledku může správná analýza vnitřního prostředí vést k efektivnějšímu využití zdrojů, zlepšení výkonnosti a růstu podniku. (Ashutosh, 2020)

3.6 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro čtyři anglická slova: Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Silné stránky (Strengths) jsou pozitivní interní faktory, které podniku poskytují konkurenční výhodu. Slabé stránky (Weaknesses) jsou negativní interní faktory, které mohou podniku bránit v dosahování svých cílů. Příležitosti (Opportunities) jsou pozitivní externí faktory, které podniku nabízejí možnosti pro růst a rozvoj. Hrozby (Threats) jsou negativní externí faktory, které mohou ohrozit výkonnost podniku.

SWOT analýza se obvykle provádí ve čtyřech krocích. Nejprve se shromažďují informace o silných a slabých stránkách podniku a o příležitostech a hrozbách z vnějšího prostředí. Poté se tyto informace hodnotí a analyzují, aby se získal komplexní obraz o stavu podniku a jeho okolí. V třetím kroku se formulují strategické cíle a prioritní akce, které by měly být provedeny. V posledním kroku se tyto cíle a akce implementují a monitorují se výsledky. Tato analýza je užitečným nástrojem pro každého, kdo se zabývá řízením podniku nebo projektu. Pomáhá podnikům identifikovat své konkurenční výhody a slabiny a nalézt příležitosti pro růst a rozvoj. Na základě SWOT analýzy lze rozhodnout, které oblasti podniku vyžadují největší pozornost a investice.

Obrázek 3: SWOT analýza a strategie



Zdroj: vlastní zpracování dle Štědroň, 2018

3.7 Legislativní vymezení podnikání v sociálních službách

Důležité právní předpisy

Klíčovým zákonem v této problematice je Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve kterém jsou definovány veškeré pojmy spojeny s poskytováním sociálních služeb jako jsou: příspěvek na péči, standardy sociálních služeb, inspekce sociálních služeb či registr poskytovatelů sociálních služeb. Zásadní je také vyhláška č. 505/2006 Sb., ve které jsou vymezeny úplné ustanovení zákona o sociálních službách, jako například druh činnosti či její rozsah. Je zde také definována maximální výše úhrady za poskytování sociálních služeb a jejich rozsah. Detailněji, v případě poskytování sociálních péče seniorům, je zapotřebí se zaměřit především na ustanovení § 15 a § 16 vyhlášky.

3.7.1 Legislativní vymezení poskytování sociálních služeb seniorů

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, podmínky pro poskytování péče o seniory jsou upraveny zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tento zákon je primárním legislativním zdrojem úpravy poskytování sociálních služeb seniorům. Stanovuje základní charakteristiky domova pro seniory a sociální služby, ale také konkrétně definuje, kdo je oprávněn tyto služby poskytovat.

Definici domova pro seniory lze nalézt v ustanovení § 49 zákona o sociálních službách:

„(1) V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

(2) Služba podle odstavce 1 obsahuje tyto základní činnosti:

- a) poskytnutí ubytování,*
- b) poskytnutí stravy,*
- c) pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,*
- d) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,*
- e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,*
- f) sociálně terapeutické činnosti,*
- g) aktivizační činnosti,*
- h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.“*

Dalším navazujícím právním předpisem je prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb., pomocí které se definují určitá ustanovení zákona o sociálních službách.

V zákoně č. 48/1997 lze nalézt částečnou úpravu určitých předpisů, o veřejném zdravotním pojištění nalezneme v zákoně č. 98/2004 Sb. či v zákoně č. 285/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Soukromoprávní subjekty

Poskytovatel sociálních služeb může být jakákoliv právnická či fyzická osoba, jelikož zákon o sociálních službách blíže nespécifikuje, jaké právnické či fyzické osoby jsou vhodné pro výkon této činnosti. Fyzická osoba však nelze brát jako vhodnou formu podnikání v sociálních službách, z důvodu vysokého rizika, jak pro samotného poskytovatele, tak pro klienty. Jednak kvůli vysokému riziku z důvodu provázanosti s případnými dalšími podnikáními dané osoby či z hlediska osobních práv. Obchodní korporace, které jsou rozděleny na obchodní společnosti – společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost či družstva. Z pohledu poskytování domova pro seniory jsou všechny tyto právní formy možné. (Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání)

Veřejnoprávní subjekty

Dříve byla provozována většina sociálních zařízení státem. To z určité míry přetrvává i v současnosti, kdy za poskytování a provoz těchto zařízení zodpovědné místní samosprávy a ministerstva. Většinou tyto společnosti fungují jako příspěvkové organizace.

Příspěvkové organizace jsou definovány v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Vznikají na bázi zřizovací listiny, která je vydána zřizovatelem.

3.7.2 Podmínky poskytování sociálních služeb

Všichni žadatelé o poskytování sociálních služeb jsou povinni splnit zákonné podmínky. Ty jsou vymezeny v ustanovení § 78 a také v zákonu o sociálních službách.

Hlavním předpokladem je registrace u příslušného krajského úřadu. U fyzické osoby je příslušnost ke krajskému úřadu stanovena dle místa trvalého bydliště. U právnické osoby je stanovena dle sídla společnosti. Při registraci musí subjekt poskytnout veškeré základní informace.

Živnost vs. registrace

V minulosti někteří provozovatelé domů pro seniory nevykonávali činnost na základě registrace u příslušného krajského úřadu. Domov pro seniory tedy mohl fungovat jen na bázi živnostenského oprávnění. Poskytování sociální péče bylo možné provozovat ve dvou formách. (Ombudsman-veřejný ochránce práv, 2020)

Není lhostejné, v jaké právní rovině jsou sociální služby poskytovány. V zákoně o sociálních službách je stanoveno že *„rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob.“*

Díky tomuto ustanovení je zaručena klientům daného zařízení základní jistota, že s nimi bude zacházeno vhodným způsobem a s budou brány ohledy na jejich individuální potřeby. Registrované subjekty jsou také průběžně podrobovány kontrole ze strany státu, a tím se zabráňuje poskytování nevhodné péče. (Ombudsman-veřejný ochránce práv, 2020).

Personální předpoklady registrace

Personál v domovech pro seniory musí mít dosažené základní či středoškolské vzdělání. Důležité je, aby veškerý personál byl proškolen pomocí tzv. akreditovaného kvalifikačního kurzu dle vyhlášky č. 505/2006 Sb. V závislosti na konkrétní činnosti pracovníka jsou dále vyžadovány vyšší nároky na kvalifikaci.

Další podmínkou je, že každý zaměstnanec musí doložit svou bezúhonnost. Tato podmínka platí pro veškerý personál včetně právnických osob. Bezúhonnost pro požadavky registrace je stanovena dle ustanovení § 79 odst. 2 zákona o sociálních službách: *„Za bezúhonné se pro účely tohoto zákona považují fyzická osoba a právnická osoba, které nebyly odsouzeny pro úmyslný trestný čin, ani trestný čin spáchaný z nedbalosti v souvislosti s vykonáváním činností při poskytování sociálních služeb nebo činností s nimi srovnatelných, anebo fyzická osoba a právnická osoba, jejichž odsouzení pro tyto trestné činy bylo zahlazeno nebo se na ně z jiných důvodů hledí, jako by nebyly odsouzeny.“*

Materiální požadavky

Společnost je povinna poskytnout příslušnému regionálnímu orgánu informace o strategii finančního zajištění služeb. Usnesením č. 204/2018/RK-34 ze dne 15. 2. 2018 schválila rada Jihočeského kraje postup při poskytování stanovisek k investičním záměrům včetně dodávek sociálních služeb. Krajský úřad posuzuje každý investiční záměr vždy samostatně a žadatel je povinen uvést relevantní informace o souvisejícím projektu, aby tento požadavek splnil. Klíčové je doložení toho, zda a jak byla zjištěna potřeba určité sociální služby v působnosti kraje a jakým způsobem ji žadatel uplatňuje. Dle vyhlášky č.505/2006 Sb., je žadatel dále povinen doložit, že disponuje vlastnickými či jinými právy k nemovitosti, ve které bude sociální služby poskytovat. Pojem „jiné právo k nemovitosti“ je chápáno ve smyslu zejména práva nájemního. Provozování domova na základě pronájmu nemovitosti může vzbuzovat řadu pochybností a nejistot, jak z pohledu státu, tak především klientů.

Dále je také žadatel povinen poskytnout informace, zda nemá žádné pojistné či daňové nedoplatky a zda proti subjektu nebylo zahájeno insolvenční řízení. (Vyhláška č. 505/2006 Sb.)

Ostatní nároky

Mezi ostatní nároky dle zákona o sociálních službách je nutné poskytnout provozní řád společnosti ke schválení. Schvalovatelem provozního řádu dle zákona č. 285/2000 Sb., je orgán ochrany veřejného zdraví.

Registrace a následný postup

Před zahájením poskytování sociálních služeb je majitel domova pro seniory povinen „uzavřít pojistnou smlouvu pro případ odpovědnosti za škodu způsobenou při poskytování sociálních služeb“ dle ustanovení § 80 zákona o sociálních službách.

V případě splnění veškerých podmínek, vydá registrující orgán rozhodnutí o registraci. Ten však i v průběhu provozování činnosti podniku kontroluje, zda již registrovaný subjekt, splňuje veškeré podmínky.

3.7.3 Pobytové sociální služby

Pobytové sociální služby jsou služby, které poskytují klientům dlouhodobé ubytování a podporu v oblasti péče o zdraví, sociálních vztahů, vzdělání, práce a dalších potřeb. Tyto služby jsou určeny pro osoby, které se nemohou samostatně postarat o sebe, například pro seniory, osoby s tělesným nebo duševním postižením, lidi bez domova a další zranitelné skupiny obyvatelstva. Pobytové sociální služby v oblasti péče o seniory se především dělí na:

- Domy pro seniory
- Domy s pečovatelskou službou
- Domovy pro osoby se zdravotním postižením

Domovy pro seniory jsou hlavním zástupcem zařízení pro seniory, které poskytují i nepřetržitou zdravotnickou službu. Jedná se o zařízení, které poskytuje ubytování a veškeré služby pro starší osoby, které se již nemohou sami o sebe samostatně postarat. Tyto domovy poskytují klientům celodenní péči a podporu v oblasti stravování, zdravotní péče, osobní hygieny a dalších potřeb. V domovech pro seniory pracují odborníci, jako jsou zdravotničtí pracovníci, pečovatelé a sociální pracovníci, kteří zajišťují péči o klienty a vytvářejí pro ně bezpečné a příjemné prostředí.

Domovy s pečovatelskou službou jsou zařízení, která nabízejí ubytování a pečovatelské služby pro osoby, které se již nemohou samostatně postarat o sebe, ale zároveň si zachovávají určitou míru samostatnosti a nechtějí přijmout plnou institucionální péči, jako je například pobyt v domově pro seniory.

Domov pro osoby se zdravotním postižením je zařízení poskytující ubytování a odbornou péči pro osoby s různými druhy zdravotních postižení. Tyto domovy jsou navrženy tak, aby poskytovaly bezbariérový přístup a umožnily osobám se zdravotním postižením co

nejvíce samostatnosti a kvalitního života. V domovech pro osoby se zdravotním postižením jsou k dispozici různé typy ubytování, jako jsou například samostatné pokoje, byty nebo i celé domy. Pro každou osobu je vytvořen individuální plán péče, který zohledňuje specifické potřeby a požadavky klienta. (Malíková, 2020)

3.8 Financování sociálních služeb

Poskytování péče o seniory se zdravotnickou a ubytovací službou patří do kategorie pobytových sociálních služeb. Ty lze do několika kategorií. Jedná se především o:

- Domy pro seniory
- Domy s pečovatelskou službou
- Domovy pro osoby se zdravotním postižením

Domovy pro seniory jsou hlavním zástupcem zařízení pro seniory, které poskytují i nepřetržitou zdravotnickou službu. V těchto domovech je vždy přítomen zdravotní personál, který zajišťuje nad seniory neustálý dohled a poskytuje jim pomoc s veškerými potřebami. V domovech jsou zajištěny základní životní potřeby, jako je ubytování, osobní hygiena, stravování, péče o zdraví a osobnost člověka či program k využití volného času. V těchto zařízeních je možné, aby senioři byly ubytovány v jednolůžkových pokojích nebo ve sdílených pokojích po více členech. (Malíková, 2020)

Domovy s pečovatelskou službou poskytují zdravotnickou péči o seniory či zdravotně postižené osoby a zároveň uspokojují jejich ubytovací potřebu. V těchto domovech bývá přítomna ošetřovatelka, případně jiný zdravotní personál v obvyklé pracovní době.

Domovy pro osoby se zdravotním postižením jsou zařízení, která slouží osobám se specifickými potřebami a jsou k tomu řádně přizpůsobena. Jedná se například o osoby drogově závislé, chronicky duševně nemocné, osoby s Alzheimerovou, stařeckou či jinou demencí a jejich stav vyžaduje nepřetržitou pomoc a kontrolu od adekvátní osoby. (Malíková, 2020)

3.8.1 Státní rozpočet ČR

Prostřednictvím dotací a příspěvků na péči jsou poskytovány finanční zdroje ze státního rozpočtu České republiky. Těm se budu věnovat v následujících dvou podkapitolách.

Dotace

Dotace je účelově určený peněžní obnos na financování běžných výdajů, které souvisejí s provozováním stěžejních druhů a forem sociálních služeb v mezích stanovených základními činnostmi u jednotlivých kategoriích sociálních služeb. Dotace je poskytována Ministerstvem práce a sociálních věcí jednotlivých krajů, ty je následně dále přerozdělují mezi jednotlivé poskytovatele sociálních služeb, kteří jsou uvedeny v registru dle § 85 odst. 1 Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Finanční prostředky jsou na dle novely sociálního zákona z roku 2014 rozdělovány mezi kraje pomocí tzv. směrného čísla. Tzv. směrné číslo představuje procentuální podíl krajů na celkovém ročním objemu finančních prostředků na podporu sociálních služeb. Také je označována jako tzv. klíč k centrálnímu dělení peněz.

*„Zastupitelstvo Jihočeského kraje na svém jednání dne 24. 2. 2022 **schválilo rozdělení finančních prostředků poskytovatelům sociálních služeb v rozsahu dle vydaných Pověření Jihočeského kraje k poskytování služby obecného hospodářského zájmu v rámci účelové dotace dle § 101a zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.**“*

Jihočeský kraj obdržel na svůj účet dne 14. 2. 2022 první část dotace, kterou poskytlo MPSV pro Jihočeský kraj na financování sociálních služeb ve výši **251 939 702 Kč**. Ve druhé části dotace schválené dne 31. 3. 2022 bylo přerozděleno celkem **125 969 851 Kč**. (sociálníportal.kraj-jihocesky, 2022)

Příspěvek na péči

Právní úprava včetně podrobného popisu je vymezen ve:

- Vyhlášce č. 505/2006 Sb., která provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů
- Zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Příspěvek na péči je podpora, která je určena osobám se zdravotním postižením, které mají omezenou schopnost samostatného zvládnutí běžných denních aktivit, jako je oblékání, hygiena, stravování nebo komunikace s okolím. Cílem příspěvku na péči je umožnit těmto osobám větší nezávislost a zlepšení kvality života. Příspěvek na péči může být poskytnut v různých formách, jako je například finanční příspěvek na osobní asistenta, příspěvek na služby poskytované v domácnosti, příspěvek na pobyt v zařízení sociálních služeb a další. Forma výplaty je buď na běžný účet či složenkou, a to jednou měsíčně.

