



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ CHRÁNĚNÉHO
BYDLENÍ**

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING A PROTECTED HOUSING

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Roman Chrást

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Roman Chrást**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

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

Podnikatelský záměr na založení chráněného bydlení

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský záměr, na základě kterého bude možné realizovat poskytování sociálních služeb formou chráněného bydlení v lokalitě Brno – venkov.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

PARRINO, R. a D. KIDWELL. The fundamentals of capital budgeting. In: Fundamentals of corporate finance. Hoboken: John Wiley, 2009. Chapter 10, pp. 312-354. ISBN 978-0-471-27056-0.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86-2901-9.

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

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je vytvoření konkrétního podnikatelského záměru začínajícího podniku. V teoretické části práce jsou objasněny základní pojmy související s podnikáním, podnikatelským plánem a legislativními požadavky souvisejícími s podnikáním v oboru sociálních služeb. Praktická část se zabývá konkrétním podnikatelským záměrem, představením podniku, analýzou trhu, marketingovým, operačním a finančním plánem a na závěr kapitoly také hodnocením efektivnosti investice a hodnocením rizik spojených s podnikatelským záměrem.

Abstract

The aim of this diploma thesis is to create a specific business plan for a start up enterprise. The theoretical part of the thesis explains the basic concepts related to entrepreneurship, business plan and legislative requirements related to business services in the field of social services. The practical part deals with specific business plan, company presentation, market analysis, marketing, operational and financial plan and at the end of the chapter also evaluation of the efficiency of the investment and the evaluation of the risks related to the business plan.

Klíčová slova

Podnikání, podnikatelský záměr, sociální služby, efektivnost

Key words

Entrepreneurship, business plan, social services, efficiency

Bibliografická citace práce

CHRÁST, R. *Podnikatelský záměr na založení chráněného bydlení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 112 s. Vedoucí práce Doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2017

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D. za ochotu, odborné vedení, vhodné náměty a připomínky, které přispěly k vypracování a dokončení této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
1.1 Základní pojmy	13
1.1.1 Podnikání	13
1.1.2 Podnikatel	13
1.1.3 Podnik	14
1.2 Právní formy podnikání	15
1.2.1 Podnikání fyzických osob (živnosti)	15
1.2.2 Podnikání právnických osob (obchodní korporace)	16
1.3 Podnikatelský záměr	17
1.3.1 Požadavky na podnikatelský záměr	18
1.3.2 Struktura podnikatelského plánu	18
1.3.3 Titulní strana	19
1.3.4 Exekutivní souhrn	19
1.3.5 Analýza trhu	19
1.3.6 Popis podniku	21
1.3.7 Výrobní/obchodní plán	22
1.3.8 Marketingový plán	22
1.3.9 Organizační plán	23
1.3.10 Finanční plán	23
1.3.11 Hodnocení rizik	24
1.3.12 Přílohy	24
1.4 Financování	24
1.5 Metody hodnocení efektivnosti investic	26
1.5.1 Ukazatel výnosnosti investice (Return on investment)	27
1.5.2 Čistá současná hodnota (Net Present Value)	27
1.5.3 Index ziskovosti (Profitability Index)	28
1.5.4 Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return)	29
1.5.5 Doba návratnosti (Payback Period)	30
1.6 Sociální služby	30
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU	32
2.1 Předmět podnikání	32
2.2 Lokalita budoucího podniku	33

2.3	Základní informace o podniku	34
2.4	Analýza trhu	35
2.4.1	Velikost trhu	36
2.4.2	Konkurence	37
2.4.3	Zákazník	38
2.5	SLEPT analýza	39
2.5.1	Sociální faktory	39
2.5.2	Legislativní faktory	41
2.5.3	Ekonomické faktory	44
2.5.4	Politické faktory	50
2.5.5	Technologické faktory	52
2.6	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	53
2.7	Dotace poskytované k financování sociálních služeb	55
2.7.1	Dotace sociálních služeb ze státního rozpočtu	56
2.7.2	Dotace sociálních služeb z rozpočtu Jihomoravského kraje	56
2.7.3	Dotace sociálních služeb z obce	57
2.7.4	Dotace sociálních služeb ze sociálního fondu Evropské unie	57
2.7.5	Dotace na zaměstnance z úřadu práce	58
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	60
3.1	Souhrnný přehled	60
3.2	Exekutivní souhrn	61
3.3	Analýza trhu	62
3.4	Organizační plán	62
3.5	Marketingový plán	65
3.6	Operační plán	68
3.7	Finanční plán	68
3.7.1	Počáteční náklady	68
3.7.2	Provozní náklady	69
3.7.3	Osobní náklady	72
3.7.4	Plánované tržby	73
3.7.5	Analýza bodu zvratu	74
3.7.6	Zahajovací rozvaha	76
3.7.7	Hospodářský výsledek	77
3.8	Financování podnikatelského záměru	81
3.8.1	Poskytnutí úvěru	82
3.9	Hodnocení efektivnosti podnikatelského záměru	83

3.9.1	Stanovení kapitálových výdajů	84
3.9.2	Stanovení peněžních toků	84
3.9.3	Ukazatel výnosnosti investice	86
3.9.4	Index ziskovosti	87
3.9.5	Doba návratnosti	87
3.9.6	Čistá současná hodnota	89
3.9.7	Vnitřní výnosové procento	91
3.10	Hodnocení rizik	94
3.10.1	Identifikace rizika	95
3.10.2	Návrhy na opatření zjištěných rizik	96
3.11	SWOT analýza	99
3.11.1	Silné stránky – Strengths	100
3.11.2	Slabé stránky – Weaknesses	100
3.11.3	Příležitosti – Opportunities	100
3.11.4	Hrozby – Threats	101
ZÁVĚR		105
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		107
SEZNAM TABULEK		110
SEZNAM OBRÁZKŮ		111
SEZNAM GRAFŮ		111
SEZNAM PŘÍLOH		112

ÚVOD

Vývoj populace v České republice je již nějakou dobu velmi diskutované téma. Průměrná délka života se neustále prodlužuje, ze současných 75 let pro muže a 80,9 pro ženy na předpokládaných 83 let u mužů a 88 let u žen v roce 2050. [26]. Skupina obyvatel v důchodovém věku se rok od roku zvětšuje a počet obyvatel s věkem nad 65 let by se měl do roku 2050 rozšířit ze současných 22 % na 35 %. Celkové stárnutí populace a s tím související problémy vyžadují přizpůsobení sociálního systému a nalezení řešení k vybudování dodatečných zařízení sociálních služeb, díky kterým bude možné v blízké době zajistit existenci dostatečného množství lůžek pro velkou část seniorů postrádající schopnost pečovat o vlastní osobu.

Ne příliš příznivá situace je již v současné době, kdy existují dlouhé čekací listiny na umístění do zařízení sociálních služeb a na jedno lůžko je v některých případech možné čekat i po dobu deseti let. Množství neuspokojených žádostí meziročně vzrůstá, v Jihomoravském kraji jich bylo v roce 2015 celkem 5 325 společně pro chráněné bydlení, domov se zvláštním režimem a domov pro osoby se zdravotním postižením [23].

Na vývoj situace na trhu poskytovatelů sociálních služeb reagují nejen státní instituce, ale také podnikatelé, kteří shledávají v daném oboru velký potenciál. Obdobně tomu bylo také pro dva podnikatele, kteří při kombinaci pohledu na současnou situaci na trhu sociálních služeb, předpokládané výhledy vývoje obyvatelstva do budoucna a na zdravotní stav svých rodičů dospěli k myšlence vybudovat zařízení sociálních služeb. Myšlenka pro plánované zařízení byla jednoduchá, musí být zajištěna dostatečná péče a prostředí tak, aby měli jejich rodiče spokojené stáří. Pečující osoba se postará o to, co senioři sami nezvládnou avšak stále při zachování rodinného prostředí. Při této příležitosti by bylo vhodné tento komfort nabídnout také ostatním seniorům, kteří se nachází v obdobné situaci, nemohou si dovolit čekat až 10 let na lůžko a projeví zájem o nabízené služby. Myšlenka se dále formovala, až se stala podkladem pro zpracování této diplomové práce. V diplomové práci si kladu za cíl zpracovat podnikatelský záměr, která bude přínosem při realizaci podnikatelského záměru v praxi.

CÍLE PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský záměr, na základě kterého bude možné realizovat poskytování sociálních služeb formou chráněného bydlení v lokalitě Brno – venkov. Z hlavního cíle lze odvodit následující cíle dílčí:

- formulování teoretického rámce,
- vymezení dat a metod jejich zpracování,
- naplnění jednotlivých částí podnikatelského plánu v podmínkách praxe,
- zhodnocení výsledků a formulování závěrečného doporučení ve vztahu k realizovatelnosti podnikatelského záměru.

Teoretická část práce obsahuje základní východiska a definice podnikání, osoby podnikatele, podniku, právní formy podnikání, podnikatelský záměr, možné formy financování, metody pro vyhodnocení efektivnosti investice a také definování sociálních služeb. Praktická část práce obsahuje přiblížení konkrétní myšlenky podnikatelského záměru, následné vytvoření podnikatelského záměru včetně zhodnocení ekonomické efektivnosti.

Pro účely zpracování diplomové práce je využito několika odlišných informačních zdrojů. Primárním zdrojem pro zpracování teoretické části práce je odborná literatura. V praktické části diplomové práce jsou použita data pocházející z internetových zdrojů, konkrétně internetové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu, Českého statistického úřadu a Jihomoravského kraje. Kromě internetových zdrojů jsou vhodným zdrojem informací také zákony. Všechny výše zmíněné zdroje považuji za důvěryhodné.

Metody použité pro zpracování diplomové práce jsou především obecná analýza konkurenčního prostředí, SLEPT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza shrnující veškeré poznatky pramenící z předchozích provedených analýz.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část práce obsahuje informace získané z odborné literatury a zákonů souvisejících s tématem podnikatelský záměr. Veškeré definice a poznatky uvedené v teoretické části práce poslouží jako podklad pro zpracování dalších částí této diplomové práce.

1.1 Základní pojmy

Ze všeho nejdříve je nezbytné definovat běžně používané pojmy, které jsou základním kamenem celého podnikatelského prostředí a je vhodné znát přesný význam těchto pojmů.

1.1.1 Podnikání

Pojem podnikání je po dlouhou dobu usazen v právní úpravě zákonů České republiky. Právo svobody volby povolání, právo podnikat či vykonávat jinou hospodářskou činnost je již zakotveno v článku 26, Listiny základních práv a svobod [1].

Z právního pohledu je podnikatelská činnost dle živnostenského zákona definována jako: „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ [2]. Živnostenský zákon dále definuje podmínky a omezení pro vykonávání určitých podnikatelských činností fyzických i právnických osob. Z ekonomického hlediska je možné podnikání považovat za činnost, při které se pomocí inovací, změn a zapojení výrobních faktorů zvyšuje původní hodnota všech vstupů a vzniká tak přidaná hodnota. Psychologické hledisko považuje podnikání za prostředek k dosažení seberealizace. Může se například jednat o potřebu získat něco navíc, něčeho dosáhnout či se postavit na vlastní nohy. Sociologické pojetí naopak spatřuje podnikání jako snahu využít efektivně všechny zdroje tak, aby došlo k vytvoření pracovních míst a příležitostí a přineslo tak blahobyt všem zúčastněným [3].

1.1.2 Podnikatel

Osobou podnikatele je podle občanského zákoníku označován ten, kdo: „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo*

obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ [4].

Zaměříme-li se na osobu podnikatele z ekonomického hlediska, jedná se o osobu jež realizuje podnikatelské aktivity za které přebírá odpovědnost, je schopna rozpoznat přicházející příležitosti a využít veškeré zdroje k dosažení stanovených cílů, investuje své prostředky, čas, úsilí a jedná svým jménem s vědomím možnosti vzniku rizika v podobě rozšíření nebo naopak ztráty vlastního kapitálu [5].

1.1.3 Podnik

Podnik je další pojem navazující na problematiku podnikatelského záměru a je vhodné jej definovat. V legislativní podobě je obsažen v občanském zákoníku a definuje jej jako: *„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ [4].*

Literatura interpretuje podnik jako ekonomicky a právně samostatný subjekt, disponující souborem prostředků a zdrojů sloužících k uskutečňování podnikatelských aktivit. Podnik vstupuje do právních vztahů s ostatními účastníky trhu, z těchto vztahů plynou určitá práva a povinnosti, a dochází k přeměně zdrojů (vstupy) na finální statky (výstupy) [5], [6].

Podle Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest je definice malého a středního podnikatele možné rozlišit dle několika kritérií. Důležitou roli hraje počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma rozvahy za rok. Rozdělení podniků je poté následující [7]:

- drobný podnik zaměstnává méně než 10 osob, roční úhrn obratu nebo bilanční suma rozvahy nepřesáhne 2 miliony EUR.
- malý podnik zaměstnává méně než 50 osob, roční úhrn obratu nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- středně velký podnik je podnik zaměstnávající méně než 250 osob, roční úhrn obratu nepřesáhne 50 milionů EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

1.2 Právní formy podnikání

Volba právní formy podnikání patří mezi důležité počáteční rozhodnutí, které se po zahájení podnikání obtížně mění a představují dodatečné náklady pro podnikatele. Z toho důvodu by měl každý podnikatel řádně zvážit možnosti, které právní úprava nabízí, zhodnotit pozitiva a negativa jednotlivých forem podnikání a v souladu s vizí podnikatelského záměru rozhodnout, která forma je vhodná pro konkrétní záměr [5].