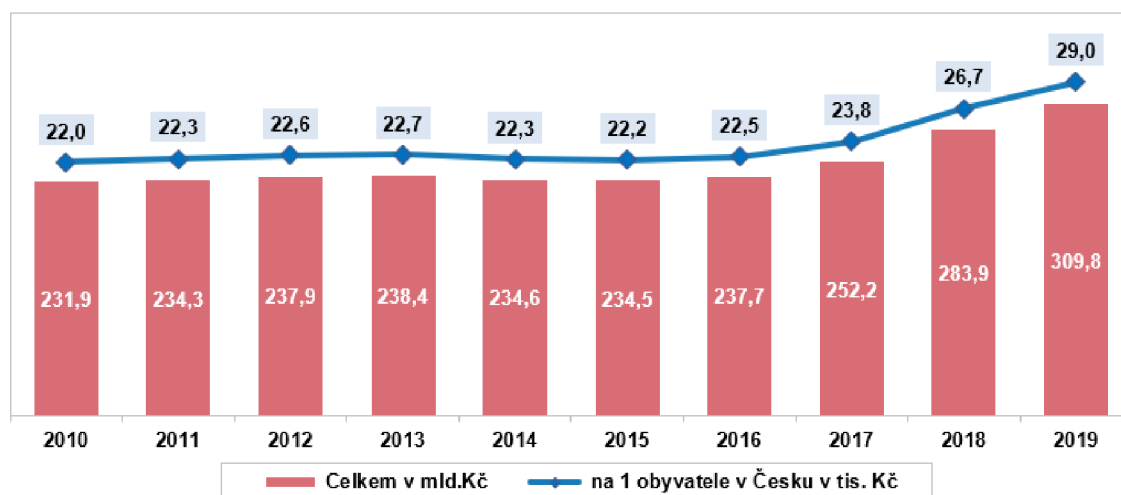
Krajská pobočka Úřadu práce rozhoduje o udělení příspěvku na péči a také učiní sociální šetření na základě kterého posoudí, kolik z deseti základních životních potřeb je

schopen žadatel sám vykonat. Následně posudkový lékař České správy sociálního zabezpečení stanoví, jaký stupeň závislosti žadateli přísluší. (Veselíková, 2020)

Veřejné zdravotní pojištění

Financování dlouhodobé zdravotní péče je uvedeno v zákoně č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, podíl na úhradách mají také zdravotní pojišťovny. Dlouhodobá péče může být poskytována v domácnostech, lůžkových zařízeních, zařízeních sociálních služeb, ambulancích poskytujících specializovanou ambulantní péči a pobytových zařízeních sociálních služeb. Každé z uvedených hrazených zdravotních služeb je přiřazena známka. O bodové hodnotě se rozhoduje na základě vyjednávacího procesu, kterého se účastní zástupci zdravotních pojišťoven, ministerstva zdravotnictví, profesních sdružení, zákonem pověřených profesních sdružení, zájmových skupin hrazených osob a odborných vědeckých společností.

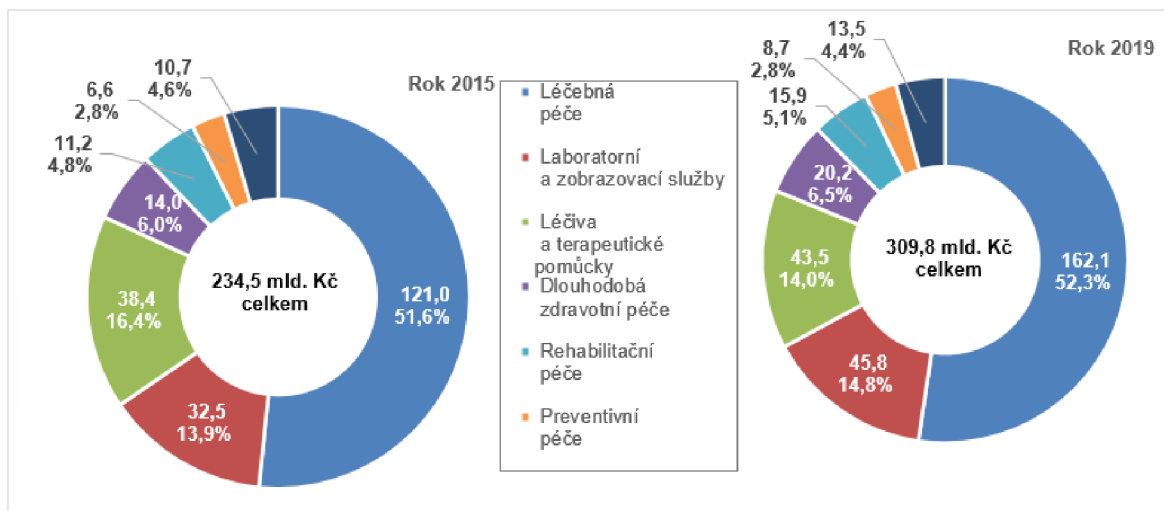
Graf č. 1: Výdaje na zdravotní péči v Česku financované prostřednictvím zdravotních pojišťoven



Zdroj: ČSÚ 2021, Zdravotnické účty ČR 2010-2019

Výlohy zdravotních pojišťoven na zdravotní péči v ČR byly v roce 2019 celkem 309,8 mld. Kč. Ve sledovaném období 2010-2019 výdaje zdravotních pojišťoven převážně stoupají, výjimkou byl rok 2014, kdy výdaje klesly o 3,8 mld. Mezi roky 2017 až 2019 došlo ke zvýšení výdajů a zároveň také v roce 2019 nejrychleji rostly výdaje spojené s preventivní, rehabilitační a dlouhodobou péčí viz, graf č. 2

Graf č. 2: Výdaje zdravotních pojišťoven v roce 2015 a 2019 (mld. Kč; %)



Zdroj: ČSÚ 2021, Zdravotnické účty ČR 2010-2019

Graf č. 2 zobrazuje rozložení celkových výdajů na zdravotní péči České republiky. Péče o seniory je obsažena v dlouhodobé a léčebné péči. Na dlouhodobou léčebnou péči bylo v roce 2019 vynaloženo 6,5 % z celkových výdajů na zdravotní péči, konkrétně tedy 20,2 mld. Kč. Podíl léčebné péče je 52,3 % tedy 162,1 mld Kč z celkových výdajů zdravotních pojišťoven, konkrétně tedy 309,8 mld. Kč.

3.8.2 Soukromé zdroje

Podle MPSV je možné platby za pobyt v domovech pro seniory rozdělit na platby za ubytování, péči a poskytnutou stravu.

Ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., o stanovení podrobností o poskytování stravy při poskytování sociálních služeb a o způsobu vypořádání nákladů na stravování, je stanovena maximální cena za poskytnutí jednoho jídla v různých typech zařízení poskytujících sociální služby. Například v domovech pro seniory, pečovatelských domech a jiných zařízeních pro osoby se zdravotním postižením může být maximální cena za jeden jídelní lístek v roce 2023 stanovena na 95,50 Kč. V případě ambulantních sociálních služeb, kde se strava poskytuje v rámci služby v domácnosti klienta, může být maximální cena stanovena na 77,50 Kč za jedno jídlo. (MPSV, 2023)

Maximální částka za poskytování ubytování se různí podle typu sociálního zařízení. Například v domovech pro seniory a jiných zařízeních pro osoby se zdravotním postižením, kde se ubytování poskytuje, může být maximální cena za jeden den ubytování v roce 2023 stanovena na 374,50 Kč. V případě služeb bydlení s pečovatelskou službou, kde se klient

ubytovává v bytě s pečovatelskou službou, může být maximální cena za jeden den ubytování stanovena na 239,00 Kč.

Dle zákona č. 108/2006 Sb. musí po úhradě za ubytování a stravu osobě zůstat alespoň 15 % z jejího příjmu. Jelikož jsou však domovy pro seniory příspěvkovou organizací mohou jim rodiny klientů „přispívat“. To je velmi obvyklým jevem v praxi, z důvodu, že provozní náklady na provoz domova, jsou daleko vyšší než samotné platby od klientů. (Kašparová, 2019)

4 Vlastní práce

4.1 Podnikatelský plán

Titulní strana

Podnikatelský plán

Domov pro seniory Zátíší s.r.o.



Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Pístina 62, Jindřichův Hradec 378 02

Založení: 2024

Předmět podnikání: Poskytování sociální péče pro seniory

Účel dokumentu: Určit, zda je projekt úspěšně realizovatelný v České republice při stávajících podmínkách a stanovení doby návratnosti investice do deseti let.

Představení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán otevření domovu pro seniory vznikl jako podklad pro rozhodnutí investorů, zda je v České republice výhodné realizovat domov pro seniory. Jednalo by se o soukromé sociální zařízení disponující celkovou kapacitou objektu 65 lůžek. V případě zjištění vhodnosti realizace podnikatelského plánu by plánované otevření objektu bylo na jaře 2024. Plánovaná doba životnosti domova je stanovena na 20 let. Vhodný objekt pro realizaci projektu se nachází v obci Pístina spadající do okresu Jindřichův Hradec. Domov bude zaměřen na poskytování péče pro osoby starší 55 let, které potřebují pravidelnou péči z důvodu vysokého věku, snížené soběstačnosti či špatného zdravotního stavu. Konkurenční výhodou domova je především lokalita objektu, která je obklopena rybníky a lesy. To obyvatelům nabídne klidné prostředí vhodné na procházky či relaxaci.

Podnikatelský plán je realizován na základě trendu rostoucího věku obyvatel v České republice a nedostatečné kapacity domovů pro seniory. Tento trend se bude s nejvyšší pravděpodobností v několika nadcházejících letech, vzhledem k demografickému vývoji populace, zvyšovat a stávající sociální zařízení nebudou schopny poskytnout dostatečnou péči pro všechny žadatele. Na zvyšující poptávku po sociálních službách pružněji reaguje především soukromý sektor, který se však potýká s nerovnými podmínkami oproti státnímu sektoru. Je zapotřebí, zde také zmínit státní investice do sociálních služeb, které mají značný význam pro poskytování sociálních služeb.

Zakladatelé společnosti jsou připraveni do projektu vložit 12 000 000 Kč. Všichni investoři mají s podnikáním již několikaleté zkušenosti. Tento projekt je brán spíše jako podpora regionu ze strany investorů. Cílem tohoto projektu tedy není maximalizace zisku, ale zajištění kvalitní sociální péče. Budova, ve které bude sociální péče poskytována, bude v pronájmu společnosti, a to za 110 000 Kč měsíčně od Jihočeského kraje, které je vlastníkem objektu. Očekávané počáteční náklady jsou 4 984 000 Kč, tyto náklady bude zapotřebí vynaložit ještě před zahájením činnosti.

Základní informace

Podnikatelským cílem je založit domov pro seniory, který se bude nacházet v obci Pístina nedaleko Jindřichova Hradce. Hlavním záměrem je zřízení soukromého domova pro seniory za účelem poskytování kvalitní péče pro seniory v pokročilém věku či s určitým hendikepem. Největší důraz bude kladen na zajištění příjemného prostředí, aby se klienti cítili co nejvíce komfortně. Plánovaný domov bude komplexem zajišťující ubytovací a stravovací služby včetně zdravotní a rehabilitační péče. Plán pro vybudování domova pro

seniory vzniká na základě tržní situace, kdy dochází k dlouhodobému převyšování poptávky po sociálních službách nad odpovídající nabídkou těchto služeb.

Cílová skupina

Zamýšlený domov pro seniory je navržen tak, aby poskytoval kvalitní a vhodnou péči pro osoby vyšších věkových kategorií, kteří splňují kritéria pro získání starobního důchodu, a potřebují pomoc v důsledku pokročilého věku či snížené soběstačnosti nebo změn zdravotního stavu. Primární cílovou skupinou jsou obyvatelé Jindřichova Hradce a okolních oblastí, ale očekává se zájem i z celého Jihočeského kraje.

Lokalita domova pro seniory

Umístění domova pro seniory bylo vybráno na základě dlouhodobého převisu poptávky nad nabídkou v dané lokalitě, a také z důvodu klidného prostředí s dostatkem prostoru pro pohyb klientů, který je v pokročilém věku klíčový. Obec je obklopena rybníky a lesy a na základě své hodnotné venkovské zástavby byla vyhlášena vesnickou památkovou zónou lidové architektury. Konkrétně obec Pístina se nachází 15 km od okresního města Jindřichův Hradec, kde se nachází jeden objekt poskytující péči o seniory. Zastupitelstvo obce se k realizaci domovu pro seniory vyjádřilo kladně a projekt by v obci uvítalo. Na obrázku č. 4 je vyznačena konkrétní lokalita objektu, kde by byl projekt realizován.

Obrázek 4 Lokalita objektu



Zdroj: katastr nemovitostí

Naproti domovu se nachází obecní rybník, u kterého jsou rozmístěny lavičky na sezení, které by klienti mohli využívat. V obci je přes léto také otevřené malé hostinství, které by klienti či jejich rodiny mohli navštěvovat. V lokalitě je velmi dobrá dopravní dostupnost včetně pravidelné linkové dopravy, se kterou je možné se dostat do Jindřichova Hradce za 25 minut.

Náhled a zařízení projektu

Hlavním cílem projektu je zajištění kvalitních pobytových sociálních služeb a podpůrných aktivit pro seniory. Domov bude mít kapacitu 65 lůžek a nabízet jak jednolůžkové, tak i dvoulůžkové pokoje. Přesněji 20 dvoulůžkových a 25 jednolůžkových pokojů. Kromě ubytování se v objektu budou poskytovat stravovací služby, základní rehabilitace a volnočasové aktivity. Vnitřní prostory budou vhodně upraveny pro všechny již zmíněné aktivity.

Domov se bude skládat celkem ze dvou nadzemních podlaží. Každé podlaží bude mít odlišnou barvu, z důvodu lepší orientace klientů. Pro bezpečnost klientů budou v celém areálu protiskluzové podlahy. Podlaží nebudou navzájem od sebe velmi odlišná. Veškeré pokoje budou vybaveny nábytkem, polohovacím lůžkem a budou mít svou koupelnu s bezbariérovým sprchovým koutem. V prvním podlaží se bude nacházet jedna menší kuchyňka a společenská místnost. V jednotlivých patrech budou umístěny sesterny, pro ošetřující personál. V prvním nadzemním podlaží se také navíc bude nacházet recepce s lobby, kanceláře, centrální sklad a prádelna. V tomto patře bude také situována centrální kuchyň a hlavní potravinový sklad. Vedle hlavní budovy se nyní nachází malý sklad, který bude přestavěn na rehabilitační centrum pro seniory. V objektu bude venkovní bazén vhodný na rehabilitace a cvičení pro seniory v letních měsících. Dalším zpestřením v objektu bude také mini ranč pro seniory, ve kterém se budou nacházet drobná domácí zvířata jako jsou králíci, slepice či kozy. Součástí ranče bude i ovocný sad a rybník, který se již na daném objektu vyskytuje. Tyto prvky areálu nabídnou klientům různé aktivity, které pozitivně ovlivní pohyb klientů, a také psychickou pohodu, aby se především těm, kteří celý život žili na vesnici lépe snášel přechod do zařízení. V objektu bude také rozmístěno několik laviček na posezení a v zadní části ranče bude umístěn altán, ze kterého se klienti budou moci dívat na domácí zvířata s rybníkem.

Obrázek 5 Půdorys objektu



Zdroj: vlastní zpracování

Konkurenční výhoda

Společnosti je důležité odlišit se od konkurence na trhu s pobytovými sociálními službami pro seniory a najít si vlastní konkurenční výhodu, kterou bude schopna udržet po delší dobu. Tato výhoda jí umožní získat dočasný náskok před konkurencí. V diplomové práci se podrobněji zabýváme analýzou vnitřního prostředí a v kapitole 1.15.2 uvedeme výčet konkurenčních výhod domova pro seniory, jako je například vynikající poloha, nadstandardní služby, soukromé stravování a ohled na životní prostředí. Odlišení se od konkurence je pro podnik klíčové i v případě, že se v sociálních službách nejedná o zcela jednoznačné konkurenční prostředí, díky vzájemné kooperaci jednotlivých domovů.

Poslání a cíle

Poslání: Poskytovat odbornou a kvalitní péči seniorům starších 55 let či těm, kteří potřebují pravidelnou péči, především z důvodu vysokého věku, snížené soběstačnosti či špatného zdravotního stavu.

Cíle: Jedním z hlavních cílů je zjištění doby návratnosti investice do 10 let. Další z cílů je zjištění dostatečné úspěšnosti projektu domova pro seniory. Mezi strategické cíle projektu patří: neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb, stabilizovat a neustále kvalifikovat personál, průběžné zlepšování prostředí domova.

4.2 Finanční plán

V této části práce bude detailněji rozebrána finanční stránka domova pro seniory, která představuje důležitou součást podnikatelského plánu.

4.2.1 Předpokládané příjmy

Příjmy domova pro seniory se budou skládat ze dvou hlavních zdrojů. První zdroj příjmů domova bude získán od klientů, kteří budou využívat služby domova. V této částce je zahrnuta cena za ubytovací služby a stravu. Druhým zdrojem příjmů jsou částky za nadstandardní zdravotní péči, kterou domov klientům poskytuje.

- $14\ 000 + 6\ 250 = 20\ 250$ Kč/osoba – dvoulůžkový pokoj
- $20\ 600 + 6\ 250 = 26\ 850$ Kč/osoba – jednolůžkový pokoj

Náhrady zdravotních pojišťoven

Zdravotní pojišťovny dále vyplácejí podnikům poskytujícím sociální péči tzv. náhrady. Tyto náhrady zdravotních pojišťoven jsou vypláceny za jednotlivce a jsou stanoveny na 4 200 Kč za měsíc.

Příspěvek na péči

Podnik také získá podporu díky tzv. příspěvku na péči, který je vyplácen měsíčně, a to ve výši 8 800 Kč na jednotlivce. V současné době lze příspěvek na péči zvýšit pouze změnou zákona. To je však velmi časově náročné a neflexibilní. V roce 2023 byl tedy schválen zákon o zvyšování příspěvku na péči. Ten by měl být nyní valorizován souběžně s navýšením důchodů.

Dotace

Domov pro seniory si také zažádá o dotaci od Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, která je vyplácena ročně. Dotace jsou přidělovány na základě rozhodnutí ministerstva a o výši dotace rozhoduje několik faktorů. Po odborné konzultaci a zvážení velikosti domova je předpokládáno, že by domov pro seniory mohl získat dotaci ve výši 7 000 000 Kč. Dotace tvoří pro podniky významnou podporu, jelikož jsou uděleny na počet lůžek. V případě menší obsazenosti domova než zákonem stanovených 90 %, dochází ke snížení dotace. Co se týče tedy pesimistické varianty, dotace je vyplácena pouze pro skutečně obsazených 84 %.

Prodej zboží

Mezi dílčí příjmy domova patří také prodej zboží jako jsou například výrobky klientů či prodej kompenzačních pomůcek.

Veškeré výše uvedené částky jsou získány z výročních zpráv obdobně situovaných domovů pro seniory, a také po konzultaci s profesně způsobilým pracovníkem.

Tabulka 5: Příjmy domova dle obsazenosti

Obsazenost	Měsíční příjmy	Náhrady zdravotních poj.	Příspěvek na péči	Dotace	Prodané zboží	Celkem měsíčně
84%	1 278 750 Kč	231 000 Kč	484 000 Kč	490 000 Kč	11 564 Kč	2 495 314 Kč
92%	1 380 000 Kč	252 000 Kč	528 000 Kč	583 333 Kč	12 615 Kč	2 755 948 Kč
100%	1 481 250 Kč	273 000 Kč	572 000 Kč	583 333 Kč	13 667 Kč	2 923 250 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 5 jsou znázorněny tři možné varianty obsazenosti domova pro seniory. Jedná se o pesimistickou variantu s obsazeností podniku 84 %, variantu realistickou s obsazeností do 92 % a optimistická varianta předpokládá obsazenost domova 100 %. Veškeré částky jsou uvedeny v měsíčním součtu.

4.2.2 Předpokládané náklady

Počáteční rozvaha

Společnost Zátíši s.r.o. bude mít základní kapitál ve výši 600 000 Kč a dále by společníci investovali do domova pro seniory 11 400 000 Kč jako bezúročný vklad společníků. Tento obnos by měl společnosti vystačit na zajištění veškerých počátečních nákladů, které jsou zapotřebí pro zahájení podnikání. V nadcházející tabulce 6 je sestavena počáteční rozvaha organizace, která zobrazuje počáteční rozložení zdrojů před zahájením činnosti.

Tabulka 6 Počáteční rozvaha společnosti

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0 Kč	Vlastní zdroje	600 000 Kč
		Základní kapitál	600 000 Kč
Oběžný majetek	12 000 000 Kč	Cizí zdroje	11 400 000 Kč
Bankovní účet	12 000 000 Kč	Závazky ke společníkům	11 400 000 Kč
Celková aktiva	12 000 000 Kč	Celkem pasiva	12 000 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Investiční náklady

V tabulce 7 jsou znázorněny veškeré počáteční náklady, které společnost musí vynaložit na začátku své podnikatelské činnosti. Domov pro seniory bude založen jako společnost s ručením omezeným, z tohoto důvodu v tabulce nejsou uvedeny žádné náklady spojené se založením společnosti. Objekt, ve kterém bude podnikatelská činnost realizována nebude ve vlastnictví společnosti, kvůli této skutečnosti nejsou v tabulce uvedeny ani náklady na pořízení areálu.

Ceny jednotlivých položek jsou stanoveny po konzultaci s odborně způsobilou osobou z již fungujícího domova pro seniory, a také na základě aktuálních nabídek dodavatelů těchto položek. Většina nábytku, včetně příslušenství, v domově bude zprostředkována přes společnost ALAX spol. s r.o., která vyrábí vhodný nábytek pro osoby se speciálními potřeby. V počátečních nákladech jsou také zahrnuty položky vztahující se k dovybavení domova jako jsou například – stoly, židle, sedačky, dekorace a jiné nezbytné vybavení.

Celková investice před zahájení podnikatelské činnosti je znázorněna v tabulce 7 a tvoří jí částka 4 984 000 Kč. Zbylé peněžní prostředky budou využity na mzdové a provozní náklady domova, ale také na vzniklý deficit v prvním roce podnikání.

Tabulka 7 Investiční výdaje

Vybavení - drobný majetek	Množství	Cena za kus	Cena
Kardiacká křesla	20	20 000 Kč	400 000 Kč
Polohovací lůžka	65	30 000 Kč	1 950 000 Kč
Matrace	65	4 800 Kč	312 000 Kč
Skříně	80	4 300 Kč	344 000 Kč
Noční stolky	65	1 000 Kč	65 000 Kč
Židle	150	1 500 Kč	225 000 Kč
Sedací soupravy	4	13 000 Kč	52 000 Kč
Stoly	50	3 800 Kč	190 000 Kč
Televizory	68	4 500 Kč	306 000 Kč
Vybavení recepce	X		120 000 Kč
Vybavení prádelny			200 000 Kč
Vybavení kuchyně			250 000 Kč
Vybavení sesterny			180 000 Kč
Vybavení kanceláří			110 000 Kč
Vybavení společenských prostor			80 000 Kč
Vybavení zahrady a terasy			150 000 Kč
Propagace před zahájení činnosti			50 000 Kč
Vybavení celkem			4 984 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní náklady

Kvůli snadnější orientaci byly provozní náklady rozděleny do dvou skupin, a to na provozní a mzdové náklady.

V tabulce 8 jsou zahrnuty jak fixní, tak variabilní náklady domova. Oba typy nákladů jsou níže uvedeny v měsíční spotřebě. Mezi fixní náklady společnosti patří zejména nájemné, internet a fixní poplatky. Nájemné domova bylo stanoveno na 110 000 Kč měsíčně, kdy je nájem nižší v rámci podpory sociálních služeb v Jihočeském kraji. Mezi variabilní náklady jsou zařazeny veškeré ostatní náklady, které se budou měnit v průběhu činnosti domova v závislosti na obsazenosti a potřebách domova. Částky byly stanoveny po konzultaci s odborně způsobilou osobou, a dle veřejných výkazů domova pro seniory v Třeboni. Veškeré uvedené částky tedy odrážejí skutečnost z reálného provozu domova pro seniory.

Tabulka 8 Provozní náklady

Provozní náklady			
501	spotřeba materiálu:	Kancelářské potř.	8 333 Kč
		Čistící a hyg. prostř. a po	23 000 Kč
		Potraviny	333 333 Kč
		OPP a prac. oděvy	66 667 Kč
		Odborná lit.a noviny	667 Kč
		Zdrav. materiál, léky	34 167 Kč
		PHM	20 167 Kč
	mezisoučet		486 333 Kč
		Elektřina	91 667 Kč
		Vodné	14 500 Kč
		Teplo	79 167 Kč
	mezisoučet		185 333 Kč
511	opravy a udržování	opravy a udržování	9 167 Kč
	mezisoučet		40 833 Kč
518	ostatní služby:	Školení, semináře	8 750 Kč
		Marketing	30 000 Kč
		Revize	23 333 Kč
		Telefon	6 083 Kč
		Stočné	15 417 Kč
		Svoz komun. odpadu	11 250 Kč
		služby SW	7 250 Kč
		Internet	1 125 Kč
	mezisoučet		153 208 Kč
51801	nájemné	nájemné budovy	110 000 Kč
	mezisoučet		110 000 Kč
	Součet celkem		975 708 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V nadcházející tabulce 9 jsou detailněji rozebrány mzdové náklady včetně veškerých odvodů. Tyto náklady budou pro společnost představovat největší část z veškerých provozních nákladů. V tabulce jsou uvedeny částky v měsíčním vyčíslení a rozděleny dle typu odvodu za veškeré zaměstnance v domově pro seniory.

Největší část zaměstnanců v domově budou tvořit pečovatelky, kterých bude v domově zaměstnáno celkem 15 a 5 všeobecných zdravotních sester. Ostatní pracovní síly v domově budou rozprostřeny následovně – 2x úklid, 3x kuchyně, 2x sociální pracovníce, 2x vrchní sestra, 1x prádelna, 1x správce, 2x aktivizační pracovníce, recepce 1x, 1x ředitel, 1x zástupce ředitele. Celkové měsíční mzdové náklady domova při počtu 37 zaměstnanců činí 1 379 870 Kč přesněji 37 294 Kč hrubé mzdy jednoho zaměstnance.

Tabulka 9 Mzdové náklady

Mzdové náklady			
521	mzdové náklady		1 011 321 Kč
524	zákonné soc. pojištění		341 826 Kč
525	jiné soc. poj.	Zák. poj. odpovědnosti	4 522 Kč
527	zákonné soc. náklady		22 200 Kč
Celkem - 1 379 870 Kč			

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Finanční výkazy

4.3.1 Realistická varianta obsazení domova

V následující tabulce 10 je znázorněné podrobné cash flow realistické varianty, při obsazenosti domova pro seniory z 92 %. to odpovídá obsazenosti 60 lůžek z možných 65 lůžek. Předpokládaný začátek účetního období pro domov začíná v březnu 2024, kdy v prvním měsíci bude společnost pořizovat vybavení domova a začne platit fixní náklady společnosti včetně nájmu. V následujících měsících je předpokládané postupné obsazování lůžek v domově, a také postupné najímání pracovní síly. K celkovému zaplnění kapacity, v realistické variantě, dojde na konci roku, přesněji v listopadu téhož roku. V následujících měsících je již předpokládáno stále obsazení domova z 92 %.

Ve výkazu jsou zřejmé veškeré náklady a zdroje příjmů domova. Jeden z hlavních příjmů domova tvoří dotace, které jsou vypláceny dvakrát ročně, a to v březnu z 60 % a následně v červenci je vyplacena zbylá část 40 %. V první roce je domovu vyplacena pouze polovina dotace, a to v měsíci září. V následujících letech se již předpokládá standardní vyplácení dotace. Celková dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí činí 7 000 000 Kč a výška dotace se odvíjí od počtu lůžek poskytovaných domovem. Částka je uvedena po konzultaci s odborným pracovníkem a po studiu vyplácení výše dotací v okolí domova s podobnou kapacitou v minulých letech.

Dalším zdrojem příjmů jsou příspěvky na péči, u kterých si můžeme všimnout, že dochází ke zpoždění jejich vyplácení. K tomuto zpoždění dochází z důvodu delšího času trvání vyřízení administrativy. Ta v průměru trvá půl roku a příspěvek je následně vyplácen zpětně k datu podání žádosti. Náhrady od ZP jsou vypláceny standardně na počet lůžek, a to již bez zpoždění.

Veškeré částky uvedeny ve finanční analýze zůstaly nezměněny. Je nepochybné, že během let bude docházet k navyšování mezd, energií a ostatních nákladů domova. Na druhé straně však každoročně dochází k valorizaci důchodů ze strany státu. Pro tuto práci bylo počítáno se stálými cenami z důvodu předpokladu, že v případě navýšení cen dojde k odpovídajícímu navýšení důchodů seniorů a také příspěvků na péči.