Při volbě vhodné právní formy hraje důležitou roli několik faktorů, mezi které může patřit například: počet potřebných osob k založení, obtížnost založení, míra právní regulace činnosti, zastupování subjektu navenek, ručení za závazky vzniklé v důsledku podnikatelské činnosti, rozsah podnikatelských aktivit, míra zdanění, povinnost zveřejňování účetní závěrky, náklady při zakládání a další. Po zvážení jmenovaných faktorů podnikatel určí, zda se přibližuje budoucí právní forma více k podnikání z pozice fyzické či právnické osoby [5].

1.2.1 Podnikání fyzických osob (živnosti)

V České republice se podnikání fyzických osob řídí živnostenským zákonem. Tento typ podnikání je typický tím, že podnikatel vystupuje v právních vztazích pod svým jménem a ručí za závazky celým svým majetkem. Fyzická osoba může podnikat na základě získání živnostenského oprávnění na živnost ohlašovací (živnost vázaná, řemeslná, volná) nebo koncesovanou. Pro získání živnostenského oprávnění je nezbytné splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti, které jsou následující [2]:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

Dle druhů živnosti musí fyzická osoba dále splňovat zvláštní podmínky, pokud je živnostenský zákon nebo zvláštní právní předpisy vyžadují (například odborná nebo jiná způsobilost). Získané živnostenské oprávnění prokazuje podnikatel výpisem ze živnostenského rejstříku [2].

1.2.2 Podnikání právnických osob (obchodní korporace)

Obchodní korporace jsou právnickou osobou podle zákona o obchodních korporacích a dělí se na obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti je možné dále rozdělit na následující [8]:

- osobní společnosti – veřejná obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.),
- kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a akciová společnost (a.s.),
- evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

V souvislosti se zvoleným podnikatelským záměrem, jež je blíže specifikován v druhé části (2 Analýza současného stavu) a třetí části (3 Vlastní návrhy řešení) této práce, jsou popsány základní charakteristiky společností pouze u nejvíce vyhovujících právních forem v souvislosti se zvoleným typem podnikatelského záměru.

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)

Podmínkou založení veřejné obchodní společnosti jsou minimálně dvě osoby, tyto osoby ručí za dluhy společnosti celým svým majetkem a to společně a nerozdílně. Minimální hodnota základního kapitálu není zákonem stanovena. Rozdělení zisku a ztráty je provedeno rovným dílem mezi společníky [8], [9].

Komanditní společnost (k.s.)

Podmínkou založení komanditní společnosti jsou minimálně dvě osoby, jeden ze zakladatelů ručí neomezeně (komplementář) a druhý zakladatel ručí omezeně (komanditista). Komanditista se zavazuje splatit vklad ve výši minimálně 5 000 Kč a za dluhy společnosti ručí do výše svého nesplaceného vkladu. Komplementář není vázán vkladovou povinností, na rozdíl od komanditisty ovšem ručí celým svým majetkem. Zisk je rozdělen podle smlouvy na část připadající společnosti a část patřící komplementáři, není-li stanoveno ve smlouvě dělí se na polovinu. Část zisku připadající společnosti se po zdanění dělí dle podílů mezi komanditisty [5], [8], [9].

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Zřejmě nejrozšířenějším a nejoblíbenějším typem společnosti v České republice je společnost s ručením omezeným. Tento typ společnosti umožňuje založit společnost minimálně jedním vlastníkem/společníkem, ať již fyzickou či právnickou osobou. Společníci společnosti ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů, minimální hranice vkladové povinnosti je stanovena ze zákona na 1 Kč, přičemž společenská smlouva může stanovit hodnotu vkladu vyšší. Společník může do společnosti vložit peněžitý, ale i nepeněžitý vklad (například automobil, nemovitost, atd.). Statutárním orgánem jsou jednatele zabývající se obchodním vedením společnosti. Nejvyšší orgán společnosti, který tvoří všichni společníci, je valná hromada. Každý člen valné hromady má 1 hlas za každou 1 Kč vkladu, ovšem rozložení hlasů může být stanoveno dle společenské smlouvy rozdílně [8].

Akciová společnost (a.s.)

Akciová společnost nebývá příliš často zakládána při plánování podnikání v malém rozsahu pro svoji kapitálovou a také administrativní náročnost. Pro založení je nezbytná minimálně jedna právnická osoba, v případě fyzických osob jsou zapotřebí tyto osoby nejméně dvě. Základní kapitál je při založení dle zákona rozdělen na určitý počet akcií s jmenovitou hodnotou. Základní kapitál musí dosahovat hodnoty alespoň 2 miliony Kč u akciové společnosti s neveřejnou nabídkou akcií. Akciová společnost s veřejnou nabídkou akcií musí disponovat základním kapitálem alespoň 20 milionů Kč. Společnost ručí za své dluhy celým svým majetkem, ovšem akcionáři za dluhy společnosti neručí. Nejvyšší orgán akciové společnosti je valná hromada volící představenstvo společnosti – statutární orgán [5].

1.3 Podnikatelský záměr

Ve všech velikostech úspěšných podniků dochází k využívání plánování, neboť tento proces dokáže identifikovat, stanovit a porozumět na jakém místě se v tento okamžik nacházíme, kam chceme jít a jaké prostředky použijeme k dosažení stanoveného cíle. Ať už se jedná o zahájení podnikání nebo rozšíření stávajících podnikatelských aktivit o nový nápad, vždy je na místě sestavit podnikatelský záměr (některými autory označováno také jako „podnikatelský plán“, anglické označení „business plan“), což je

písemný dokument zpracovaný podnikatelem, jehož smyslem je popsat všechny vnější i vnitřní klíčové faktory ovlivňující založení a chod podniku. Jedním ze základních rysů je, že vystihuje budoucí plány. Účely sestavení podnikatelského záměru jsou pro interní a také externí využití. Z interních účelů se jedná o využití podnikatelského plánu jako nástroje pro plánování, rozhodování a kontroly. Externím účelem jsou vždy externí subjekty, které se dostávají do bližšího vztahu s podnikem a za pomoci podnikatelského plánu analyzují pravděpodobnost dosažení slibovaných výsledků. Jestliže je podnikatelský záměr zpracován kvalitně, je pro podnik značně pravděpodobnější dosažení finanční výpomoci ze strany investorů či bank [10].

1.3.1 Požadavky na podnikatelský záměr

Správně zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat následující základní kritéria a požadavky [10]:

- stručnost a přehlednost,
- jednoduchost – nezacházet příliš do detailů,
- zdůraznit výhody produktu či služby zákazníkovi,
- orientace na budoucnost,
- věrohodnost a reálnost,
- ne příliš optimistický ani příliš pesimistický,
- nezamlčovat rizika a slabá místa,
- zobrazit silné stránky a konkurenční výhodu,
- kvalitně zpracován po formální stránce.

1.3.2 Struktura podnikatelského plánu

Z pohledu struktury neexistuje jediná správná varianta, v literatuře se můžeme setkat s různými interpretacemi struktury podnikatelských plánů. Každý podnik má odlišný přístup, nicméně určité atributy by měly zůstat zachovány v obsahu každého podnikatelského plánu. Mezi tyto základní atributy se řadí následující položky ze seznamu, které jsou dále popsány podrobněji [10]:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- analýza trhu,

- popis podniku,
- výrobní/obchodní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- přílohy.

1.3.3 Titulní strana

Titulní strana obsahuje stručný obsah podnikatelského plánu, v této části bývají obvykle uvedeny údaje o společnosti – název společnosti a sídlo, jméno případně jména podnikatelů včetně kontaktních telefonů a emailů. V této části nesmí také chybět stručné uvedení povahy podnikání případně plánovaný způsob financování [10].

1.3.4 Exekutivní souhrn

Přestože je exekutivní souhrn uváděn na začátku podnikatelského plánu, jeho obsah je obvykle vytvořen až po kompletním zpracování podnikatelského plánu kdy jsou všechny skutečnosti zpracovány. Smyslem exekutivního souhrnu je podat nejdůležitější myšlenky, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu a další relevantní informace z celého podnikatelského plánu. Cílem tohoto souhrnu je vzbudit maximálně možnou zvědavost čtenáře (nejčastěji investora) a zajistit tak zájem o další části podnikatelského plánu [10].

1.3.5 Analýza trhu

Podnik se za žádných okolností v tržním prostředí nepohybuje sám. V jeho okolí se nachází faktory a subjekty, které na něj v určité míře působí a se svou konkurencí se často střetává. Pro podnik je více než žádoucí identifikovat konkurenty, blíže se zaměřit na jejich poznání a zajistit tak včasné zavedení protiopatření. Pro hlubší poznání konkurence se využívá analýza konkurenčního prostředí, při které se podnik zaměřuje na porovnání všech významných konkurentů a to především na silné a slabé stránky a možnosti, které by mohly ovlivnit úspěch podniku. Při analýze trhu se dále provádí analýza odvětví, kde se zkoumají vývojové trendy a historické výsledky [5][10].

Analýza vnějšího okolí – SLEPT

Analýza vnějšího okolí – makroprostředí – hraje důležitou roli pro zjištění změn a trendů z externího okolí podniku, jež mohou mít významný vliv na podnik. Včasná identifikace je klíčová pro možnost uskutečnit patřičná protipatření zabráňující jejich značnému dopadu. Pro tyto účely se v mnoha případech využívá tzv. SLEPT(E) analýza. Zkratka je složena z prvních písmen jednotlivých vnějších faktorů – sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a případně ekologické. Následující výčet obsahuje příklady, které mohou být obsaženy ve vnějších faktorech [13][16]:

- Sociální faktory – demografické faktory (věková struktura obyvatelstva, stárnutí obyvatelstva, pohlaví, atd.), vzdělání, míra nezaměstnanosti, životní úroveň obyvatelstva, kulturní faktory.
- Legislativní faktory – zákony a vyhlášky, státní regulace, regulace dovozu a vývozu, ochrana životního prostředí.
- Ekonomické faktory – hrubý domácí produkt, ekonomický růst, inflace, monetární politika, vládní výdaje, nezaměstnanost, míra zdanění.
- Politické faktory – aktuální politická situace, stabilita vlády, podpora zahraničního obchodu.
- Technologické faktory – výdaje vlády na výzkum, vývoj technologií, spotřeba energie a výdaje na energii, internet.

Analýza oborového okolí – Porterova analýza konkurenčních sil

Analýza oborového prostředí – mikroprostředí – podniku hraje důležitou roli při identifikaci vlivů nacházejících se v oboru působení a ovlivňují podnikatelské činnosti. Do mikroprostředí nepatří pouze konkurence, ale také chování dodavatelů a odběratelů. Při analýze oborového okolí s využitím Porterova modelu zkoumáme nejen konkurenty existující, ale i nově vznikající. Pro účely podnikatelského plánu je postačující správně vymezit pět základních oblastí s ohledem na hrozby ze strany nejen existující, ale také možný vznik budoucí konkurence, do kterých se řadí [10]:

- stávající konkurence – subjekty podnikající ve stejném oboru,
- nová konkurence – subjekty vstupující na stejný trh (v tomto případě je možné pouze odhadovat potenciální ohrožení),

- vliv dodavatelů – zvýšení rizika konkurence od současně spolupracujících odběratelů, nahrazení námi dodávaných produktů či služeb,
- vliv odběratelů – rozšíření podnikání našich dodavatelů do oblasti našeho podnikání čímž se dodavatel dostane do pozice konkurenta,
- riziko substitutů – ohrožení našich produktů či služeb na trhu jinými nebo velmi podobnými, které naše produkty či služby do určité míry nahrazují.

SWOT analýza

Prostředkem pro analýzu interních a externích faktorů je právě SWOT analýza. Jednotlivá písmena jsou složena z interních a externích faktorů. Interní faktory jsou rozděleny na silné stránky (**S**trengths) a slabé stránky (**W**eaknesses). Jsou to v podstatě faktory, které je podnik schopen do určité míry ovlivňovat. Naopak externí faktory podnik sám není schopen ovlivnit a člení se na příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats). Po zjištění hlavních faktorů ovlivňující podnik dojde k uspořádání zjištěných faktorů do SWOT matice. První sloupec obsahuje silné stránky a příležitosti, druhý sloupec slabé stránky a hrozby. Mezi silné stránky se vždy řadí faktory způsobující silnou pozici na trhu. Slabé stránky jsou opakem a představují nedostatky podniku a jejich identifikací vzniká prostor pro budoucí zlepšení. Příležitosti tvoří oblasti zaručující budoucí silné postavení na trhu, prostor k růstu. Hrozby jsou nežádoucí situace, které s určitou pravděpodobností mohou nastat a jejich dopad by měl značný vliv na chod podniku. SWOT analýza čerpá informace zjištěné z předchozích analýz a z toho důvodu je vhodné ji sestavit jako poslední analýzu [13].

1.3.6 Popis podniku

V této části je úkolem popsat stručně a výstižně na čem popisovaný podnik plánuje stavět budoucí úspěch podnikatelského záměru. V případě již existujícího podniku by nemělo chybět nastínění historie firmy, současné situace a samozřejmě také formulovat základní podnikatelské cíle a strategie k dosažení cílů v budoucnosti. Položkou číslo jedna je v celém podnikatelském záměru nabízená služba/produkt, z jejichž prezentace musí být zřejmé, v čem spočívá jejich zajímavost a konkurenceschopnost, jak budou produkty vypadat, jaké jsou komponenty, budoucí rozvoj, jedinečné rysy, způsob ochrany produktu či služeb, distribuce a marketing, atd. V této části se také nabízí zmínit jakým způsobem hodláme zajistit služby vztahující se k chodu podniku,

například vedení účetnictví, pojištění podniku, logistika, marketing, atd. S tím také souvisí popis organizace podnikání, organizační struktura, zaměstnanecká politika, manažerský tým, atd.

Jestliže bude podnikatelský záměr realizován novou společností, je vhodné uvést také vybranou právní formu podnikání, jaké jsou důvody výběru právě této formy a klíčovou živnost, kterou bude podnik provozovat [10].

1.3.7 Výrobní/obchodní plán

Výrobní/obchodní plán rozebírá do detailu celý výrobní/obchodní proces podnikatelského záměru. Tato část obsahuje popis budoucích subdodavatelů, případně informace o uzavřených smlouvách. Výroba zajišťovaná samostatně podnikatelem by měla být taktéž podrobně popsána včetně uvedení strojů a zařízení použitých ve výrobním procesu. Jestliže se nejedná o výrobní podnik, ale o podnik nakupující zboží či služby, obsahuje obchodní plán informace vztahující se k nakupovanému zboží a skladovacích prostor pro toto nakoupené zboží. V případě nákupu služeb se popisuje konkrétně každá poskytovaná služba [10].

1.3.8 Marketingový plán

Marketingový plán představuje naznačení budoucího prosazení produktu na trhu a oslovení potenciálních zákazníků. Pro prosazení se na trhu se využívá marketingových nástrojů definovaných v rámci návrhu marketingového mixu – 4P. Marketingový mix obsahuje čtyři prvky – produkt (**P**roduct), cenu (**P**rice), distribuce (**P**lace) a propagaci (**P**romotion). Popis produktu by měl být zaměřen především na hodnotu přinášející budoucím zákazníkům a jeho odlišení od konkurence. Cena je stanovena dle vlastností zboží nebo služby v návaznosti na ceny konkurence. Pojem distribuce můžeme chápat jako způsob dopravy zboží nebo služby zákazníkovi – prodej na prodejně či v internetovém obchodě. Propagace produktu je chápána jako způsob komunikace se zákazníky a spočívá v definování komunikačních kanálů, které pomohou podniku oslovit zákazníka. Na základě definování výše jmenovaných nástrojů musí podnik zvolit optimální strategii do budoucna a taktéž popsat racionální představu dalšího rozvoje [10].

1.3.9 Organizační plán

Při zahájení podnikání je nutné vymezit přesně vlastnická práva zřizovaného podnikatelského subjektu. Organizační plán nezaujímá místo pouze pro vysvětlení vlastnických práv, měl by obsahovat také popis jednotlivých manažerských funkcí včetně obsazení konkrétními osobami. V souvislosti s právní formou nesmějí chybět ani informace o jednotlivých obchodních podílech a jejich vlastnících. V této části je prostor také pro uvedení vzdělání, schopností a praktických zkušeností i ostatních klíčových vedoucích pracovníků v podniku. Po uvedení všech klíčových osobností následuje určení a delegování odpovědnosti a pravomocí jednotlivých vedoucích pracovníků. Pro dokonalé pochopení vztahů a pozic jednotlivých pracovníků ve společnosti je vhodné graficky znázornit organizační strukturu podniku [10].

1.3.10 Finanční plán

Po pročtení úvodní části podnikatelského plánu je finanční plán dalším místem, na které zaměří svoji pozornost potenciální investor nebo obchodní partner. Finanční část podnikatelského plánu obsahuje důležité informace o očekávaných finančních výsledcích v průběhu několika nadcházejících let. Finanční plán zobrazuje kolik kapitálu bude vloženo do podnikání, do čeho přesně budou peněžní prostředky vloženy a jaká je očekávaná rentabilita. Jinými slovy tato část přenáší závěry předchozích částí ve finančním vyjádření, které usnadňuje podnikateli získat představu a zvážit realizovatelnost podnikatelského plánu. Dále obsahuje způsob financování podnikatelských aktivit a využívá systém podnikového plánování v návaznosti na kritéria výnosnosti a rizika. Finanční plán je určitým kontrolním systémem podniku umožňující upozornit na vznik nežádoucí finanční situace ještě předtím, než tato situace nastane [3], [12].

Úvodní část finančního plánu by měla určit zdroje financování podnikatelského záměru, ze kterých bude zřejmé, že záměr neskončí již na počátku z důvodu chybějících finančních prostředků. Jestliže je využito cizích zdrojů, je vhodné uvést jejich výši, na jak dlouhou dobu je cizí kapitál poskytnut a jaké platební podmínky jsou dohodnuty [5].

Finanční plán se obvykle zpracovává pro období 3-5 let a je nezbytné v něm prokázat následující skutečnosti [3]:

- potřeba užití finančních prostředků – vytvořením počáteční rozvahy a ročních rozvah,
- výnosy, náklady a hospodářské výsledky – sestavením výkazu zisku a ztráty,
- tvorba peněžních prostředků – vytvořením rozpočtů a sestavením přehledu o peněžních tocích.

Součástí finančního plánu může být také navíc výpočet bodu zvratu. V této části se určí objem výroby/poskytovaných služeb, při kterých bude podnikatelský subjekt dosahovat stejných hodnot tržeb a nákladů. Tuto hranici objemu je dobré znát, neboť při objemu nižším než je bod zvratu bude podniku vznikat ztráta a naopak jakákoliv další výroba nebo poskytnutá služba nad hranicí bodu zvratu již generuje podniku zisk [5].

1.3.11 Hodnocení rizik

V souvislosti s podnikáním je úzce spojeno také riziko vyplývající z provozování podnikatelských činností. Obecně je známo, že společně s narůstajícími podnikatelskými ambicemi se zvyšuje také riziko, které musíme podstoupit. Riziko je definováno mnoha způsoby, obecně ve vztahu k podnikatelskému plánu je možné popsat riziko jako nebezpečí vzniku odchylky hospodářského výsledku od předpokládaných hodnot. Na odchylky se poté nahlíží dle toho, zda jsou žádoucí či nežádoucí a jak velká odchylka nastala od původně očekávaných hodnot. Hlavním úkolem hodnocení rizik v podniku je identifikovat rizika, zhodnotit jejich dopad na budoucí chod podniku a v případě potřeby u rizik s nežádoucím dopadem také navrhnout opatření pro snížení nebo úplnou eliminaci rizik [12].

1.3.12 Přílohy

Část příloh je poslední částí podnikatelského plánu. Rozsah této části není nijak omezen rozsahem, záleží na konkrétním podnikatelském záměru a potřebě doložit určité dokumenty. Obsahuje materiály objasňující detailněji některé části podnikatelského plánu, na které bylo v průběhu poukázáno [11].

1.4 Financování

Pro uskutečnění plánovaných podnikatelských činností jsou bezesporu nezbytné finanční prostředky, které zajistí bezproblémové fungování podniku. Na finanční

prostředky se pohlíží z hlediska jejich původu a rozdělují se na interní a externí zdroje financování. Do interních zdrojů se řadí vlastní zdroje (nerozdělený zisk, odpisy, navýšení základního kapitálu) a cizí zdroje (dlouhodobé rezervy). Externí zdroje financování obsahují vlastní zdroje (vklady vlastníků) a cizí zdroje (obligace, úvěry, dotace, finanční leasing) [14].

Financování cizími zdroji přichází na řadu v případě, kdy se podnik dostane do situace, ve které například nedisponuje dostatečně vysokým množstvím vlastních peněžních prostředků, nedisponuje vlastním kapitálem v době, kdy jej potřebuje, neexistuje funkční kapitálový trh nebo také nedosahuje požadovaného zhodnocení vlastního kapitálu. Tím, že podnik použije cizí kapitál na jednu stranu zvýší svoji rentabilitu, neboť platí pravidlo, že cizí kapitál je obecně levnější než vlastní kapitál z důvodu daňové diskriminace vlastního kapitálu (splacené úroky bankám jsou daňově uznatelným nákladem). Na druhou stranu cizí kapitál zvyšuje zadluženost podniku a tím dochází k narušení a snížení finanční stability [16].

Mezi nejčastěji využívané externí zdroje financování z pohledu podniků jsou úvěry od bank či jiných finančních institucí, a to převážně střednědobé bankovní úvěry splatné běžně od 1 do 5 let. Bankovní úvěry neboli termínované půjčky slouží ve většině případů na rozšíření dlouhodobého hmotného majetku podniku, proto jsou půjčky často nazývány investičními úvěry. Pro tento typ půjček je specifické postupné umořování půjčky během doby splatnosti, převládá pevná úroková sazba, banka ve většině případů vyžaduje finanční účast podniku na investici, předem jsou stanoveny záruční podmínky, ochranné ujednání a podmínky pro případ nesplnění závazků [14].

V ohledu na financování podnikatelských aktivit se na tomto místě nabízí také možnost financování za pomoci využití dotací a rozmanitých dotačních programů. Dotace jsou ve většině případů účelové, čímž je zaručen způsob vynaložení poskytnutých finančních prostředků ze strany poskytovatele dotace. V případě potřeby dotace či dotačních programů se podnik může obrátit a čerpat tak dotace z fondů Evropské unie, dotace od kraje, obce či Ministerstva práce a sociálních věcí. Blíže se dotacím věnuje samostatná kapitola ve druhé části práce.

1.5 Metody hodnocení efektivnosti investic

K hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů je možné využít velké množství metod (ukazatelů), které poskytnou základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí jednotlivých variant projektů. První možné dělení je na metody statické a dynamické z hlediska, zda zohledňují faktor času či nikoliv. Statické metody nezohledňují faktor času ani riziko spojené s investicí, což je největším nedostatkem těchto metod. Využití ovšem najdou v případě krátkodobých investic, kde není nezbytně nutné zohledňovat faktor času, neboť nemá podstatný vliv na rozhodování o investici (například u strojů s krátkou dobou životnosti 1-2 roky). Tyto metody mohou dále posloužit jako prvotní náhled a přiblížení investičního projektu. Dynamické metody jsou založeny na respektování faktoru času i rizika, čehož je docíleno za pomoci diskontního faktoru. Jedná se o metody pokročilé, zohledňující hodnotu peněz z pohledu času a to tím, že se veškeré budoucí příjmy převedou na současnou hodnotu. Převedením budoucích příjmů na současnou hodnotu získáme hodnoty zohledňující faktor času a díky tomu je možné investiční projekty hodnotit přesněji než metodami statickými. Dynamické metody nachází uplatnění u projektů s delší dobou životnosti dlouhodobého majetku, případně také delší dobou pořízení investice [14].

Další možné dělení metod pro hodnocení efektivnosti investičních projektů je z pohledu nákladů, zisku nebo peněžních příjmů z projektu. U metod založených na nákladovém kritériu hraje hlavní roli úspora nákladů jak provozních, ale také investičních. V případě uvažování zisku jako hlavního kritéria pro hodnocení, hraje důležitou roli hodnota zisku po zdanění. Tato metoda se také neřadí k nejdokonalejším z důvodu absence příjmů z odpisů jako součást zisku, neboť již jako náklad účetní zisk snižují ačkoliv nejsou a nebyly skutečným výdajem. Prakticky nejpoužívanější z této skupiny se zdají být metody založené na peněžních příjmech z investičního projektu [14].

Mezi nejčastěji používané metody k hodnocení efektivnosti investičních projektů se využívají následující metody [15]:

- výnosnost investice (ROI - Return on Investment),
- čistá současná hodnota (NPV – Net Present Value),
- index ziskovosti (PI – Profitability Index),
- vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate of Return),

- doba návratnosti (PP - Payback Period).

1.5.1 Ukazatel výnosnosti investice (Return on investment)

Ukazatel výnosnosti investice (zkratka ROI dle anglického názvu „Return On Investment“) je poměrně jednoduchý statický ukazatel sloužící pro získání představy o výnosnosti plánovaného investičního projektu. Ukazatel může také sloužit k porovnání více projektů s různě dlouhou dobou životnosti, s odlišným objemem výroby či různými investičními náklady. K získání výsledku ukazatele výnosnosti investice se počítá s průměrným čistým ročním ziskem a s investičními náklady, které jsou spojeny s uskutečněním projektu. Samotný vzorec pro výpočet hodnoty ukazatele ROI je následující [17]:

$$ROI = \frac{Z_r}{IN}$$

kde ROI – výnosnost investice

Z_r - průměrný čistý zisk z investice (za rok)

IN – investiční náklady.

Ukazatel výnosnost z investice nezohledňuje faktor času ani riziko, tudíž se řadí ke statickým ukazatelům. I přes tyto nedostatky je ukazatel vhodný pro získání rychlého obrazu o výnosnosti investice.

1.5.2 Čistá současná hodnota (Net Present Value)

Čistá současná hodnota je ukazatelem dynamickým, mnohdy dohledatelný pod zkratkou ČSH (Čistá Současná Hodnota) nebo také NPV (anglicky „Net Present Value“), je založen na současné hodnotě peněžních příjmů a nákladů z projektu. K výsledku je možno dospět po odečtení současné hodnoty všech výdajů od současné hodnoty příjmů. Jestliže nastane případ, že výsledek ukazatele bude kladný, hodnota peněžních příjmů převyšuje hodnotu peněžních výdajů a projekt je tak vhodné realizovat, neboť daný projekt s kladnou čistou současnou hodnotou přinese zvýšení hodnoty podniku. Pokud bude ukazatel roven nule, investice nepřináší podniku zisk ani ztrátu, přináší právě požadovanou míru výnosnosti a hodnota podniku není snížena. Záporné hodnoty ukazatele představují projekty, které snižují hodnotu podniku a podnikem by takové projekty neměly být přijímány. Pro investiční projekty, z nichž plynou po celou dobu

investice peněžní příjmy (za předpokladu, že příjmy i výdaje plynou vždy na počátku nebo konci období), se pro výpočet ukazatele čisté současné hodnoty použije následující vzorec [14]:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IN$$

kde ČSH – čistá současná hodnota

CF – očekávaná hodnota cash flow v období t – peněžní příjmy investice

i – diskontní sazba

t – jednotlivé roky životnosti

n – doba životnosti investice

IN – investiční náklady.