Tabulka 10: Podrobné Cash flow realistická varianta

Měsíc	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Počáteční stav	12 000 000 Kč	6 858 125 Kč	6 265 350 Kč	5 718 310 Kč	4 974 367 Kč	3 724 210 Kč	2 415 137 Kč	4 825 115 Kč	3 896 943 Kč	3 311 630 Kč	2 797 167 Kč	2 338 604 Kč	1 942 241 Kč
Příjmy	0 Kč	418 602 Kč	627 903 Kč	732 554 Kč	941 855 Kč	1 046 505 Kč	4 765 556 Kč	1 427 406 Kč	1 770 265 Kč	1 841 115 Kč	1 897 015 Kč	1 959 215 Kč	6 187 815 Kč
Příjmy za lůžka	0 Kč	364 002 Kč	546 003 Kč	637 004 Kč	819 005 Kč	910 005 Kč	1 001 006 Kč	1 092 006 Kč	1 392 615 Kč	1 392 615 Kč	1 392 615 Kč	1 392 615 Kč	1 392 615 Kč
Dotace	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	3 500 000 Kč		0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	4 200 000 Kč
Náhrady ZP	0 Kč	54 600 Kč	81 900 Kč	95 550 Kč	122 850 Kč	136 500 Kč	150 150 Kč	163 800 Kč	177 450 Kč	191 100 Kč	218 400 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč
Příspěvek na péči	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	114 400 Kč	171 600 Kč	200 200 Kč	257 400 Kč	286 000 Kč	314 600 Kč	343 200 Kč
Výdaje	5 141 875 Kč	1 011 377 Kč	1 174 943 Kč	1 476 497 Kč	2 192 011 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč
Vybavení DS	4 984 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdy	0 Kč	689 935 Kč	689 935 Kč	827 922 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč
Variabilní provozní N	0 Kč	163 567 Kč	327 133 Kč	490 700 Kč	654 266 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč
fixní náklady	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč
Čistý peněžní tok	-5 141 875	-592 775 Kč	-547 040 Kč	-743 943 Kč	-1 250 157 Kč	-1 309 073 Kč	2 409 978 Kč	-928 172 Kč	-585 313 Kč	-514 463 Kč	-458 563 Kč	-396 363 Kč	3 832 237 Kč
Celkem za měsíc	6 858 125	6 265 350 Kč	5 718 310 Kč	4 974 367 Kč	3 724 210 Kč	2 415 137 Kč	4 825 115 Kč	3 896 943 Kč	3 311 630 Kč	2 797 167 Kč	2 338 604 Kč	1 942 241 Kč	5 774 478 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 11 jsou uvedeny předpoklady reálného cash flow v následujících 5 letech. To je tvořeno vždy ke konci účetního roku tedy k 31.12. daného roku. V prvním roce má podnik deficitní tok peněz, který je především ovlivněn již zmiňovaným zpožděním vyplácení příspěvku na péči, vysokými náklady na vybavení domova a nižší dotací od MPSV. V následujících letech se již podniku podaří dosáhnout plusovému rozpočtu, díky plnému obsazení domova, získání dotace, pravidelnému vyplácení příspěvku na péči a náhrad zdravotních pojišťoven.

Tabulka 11: Cash flow realistické varianty v následujících letech

Rok	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028
Počáteční stav	3 311 630 Kč	6 756 574 Kč	11 561 018 Kč	16 365 462 Kč	21 169 906 Kč
Příjmy	13 571 760 Kč	32 043 380 Kč	33 071 380 Kč	33 071 380 Kč	33 071 380 Kč
Příjmy za lůžka	8 154 260 Kč	16 711 380 Kč	16 711 380 Kč	16 711 380 Kč	16 711 380 Kč
Dotace	3 500 000 Kč	7 000 000 Kč	7 000 000 Kč	7 000 000 Kč	7 000 000 Kč
Náhrady ZP	1 173 900 Kč	2 990 400 Kč	3 024 000 Kč	3 024 000 Kč	3 024 000 Kč
Příspěvek na péči	743 600 Kč	5 341 600 Kč	6 336 000 Kč	6 336 000 Kč	6 336 000 Kč
Výdaje	22 774 593 Kč	28 266 936 Kč	28 266 936 Kč	28 266 936 Kč	28 266 936 Kč
Vybavení DS	4 984 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdy	10 487 012 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč
Variabilní provozní N	5 724 831 Kč	9 813 996 Kč	9 813 996 Kč	9 813 996 Kč	9 813 996 Kč
fixní náklady	1 578 750 Kč	1 894 500 Kč	1 894 500 Kč	1 894 500 Kč	1 894 500 Kč
Čistý peněžní tok	-9 202 834 Kč	3 776 444 Kč	4 804 444 Kč	4 804 444 Kč	4 804 444 Kč
Celkem za rok	2 797 167 Kč	6 573 611 Kč	11 378 055 Kč	16 182 499 Kč	20 986 943 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisků a ztrát pro realistickou variantu je uveden v následující tabulce 12, ve které lze vidět, že by domov měl dosáhnout kladného výsledku hospodaření již ve druhém roce hospodaření. Kumulovaný výsledek hospodaření společnosti po pěti letech činí 6 161 729 Kč po zdanění.

Tabulka 12 Výkaz zisků a ztrát – realistická variant

Ukazatel	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028
Tržby z prodeje výrobků a služeb	8 154 260 Kč	16 711 380 Kč	16 711 380 Kč	16 711 380 Kč	16 711 380 Kč
Výkonová spotřeba	12 287 581 Kč	11 708 496 Kč	11 708 496 Kč	11 708 496 Kč	11 708 496 Kč
Osobní náklady	11 866 882 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč
Ostatní provozní V	5 417 500 Kč	15 332 000 Kč	16 360 000 Kč	16 360 000 Kč	16 360 000 Kč
VH před zdaněním	-10 582 704 Kč	3 776 444 Kč	4 804 444 Kč	4 804 444 Kč	4 804 444 Kč
Daň z příjmů	2 010 714 Kč	-717 524 Kč	-912 844 Kč	-912 844 Kč	-912 844 Kč
VH po zdanění	-8 571 990 Kč	3 058 920 Kč	3 891 600 Kč	3 891 600 Kč	3 891 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 13 je znázorněná výnosnost společnosti ve všech následujících pěti letech. V tabulce si můžeme všimnout, že v prvním roce je výnosnost záporná z důvodu vysoké počáteční investice a nízkých příjmů domova způsobeným postupným obsazováním lůžek. Ve třetím roce se výnosnost společnosti ustálí na 11,77 %. Výnosnost je počítána z výsledku hospodaření po zdanění.

Tabulka 13 Výnosnost společnost – realistická varianta

2024	2025	2026	2027	2028
-63,16%	9,55%	11,77%	11,77%	11,77%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 znázorňuje rozvahu společnosti při obsazení z 92 %. V rozvaze je dlouhodobý majetek nulový, z důvodu zařazení veškerého majetku přímo do spotřeby, z tohoto důvodu zde nejsou tvořeny odpisy. Společnost bude také generovat zásoby, pohledávky a obchodní závazky.

Tabulka 14 Rozvaha – realistická varianta

Rok	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028
Aktiva	2 811 267 Kč	6 609 811 Kč	11 481 255 Kč	16 319 799 Kč	21 126 443 Kč
Dlouhodobý majetek	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Oběžný majetek	2 811 267 Kč	6 609 811 Kč	11 481 255 Kč	16 319 799 Kč	21 126 443 Kč
Zásoby	4 300 Kč	20 000 Kč	40 000 Kč	65 200 Kč	67 400 Kč
Peníze	2 797 167 Kč	6 573 611 Kč	11 378 055 Kč	16 182 499 Kč	20 986 943 Kč
Pohledávky	9 800 Kč	16 200 Kč	63 200 Kč	72 100 Kč	72 100 Kč
Pasiva	2 811 267 Kč	6 609 811 Kč	11 481 255 Kč	16 319 799 Kč	21 126 443 Kč
Vlastní zdroje	-9 982 704 Kč	-6 206 260 Kč	-1 401 816 Kč	3 402 629 Kč	8 207 073 Kč
Základní kapitál	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč
VH minulých let	0 Kč	-10 582 704 Kč	-6 806 260 Kč	-2 001 816 Kč	2 802 629 Kč
VH běžného období	-10 582 704 Kč	3 776 444 Kč	4 804 444 Kč	4 804 444 Kč	4 804 444 Kč
Cizí zdroje	12 793 970 Kč	12 816 070 Kč	12 883 070 Kč	12 917 170 Kč	12 919 370 Kč
Závazky vůči společníkům	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč
Závazky obchodní	14 100 Kč	36 200 Kč	103 200 Kč	137 300 Kč	139 500 Kč
Závazky mzdy	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Optimistická varianta

V následující tabulce 15 je znázorněno podrobné cash flow optimistické varianty, při 100% obsazenosti domova pro seniory, to odpovídá obsazenosti všech možných 65 lůžek. Předpokládaný začátek účetního období pro domov začíná také v březnu 2023 a následně dochází k postupnému obsazování lůžek a najímání pracovní síly jako u předešlé realistické varianty. K zaplnění všech lůžek v domově dojde po jednom roce podnikání.

Tabulka 15: Podrobné cash flow – optimistická varianta

Měsíc	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Počáteční stav	12 000 000 Kč	6 858 125 Kč	6 265 350 Kč	5 718 310 Kč	4 974 367 Kč	3 724 210 Kč	2 415 137 Kč	4 825 115 Kč	3 896 943 Kč	3 102 021 Kč	2 468 950 Kč	2 112 689 Kč	1 839 628 Kč
Příjmy	0 Kč	418 602 Kč	627 903 Kč	732 554 Kč	941 855 Kč	1 046 505 Kč	4 765 556 Kč	1 427 406 Kč	1 560 657 Kč	1 722 507 Kč	1 999 317 Kč	2 082 517 Kč	6 311 117 Kč
Příjmy za lůžka	0 Kč	364 002 Kč	546 003 Kč	637 004 Kč	819 005 Kč	910 005 Kč	1 001 006 Kč	1 092 006 Kč	1 183 007 Kč	1 274 007 Kč	1 494 917 Kč	1 494 917 Kč	1 494 917 Kč
Dotace	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	3 500 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	4 200 000 Kč
Náhrady ZP	0 Kč	54 600 Kč	81 900 Kč	95 550 Kč	122 850 Kč	136 500 Kč	150 150 Kč	163 800 Kč	177 450 Kč	191 100 Kč	218 400 Kč	273 000 Kč	273 000 Kč
Příspěvek na péči	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	114 400 Kč	171 600 Kč	200 200 Kč	257 400 Kč	286 000 Kč	314 600 Kč	343 200 Kč
Výdaje	5 141 875 Kč	1 011 377 Kč	1 174 943 Kč	1 476 497 Kč	2 192 011 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč	2 355 578 Kč
Vybavení DS	4 984 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdy	0 Kč	689 935 Kč	689 935 Kč	827 922 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč
Variabilní provozní N	0 Kč	163 567 Kč	327 133 Kč	490 700 Kč	654 266 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč	817 833 Kč
fixní náklady	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč
Čistý peněžní tok	-5 141 875	-592 775 Kč	-547 040 Kč	-743 943 Kč	-1 250 157 Kč	-1 309 073 Kč	2 409 978 Kč	-928 172 Kč	-794 922 Kč	-633 071 Kč	-356 261 Kč	-273 061 Kč	3 955 539 Kč
Celkem za měsíc	6 858 125	6 265 350 Kč	5 718 310 Kč	4 974 367 Kč	3 724 210 Kč	2 415 137 Kč	4 825 115 Kč	3 896 943 Kč	3 102 021 Kč	2 468 950 Kč	2 112 689 Kč	1 839 628 Kč	5 795 167 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cash flow v prvních pěti letech domova je znázorněno v tabulce 16. V prvním roce dochází stejně jako u realistické varianty k zápornému toku peněz. Ve druhém roce podnikání dojde k ustálení čistého peněžního toku. K tomuto ustálení dochází z důvodu zpoždění vyplácení příspěvků na péči.

Tabulka 16 Cash flow – optimistická varianta

Rok	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028
Počáteční stav	3 102 021 Kč	7 983 679 Kč	14 795 747 Kč	21 607 815 Kč	28 419 883 Kč
Příjmy	13 243 543 Kč	33 766 004 Kč	35 079 004 Kč	35 079 004 Kč	35 079 004 Kč
Příjmy za lůžka	7 826 043 Kč	17 939 004 Kč	17 939 004 Kč	17 939 004 Kč	17 939 004 Kč
Dotace	3 500 000 Kč	7 000 000 Kč	7 000 000 Kč	7 000 000 Kč	7 000 000 Kč
Náhrady ZP	1 173 900 Kč	3 221 400 Kč	3 276 000 Kč	3 276 000 Kč	3 276 000 Kč
Příspěvek na péči	743 600 Kč	5 605 600 Kč	6 864 000 Kč	6 864 000 Kč	6 864 000 Kč
Výdaje	22 774 593 Kč	28 266 936 Kč	28 266 936 Kč	28 266 936 Kč	28 266 936 Kč
Vybavení DS	4 984 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdy	10 487 012 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč
Variabilní provozní N	5 724 831 Kč	9 813 996 Kč	9 813 996 Kč	9 813 996 Kč	9 813 996 Kč
fixní náklady	1 578 750 Kč	1 894 500 Kč	1 894 500 Kč	1 894 500 Kč	1 894 500 Kč
Čistý peněžní tok	-9 531 050 Kč	5 499 068 Kč	6 812 068 Kč	6 812 068 Kč	6 812 068 Kč
Celkem za rok	2 468 950 Kč	7 968 018 Kč	14 780 086 Kč	21 592 154 Kč	28 404 222 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisků a ztrát optimistické varianty je uveden v tabulce 17. Domov dosáhne kladného výsledku hospodaření již ve druhém roce. Kumulovaný výsledek hospodaření společnosti po pěti letech činí 12 169 725 Kč po zdanění.

Tabulka 17 Výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta

Ukazatel	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028
Tržby z prodeje výrobků a služeb	7 826 043 Kč	17 939 004 Kč	17 939 004 Kč	17 939 004 Kč	17 939 004 Kč
Výkonová spotřeba	12 287 581 Kč	11 708 496 Kč	11 708 496 Kč	11 708 496 Kč	11 708 496 Kč
Osobní náklady	11 866 882 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč
Ostatní provozní V	5 417 500 Kč	15 827 000 Kč	17 140 000 Kč	17 140 000 Kč	17 140 000 Kč
VH před zdaněním	-10 910 920 Kč	5 499 068 Kč	6 812 068 Kč	6 812 068 Kč	6 812 068 Kč
Daň z příjmů	2 073 075 Kč	-1 044 823 Kč	-1 294 293 Kč	-1 294 293 Kč	-1 294 293 Kč
VH po zdanění	-8 837 845 Kč	4 454 245 Kč	5 517 775 Kč	5 517 775 Kč	5 517 775 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výnosnost společnosti při 100% obsazenosti domova je znázorněna v tabulce 14 a dosahuje 15,73 %.

Tabulka 18 Výnosnost investice – optimistická varianta

2024	2025	2026	2027	2028
-66,73%	13,19%	15,73%	15,73%	15,73%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 19 jsou znázorněny rozvahy pro jednotlivé roky. Položky, které byly stanoveny odhadem, zůstaly nezměněny oproti realistické variantě, z důvodu následného porovnání výsledné sumy bilance.