Metoda čisté současné hodnoty patří k nejpoužívanějším dynamickým metodám respektujících riziko a hodnotu peněz v čase. Výsledek této metody je pochopitelný a má okamžitou vypovídací schopnost. Na základě výsledku čisté současné hodnoty je možné rozhodnout o realizaci investičního projektu [17].

1.5.3 Index ziskovosti (Profitability Index)

Index ziskovosti využívá k výpočtu peněžní příjmy v jednotlivých letech převedené na současnou hodnotu a kapitálové výdaje na investici. Žádoucím výsledkem jsou hodnoty větší než 1, projekt s tímto výsledkem podnik přijme. Pro výpočet se využívá následujícího vzorce [18]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IN}$$

kde PI – index ziskovosti

IN – investiční náklady

CF_t – peněžní tok v jednotlivých letech

i – diskontní sazba

t – jednotlivé léta investice

n – doba životnosti investice

1.5.4 Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return)

Metoda vnitřní výnosové procento VVP, známá také pod zkratkou IRR (zkratka počátečních písmen anglického „Internal Rate of Return“) je vhodná k využití při hodnocení efektivnosti investičních projektů a je využívána často společně s metodou čisté současné hodnoty. Metoda IRR zobrazuje vnitřní výnosovou míru projektu, při níž se diskontované peněžní příjmy z investičního projektu rovnají kapitálovým výdajům. Jinými slovy IRR je taková úroková míra, kdy se hodnota čisté současné hodnoty rovná nule [14].

Jestliže je požadovaná míra výnosu investora menší než IRR, je čistá současná hodnota investice kladná, projekt je ziskový a pro podnik výhodný a přijatelný. V opačném případě je investiční projekt nevýhodný a disponuje zápornou čistou současnou hodnotou. Pro stanovení hodnoty IRR se využívá iterativního propočtu, který vychází z lineární interpolace. Postup pro lineární interpolaci je následující [17]:

- 1) zvolit i^+ , při kterém bude ČSH peněžního toku kladná
- 2) dále je nutné najít i^- se zápornou hodnotou ČSH

Pro přesnější výsledky je nutné najít úrokové míry i^+ a i^- , které mají svoji ČSH nejbližší nule.

- 3) pro konečné rozhodnutí investora platí vztah: $i^+ < IRR < i^-$
- 4) po splnění předchozích kroků a nalezení potřebných údajů je možné vyčíslit vnitřní výnosové procento pomocí vzorce:

$$IRR = i^+ + \frac{\check{C}SH^+ * (i^- - i^+)}{\check{C}SH^+ - \check{C}SH^-}$$

kde IRR – vnitřní výnosové procento

i^+ – úroková míra s kladnou ČSH

i^- – úroková míra se zápornou ČSH

$\check{C}SH^+$ – kladná ČSH

$\check{C}SH^-$ – záporná ČSH.

1.5.5 Doba návratnosti (Payback Period)

Ukazatel doby návratnosti se řadí k často používaným metodám hodnocení investičních projektů pro svoji stručnou a jasnou vypovídací schopnost. Udává počet let, měsíců a případně dnů, než dojde k úplnému vrácení investovaných finančních prostředků do projektu. Doba návratnosti také zohledňuje riziko investice, kdy platí pravidlo – rychleji vrácené prostředky z investice jsou spojené s nižším rizikem. Toto respektování rizika je určitým náhledem na rizikovost projektu, nicméně riziko jako takové v metodě není obsaženo a nepočítá s ním [17].

Podnik přijme takovou variantu projektu, kde bude doba návratnosti co možná nejkratší. Při porovnání více projektů je vhodné vycházet z většího množství ukazatelů, neboť právě doba návratnosti nemusí mít ve všech případech reálnou vypovídací schopnost a to je převážně zapříčiněno tím, že nezohledňuje různou výši investičních nákladů, odlišnou dobu životnosti, a další aspekty. Doba návratnosti existuje ve dvou modifikacích, statická a dynamická. Diskontovaná dynamická doba návratnosti je modifikací klasického ukazatele, který byl upraven za účelem odstranění jednoho z nedostatků – nerespektování hodnoty peněz v čase. Výsledku ukazatele se dosáhne tak, že se sčítají diskontované čisté peněžní toky v jednotlivých letech do okamžiku, kdy bude součet kladný. Doba návratnosti poté bude mezi rokem se záporným a kladným peněžním tokem [15].

1.6 Sociální služby

Sociální služby jsou služby poskytované společensky a sociálně znevýhodněným osobám, s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně udělat vše pro to, aby byl příjemce sociálních služeb v co možná největší míře zapojen zpět do společnosti. Sociální služby zohledňují jedince a také jeho rodinu a společnost, do které může být zařazen a patřit [20].

Sociální služby spadají pod Ministerstvo práce a sociálních věcí a částečně také pod Ministerstvo zdravotnictví. Toto podléhání do působnosti více ministerstev má za následek, že jsou sociální služby regulovány více právními normami [20].

Stěžejním právním předpisem je zákon o sociálních službách, který upravuje: *„podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci*

prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách“ [21].

Sociální služby jsou velice důležitým nástrojem sociální politiky ať již ve vztahu k dětem bez rodiny, invalidním a starším osobám. Sociální služby jsou v České republice rozděleny do dvou skupin podle subjektu poskytovatele. První skupinou jsou státní a obecní sociální služby, druhá skupina je tvořena nestátními organizacemi poskytující sociální služby. Veškeré státní a obecní poskytovatelé sociálních služeb jsou regulovány státem a jsou taktéž zákonným způsobem financovány. Nestátní subjekty poskytující sociální služby mohou v tomto oboru podnikat, ovšem nejdříve musí získat stejně jako státní poskytovatelé oprávnění – registraci k poskytování sociálních služeb. Z pohledu financování nejsou nestátní poskytovatelé v pozici jako obecní či státní zařízení, kterým je automaticky přidělen rozpočet o určité výši. Sociální služby jsou vždy poskytovány občanům, kteří se nemohou pro svůj zdravotní stav bránit špatným úmyslům, proto je žádoucí podmíněný provoz zařízení poskytující sociální služby na základě obdržení registrace k poskytování sociálních služeb a následné kontrole o dodržování platné legislativy. Mezi nestátní subjekty poskytující sociální služby se řadí fyzické i právnické osoby poskytující sociální služby prostřednictvím podnikatelských (obchodní korporace) či nepodnikatelských forem (neziskové organizace) [20].

Poskytovatelé sociálních služeb jsou zavázáni dodržovat a řídit se legislativou v platném znění. Stěžejním zákonem v sociálních službách je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ze dne 14. Března 2006, obsahující stěžejní informace v souvislosti se sociálními službami. K tomuto zákonu se vztahuje rovněž vyhláška č. 505/2006 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Vyhláška je aktualizována v nepravidelných intervalech a poslední novela této vyhlášky vstoupila v platnost 1. Zářím 2016. Provozovatelé zařízení sociálních služeb jsou dále povinni postupovat dle zákona č. 258/2000 Sb., Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů platného od 11. srpna 2000.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část práce obsahuje představení předmětu podnikání včetně uvedení lokality chráněného bydlení. Zvolen byl Jihomoravský kraj, okres Brno – venkov. Dále jsou uvedeny informace o podniku včetně analýzy trhu, na kterém se podnik plánuje prosadit. Jedná se o trh sociálních služeb, který obsahuje velké množství různých typů zařízení a poskytovatelů. Pro provedení analýzy podnikatelského prostředí jsem zvolil analýzy, které se zabývají vnějším i vnitřním okolím podniku. Konkrétně se jedná o analýzu SLEPT, Porterova analýza konkurenčních sil a závěrem diplomové práce také SWOT analýza.

V závěru druhé kapitoly můžeme najít zmínku o možnosti čerpání dotací pro poskytovatele sociálních služeb, z jakých zdrojů a jaký typ dotaci se nabízí a také jaké jsou požadavky na jejich získání.

Pro jednotlivé analýzy jsou použity data a informace převážně z Českého statistického úřadu a také z Ministerstva práce a sociálních věcí, jakožto jeden z nejvíce důvěryhodných zdrojů pro tento typ informací. Jednotlivé statistiky a analýzy za předchozí rok jsou postupně zpracovávány v průběhu roku následujícího po roce analyzovaném, jejich zveřejnění je průběžné dle jejich časových náročností. Z tohoto důvodu jsou použity údaje pouze z roku 2015, což je v současné chvíli posledně zveřejněný rok ve většině statistik Českého statistického úřadu.

2.1 Předmět podnikání

Podnikatelský subjekt plánuje vstoupit na trh sociálních služeb a poskytovat kvalitně a profesionálně sociální služby v zařízení chráněného bydlení. Základním kamenem k uskutečnění podnikatelské myšlenky je přizpůsobit dům, který bude odpovídat všem zákonným předpisům pro další využití v podobě chráněného bydlení. V tomto domě se poté budou poskytovat sociální služby převážně osobám starším 60 let, kteří v důsledku stáří či nepříznivého zdravotního stavu nejsou již schopni postarat se o vlastní osobu a vyžadují pravidelnou pomoc druhé osoby. Sociální služby jsou nástrojem pomoci druhým lidem a také jejich podpory v nepříznivé situaci. Poskytovaná služba by v žádném případě neměla způsobit nebo vést k sociálnímu vyloučení. Poskytování sociálních služeb je trhem značně citlivým, neboť je nezbytné neustále vnímat a

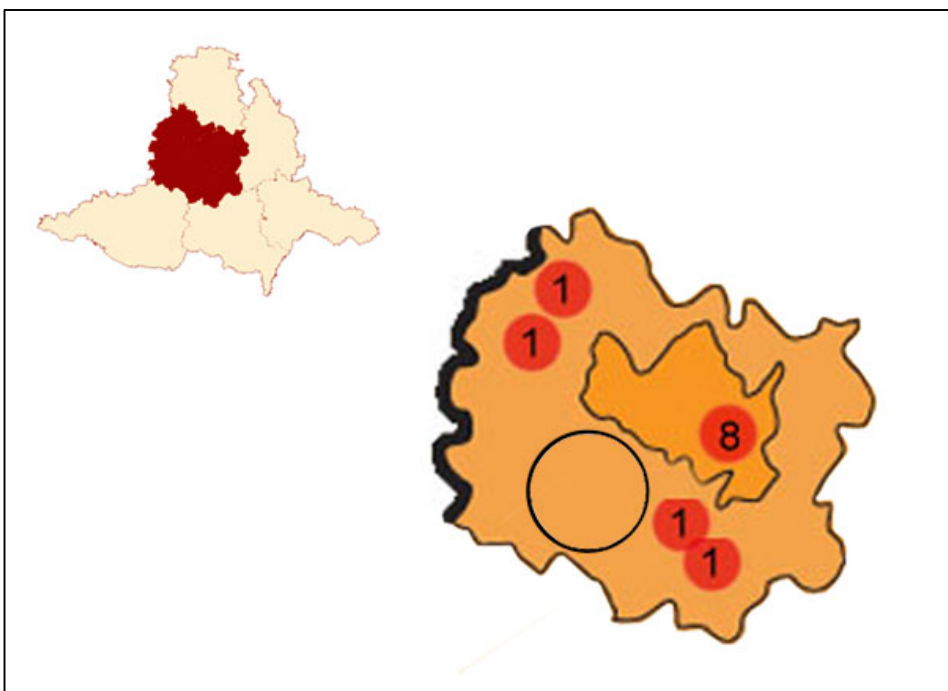
uspokojovat sociální potřeby seniorů, jejich zdravotní stav, zpříjemnit jejich stáří, zachovat důstojnost uživatelů služby, aktivně podporovat jejich soběstačnost a to vše s ohledem na platnou legislativu.

V počátku podnikání bude nezbytné vybrat vhodnou nemovitost k uskutečnění podnikatelského plánu, přizpůsobit veškeré prostory pro daný typ služby a zajistit naplnění kapacity chráněného bydlení. Odhadovaný počet lůžek v nově vzniklém zařízení je stanoven na celkový počet 15, které budou rozděleny do jednolůžkových a dvoulůžkových pokojů. Celé zařízení musí být bezbariérové a být vybaveno potřebným počtem sociálních zařízení a koupelen dle stavebního zákona na počet uživatelů.

Do budoucnosti by bylo možné při dobrém hospodaření podniku přistoupit k rozšíření stávající kapacity o další lůžka a rozšířit rozsah osob, kterým jsou sociální služby určeny. Jedna z představ zakladatelů podniku je také rozšíření typu provozované sociální služby o pečovatelskou službu, k čemuž je nejprve nutné provést registraci a získat oprávnění k provozování této terénní sociální služby. K této myšlence je možné přistoupit až poté, kdy bude zajištěno dostatečné množství kvalifikovaného personálu pro samotné chráněné bydlení. V případě, že by se podařilo najít větší množství kvalifikovaných pracovníků – pracovníků v sociálních službách (pečovatelky), bylo by možné nevytížené zaměstnance posílat do domácností seniorů a pomáhat jim se zvládáním každodenních úkonů spojených s péčí o vlastní osobu a případně pomoc v domácnosti. K získání oprávnění na pečovatelskou službu je nezbytné zajistit dostatečné množství kvalifikovaného personálu a proto se tato myšlenka odvíjí od úspěšnosti budoucího zařízení chráněného bydlení.