Tabulka 19 Rozvaha – optimistická varianta

Rok	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028
Aktiva	2 483 050 Kč	8 004 218 Kč	14 883 286 Kč	21 729 454 Kč	28 543 722 Kč
Dlouhodobý majetek	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Oběžný majetek	2 483 050 Kč	8 004 218 Kč	14 883 286 Kč	21 729 454 Kč	28 543 722 Kč
Zásoby	4 300 Kč	20 000 Kč	40 000 Kč	65 200 Kč	67 400 Kč
Peníze	2 468 950 Kč	7 968 018 Kč	14 780 086 Kč	21 592 154 Kč	28 404 222 Kč
Pohledávky	9 800 Kč	16 200 Kč	63 200 Kč	72 100 Kč	72 100 Kč
Pasiva	2 483 050 Kč	8 004 218 Kč	14 883 286 Kč	21 729 454 Kč	28 543 722 Kč
Vlastní zdroje	-10 310 920 Kč	-4 811 852 Kč	2 000 216 Kč	8 812 284 Kč	15 624 352 Kč
Základní kapitál	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč
VH minulých let	0 Kč	-10 910 920 Kč	-5 411 852 Kč	1 400 216 Kč	8 212 284 Kč
VH běžného období	-10 910 920 Kč	5 499 068 Kč	6 812 068 Kč	6 812 068 Kč	6 812 068 Kč
Cizí zdroje	12 793 970 Kč	12 816 070 Kč	12 883 070 Kč	12 917 170 Kč	12 919 370 Kč
Závazky vůči společníkům	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč
Závazky obchodní	14 100 Kč	36 200 Kč	103 200 Kč	137 300 Kč	139 500 Kč
Závazky mzdy	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Pesimistická varianta

V případě pesimistické varianty je počítáno s obsazeností domova z 84 % tedy celkem 55 lůžek z 65 možných. V tabulce 20 je znázorněné podrobné cash flow společnosti v prvním roce podnikání, ve kterém si lze všimnout výrazného poklesu příjmů podniku oproti předešlým variantám. I v této variantě dochází k postupnému obsazování lůžek a zpětnému vyplácení příspěvků na péči.

Tabulka 20 Podrobné cash flow – pesimistická varianta

Měsíc	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Počáteční stav	12 000 000 Kč	6 858 125 Kč	6 265 350 Kč	5 718 310 Kč	4 974 367 Kč	3 724 210 Kč	2 545 990 Kč	5 086 821 Kč	4 289 502 Kč	3 625 433 Kč	3 139 522 Kč	2 709 511 Kč	2 320 700 Kč
Příjmy	0 Kč	418 602 Kč	627 903 Kč	732 554 Kč	941 855 Kč	1 046 505 Kč	4 765 556 Kč	1 427 406 Kč	1 560 657 Kč	1 738 814 Kč	1 794 714 Kč	1 835 914 Kč	5 392 514 Kč
Příjmy za lůžka	0 Kč	364 002 Kč	546 003 Kč	637 004 Kč	819 005 Kč	910 005 Kč	1 001 006 Kč	1 092 006 Kč	1 183 007 Kč	1 290 314 Kč	1 290 314 Kč	1 290 314 Kč	1 290 314 Kč
Dotace	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	3 500 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	3 528 000 Kč
Náhrady ZP	0 Kč	54 600 Kč	81 900 Kč	95 550 Kč	122 850 Kč	136 500 Kč	150 150 Kč	163 800 Kč	177 450 Kč	191 100 Kč	218 400 Kč	231 000 Kč	231 000 Kč
Příspěvek na péči	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	114 400 Kč	171 600 Kč	200 200 Kč	257 400 Kč	286 000 Kč	314 600 Kč	343 200 Kč
Výdaje	5 141 875 Kč	1 011 377 Kč	1 174 943 Kč	1 476 497 Kč	2 192 011 Kč	2 224 725 Kč	2 224 725 Kč	2 224 725 Kč	2 224 725 Kč	2 224 725 Kč	2 224 725 Kč	2 224 725 Kč	2 224 725 Kč
Vybavení DS	4 984 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdy	0 Kč	689 935 Kč	689 935 Kč	827 922 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč
Variabilní provozní N	0 Kč	163 567 Kč	327 133 Kč	490 700 Kč	654 266 Kč	686 980 Kč	686 980 Kč	686 980 Kč	686 980 Kč	686 980 Kč	686 980 Kč	686 980 Kč	686 980 Kč
fixní náklady	157 875	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč	157 875 Kč
Čistý peněžní tok	-5 141 875	-592 775 Kč	-547 040 Kč	-743 943 Kč	-1 250 157 Kč	-1 178 220 Kč	2 540 831 Kč	-797 319 Kč	-664 069 Kč	-485 911 Kč	-430 011 Kč	-388 811 Kč	3 167 789 Kč
Celkem za měsíc	6 858 125	6 265 350 Kč	5 718 310 Kč	4 974 367 Kč	3 724 210 Kč	2 545 990 Kč	5 086 821 Kč	4 289 502 Kč	3 625 433 Kč	3 139 522 Kč	2 709 511 Kč	2 320 700 Kč	5 488 489 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V případě následující tabulky 21 si lze všimnout, že oproti předešlým variantám v pesimistické variantě dochází po prvním roce k poklesu dotace. K této skutečnosti dochází z důvodu vyplácení dotace na počet lůžek. Jelikož nyní společnost není obsazena minimálně z 90 % bude společnosti vyplacena dotace jen z 84 %, která činí právě 5 880 000 Kč oproti 7 000 000 Kč. I v tomto případě jsou vypláceny dotace 2x ročně, a to v březnu ze 60 % a v červenci ze zbylých 40 %.

Tabulka 21 Cash flow – pesimistická varianta

Rok	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028
Počáteční stav	3 625 433 Kč	5 863 001 Kč	9 110 069 Kč	12 357 137 Kč	15 604 205 Kč
Příjmy	13 259 850 Kč	29 200 768 Kč	29 943 768 Kč	29 943 768 Kč	29 943 768 Kč
Příjmy za lůžka	7 842 350 Kč	15 483 768 Kč	15 483 768 Kč	15 483 768 Kč	15 483 768 Kč
Dotace	3 500 000 Kč	5 880 000 Kč	5 880 000 Kč	5 880 000 Kč	5 880 000 Kč
Náhrady ZP	1 173 900 Kč	2 759 400 Kč	2 772 000 Kč	2 772 000 Kč	2 772 000 Kč
Příspěvek na péči	743 600 Kč	5 077 600 Kč	5 808 000 Kč	5 808 000 Kč	5 808 000 Kč
Výdaje	22 120 328 Kč	26 696 700 Kč	26 696 700 Kč	26 696 700 Kč	26 696 700 Kč
Vybavení DS	4 984 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Mzdy	10 487 012 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč
Variabilní provozní N	5 070 566 Kč	8 243 760 Kč	8 243 760 Kč	8 243 760 Kč	8 243 760 Kč
fixní náklady	1 578 750 Kč	1 894 500 Kč	1 894 500 Kč	1 894 500 Kč	1 894 500 Kč
Čistý peněžní tok	-8 860 478 Kč	2 504 068 Kč	3 247 068 Kč	3 247 068 Kč	3 247 068 Kč
Celkem za rok	3 139 522 Kč	5 643 590 Kč	8 890 658 Kč	12 137 726 Kč	15 384 794 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisků a ztrát je uveden v tabulce 22. Kumulovaný zisk společnosti, počítaný z výsledku hospodaření po zdanění, za pět let činí 1 623 988 Kč.

Tabulka 22 Výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta

Ukazatel	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028
Tržby z prodeje výrobků a služeb	7 842 350 Kč	15 483 768 Kč	15 483 768 Kč	15 483 768 Kč	15 483 768 Kč
Výkonová spotřeba	11 633 316 Kč	10 138 260 Kč	10 138 260 Kč	10 138 260 Kč	10 138 260 Kč
Osobní náklady	11 866 882 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč	16 558 440 Kč
Ostatní provozní V	5 417 500 Kč	13 717 000 Kč	14 460 000 Kč	14 460 000 Kč	14 460 000 Kč
VH před zdaněním	-10 240 348 Kč	2 504 068 Kč	3 247 068 Kč	3 247 068 Kč	3 247 068 Kč
Daň z příjmů	1 945 666 Kč	-475 773 Kč	-616 943 Kč	-616 943 Kč	-616 943 Kč
VH po zdanění	-8 294 682 Kč	2 028 295 Kč	2 630 125 Kč	2 630 125 Kč	2 630 125 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výnosnost společnosti je zobrazena v tabulce 23. V případě pesimistické varianty činí 8,78 %, tato výnosnost je počítána z výsledku hospodaření po zdanění.

Tabulka 23 Výnosnost – pesimistická varianta

2024	2025	2026	2027	2028
-62,55%	6,95%	8,78%	8,78%	8,78%

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka 24 znázorňuje rozvahy pesimistické varianty. Odhadované hodnoty zůstávají stejné jako u předešlých variant. Oproti předchozím variantám společnost nyní disponuje znatelně menším množstvím peněz v podniku.

Tabulka 24 Rozvaha – pesimistická varianta

Rok	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028
Aktiva	3 153 622 Kč	5 679 790 Kč	8 993 858 Kč	12 275 026 Kč	15 524 294 Kč
Dlouhodobý majetek	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Oběžný majetek	3 153 622 Kč	5 679 790 Kč	8 993 858 Kč	12 275 026 Kč	15 524 294 Kč
Zásoby	4 300 Kč	20 000 Kč	40 000 Kč	65 200 Kč	67 400 Kč
Peníze	3 139 522 Kč	5 643 590 Kč	8 890 658 Kč	12 137 726 Kč	15 384 794 Kč
Pohledávky	9 800 Kč	16 200 Kč	63 200 Kč	72 100 Kč	72 100 Kč
Pasiva	3 153 622 Kč	5 679 790 Kč	8 993 858 Kč	12 275 026 Kč	15 524 294 Kč
Vlastní zdroje	-9 640 348 Kč	-7 136 280 Kč	-3 889 212 Kč	-642 144 Kč	2 604 924 Kč
Základní kapitál	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč
VH minulých let	0 Kč	-10 240 348 Kč	-7 736 280 Kč	-4 489 212 Kč	-1 242 144 Kč
VH běžného období	-10 240 348 Kč	2 504 068 Kč	3 247 068 Kč	3 247 068 Kč	3 247 068 Kč
Cizí zdroje	12 793 970 Kč	12 816 070 Kč	12 883 070 Kč	12 917 170 Kč	12 919 370 Kč
Závazky vůči společníkům	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč	11 400 000 Kč
Závazky obchodní	14 100 Kč	36 200 Kč	103 200 Kč	137 300 Kč	139 500 Kč
Závazky mzdy	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč	1 379 870 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Hodnocení efektivity investic

Čistá současná hodnota – NPV

Čistá současná hodnota podniku byla vypočítána dle vzorce přiloženém níže a její detailní výpočet je znázorněn v tabulce 25. Celková hodnota čisté současné hodnoty činí 28 977 265 Kč.

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

$$NPV = -12\,000\,000 + \sum_{t=0}^n \frac{81\,053\,602}{(1+0,06)^{20}}$$

Tabulka 25 Detailní výpočet – NPV

Detailní výpočet NPV			
Rok	Investice	CF	DCF
0	-12 000 000 Kč	-12 000 000 Kč	-12 000 000 Kč
1		-9 202 834 Kč	-8 681 919 Kč
2		3 776 444 Kč	3 361 022 Kč
3		4 804 444 Kč	4 033 904 Kč
4		4 804 444 Kč	3 805 570 Kč
5		4 804 444 Kč	3 590 160 Kč
6		4 804 444 Kč	3 386 943 Kč
7		4 804 444 Kč	3 195 230 Kč
8		4 804 444 Kč	3 014 368 Kč
9		4 804 444 Kč	2 843 743 Kč
10		4 804 444 Kč	2 682 776 Kč
11		4 804 444 Kč	2 530 921 Kč
12		4 804 444 Kč	2 387 661 Kč
13		4 804 444 Kč	2 252 511 Kč
14		4 804 444 Kč	2 125 010 Kč
15		4 804 444 Kč	2 004 727 Kč
16		4 804 444 Kč	1 891 252 Kč
17		4 804 444 Kč	1 784 200 Kč
18		4 804 444 Kč	1 683 207 Kč
19		4 804 444 Kč	1 587 931 Kč
20		4 804 444 Kč	1 498 048 Kč
NPV	28 977 265 Kč		40 977 265 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vnitřní výnosové procento

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

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{81\,053\,602}{(1 + IRR)^{20}} - 12\,000\,000$$

$$IRR = 19\%$$

Doba návratnosti investice

Tabulka 26 Detailní výpočet – Doba návratnosti investice

Rok	Investice	CF	DCF	DCCF
0	-12 000 000 Kč	-12 000 000 Kč	-12 000 000 Kč	-12 000 000 Kč
1		-9 202 834 Kč	-8 681 919 Kč	-20 681 919 Kč
2		3 776 444 Kč	3 361 022 Kč	-17 320 897 Kč
3		4 804 444 Kč	4 033 904 Kč	-13 286 993 Kč
4		4 804 444 Kč	3 805 570 Kč	-9 481 424 Kč
5		4 804 444 Kč	3 590 160 Kč	-5 891 264 Kč
6		4 804 444 Kč	3 386 943 Kč	-2 504 320 Kč
7		4 804 444 Kč	3 195 230 Kč	690 909 Kč
8		4 804 444 Kč	3 014 368 Kč	3 705 277 Kč
9		4 804 444 Kč	2 843 743 Kč	6 549 020 Kč
10		4 804 444 Kč	2 682 776 Kč	9 231 797 Kč
11		4 804 444 Kč	2 530 921 Kč	11 762 718 Kč
12		4 804 444 Kč	2 387 661 Kč	14 150 379 Kč
13		4 804 444 Kč	2 252 511 Kč	16 402 890 Kč
14		4 804 444 Kč	2 125 010 Kč	18 527 900 Kč
15		4 804 444 Kč	2 004 727 Kč	20 532 627 Kč
16		4 804 444 Kč	1 891 252 Kč	22 423 878 Kč
17		4 804 444 Kč	1 784 200 Kč	24 208 078 Kč
18		4 804 444 Kč	1 683 207 Kč	25 891 285 Kč
19		4 804 444 Kč	1 587 931 Kč	27 479 216 Kč
20		4 804 444 Kč	1 498 048 Kč	28 977 265 Kč
				Diskontovaná doba návratnosti
				6,78 let

Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

5.1 Hodnocení efektivnosti investic

Hodnocení efektivnosti investice bylo provedeno pomocí několika přístupů, včetně metodiky vnitřního výnosového procenta, čisté současné hodnoty a doby návratnosti s použitím dynamických metod. Výpočty byly provedeny pro scénář s předpokládanou 92% obsazeností domova pro seniory. Pro stanovení efektivnosti investice bylo vyžadováno stanovení diskontní sazby, která byla použita k diskontování budoucích peněžních toků. Všechny výpočty byly provedeny pro reálný scénář s diskontní sazbou stanovenou na 6 %.

Čistá současná hodnota

Při výpočtu čisté současné hodnoty bylo počítáno s životností projektu 20 let. Pro výpočet bylo nutné stanovit cashflow pro celé období a bylo počítáno ve stálých cenách, nebyly tedy změněny náklady ani ostatní ceny. Celková hodnota čisté současné hodnoty činí 28 977 265 Kč.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento představuje pro investora velmi důležitý koncept při rozhodování. Ukazuje, zda jsou vynaložené prostředky investovány efektivně či nikoliv. Vnitřní výnosové procento domova pro seniory činí 19 %.

Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice byla vypočítána dynamickou metodou. Dynamická metoda výpočtu byla zvolena z důvodu zohlednění faktoru času. V tabulce 26 lze vidět podklad výpočtu pomocí kumulovaného součtu diskontovaných peněžních toků (CF) do 20 let životnosti investice. Doba návratnosti investice činí 6,78 let, přesněji tedy 6 let a 281 dnů.

5.2 Analýza trhu

Analýza trhu byla vypracována za účelem zmínění klíčových informací vztažených k odvětví sociálních služeb. V rámci vnější analýzy trhu byla vypracována PESTLE analýza, která slouží ke strategické analýze vnějšího makro prostředí společnosti. Jednotlivá písmena názvu analýzy mají význam různých typů okolních faktorů, tedy – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Cílem je identifikace nejvýznamnějších

jevů, rizik a událostí, které mohou určitým způsobem ovlivnit společnost. Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí představují základ pro následné vypracování SWOT analýzy podniku.

5.2.1 Analýza vnějšího prostředí

5.2.1.1 Analýza makrookolí podniku

PESTLE analýza

Politické faktory

Oblast sociálních služeb je velmi úzce spjatá se státní správou a její politikou. Jako hlavní důvod se jeví fakt, že sociální služby jsou spolufinancovány státem prostřednictvím dotací a také důchodů klientů domova.

Téma, které na politické scéně budí velké emoce, je důchodová reforma, která je závislá na demografickém vývoji společnosti v České republice. Demografický vývoj společnosti je dále více rozebrán v kapitole sociální faktory. Jako největší riziko se jeví neustále zvyšující se rozdíl mezi vyplácenými starobními důchody a výnosy důchodového pojištění. Jedná se o potíž především z důvodu, že služby dlouhodobé péče jsou primárně financovány z veřejných zdrojů. Tyto výdaje se budou neustále zvyšovat a tím bude docházet k neustálému zvyšování deficitu finančních prostředků v systému sociálních služeb.

Dle odhadů, již v roce 2040 bude důchodový systém čelit silnému náporu. Ministerstvo práce a sociálních věcí v důchodové reformě představuje plán, jak tento nápor na důchodový systém alespoň částečně zmírnit. Cílem je zbavení seniorů závislosti pouze na státní podpoře a stabilizovat je prostřednictvím dodatečných cílů. S tímto faktem je spjatá podpora flexibility práce a umožnění, aby lidé mohli pracovat do vyššího věku v různých formách. Měl by být umožněn postupný odchod do částečného starobního důchodu společně s částečnými pracovními úvazky. V ČR nyní lidé odcházejí do starobního důchodu okolo 65. věku. Nyní se v některých domácnostech rodiny starají o seniory v domácím prostředí a nevyužívají tak služby, které poskytují domovy pro seniory. Tento trend je umožněn také faktem, že lidé odcházeli do starobního důchodu dříve, následně byli schopni se starat o své rodiče či blízké. V případě však prodlužujícího pracovního věku, bude docházet k omezování domácí péče o seniory, a tím se bude zvyšovat tlak na dostatečné zajištění péče, ať již zvyšování počtů a kapacit domovů pro seniory či zajištění podpory péče v domácím prostředí.

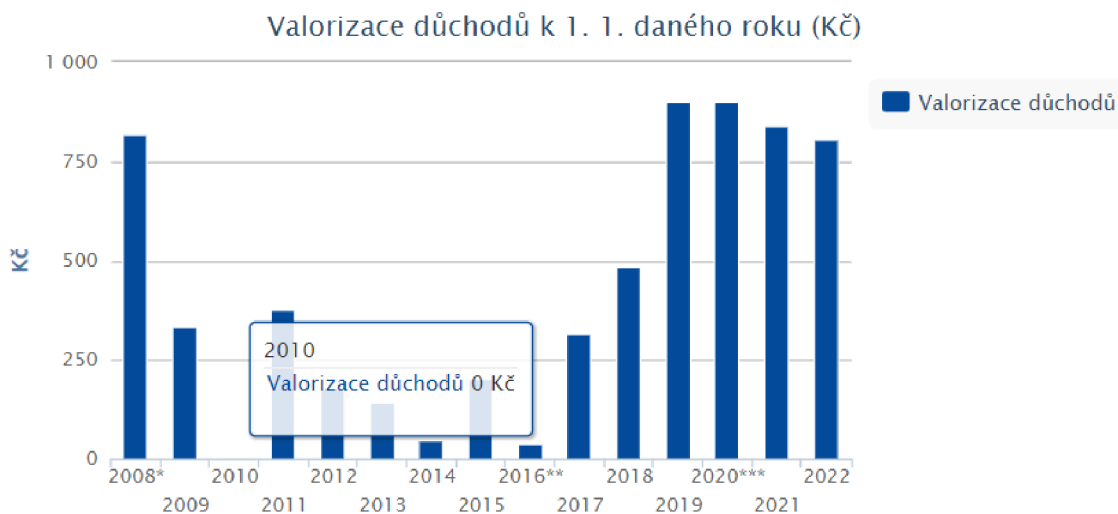
Ekonomické faktory

Růst plateb pro zaměstnance působící v oblasti sociálních služeb představuje významnou ekonomickou proměnnou, kterou je třeba zohlednit pro úspěšný provoz soukromého domova pro seniory. Jelikož platy pracovníků tvoří významnou část nákladů, musí podnik při stanovení platů brát v úvahu i platy pracovníků veřejného sektoru, kteří působí v oblasti sociálních služeb, a dodržovat vládní nařízení č. 567/2006 Sb. týkající se minimálních mezd a nejnižších úrovní zaručených mezd. Medián platu u ošetřovatelů a pracovníků sociálních služeb v oblasti pobytových služeb je ve výši 38 345 Kč. Průměrná mzda v Jihočeském kraji činí 37 715 Kč. Z těchto dat vyplývá, že zaměstnanci ve veřejné sféře mají plat v součtu stejný jako ostatní zaměstnanci v soukromém sektoru. Je nutné však zmínit, že platy zaměstnanců v sociálních službách se od roku 2013 zvýšili celkem o 70 %. V roce 2020 také došlo ke schválení změny, a to ke zvýšení veškerých platových tarifů o 1 500 Kč. K zvyšování platebních podmínek dochází z důvodu narůstajícího tlaku odborů, a to především kvůli dlouhodobému nedostatku odborně kvalifikovaného personálu. Neutichající poptávka po kvalifikované pracovní síle v sociálních službách je rovněž zapříčiněna nárůstem počtu a kapacit domovů poskytujících sociální služby.

Úroveň starobního důchodu

Závislost seniorů na státním důchodu v České republice je vysoká. Každoroční valorizace důchodů je stanovena zákonem. Každý důchod se skládá ze základní a procentní sazby. Základní sazba, procentní sazba nebo obě (jedná se o nejčastější volbu) mohou být zvýšeny při valorizaci důchodů. Všechny důchody vyplácené v České republice jsou valorizací zvyšovány; jedná se o starobní a předčasné důchody, invalidní důchody pro invaliditu prvního, druhého a třetího stupně a vdovské, vdovecké a sirotčí důchody. V roce 2023 došlo ke zvýšení základní výměry o 140 Kč z 3 900 Kč na 4 040 Kč a procentuální výměry o 5,1 %. Vláda však může za mimořádných okolností zvýšit důchody nad rámec zákonné valorizace. K mimořádné valorizaci by mělo dojít i v roce 2023 a to již v červnu, v případě, že lednová inflace překročí hranici 5 %. V roce 2022 došlo z důvodu rekordní valorizace ke dvěma mimořádným valorizacím. Valorizace důchodů od roku 2008 je znázorněna na obrázku 6.

Obrázek 6 Valorizace důchodů



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

Přestože nominální hodnoty vzrostly, reálná kupní síla seniorů se nezvýšila natolik, aby byli schopni disponovat dostatečnou kupní silou. Náklady na sociální služby jako celek i ceny výrobků a služeb rostou rychleji než důchody. Umístění seniorů v soukromých domovech bude stále náročnější, pokud se nezmění sociální politika státu. Starší lidé budou potřebovat větší finanční pomoc od svých příbuzných, přiměřené úspory nebo vyšší příjem.

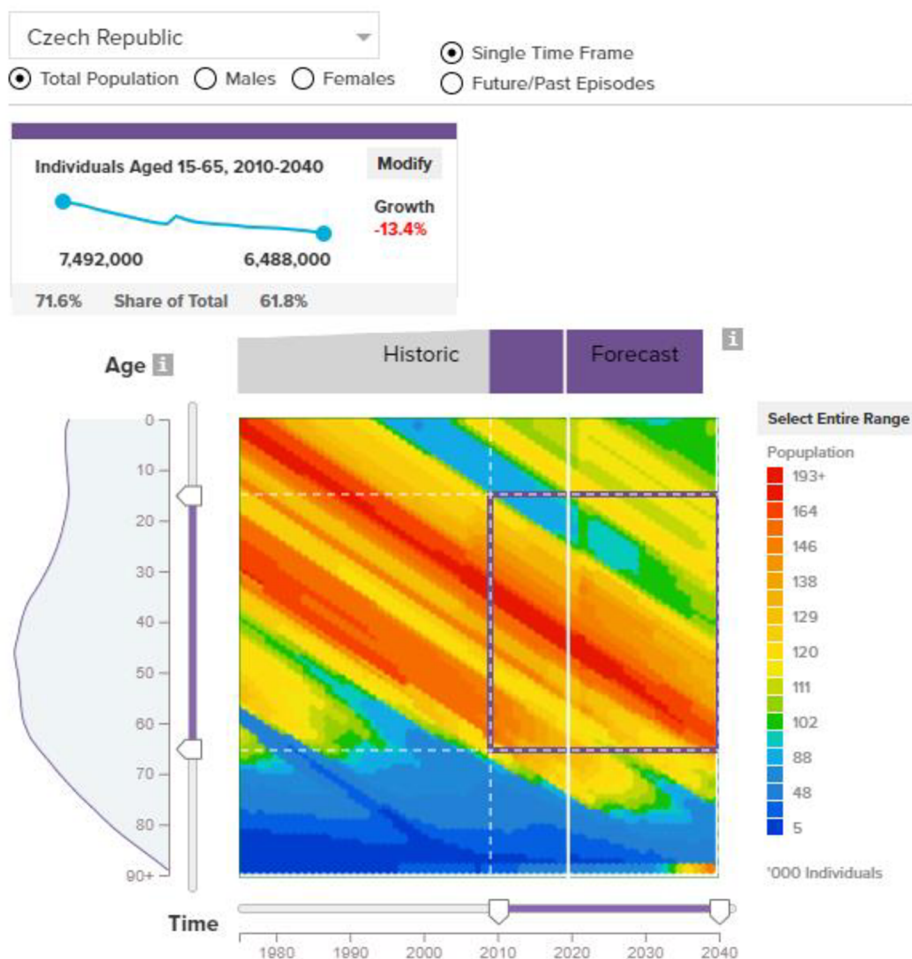
Sociální a demografické faktory

Věková struktura obyvatel České republiky není rovnoměrná, což klade odlišné nároky na všechny oblasti související s lidmi, včetně zdravotnictví, sociálních služeb, vzdělávání, zaměstnanosti a ostatních. Stárnutí populace je třeba přijmout jako nevyhnutelnou skutečnost, která bude v budoucnu výrazně brzdit populační vývoj. Proces stárnutí je dnes vnímán jako běžná součást populačního růstu. V České republice bude docházet k rychlému stárnutí populace. Je poměrně jednoduché předpovědět, jak se bude měnit věková struktura starší populace, protože věková struktura je již daná a silné či slabé ročníky porodnosti ovlivňují populaci zhruba sto let. Na změny ve věkovém rozložení obyvatelstva ČR je tedy možné se připravit s předstihem.

Od roku 2006 převažuje počet seniorů nad dětmi mladšími 15 let a jejich počet rychle roste. Podle indexu stáří z roku 2021 na 100 dětí ve věku 0 až 14 let připadá 128 seniorů ve věku 65 let a více. Dle databáze Passport, na grafu 3, již v roce 2040 bude medián věku populace v ČR 47 let.

Nastane také pokles obyvatel, v rozmezí věku 15–65 let, o 13,4 %. Z grafu je zřejmé, že většina populace bude v roce 2040 již ve věku 40 až 65 let.

Graf č. 3 Demografický vývoj populace ČR



Zdroj: databáze Passport

Tyto události budou mít významný dopad na hospodářství a stát jako samotný. Dle odhadů dojde ke značnému zvýšení poptávky po pečovatelských službách pro seniory, ale také po dalších sociálních a zdravotních službách.

Technologické faktory

V poslední době došlo v oblasti sociálních služeb k výraznému pokroku v oblasti technologií. Nové technologie umožňují zjednodušit práci pracovníkům a zlepšit péči o klienty, což vede ke zlepšení prostředí pro všechny zúčastněné strany. Je očekáváno, že v budoucnosti bude zavádění nových technologií hrát významnou roli v poskytování sociálních služeb. Například implementace detekčních a monitorovacích systémů může vést ke snížení počtu pečovatelů o seniory. Je důležité neustále sledovat nové trendy v oblasti

sociální péče, jako například využití mobilních koupacích van, které jsou určeny především pro ležící pacienty a díky nafukovacím okrajům je možné vanu použít přímo na běžném lůžku. Další technologií ulehčující práci personálu a podporující kvalitu služeb domova jsou vertikální zvedáky. Ty disponují podpažními držáky z měkkého materiálu, které jsou ergonomicky tvarované a chytře nahrazují lidské ruce. Pomocí těchto držáků lze klienta zvednout do vertikální polohy a jemně jej polohovat, jako by ho za ramena držely ruce kvalifikovaného personálu. S výhledem do budoucnosti by také mohli určitou pomoc při poskytování sociální péče představovat roboti, kteří by napomáhali personálu při každodenní péči o seniora, jako je například roznášení snídaní pro osoby neschopné samostatného pohybu, nebo při volnočasových aktivitách seniorů.

Legislativní faktory

V České republice je možné poskytovat sociální péči pouze na základě registrace poskytovatele dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů s účinností k 1.1.2014 v oblasti registrace. Dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání není poskytování sociálních služeb živností. Nelze tedy pouze na základě živnosti v ČR poskytovat sociální péči. V případě poskytování sociálních služeb bez registrace je krajský úřad oprávněn udělit pokutu až ve výši 1 000 000 Kč. V zákoně o sociálních službách § 78–84 jsou stanoveny podmínky pro získání oprávnění k poskytování sociálních služeb. O vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb rozhoduje krajský úřad dle sídla PO. V Jihočeském kraji se tedy jedná o Krajský úřad – Jihočeský kraj v Českých Budějovicích. Před zahájením sociální činnosti je vhodné kontaktovat koordinátora střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje a prověřit kapacitu regionu pro danou službu, a také zda je poskytování služby v souladu se střednědobým plánem rozvoje kraje, regionu či obce. Dále je také registrace podmíněna řadou několika požadavků, mezi které patří – bezúhonnost, odborná kvalifikace všech pracovníků poskytující odbornou péči, zajištění hygienických, materiálních a personálních podmínek. Zákonem jsou také upraveny příspěvky na péči.