2.2 Lokalita budoucího podniku

Nové zařízení chráněného bydlení je plánováno vybudovat v Jihomoravském kraji v okrese Brno – venkov. Černý kruh na obrázku níže zobrazuje předpokládanou oblast nově zamýšleného podnikatelského záměru. Červené kruhy s číslem značí lokalitu a počet stejného typu zařízení – podrobnější analýza konkurence je uvedena v kapitole 2.4.2 Konkurence.



Obrázek 1: Plánovaná lokalita chráněného bydlení v okrese Brno – venkov
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přesná lokalita prozatím není známa. V současné chvíli je vhodných domů v okrese Brno – venkov několik a ze strany podnikatele je nezbytné zvolit nejvhodnější dům s ohledem na lokalitu, stav nemovitosti a nákladů na rekonstrukci. Okres Brno – venkov byl zvolen pro tento typ sociálních služeb z několika důvodů. Mezi hlavní důvody patří malá koncentrace tohoto typu zařízení sociálních služeb v daném okrese, požadavek na snadnou dostupnost z krajského města (do 30 km) a pěkné prostředí v blízkosti přírody, které zaručí spokojenost budoucích uživatelů zařízení sociálních služeb.

2.3 Základní informace o podniku

Na počátku celé myšlenky ohledně vybudování speciálního zařízení, ve kterém by bylo možné poskytovat sociální služby stály dvě osoby – manželé Chrástovi, pocházející z Brna. Prvotní myšlenkou byl fakt, že jejich rodiče už mladší nebudou a vzhledem k odlišné lokalitě bydliště rodičů by nebylo možné se o ně v budoucnosti postarat ve stejný čas. Chráněné bydlení a domovy pro seniory hlásily nemilé zprávy – čekací lhůta na lůžko v Brně je 7 – 10 let. Pečovatelská služba byla více povzbuzující co se zpráv týče. Objednání nejbližší pečovatelské služby přichází v úvahu, nicméně vytíženost je tak velká, že by byla návštěva pečovatelky dvakrát do týdne na jednu hodinu. Pečovatelské služby z Brna měly vytíženost menší, avšak při zmínění lokality bydliště

mimo Brno nebylo vyhověno žádosti o služby poskytované pečovatelskou službou. Manželé Chrástovi měli tedy primární cíl – zajistit dostatečnou péči a spokojené stáří svým rodičům. Při této příležitosti by rádi tento komfort nabídli také ostatním seniorům, kteří se nachází v podobné situaci a nemohou si dovolit čekat 10 let na lůžko.

Poskytovatelem sociálních služeb může být fyzická osoba i právnická osoba, nicméně na základě doporučení Krajského úřadu v Brně, odboru sociálních věcí je vhodnější založit právnickou osobu pro budoucí provozování zařízení sociálních služeb. Toto doporučení je hlavně z důvodu dotací, které jsou určeny pro poskytovatele zařízení sociálních služeb a o které mohou požádat pouze právnické osoby (fyzické osoby jsou tímto značně znevýhodněny). Právnická osoba je také vhodnější varianta i z pohledu možných budoucích žádostí o poskytnutí úvěru u bank v případě potřeby dodatečných finančních prostředků.

Nyní zůstává otázkou, jaká právní forma bude nejvhodnější ve vztahu k budoucímu podnikatelskému záměru. Fáze volby právní formy patří k velice důležitým momentům a toto rozhodnutí by nemělo být učiněno bez rozmyslu. Současní provozovatelé zařízení sociálních služeb se rozdělují na dvě skupiny – státní (obcemi/kraji zřízené) provozovatelé a soukromí provozovatelé. Obce a kraje využívají různé právní formy neziskových organizací – příspěvkové organizace, obecně prospěšné společnosti, zapsané ústavy, církve a další. Ze soukromých poskytovatelů se jedná nejčastěji o společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a velice výjimečně fyzické osoby. Vzhledem ke kapitálové náročnosti není akciová společnost vhodnou formou pro zvažovaný podnikatelský záměr a z pohledu budoucího vývoje je rozumné upřednostnit společnost s ručením omezeným před provozováním daného zařízení z pozice fyzické osoby, neboť tímto rozhodnutím by se do budoucnosti uzavřely veškeré možnosti získání jakýchkoliv dotací pro poskytovatele sociálních služeb. Konečná právní forma tedy bude vzhledem k výše uvedeným argumentům společnost s ručením omezeným.

2.4 Analýza trhu

Jak již bylo zmíněno dříve, podnik plánuje vstoupit na trh sociálních služeb. Sociální služby v sobě obsahují velké množství různých typů služeb od terénních, ambulantních až po pobytové, a proto je vhodné upřesnit a zúžit tyto služby pouze na poskytování pobytových služeb formou chráněného bydlení. Níže je provedena stručná analýza trhu.

2.4.1 Velikost trhu

V současnosti existuje poměrně malé množství stejného typu zařízení sociálních služeb – v Jihomoravském kraji bylo k 31.12.2015 evidováno celkem 19 zařízení chráněného bydlení, v celé České republice bylo evidováno celkem 196 zařízení s celkovou kapacitou 3 556 lůžek. Nicméně do konkurence je možné zařadit částečně také zařízení domov se zvláštním režimem a domov pro osoby se zdravotním postižením provozované ať soukromými, či státními poskytovateli, neboť zákonný výčet určení těchto typů zařízení je obdobný s chráněným bydlením.

Mezi zájemce o ubytování v nově zřizovaném zařízení chráněného bydlení je možné zařadit všechny osoby z okresu Brno – venkov a také dalších okresů v Jihomoravském kraji. Vybraná struktura obyvatel (nad 60 let) v Jihomoravském kraji je zachycena v následující tabulce.

Tabulka 1: Vybrané údaje struktury obyvatel v JMK k 31.12.2015

Vybraný ukazatel	Počet obyvatel
Celkový počet obyvatel v Jihomoravském kraji	1 175 025
Počet obyvatel starších 60 let	296 756
Počet obyvatel v rozmezí 60-64 let	78 485
Počet obyvatel v rozmezí 65-69 let	74 491
Počet obyvatel v rozmezí 70-74 let	56 293
Počet obyvatel starších 75 let	87 487

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

V Jihomoravském kraji žilo k 31.12.2015 dle Českého statistického úřadu téměř 1,2 milionů obyvatel. Téměř 300 tisíc obyvatel bylo na konci roku 2015 starších 60 let, což představuje přibližně 25,3% z celkového počtu obyvatel. Při srovnání vývoje v předchozích letech se toto procento obyvatel nad 60 let stále zvyšuje, v roce 2013 byl podíl skupiny nad 60 let na celkovém počtu obyvatel v Jihomoravském kraji 24,45% a v roce 2014 byl podíl 24,88%. Z tohoto výsledku je zřejmé, že se každoročně tato skupina osob zvětšuje v průměru přibližně o 5 400 obyvatel za každý rok. Podobný vývoj skupiny se očekává i v budoucích letech. Podle projekce počtu obyvatel v Jihomoravském kraji se očekává v roce 2050 zvýšení počtu osob v seniorském věku (65 let a více) na téměř 350 tisíc. Osob starších 85 let by mělo být trojnásobně více než bylo zaznamenáno k datu 31.12.2015 [26].

Potenciálním klientem ovšem nejsou veškeré osoby spadající do skupiny nad 60 let. Potenciální klient je ten, kdo podal (nebo plánuje podat) žádost o umístění do zařízení poskytující sociální služby a jeho žádost zatím nebyla uspokojena. Přehled takto neuspokojených žádostí o umístění do zařízení sociálních služeb v Jihomoravském kraji se v posledních třech letech vyvíjel následovně.

Tabulka 2: Kapacita zařízení a neuspokojené žádosti v JMK k 31.12.2015

Typ zařízení	Počet lůžek			Neuspokojené žádosti		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Chráněné bydlení	167	180	254	157	127	308
Domov se zvláštním režimem	2 469	2 816	2 938	4 478	5 059	4 670
Domov pro osoby se zdravotním postižením	1 295	1 262	1 239	316	379	347
Celkem	3 931	4 258	4 431	4 951	5 565	5 325

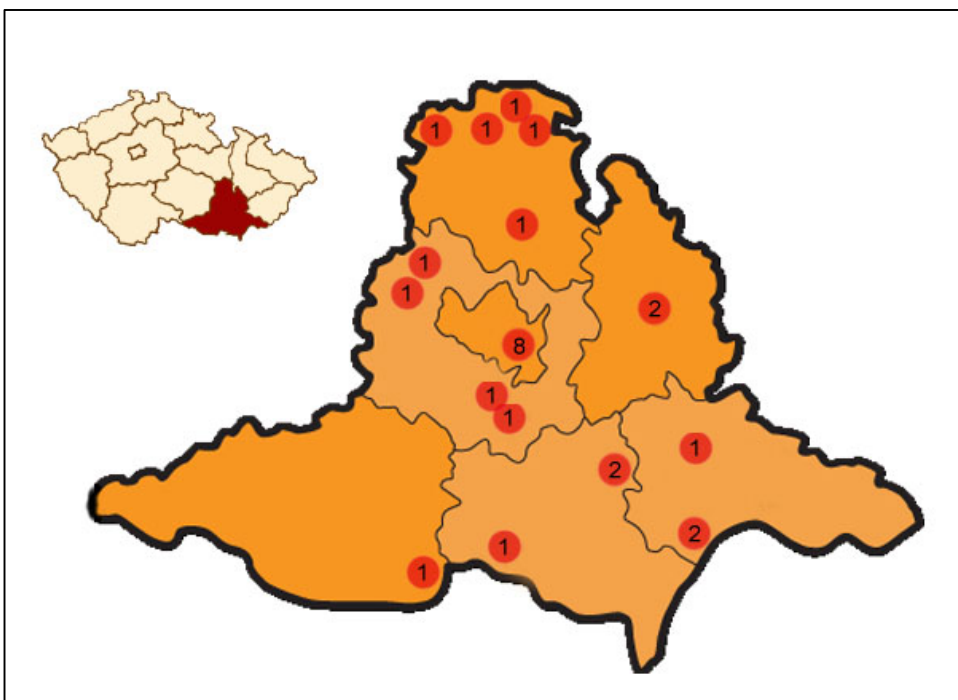
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Z tabulky je zřejmý vývojový trend chráněného bydlení i domova pro osoby se zvláštním režimem. Oba typy zařízení zaznamenaly v Jihomoravském kraji za sledované období rozšíření z pohledu počtu lůžek, což je také v souladu s vývojem neuspokojených žádostí ze strany potenciálních klientů. Naopak kapacita domovů pro osoby se zdravotním postižením se nepatrně zmenšovala v průběhu období.

Jihomoravský kraj čelí problémům s neuspokojenými žádostmi již dlouhou dobu, od roku 2008 je trend neustále rostoucí a mírné zlepšení je viditelné ve sníženém počtu neuspokojených žádostí o umístění až v roce 2015, díky akčním plánům rozvoje sociálních služeb, v rámci kterých kraj poskytuje dotace na výstavby a rozšíření nových zařízení a dotačním vládním programům poskytované prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí. Nicméně ani tyto plány a dotace neřeší dlouhodobý problém s růstem skupiny obyvatel nad 65 let.

2.4.2 Konkurence

Jihomoravský kraj dle posledních oficiálně dostupných údajů evidoval v roce 2015 celkem 19 zařízení chráněného bydlení. Dle registru poskytovatelů sociálních služeb je zaregistrováno a mají oprávnění k provozu tohoto typu zařízení již celkem 26 provozovatelů. Rozložení zařízení dle jejich lokality je vykresleno na následující mapě.



Obrázek 2: Rozložení konkurence dle lokality chráněného bydlení v JMK
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mapa zobrazuje pomocí červených koleček přesnou polohu zařízení sociálních služeb v Jihomoravském kraji. Číslo v červeném kolečku znázorňuje počet zařízení v dané lokalitě. Nejvíce zařízení chráněného bydlení se nachází v okrese Brno – město, kde je registrováno celkem osm provozovatelů. Pět poskytovatelů můžeme najít v okrese Blansko a čtyři v okrese Brno – venkov, což je budoucí místo plánovaného zařízení sociálních služeb.

Na první pohled se může zdát, že jsou zařízení v určitých oblastech v příliš velké blízkosti ostatních zařízení a konkurence je tak vysoká. Skutečnost je však jiná, neboť každé zařízení si při registraci určí přesné vymezení klientů, kterým své služby plánuje poskytovat a dvě zařízení mohou být umístěna vedle sebe, aniž by si vzájemně konkurovali. Klienti mají sice podobné potřeby, nicméně důvod jejich snížené soběstačnosti je odlišný.

2.4.3 Zákazník

V rámci sociálních služeb je možné za zákazníka pro zamýšlené chráněné bydlení označit osobu ve věku 60 let a více, který má sníženou soběstačnost ať již z důvodu zdravotního postižení, chronického onemocnění či duševního onemocnění a vyžadují ke každodenním činnostem pomoc druhé osoby. Ideálním zákazníkem by byla osoba

s vyšším důchodem, dostatkem naspořených finančních prostředků případně finanční podporou ze strany rodiny a příbuzných.

2.5 SLEPT analýza

Pro zjištění změn a trendů z vnějšího okolí podniku, které mohou mít významný vliv na nově vznikající podnik, jsem zvolil analýzu SLEPT. Rozbor jednotlivých faktorů je rozveden v podkapitolách níže.