Jak již bylo zmíněno v kapitole – zdroje financování podniku, příspěvky na péči tvoří významnou část příjmů domova poskytujícího sociální péči. V případě seniora žijícího v domově, veškerý příspěvek na péči připadá společnosti. Výše úhrad, dle ustanovení § 7 odst. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb. se musí rovnat maximálně

skutečným nákladům na provoz technických prostředků domova. V případě vybírání od uživatelů nižší úhrady je podnik povinen doložit finanční rozvahu, ve které bude znázorněno, jak bude zajištěn provoz společnosti, v případě vybírání nižší úhrady, než činí skutečně vynaložené náklady na provoz domova.

Důležitý element pro společnost také představuje zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění, a to především z důvodu, že některé činnosti prováděné domovem či různé pomůcky nezbytné při sociální činnosti mohou být zajištěny platbami zdravotních pojišťoven od pojištěných seniorů.

Jelikož právní forma podnikání domova pro seniory je společnost s ručením omezeným, musí se řídit zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Dále také musí dodržovat stanovené normy dle zákoníku práce č. 262/2006 Sb., zákonu o účetnictví 563/1991 Sb., zákonu o odpadech č. 185/2001 Sb., zákonu o požární ochraně č. 133/1985 Sb. a nařízení o ochraně osobních údajů.

Ekologické faktory

Ekologické faktory v posledních letech čím dál více ovlivňují nejen poskytování sociálních služeb. Ať už se jedná o výstavbu nových pasivních domovů pro seniory či snahu již stávajících domovů být co nejvíce šetrný k životnímu prostředí. Jedná se například o využití tepelných kolektorů na střeše domova, které mohou při letních měsících ohřívat vodu pro vlastní spotřebu domova. Poměrně nově zaváděnou ekologickou inovací je také využívání dešťové vody, která je zachycována do vodních nádrží a následně využívána jako voda provozní, například pro splachování toalet, pisoárů či na zalévání. Využívání dešťové vody má také jako vedlejší efekt výraznou úsporu na stočném. O kvalitu mikroklimatu okolí se může postarat zelená střecha.

V rámci každodenní činnosti domova se rovněž pracovníci střetávají s ekologickými faktory, ať už se jedná o běžné třídění komunálního odpadu nebo použití ekologických čisticích prostředků, které mohou přispívat k lepšímu zdravotnímu stavu klientů.

5.2.1.2 Analýza mikrookolí podniku

Současná konkurence domova

V okolí domova pro seniory má sídlo hned několik domovů poskytujících sociální služby. V prostředí, ve kterém si však konkurují, nelze zcela jednoznačně nazývat jako konkurenční, a to z důvodu dlouhodobého převisu poptávky nad nabídkou. Některé domovy

navíc mezi sebou navázali dlouhodobé spolupráce a v případě akutních případů společně kooperují a tím se snaží vyhovět co nejvíce klientům. Důležitým faktorem při volbě domova se jeví sídlo společnosti. Tento faktor je významný především pro rodiny klientů, které se snaží zajistit pobytovou službu pro své blízké co nejbližší, z důvodu plánovaných častých návštěv.

Jako hlavní konkurenti domova se jeví: Domov seniorů Jindřichův Hradec, TEP centrum sociálních služeb Veselí nad Lužnicí, Domov seniorů Třeboň. Důležitým kritériem pro výběr konkurenčních domovů byla vzdálenost a také počet lůžek v domově, jelikož právě domov disponuje menším počtem lůžek a je zaměřen především na kvalitu poskytovaných služeb. Dalšími kritérii pro výběr konkurenčních domovů byly například: povědomí o nabízených službách na trhu, kvalita poskytovaných služeb či hodnocení domova.

Domov seniorů Třeboň

Domov seniorů Třeboň se jeví jako největší konkurent společnosti, z důvodu blízké lokality, menší kapacity lůžek a zaměřením na kvalitu poskytovaných služeb společně s doprovodnými službami. Nyní disponuje celkem 72 lůžky s možností výběru dvoulůžkového či jednolůžkového pokoje. V domově probíhají také skupinové či individuálních aktivizační programy, které jsou koncipovány i pro klienty s pohybovým omezením. Klienti v domově mohou využít menší zahrádku, na které jsou pořádány také různé aktivizační programy pro klienty. Domov je situován v centru města Třeboň a spadá pod centrum sociálních služeb v Jindřichově Hradci.

Domov seniorů Jindřichův Hradec

Byl založen v roce 2002 a jedná se o jednu z poboček centra sociálních služeb Jindřichův Hradec. Domov je spojený společně s domovem se zvláštním režimem. Je situován v centru Jindřichova Hradce a nedisponuje se soukromou zahradou pro klienty. Ty však mohou v případě zájmu využívat místní parky. Kapacita domova je 73 lůžek, z toho se jedná o 68 dvoulůžkových pokojů a 5 jednolůžkových.

Domov seniorů Veselí nad Lužnicí

Domov seniorů Veselí nad Lužnicí je dceřiná společnost neziskové organizace TEP, centrum sociálních služeb, jejímž zřizovatelem je obec Veselí nad Lužnicí. Poskytování pobytových služeb je především určeno pro osoby žijící ve spádovém území města. Celkem se v domově nachází 21 dvoulůžkových pokojů a 23 jednolůžkových pokojů. Společnost

je situovaná na kraji města Veselí nad Lužnicí a klientům kromě pobytových služeb také poskytuje aktivizační programy.

Potencionální konkurence

Jako možná potencionální konkurence společnosti se jeví plánovaná výstavba nového domova poskytujícího pobytové služby pro seniory v Jindřichově Hradci. Dle plánu, který byl představen na podzim roku 2022, se jedná o moderní třípatrový domov s kapacitou 34 jednolůžkových a 30 dvoulůžkových pokojů. V plánu Jihočeského kraje je uvedení domova do provozu do 5 let. Plánované náklady na výstavbu objektu se pohybují okolo 530 milionů korun. Dle hejtmana Jihočeského kraje Martina Kuby se bude jednat o jedno z nejmodernějších zařízení v kraji.

5.2.2 Vnitřní analýza podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku navazuje na předchozí dvě kapitoly, ve kterých byla provedena analýza vnějšího prostředí podniku. V této kapitole budou rozebrány především zdroje domova, které tvoří jeho konkurenční výhodu.

Jako hlavní konkurenční výhoda domova se jeví jeho výjimečná lokalita. Jedná se o klidnou obec obklopenou rybníky a lesy, ve které se klienti budou moci pohybovat bez větších omezení. Lokalita představuje velkou výhodu především pro klienty, kteří svůj život prožili v menších obcích a jsou úzce spjati s přírodou. Ti přechod do domovů poskytujících sociální péči následně snášejí hůře z důvodu nedostatku přírody a zeleně. V prostorách domova je také vyčleněno místo pro drobná hospodářská zvířata, o které se klienti společně s personálem mohou starat. Výhodou obce, ve které je podnik situován, je také dopravní dostupnost.

Podstatnou silnou stránkou podniku jsou také samotní investoři, kteří jsou připraveni v případě ztrát domova poskytnout určitou finanční podporu bez nároku vrácení. Pro investory tento projekt představuje z dlouhodobého hlediska druh podpory regionu. V případě úspěšné realizace a chodu plánovaného domova jsou připraveni v budoucnu vybudovat v okolí více domovů, jelikož si jsou vědomi stávající situace, kdy prozatím stát v této oblasti dostatečně nekoná.

Další silnou stránku je využívání moderních technologií domova. Domov byl navržen tak, aby byl alespoň částečně šetrný k životnímu prostředí. Bude využívána dešťová voda k pravidelnému zalévání místní zahrádky s drobnými rostlinami pro spotřebu domova,

jako jsou rajčata, okurky, cukety a další. Podzemní voda ze studny na pozemku domova bude využívána jako voda provozní například na splachování toalet. V dlouhodobém plánu domova je také instalace solárních panelů, u kterých by byla využita státní dotace. Solární panely by domovu zajistily z dlouhodobého hlediska větší energetickou soběstačnost a tím i snížily náklady domova.

V domově je také počítáno s novou moderní kuchyní, ve které se bude vařit i s potravinami, které si domov svépomocí vypěstuje sám. V kuchyni se bude připravovat celkem 5 jídel denně, jedná se o snídani, dopolední svačinu, oběd, svačinu a večeři. Jednotlivá jídla budou připravována s nutričním terapeutem a zdravotní sestrou, aby vyhovovali všem klientům domova i v rámci veškerých zdravotních diet. Snahou domova je přistupovat ke zdravotním problémům klientů holisticky, a tedy velmi dbát na kvalitu a složení jednotlivých jídel.

5.3 SWOT analýza

Výsledky analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou shrnuty v následující tabulce 27. Díky provedení předcházejících analýz bylo možné identifikovat potencionální příležitosti a hrozby společnosti.

Tabulka 27: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Výjimečná lokalita ✓ Návratnost investice po 6 letech provozu ✓ Ojedinelý přístup k seniorům ✓ Moderní domov po částečné rekonstrukci ✓ Vlastní stravovací zařízení ✓ Šetrnost k životnímu prostředí ✓ Snadná dopravní dostupnost 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence značky ✓ Závislost na dotacích ✓ Vysoké vstupní náklady
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dlouhodobý převis poptávky nad nabídkou ✓ Nedostatečná kapacita stávajících zařízení ✓ Vzájemná spolupráce mezi domovy v regionu ✓ Podpora okolí a sponzorů ✓ Nově nabízené služby ✓ Omezené možnosti rodin postarat se o seniory v blízké budoucnosti ✓ Stárnutí populace 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislativní změny v poskytování pobytových služeb (např. zrušení státní podpory, dotace) ✓ Inflace ✓ Nepružná reakce/podpora ze strany státu na skokové změny na trhu ✓ Růst nákladů (především mezd)

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vypracování podnikatelského plánu – domov pro seniory, ve kterém budou obsaženy veškeré podmínky pro jeho případnou realizaci. V teoretické části byla věnována pozornost podnikatelskému plánu z pohledu hlavních specifik, obsahu a struktury. S využitím zahraniční a tuzemské literatury byla popsána finanční a strategická analýza podniku a následně byla pozornost věnována legislativní požadavkům podnikání v sociálních službách v České republice.

V praktické části byl nejprve popsán konkrétní podnikatelský plán pro otevření domova pro seniory, který by byl realizován v obci Pístina v Jihočeském kraji. Podnikatelský plán byl vytvořen dle struktury popsané v teoretické části. Veškeré zásadní informace o plánovaném domovu jsou uvedeny ihned na začátku podnikatelského plánu v kapitole shrnutí. Následně je popsána podnikatelská příležitost, ve které jsou obsaženy veškeré informace ohledně cílové skupiny, vybavení, lokality domova, konkurenčního prostředí a v neposlední řadě nabídka pro klienty. V následující kapitole je již představená samotná společnost, včetně jejích cílů, vize a mise.

V další poměrně obsáhlé části byl vypracován finanční plán domova. Finanční výkazy byly vytvořeny ve třech variantách, dle obsazení domova – realistická, optimistická a pesimistická, díky stanovení predikovaných příjmů a nákladů. Měsíční cash flow bylo vypracováno pro prvních 13 měsíců, a na základě toho bylo možné zaznamenat detailní změny v peněžních tocích související s postupným zaplňováním kapacity v domově. Pro zhodnocení efektivnosti investice bylo počítáno s realistickou variantou domova, a to tedy s obsazeností domova z 92 %. Efektivnost investice byla zhodnocena pomocí čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a také pomocí diskontované doby návratnosti investice. Realistická varianta splňuje cíle podniku s výnosností okolo 12 %, ta byla stanovena minimálně na 10 %. Kumulovaný výsledek hospodaření po pěti letech činí 6 161 729 Kč a cílem podniku bylo dosáhnout kladného kumulovaného výsledku hospodaření po pěti letech. Návratnost investice činí 6 let a 281 dnů. Návratnost investice do 10 let je v tomto případě tedy také splněna.

Pozornost byla také věnována analýze trhu, ve které byla v rámci analýzy makrookolí provedena PESTLE analýza. Dle vnější analýzy bylo možné provést identifikaci budoucích příležitostí a hrozeb podniku. Mezi příležitostmi podniku patří především demografický vývoj populace, převis poptávky nad nabídkou a plánovaná reforma důchodového systému.

Naopak jako možnou hrozbu pro podnik představují možné legislativní změny v poskytování sociálních služeb či nízká nebo nepružná reakce ze strany státu na možné skokové změny na trhu. Dále v rámci analýzy vnitřního prostředí bylo možné identifikovat silné či slabé stránky podniku. Výsledky obou analýz byly shrnuty v rámci SWOT analýzy.

Na základě vypracovaných analýz bylo rozhodnuto, že realizace podnikatelského plánu domova pro seniory má velmi značný potenciál. Hlavní předností podniku jsou samotní investoři, kteří jsou v případě potřeby připraveni podniku finančně pomoci a o tomto podnikatelském plánu uvažují spíše jako o způsobu podpory regionu. Dalším výrazným faktorem je také demografický vývoj společnosti, který byl blíže rozebrán v kapitole č. 5.2.1 Analýza makrookolí podniku ukazuje velký nárůst osob starších 55 let a více v následujících letech. Z důvodu opožděné reakce ze strany státu na stávající situaci na trhu se v současné době zvyšuje zájem investorů o provozování právě sociálních služeb, a také narůstá právě podpora soukromých poskytovatelů ze strany státu.

7 Seznam použitých zdrojů

ASHUTOSH, Ashutosh, Ashok SHARMA a Masroor Ahmad BEG. Strategic analysis using SWOT-AHP: a fibre cement sheet company application. *Journal of Management Development* [online]. 2020, **39**(4), 543-557 [cit. 2022-06-09]. ISSN 0262-1711. Dostupné z: doi:10.1108/JMD-05-2019-0157.

BLOKDYK, Gerardus. *Financial Analysis And Modeling A Complete Guide*. - 2020 Edition. Emereo Pty Limited, 2019. ISBN 9780655945819.

Business Management [online]. 2018, **10** [cit. 2022-07-12]. ISSN 1847-9790. Dostupné z: [doi:10.1177/1847979017750927](https://doi.org/10.1177/1847979017750927).

CzechTrade. (2019). *BusinessInfo. Obchodní korporace – založení a vznik*. [vid. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi/3/>.

ČSÚ. Výsledky zdravotnických účtů ČR v letech 2010 až 2019 [online]. Praha, 2021, s. 45 [cit. 2022-06-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142872080/26000521.pdf/e2ac873d-a5a6-46eb-a152-16b809e6ce1f?version=1.1>

Diaz Ruiz, C.A., Baker, J.J., Mason, K. and Tierney, K. (2020), "Market-scanning and market-shaping: why are firms blindsided by market-shaping acts?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2020, Emerald Publishing Limited [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-03-2019-0130/full/html>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.

Drážilová, Š., A. (2019). *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing.

European Commission. (2003). *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. [vid. 2020-09-13]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/investinresearch/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf.

FEDORKOVÁ, Katarína. Importance of Financial Aspects of a Company Crisis Management in Slovakia. *Marketing and Branding Research* [online]. 2018, **5**(1), 8-22 [cit. 2023-02-15]. ISSN 2476-3160. Dostupné z: doi:10.33844/mbr.2018.60439

Financování sociálních služeb – Sociální portál Jihočeského kraje. Aktuality – Sociální portál Jihočeského kraje [online]. Dostupné z: <https://socialniportal.kraj-jihocesky.cz/?financovani-socialnich-sluzeb>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2020-8.