2.5.1 Sociální faktory

Budoucí demografický vývoj byl již částečně nastíněn v předchozí kapitole 2.4 Analýza trhu. Problematickou otázkou stárnutí obyvatelstva v České republice dokáže přiblížit následující tabulka, která zobrazuje pouze historický vývoj celkového počtu obyvatel a počet osob v jednotlivých věkových skupinách v období od roku 2010 do 2015.

Tabulka 3: Počet a věkové složení obyvatel v ČR v letech 2010 – 2015 (v tis. osob)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obyvatelé v ČR	10 533	10 505	10 516	10 512	10 538	10 554
0 - 14 let	1 518	1 541	1 560	1 577	1 601	1 623
15 - 64 let	7 379	7 263	7 188	7 109	7 057	6 998
> 65let	1 636	1 701	1 768	1 826	1 880	1 932

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Historický vývoj ukazuje, že pouze v průběhu šesti let došlo ke značnému zmenšení skupiny obyvatel produktivního věku a naopak skupina seniorů od 65 let a více se neustále zvětšovala.

Nyní se dostáváme do části hlubšího prozkoumání budoucího vývoje obyvatelstva z pohledu věkové struktury a celkového počtu obyvatel na základě projekce obyvatelstva České republiky. Projekce obyvatelstva nese název Projekce 2013 a vypracoval ji Český statistický úřad v návaznosti na předchozí Projekci 2009 [26]. Ukázalo se, že pravděpodobný (střední varianta) vývoj projekce zachytil věrně aktuální situaci, a proto byla data ponechána a došlo pouze k rozšíření o dalších 35 let. Nejnovější projekce od ČSÚ je tedy platná na období od roku 2013 do roku 2100. Vytvořena byla ve třech variantách dle pravděpodobnosti uskutečnění při uvažování faktorů očekávané porodnosti (plodnosti), úmrtnosti (střední délka dožití) a zahraniční migrace. Cílem

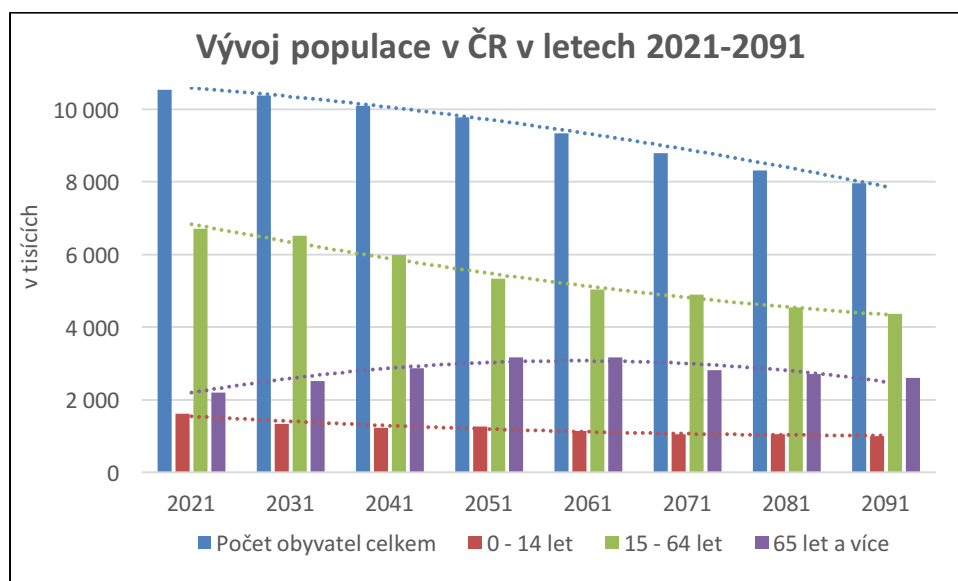
projekce je nastínit budoucí trend ve věkovém složení, který je neodvratitelný a bude mít velmi výrazný dopad.

Tabulka 4: Vývoj obyvatel v ČR dle projekce ČSÚ (v tis. osob) v letech 2021 - 2091

	2021	2031	2041	2051	2061	2071	2081	2091
Obyvatelé celkem	10 528	10 374	10 098	9 778	9 337	8 781	8 308	7 965
0 - 14 let	1 613	1 332	1 231	1 262	1 144	1 061	1 055	996
15 - 64 let	6 710	6 525	5 990	5 342	5 029	4 902	4 545	4 359
65 let a více	2 205	2 517	2 877	3 174	3 164	2 818	2 708	2 610

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Dojde-li k naplnění nejpravděpodobnější varianty Projekce 2013, bude množství populace v České republice odpovídat výše uvedené tabulce, tedy při naplnění předvídané míry plodnosti, úmrtnosti a migrace, bude docházet po celou dobu k populačnímu úbytku. Po celé sledované období nastává stěžejní problém u skupiny produktivního věku, která má klesající trend a tuto věkovou kategorii do roku 2021 opouští silné ročníky narozené ve 40. a 50. letech a vstupují do ní slabé ročníky narozené na přelomu století. Dalším velkým zvratem bude přechod silných ročníků 70. a 80. let do věkové skupiny 65 let a více, čímž dojde ke snížení produktivní skupiny ze 6 na 5 milionů osob. Další velkou změnu čeká skupina osob nad 65 let, který má rostoucí tendenci, nicméně v jejím vývoji se značně promítají nepravidelnosti věkové struktury. Současně se očekává navýšení počtu seniorů v populaci ze současné jedné šestiny na jednu třetinu [26].



Graf 1: Vývoj populace v ČR dle ČSÚ Projekce 2013 v letech 2021 – 2091

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Komplexní předpokládaný vývoj populace v budoucnosti a jednotlivé změny v odlišných skupinách obyvatelstva je možné pozorovat v grafické podobě výše.

Jedním z faktorů projekce obyvatelstva je předpoklad o střední délce života, neboli naději na dožití při narození. Střední délka života je pro počátek období stanovena na 75 let pro muže a 80,9 let pro ženy. V průběhu sledovaného období se věková hranice zvyšuje až na očekávaných 83 let u mužů a 88 let u žen v roce 2050. Ke konci projekčního období se vyšplhá střední délka života na cílovou hodnotu 88,4 let pro muže a 92,9 let pro ženy. Tento odhad střední délky života je důvodem neustále se rozšiřující skupiny seniorů [26].

Nejen projekce obyvatelstva České republiky, ale také historický vývoj dostatečným způsobem naznačuje a zobrazuje vývoj populace v České republice a je jednoznačné, že skupina seniorů neustále narůstá. Podnikatelská myšlenka ohledně chráněného bydlení a poskytování sociálních služeb se zdá být s ohledem na sociální faktory vhodná. Potenciálních klientů bude neustále přibývat a v horizontu desetiletí bude stále větší zájem o tyto služby.

2.5.2 Legislativní faktory

Legislativní oblast je ovlivněna zákony a vyhláškami, které jsou podnikatelé nuceni dodržovat v případě, že chtějí podnikat na území České republiky. Stále se musí řídit neustále se měnícími zákony, přizpůsobovat svoji činnost v rámci oboru působení a dodržovat tak veškerá zákonná pravidla. Společnosti na území České republiky jsou ovlivňovány následujícími zákony:

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 586/1991 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Sociální služby v České republice, jejich zřizovatele a následné poskytovatele poté také ovlivňuje následující legislativa:

- zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách,

- vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu.

Dále se věnuji v rámci legislativních faktorů SLEPT analýzy zkoumání těch nejdůležitějších zákonů a vyhlášek, jejichž změny značným způsobem budou ovlivňovat budoucí chod podniku.

Zákon o sociálních službách

Stěžejní zákon pro poskytovatele sociálních služeb v České republice je Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Zákon upravuje podmínky poskytování pomoci osobám v nepříznivé situaci, podmínky k vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, inspekci v oblasti sociálních služeb a také předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách.

Pro registraci sociální služby a získání oprávnění poskytovat sociální služby je nutné postupovat dle zákona a splnit veškeré požadavky, mezi které patří:

- podání písemné žádosti (formulář přiložen v přílohách),
- odborná způsobilost všech osob poskytující sociální služby,
- bezúhonnost všech osob poskytující sociální služby,
- zajištění hygienických podmínek v zařízení sociálních služeb,
- vlastnické nebo jiné právo k objektu, kde budou poskytovány sociálních služeb,
- zajištění personálních a materiálně technických podmínek,
- na majetek žadatele o registraci nesmí být prohlášen konkurs ani zahájeno insolvenční řízení.

Při splnění všech výše uvedených bodů podmínek registrace dojde k projednání žádosti místně příslušným krajským úřadem a do 30 dnů bude vydáno rozhodnutí. Jestliže krajský úřad žádost odsouhlasí, žadatel získá oprávnění poskytovat sociální služby na dobu neurčitou.

Zákon dále určuje rozdělení osob do čtyř stupňů závislosti na druhé osobě a jednotlivým skupinám přiřazuje určitou výši příspěvku na péči za kalendářní měsíc.

Osoby starší 18 let se považují za závislé na pomoci jiné osoby ve čtyřech stupních:

- I. stupeň závislosti - lehká závislost,
- II. stupeň závislosti - středně těžká závislost,
- III. stupeň závislosti - těžká závislost,
- IV. stupeň závislosti - úplná závislost.

Rozřazení do určité skupiny stupně závislosti poté závisí na dlouhodobé schopnosti zvládat výčet deseti běžných životních potřeb. Schopnost zvládat jednotlivé potřeby posuzuje sociální pracovník z Úřadu práce dle místní příslušnosti v rámci místního šetření. Pro jednotlivé stupně závislosti náleží následující výše příspěvku:

- I. stupeň závislosti – příspěvek ve výši 880 Kč,
- II. stupeň závislosti - příspěvek ve výši 4 400 Kč,
- III. stupeň závislosti - příspěvek ve výši 8 800 Kč,
- IV. stupeň závislosti - příspěvek ve výši 13 200 Kč.

K zákonu o sociálních službách bylo od data jeho účinnosti vydáno celkem 25 novel, které upravovaly především výši příspěvku na péči. Zákon byl tedy po dlouhou dobu v původním znění a své aktualizace se dočkal až v roce 2016 s účinností od 1.1.2017. Největší změnou v novém zákoně o sociálních službách je změna režimu registrace zařízení sociálních služeb. Podle starého zákona se oprávnění pro poskytování sociálních služeb vydávalo na dobu neurčitou a všichni poskytovatelé tak měli určitou jistotu. Nový zákon o sociálních službách mění tuto skutečnost a všechny zařízení budou disponovat oprávněním pouze na dobu určitou a po pěti letech dojde k prošetření, zda poskytovatel stále splňuje podmínky pro udělení registrace, nebyla mu udělena žádná sankce a nepožádal a zrušení registraci. Jestliže splňuje veškeré požadavky, oprávnění je prodlouženo na další období.

Vyhláška k zákonu o sociálních službách

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách upravuje mimo jiné maximální výši úhrad za jednotlivé úkony v rámci

poskytovaných sociálních služeb, včetně úhrady za ubytování a stravu. Tato vyhláška byla v posledních šesti letech celkem pětkrát novelizována.

Zákon o ochraně veřejného zdraví

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, jež hraje důležitou roli z pohledu hygienických standardů a požadavků na zařízení sociálních služeb. Krajská hygienická stanice musí nejdříve před zahájením provozu a získání registrace k poskytování sociálních služeb schválit provozní řád zařízení, ve kterém jsou řešeny veškeré otázky v souvislosti s hygienickými předpisy daného zařízení.

Stavební zákon

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu včetně příslušných vyhlášek upravující typy, velikost a jednotlivé požadavky na velikosti místností jsou pro daný podnikatelský záměr také důležité. Zařízení musí splňovat přesně určené rozměry a pokoje pro klienty musí splňovat materiálně technické standardy schvalované Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Legislativní oblast je značně rozsáhlá a pro podnik představuje mnoho povinností, které musí splňovat. Neustálá novelizace bohužel nehraje příliš na ruku podnikatelům a jako stabilním podnikatelské prostředí se toto v žádném případě nedá označovat. Také nově zavedená podmínka přeregistrace po uplynutí pěti let nepřinese poskytovatelům příliš jistoty. Zajímavým faktem je i to, že stát neustále reguluje cenu sociálních služeb a výši příspěvků a neumožňuje tak velkému rozmachu podnikatelských subjektů. Úspěšně tímto regulováním zasahuje do cenové strategie společnosti. Kromě zmíněných bariér dochází v zařízeních poskytující sociální služby ke kontrolám zákonných postupů zejména zaměřených na kvalitu poskytovaných služeb a postupování dle standardů kvality.

2.5.3 Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory ovlivňující poskytovatele sociálních služeb jsou zejména průměrná mzda, nezaměstnanost, průměrná výše důchodů a inflace. Jednotlivé ekonomické faktory jsou analyzovány jednotlivě.

Průměrná mzda

Sociální služby se neobejdou bez personálního zajištění a vývoj průměrné mzdy hraje důležitou roli. V sociálních službách se můžeme setkat se dvěma typy zaměstnanců, první jsou sociální pracovníci a druhou, početnější skupinu, tvoří pracovníci v sociálních službách. Přesné srovnání vývoje měsíční průměrné mzdy v České republice a v Jihomoravském kraji v letech 2007 – 2015 je zachycen v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Vývoj měsíční průměrné hrubé mzdy v ČR a JMK v letech 2007 - 2015

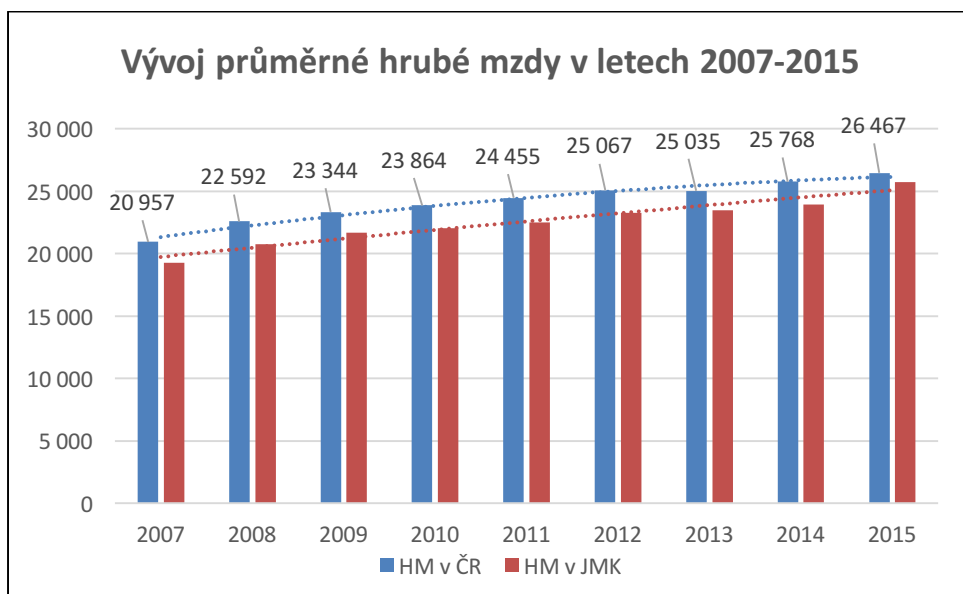
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HM ČR	20 957	22 592	23 344	23 864	24 455	25 067	25 035	25 768	26 467
HM JMK	19 252	20 765	21 703	22 026	22 506	23 253	23 482	23 932	25 718

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Průměrná mzda již po několik let v České republice roste. Ve sledovaném období rostla meziročně v rozmezí od 2,23% do 7,80%. Nejvýznamnější nárůst nastal z roku 2007 na 2008, kdy průměrná hrubá mzda vzrostla o 7,80%. Od té doby se meziroční navyšování zpomalilo na hodnotu přibližně 2-3%, s výjimkou v roce 2013. Tento rok znamenal pokles o 0,13% oproti roku předcházejícímu. V Jihomoravském kraji také hodnoty průměrné hrubé mzdy kopírovaly republikový vývoj. V každém roce byl zaznamenán nárůst a ke snížení v roce 2013 nedošlo. Tento rok byl pouze nižší nárůst o 0,98%.

V roce 2014 dosáhla průměrná mzda v České republice hodnoty 25 768 Kč a v roce 2015 vzrostla na 26 467 Kč což představuje nárůst průměrné hrubé mzdy o 2,71%. Pro Jihomoravský kraj dosáhla průměrná mzda v roce 2014 výše 23 932 Kč a v roce 2015 zaznamenala nárůst na 25 718 Kč. Po celé sledované období tak byla na území Jihomoravského kraje průměrná mzda nižší než je republikový průměr.

Grafické zpracování zachycující průběžný vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy na území České republiky a Jihomoravského kraje je zobrazen v grafu č. 2.



Graf 2: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR a JMK v letech 2007 - 2015
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Z grafu je možné pozorovat vývoj v Jihomoravském kraji a České republice, kde jihomoravské hrubé mzdy kopírují republikový trend vývoje. Průměrná hrubá mzda za celý rok 2016 v současné době prozatím není na Českém statistickém úřadu k dispozici, nicméně ve 3. čtvrtletí roku 2016 dosáhla hodnota výše 27 220 Kč a do budoucna je tak možné předpokládat další navyšování.

Nezaměstnanost

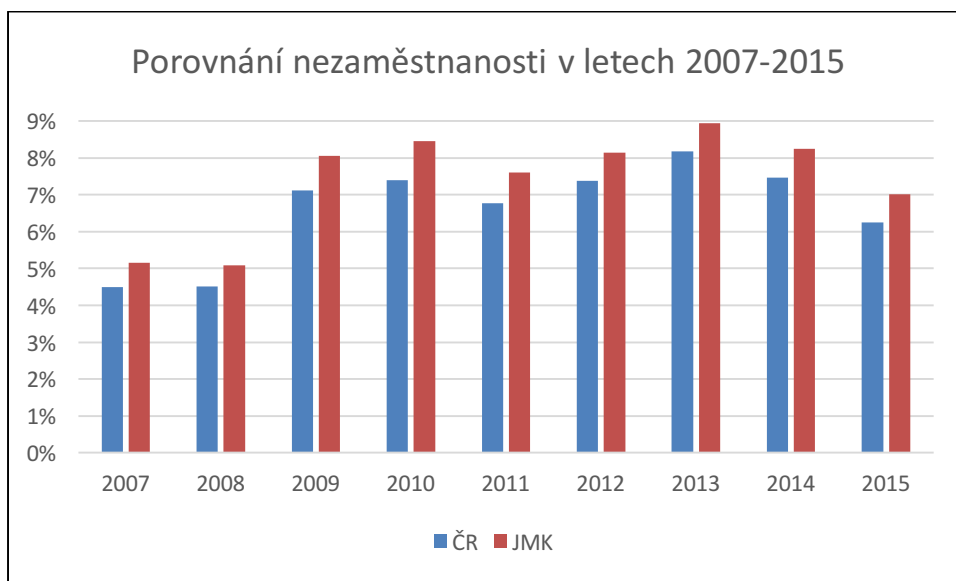
Míra nezaměstnanosti je pro rok 2016 odhadována na hodnotu 5,5%. Přesný údaj ovšem v tuto chvíli není k dispozici, přesné hodnoty jsou vyhlašovány po zpracování veškerých statistik za předchozí rok. Porovnání vývoje nezaměstnanosti v České republice a Jihomoravském kraji je v tabulce 6.

Tabulka 6: Vývoj nezaměstnanosti v ČR a JMK v letech 2007-2015

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ČR	4,49%	4,51%	7,12%	7,40%	6,77%	7,37%	8,17%	7,46%	6,24%
JMK	5,15%	5,08%	8,05%	8,45%	7,61%	8,15%	8,94%	8,25%	7,01%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji po celou dobu kopíruje vývoj republikového průměru. Od roku 2007 nezaměstnanost rostla, k poklesu došlo až v roce 2013. Grafická podoba nezaměstnanosti může podat přesnější pohled.



Graf 3: Porovnání nezaměstnanosti v ČR a JMK v letech 2007-2015
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Po celé období je nezaměstnanost v kraji vyšší než hodnota nezaměstnanosti v České republice. Od roku 2013 dochází ke snižování nezaměstnanosti, což platí také pro rok 2016, který není součástí grafu.

Průměrná výše důchodu

Při pohledu na průměrný důchod v jednotlivých letech dojdeme ke stejnému závěru jako u předešlého ukazatele průměrné mzdy, dochází neustále k jeho zvyšování. Tabulka 7 zachycuje vývoj od roku 2007 do roku 2015.

Tabulka 7: Vývoj průměrné výše důchodu v ČR a JMK v letech 2007-2015

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ČR	8 560	9 424	9 803	9 884	10 296	10 490	10 653	10 741	10 994
JMK	8 410	9 267	9 639	9 713	10 126	10 313	10 468	10 550	10 794

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Do průměrného důchodu se započítávají veškeré typy důchodů – starobní, invalidní, vdovský, vdovecký a sirotčí důchod. Největší skok zaznamenaly důchody z roku 2007 na rok 2008, kdy došlo k nárůstu o 10%. Poté již navyšování probíhalo v pozvolném tempu v průměrně 1-2% ročně. Opět stejně jako u průměrné hrubé mzdy platí fakt, že výše důchodu je v Jihomoravském kraji nižší než celorepublikový průměr.

Vzhledem k plánovanému typu podnikání je zajímavým ukazatelem ke sledování rozdělení starobního důchodu dle jejich příjemců. Tento ukazatel zobrazuje následující tabulka.

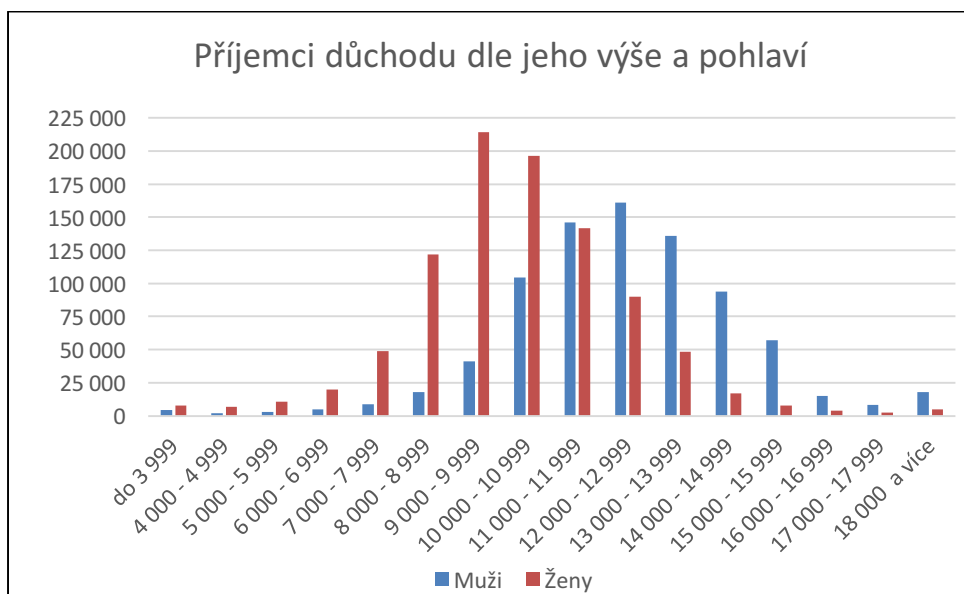
Tabulka 8: Příjemci plného starobního důchodu dle výše a pohlaví v roce 2015

Měsíční výše důchodu (Kč)	2015	
	Muži	Ženy
do 3 999	4 142	7 863
4 000 - 4 999	2 123	6 715
5 000 - 5 999	3 079	10 798
6 000 - 6 999	4 663	19 837
7 000 - 7 999	8 539	48 906
8 000 - 8 999	18 062	122 143
9 000 - 9 999	41 053	214 339
10 000 - 10 999	104 650	196 461
11 000 - 11 999	145 853	141 965
12 000 - 12 999	160 854	89 776
13 000 - 13 999	135 966	48 442
14 000 - 14 999	93 700	16 955
15 000 - 15 999	56 984	7 903
16 000 - 16 999	14 845	4 082
17 000 - 17 999	8 213	2 424
18 000 a více	17 982	4 947

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Muži v pozici příjemců plného starobního důchodu si vedou daleko lépe než ženy, které pobírají nižší starobní důchod. Jestliže porovnáme muže a ženy se starobním důchodem vyšším 13 000 Kč, zjistíme, že se téměř 327 700 mužů nachází v tomto intervalu. Ženské zastoupení zaujímá v této skupině pouze téměř 84 800 žen.

Pro přehlednější zobrazení příjemců plného starobního důchodu dle pohlaví a jejich výše poslouží graf 4.



Graf 4: Příjemci starobního důchodu dle jeho výše a pohlaví v ČR v roce 2015
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Z grafického zobrazení je možné snadněji pozorovat množství mužů a žen v jednotlivých příjmových skupinách výše starobního měsíčního důchodu. Ženská část populace má jednoznačný náskok co se počtu příjemců týče v příjmu měsíčního důchodu v rozmezí od nejnižší možné výše důchodu až do částky 10.999 Kč, což také koresponduje s faktem, že průměrná hrubá mzda u mužů je vyšší než u žen. Muži svůj náskok získávají v kategorii měsíčního starobního důchodu od výše 11.000 – 11.999 Kč výše.

Inflace

Poslední faktor patřící do ekonomické oblasti prováděné SLEPT analýzy je bezesporu inflace. V České republice je to Česká národní banka, kdo pečuje o cenovou stabilitu a svoji měnovou politiku provádí za pomoci cílování inflace. Pro roky 2006 až 2009 byl inflační cíl na úrovni 3%. Od roku 2010 byl stanoven Českou národní bankou nový inflační cíl, stále platný až do okamžiku přistoupení České republiky k eurozóně. Hodnota inflačního cíle je stanovena na hranici 2% a odchýlení od této hodnoty připouští v rozmezí jednoho procentního bodu na obě strany. Inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Vyjadřuje procentní vyjádření změny průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců oproti předcházejících 12 měsíců. Tato procentní sazba nachází uplatnění například při propočtu reálných mezd, důchodů a dalších výpočtech.

Na otázku, zda se tento cíl daří z dlouhodobého hlediska naplnit, dokáže odpovědět následující tabulka s vývojem inflace v ČR v letech 2007 – 2016.

Tabulka 9: Vývoj inflace v ČR v letech 2007 - 2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflace	2,80%	6,30%	1,00%	1,50%	1,90%	3,30%	1,40%	0,40%	0,30%	0,70%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

V prvních třech letech se příliš nedařilo udržet inflaci v předem naplánovaném rozmezí. Od roku 2010 se situace zlepšila a inflace se pohybovala v maximálním rozmezí jednoho procentního bodu až do roku 2013. V posledních třech letech nebyl naplněn inflační cíl.

Inflace slouží jako podklad pro rozhodování o valorizaci důchodů, nicméně se nevychází z ročních údajů, ale počítá se s mírou inflace vyjádřenou přírůstkem indexu spotřebitelských cen za stejný měsíc předchozího roku. Tímto způsobem dojde k dosažení cenové úrovně zamezující výskyt sezónních vlivů.

Ekonomická oblast se všemi faktory představuje oblast, která značným způsobem ovlivní budoucí podnikání v oblasti poskytování sociálních služeb. Nejdůležitějším ze zmiňovaných faktorů je vývoj a výše starobního důchodu. Vzhledem k provázanosti výše důchodu na vývoj inflace, je rozhodující nárůst důchodů. Výše důchodů v současné době není dostačující pro pokrytí veškerých nákladů spojených s péčí o seniory v zařízeních sociálních služeb, a proto je důležitým faktorem také vývoj a výše hrubé mzdy. Neboť je to právě rodina v produktivním věku, kdo přispívá svými výdělky na umístění rodiče v zařízeních sociálních služeb. Hrubá mzda neustále roste a podobný vývoj je možné očekávat i do budoucna. Nezaměstnanost je v současnosti na přijatelné úrovni a pro nově vznikající podnik toto znamená výhodu v podobě možnosti výběru kvalitního personálu a nejspíše většího zájmu u pozice uchazečů o zaměstnání. Z pohledu ekonomické situace v České republice na základě analýzy ekonomických faktorů je zamýšlený podnikatelský záměr vhodný a situace pro podnik příznivá.

2.5.4 Politické faktory

Pro každou společnost působící v České republice zabývající se jakoukoliv podnikatelskou činností je důležitá stabilní vláda a celkové politické prostředí. Nedůvěra vlády se může projevit ve zvýšeném riziku podnikání. Při stabilním

politickém prostředí je možné z části předvídat chování politiků a vydávání nových zákonů, s těmito zákony také počítat a včas se jim přizpůsobit.

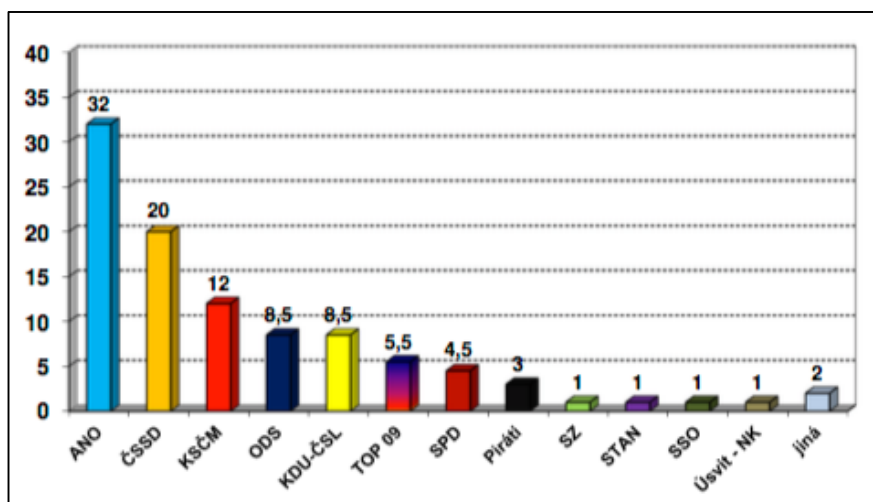
Jednotlivé vlády v České republice neměly příliš dlouhou dobu trvání, od roku 2004 do roku 2007 se vláda měnila vždy po roce. Průměrná doba trvání dalších vlád od roku 2007 do roku 2014 byla přibližně dva roky. Vždy se našel důvod k demisi vlády, ať již kvůli vyslovení nedůvěry, demise premiéra či aféry některé z vůdčích stran. V současné situaci vláda Bohuslava Sobotky cílí po dlouhé době na třetí vládu v pořadí od vzniku samostatné České republiky z celkových třinácti vlád, která (lze očekávat) dokončí své volební období bez podání demise.

S ohledem na minulost, kdy byla mnohokrát vyslovena nedůvěra vládě, je možné říci, že v současné době je politická situace poměrně stálá. Současná vláda je u moci již poslední rok volebního období a v roce 2017 budou na podzim uskutečněny volby do poslanecké sněmovny České republiky. Tato událost zajisté nepřispěje ke zklidnění politické situace, neboť po zvolení nové vlády přichází řada nepopulárních opatření, s čímž souvisí také změna zákonů.

V současné situaci je složení vládních stran dle jejich početního zastoupení následující:

- ČSSD (47,83%),
- ANO 2011 (21,74%),
- Bez politické příslušnosti (17,39%),
- KDU-ČSL (13,04%).

Podle nejnovějšího průzkumu veřejného mínění by v případě konání voleb do Poslanecké sněmovny v prosinci 2016 měla nejvyšší podíl preferencí a vyhrála by tímto strana ANO (19,5%), následovaná ČSSD (13,5%), KSČM (8%), ODS (6%), KDU-ČSL (5,5%) a TOP 09 (4%). Volební účast by v tomto případě byla 57% občanů ČR ve věku od 18 let. Průzkum veřejného mínění byl zpracován Centrem pro výzkum veřejného mínění (CVVM), které také zpracovalo detailní přehled hypotetického výsledku voleb v případě jejich konání v prosinci 2016.



Obrázek 3: Volební model (prosinec 2016)

(Zdroj: Výzkum CVVM SOÚ AV, ČR v.v.i.)

Obrázek zachycuje předpokládané výsledky voleb do Poslanecké sněmovny v České republice. Do grafu byly zahrnuty pouze strany, které dosáhly podpory ze strany voličů alespoň 1%. Strany, které měly podporu nižší, jsou zahrnuty na posledním místě pod označením „jiná“.

Vzhledem k minulosti vlád v České republice a délky jejich trvání je možné považovat současnou politickou situaci za stabilní. Neustálá změna zákonů v naší zemi příliš neusnadňuje život podnikatelským subjektům, nicméně takto časté změny jsou zřejmě v této zemi typické a podnikatelé se musí přizpůsobovat. Pro podnikatelský záměr je levicová vláda příznivá, neboť sociální služby jsou jedním z odvětví, na které se levicové strany zaměřují a jistota v podobě navyšování příspěvků na péči s ohledem na vývoj populace v České republice je zaručen.

2.5.5 Technologické faktory

Z pohledu technologických faktorů nejsou sociální služby příliš náročné na nové technologie. Závislost na technologických změnách je také zanedbatelná. V každém zařízení by ovšem měla být určitá úroveň nabízených lůžek, v dnešní době by mělo být standardem nabízet elektronicky polohovací postele a sledovat vývoj zdravotnických pomůcek.

2.6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Nyní se zaměříme na analýzu oborového prostředí podniku poskytujícího sociální služby, v zařízení chráněného bydlení, za pomoci určení pěti konkurenčních sil dle Portera.

Zákazníci

Zákazníkem společnosti je ten, kdo nakupuje zboží případně služby. V případě plánovaného zařízení sociálních služeb v podobě chráněného bydlení je to osoba starší 60 let bez ohledu na pohlaví se sníženou soběstačností ať již z důvodu zdravotního postižení, chronického či duševního onemocnění, žádající o umístění v chráněném bydlení. Jestliže budou zákazníci spokojeni s poskytovanými službami, neexistuje z jejich strany důvod k přechodu ke konkurenci. Přejít ke konkurenci je do značné míry také znemožněno výrazně dlouhou čekací dobou na umístění seniora v zařízení sociálních služeb. Čekací lhůta v současné době dosahuje i několik let, v Brně je běžná doba například 5 - 10 let, dle typu zařízení. Zákazníci mají do určité míry vyjednávací sílu z pohledu ceny za lůžko. Nicméně v současné době při velmi dlouhých čekacích lhůtách se tato vyjednávací pozice snižuje. Z pohledu nově vzniklého chráněného bydlení, jakožto poskytovatele sociálních služeb, je snaha poskytovat svým zákazníkům nejvyšší služby tak, aby bylo příjemné jejich stáří a byl zaručen komfort.

Dodavatelé

Dodavatelé nedisponují příliš vysokou vyjednávací silou. Zařízení chráněného bydlení bude závislé na dodávkách zdravotnických pomůcek, materiálů a zařízení a také dodávky potravin. Dodavatelů na trhu zdravotnických pomůcek je velké množství a vždy bude možné snadno změnit dodavatele a najít nejvíce vyhovující firmu. Plánované zařízení a podnikání tedy tento faktor nijak ovlivňovat nebude. Vyjednávací síla z pohledu dodavatelů potravin, obědů a večeří je větší, nicméně stále neovlivní budoucí chod podniku. Zařízení bude vázáno na zvolenou lokalitu a skupina dovozců jídel není tak početná jako je tomu u zdravotnických pomůcek. Nicméně stále existuje dostatečné množství dodavatelů a bude možné zvolit vyhovujícího dle poměru ceny, kvality a zákaznických služeb.

Nově vstupující

Vládní výdaje na podporu sociálních služeb se neustále zvyšují. Jihomoravský plán neustále pracuje a vydává každý rok nové akční plány rozvoje sociálních služeb na území Jihomoravského kraje. Na výstavbu a převážně provoz je možné využívat dotačních programů a čerpat tak velké množství finančních prostředků. Snaha ze strany státu je jednoznačná a projevuje se tímto trend do budoucna. V odvětví sociálních služeb existují značné bariéry vstupu na trh v podobě velkých počátečních nákladů, velké nároky na zajištění personálu, splnění materiálně technických standardů ještě před zahájením provozu a také poměrně složitý proces registrace a získání oprávnění poskytovat sociální služby. Při zvažování vývoje populace v České republice a neustálé podpory tohoto odvětví ze strany státu je do budoucna možné očekávat velký rozvoj v oblasti sociálních služeb, neboť stárnoucí obyvatelstvo je nevyhnutelný problém a stát bude i nadále podporovat zařízení, které se svojí činností zapojí do vytváření lůžek pro další seniory.

Konkurenční prostředí

Konkurence v oblasti poskytovatelů sociálních služeb formou pobytových služeb v chráněném bydlení není v Jihomoravském kraji příliš velká. K 31.12.2015 bylo evidováno celkem 196 registrovaných zařízení chráněného bydlení, z toho pouze 19 v Jihomoravském kraji. Počet neuspokojených žádostí v roce 2015 v Jihomoravském kraji dosáhl počtu 308 žadatelů, kterým nebylo vyhověno a nebyli umístěni do žádného zařízení. Konkurence tedy existuje, nicméně poptávka stále převyšuje nabídku a do budoucna se očekává stejný vývoj. Dle závažnosti snížené soběstačnosti a její formě u potenciálního zákazníka (seniora) je do konkurence také možné do značné míry zahrnout domov pro seniory se zvláštním režimem a domov pro seniory se zdravotním postižením. Oba dodatečné typy zařízení jsou svým určením alespoň částečně podobné plánovanému chráněnému bydlení a z toho důvodu je možné o nich uvažovat jako o částečné konkurenci. Nicméně pro účely podnikatelského záměru do přímé konkurence spadá pouze chráněné bydlení a další dva typy zařízení se budou řadit do následující skupiny substituty a komplementy.

Substituty a komplementy

Za významný substitut chráněného bydlení je možné označit pečovatelskou službu, která pracuje a obstarává základní potřeby seniora v domácnosti, tedy jeho přirozeném prostředí. Pečovatelská služba je považována za substitut jen u takových seniorů, kterým je přiřazen první či druhý stupeň závislosti na druhé osobě. Při vyšší závislosti již pečovatelská služba není dostačujícím prostředkem péče o seniora a senior by měl být umístěn do zařízení, ve kterém o něj bude patřičně postaráno a bude pod neustálým dohledem personálu. Pečovatelská služba tedy od určitého stupně závislosti nedokáže nahradit pobytové služby. Do skupiny substitutů by bylo možné zařadit také domy s pečovatelskou službou. Tyto domy jsou ovšem substitutem opět pouze v některých případech lehkého stupně závislosti na druhé osobě.

Za komplement chráněného bydlení bych označil již dříve zmíněné pobytové zařízení domov pro seniory se zvláštním režimem a domov pro seniory se zdravotním postižením. V případech, kdy neexistuje dostatečné zabezpečení terénních služeb, se zvyšuje podíl zájemců o pobytové sociální služby a to i u osob s nižším stupněm závislosti, kteří by za situace s dostatečně rozšířenou nabídkou sociálních služeb nevyžadovali tak intenzivní péči.

2.7 Dotace poskytované k financování sociálních služeb

Financování sociálních služeb je odlišné u soukromých subjektů a u subjektů zřizovaných státem, kraji či obcí. Soukromí poskytovatelé měli ještě před několika lety poměrně složité postavení. Státní dotace pro takové subjekty byly nedosažitelné. Ke zlepšení došlo přibližně před čtyřmi roky, kdy se také soukromí provozovatelé jednotlivých zařízení sociálních služeb mohli ucházet o dotace z rozpočtu obce, či kraje. Státní subjekty měly mnohem přívětivější postavení, neboť jakýkoliv typ nově zřízeného zařízení měl automaticky místo v dotačním systému a kraje s obcí s těmito zařízeními počítali v rozpočtech.

V současné chvíli je možné financovat sociální služby z několika zdrojů. Jedním z hlavních zdrojů je příjem od klienta za úhradu ubytování a poskytování sociálních služeb v zařízení. Každé zařízení, které obstarává osobu s určitým stupněm závislosti má nárok požádat o příspěvek na péči, což představuje další typ příjmu. Jestliže není

výše úhrady od klienta dostačující a hlavní důvod je příliš nízká výše důchodu seniora, přichází na řadu