FOX, Claire. (Business) Planning for the Future. *Legal Information Management* [online]. 2018, **18**(4), 233-239 [cit. 2022-08-23]. ISSN 1472-6696. Dostupné z: doi:[10.1017/S1472669618000488](https://doi.org/10.1017/S1472669618000488)

Future Demographics Model [online]. Passport: Euromonitor is privately owned & trademarked, 2023 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www-portal-euromonitor-com.infozdroje.czu.cz/portal/dashboard/dashboarddetails?id=c906c4fc-abfb-44ff-87d8-a80b1be62864#/>

GELASHVILI, Vera, María del Mar CAMACHO-MIÑANO a María Jesús SEGOVIA-VARGAS. A study of the economic and financial analysis for social firms: are they really businesses?. *Revista de Contabilidad* [online]. 2020, **23**(2), 139-147 [cit. 2023-02-15]. ISSN 1988-4672. Dostupné z: doi:10.6018/rcsar.361531

HANNAGAN, Tim. Mastering Strategic Management [online]. 2001 [cit. 2020-07-25]. DOI: 10.24926/8668.1401. Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2.

KALOUDA, František, 2017. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0. CzechTrade. (2019). *BusinessInfo. Obchodní korporace – založení a vznik*. [vid. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi/3/>.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

LENKA KAŠPAROVÁ. Kolik stojí bydlení v domově seniorů? Měsíc.cz [online]. 2019, 1. 8. 2019 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/kolik-stoji-bydleni-v-domove-senioru/>

MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových zařízeních sociálních služeb*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2030-7.

MAREŠOVÁ, Petra, Hana MOHELSKÁ a Kamil KUČA. Economics Aspects of Ageing Population. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2015, **23**, 534-538 [cit. 2022-06-09]. ISSN 22125671. Dostupné z: doi:10.1016/S2212-5671(15)00492-X

MF předkládá rozpočet na rok 2022. Oproti původnímu plánu zvýšilo investice a snížilo schodek | 2021 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/mf-predklada-rozpocet-na-rok-2022-42874/>

Ombudsman-veřejný ochránce práv. Stanovisko veřejného ochránce práv k poskytování sociální péče na základě živnostenského oprávnění [online]. Brno, duben 2013, , 1-3 [cit. 2022-08-24]. Dostupné z: https://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/ochrana_osob/2013/Stanovisko-soc_sluzby_po_zivnostensku.pdf

ONDŘEJ, Jan. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Právo prakticky. ISBN 978-80-759-8337-4.

PAKŠIOVÁ, Renáta a Zuzana KUBAŠČÍKOVÁ. Business Property of Company and Investments. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2015, **25**, 70-78 [cit. 2022-06-09]. ISSN 22125671. Dostupné z: doi:[10.1016/S2212-5671\(15\)00714-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00714-5)

PAPULOVA, Zuzana a Andrea GAZOVA. Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2016, **39**, 571-579 [cit. 2022-06-09]. ISSN 22125671. Dostupné z: doi:[10.1016/S2212-5671\(16\)30301-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30301-X)

Pilařová, I., Pilátová, J. (2018). Účetní závěrka – Základ daně – Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018. VOX, ISBN 978-80-87480-69-4.

Registr poskytovatelů sociálních služeb. Poskytovatelé sociálních služeb. [online]. [cit. 2022-08-24]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?pg=3&zaok=&sd=domovy+pro+seniory&zak=St%C5%99edo%C4%8Desk%C3%BD&SUBSESSION_ID=1595601772086_1#results

Richter, K., & Walther, J. (2017). Supply Chain Integration: Challenges in Commercial Aerospace [Online]. [2023-02-27] Hannover: Springer International Publishing. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=9Wq3DQAAQBAJ&pg=PA150&dq=Supply+Chain+Integration#v=onepage&q=Supply%20Chain%20Integr&f=false>

ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5858-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SKÁLOVÁ, Jana a Anna SUKOVÁ. *Podvojný účetnictví ...* Praha: Grada, 2018-. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0868-8.

Srpová, J., Andera, M., Dvouletý, O., Habrmanová, B., Lukeš, M., Mareš, J., ... Svobodová, I. (2020). *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠMEJKAL, Antonín, Martina NOVOTNÁ a Tomáš VOLEK. Company investments in the context of financial strategies. *Argumenta Oeconomica* [online]. 2022, **2022**(1), 163-185 [cit. 2023-02-15]. ISSN 1233-5835. Dostupné z: doi:10.15611/aoe.2022.1.07

ŠTĚDRŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA, 2018. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.

VESELÍKOVÁ, Monika. Příspěvek na péči 2020. Kolik dělá a kdo ho dostane? Penize.cz [online]. 2020, 29. 1. 2020 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/socialni-davky/412273-prispevek-na-peci-2020-kolik-dela-a-kdo-ho-dostane>

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

Zákony:

1. Vyhláška č. 505/2006 Sb.
2. Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník
3. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
4. Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání
5. Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník
6. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
7. Zákon č.304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
8. Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění
9. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce
10. Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
11. Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech
12. Zákon č. 133/1985 Sb. o požární ochraně
13. Nařízení (EU) 2016/679 Evropského parlamentu a Rady

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramida investičního rizika zdroj.....	29
Obrázek 2: Externí analýza podniku.....	32
Obrázek 3: SWOT analýza a strategie.....	37
Obrázek 4 Lokalita objektu.....	49
Obrázek 5 Půdorys objektu.....	51
Obrázek 6 Valorizace důchodů.....	73

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura rozvahy ve zkráceném rozsahu.....	23
Tabulka 2: Výkaz zisku a ztráty - zkrácená verze (druhovému členění).....	24
Tabulka 3: Základní struktura výkazu o peněžních tocích.....	25
Tabulka 4: Strategie "5P".....	31
Tabulka 5: Příjmy domova dle obsazenosti.....	53
Tabulka 6 Počáteční rozvaha společnosti.....	54
Tabulka 7 Investiční výdaje.....	55
Tabulka 8 Provozní náklady.....	56
Tabulka 9 Mzdové náklady.....	57
Tabulka 10: Podrobné Cash flow realistická varianta.....	59
Tabulka 11: Cash flow realistické varianty v následujících letech.....	60
Tabulka 12 Výkaz zisků a ztrát – realistická variant.....	60
Tabulka 13 Výnosnost společnost – realistická varianta.....	61
Tabulka 14 Rozvaha – realistická varianta.....	61
Tabulka 15: Podrobné cash flow – optimistická varianta.....	62
Tabulka 16 Cash flow – optimistická varianta.....	63
Tabulka 17 Výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta.....	63
Tabulka 18 Výnosnost investice – optimistická varianta.....	63
Tabulka 19 Rozvaha – optimistická varianta.....	64
Tabulka 20 Podrobné cash flow – pesimistická varianta.....	65
Tabulka 21 Cash flow – pesimistická varianta.....	66
Tabulka 22 Výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta.....	66
Tabulka 23 Výnosnost – pesimistická varianta.....	67
Tabulka 24 Rozvaha – pesimistická varianta.....	67
Tabulka 25 Detailní výpočet – NPV.....	68
Tabulka 26 Detailní výpočet – Doba návratnosti investice.....	69
Tabulka 27: SWOT analýza.....	80

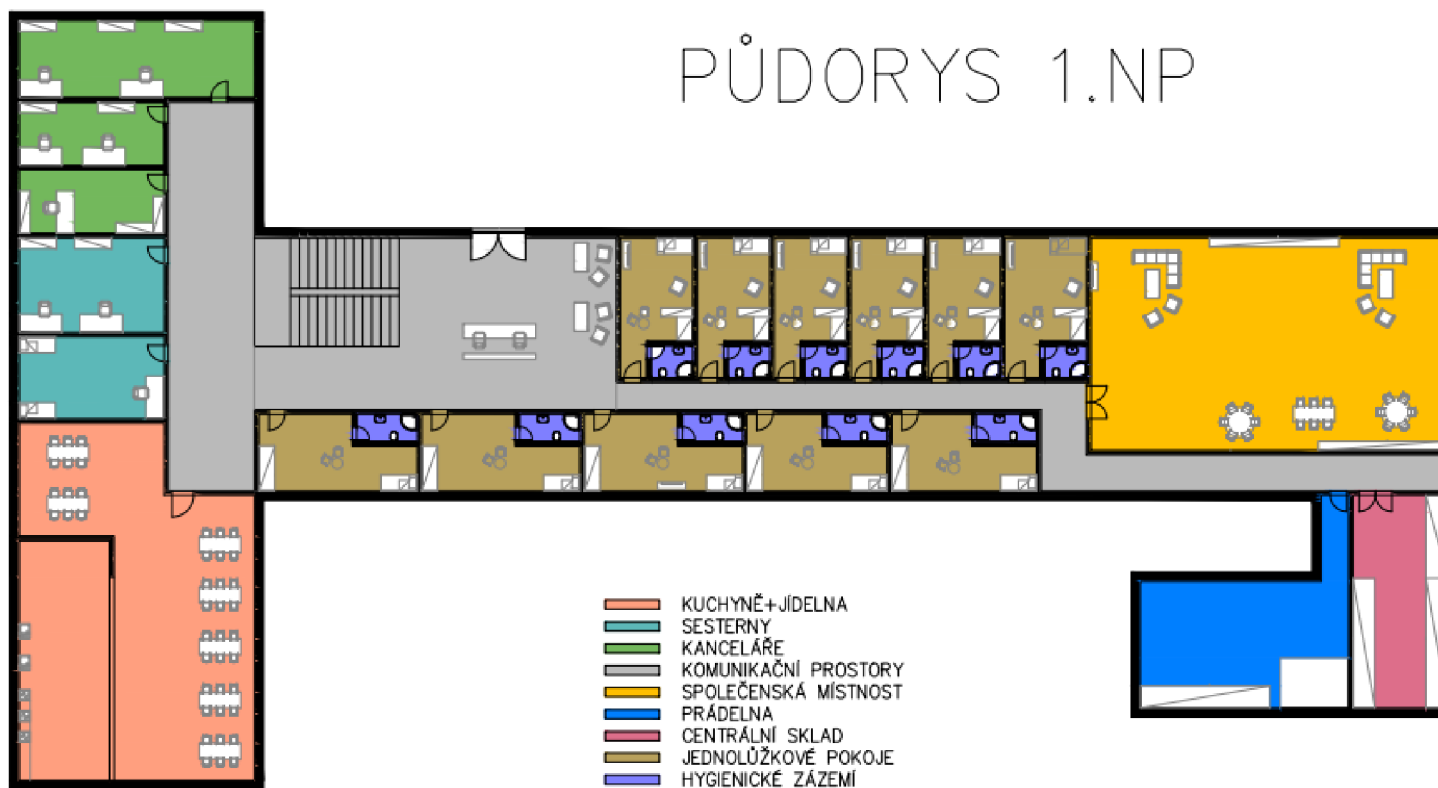
7.3 Seznam grafů

Graf č. 1: Výdaje na zdravotní péči v Česku financované prostřednictvím zdravotních pojišťoven	44
Graf č. 2: Výdaje zdravotních pojišťoven v roce 2015 a 2019 (mld. Kč; %)	45
Graf č. 3 Demografický vývoj populace ČR.....	74

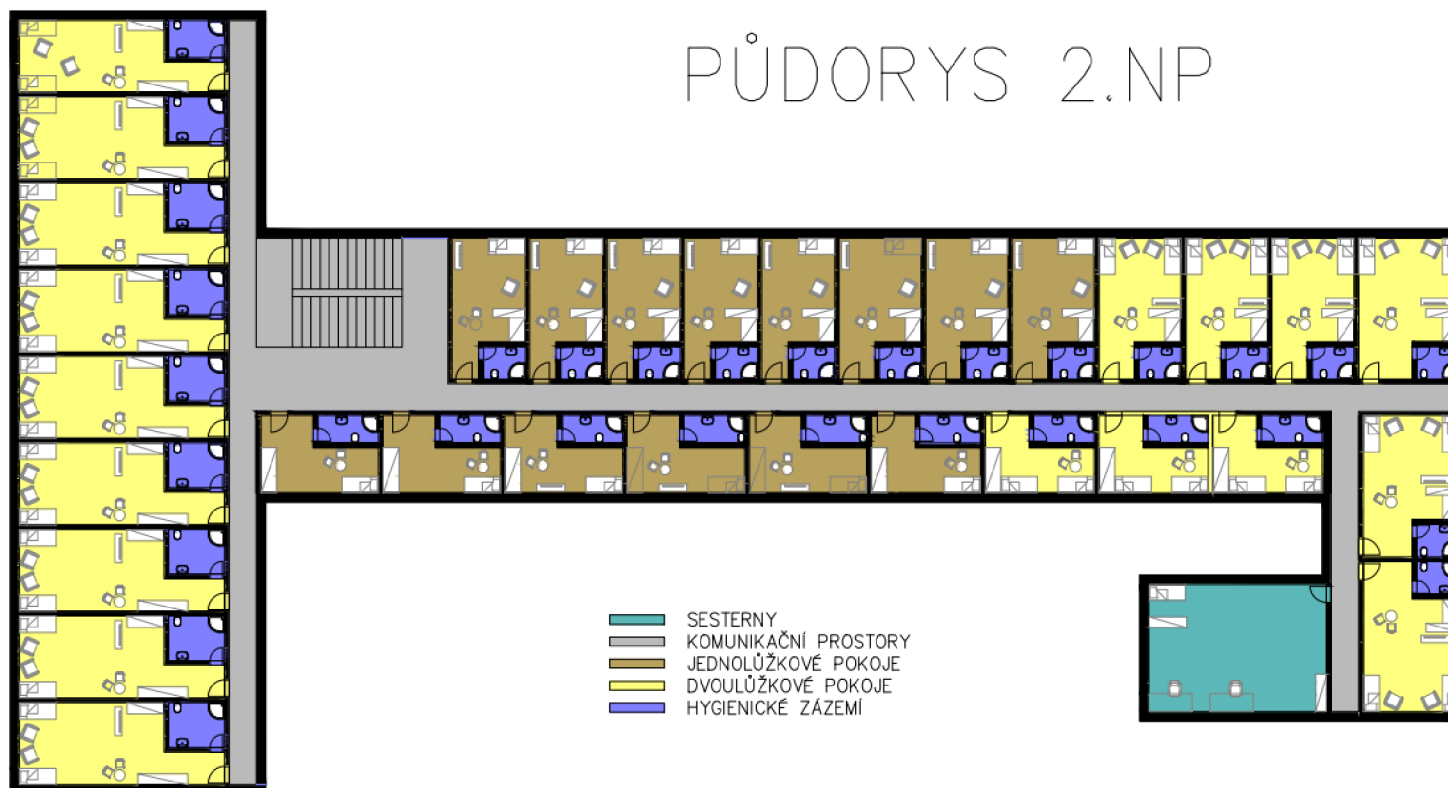
7.4 Seznam použitých zkratk

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná
PO – Právnícká osoba
HDP – Hrubý domácí produkt
CF – Cash flow
ČSH – Čistá současná hodnota
IRR – vnitřní výnosové procento
MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí
NPV – čistá současná hodnota

14. Přílohy



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování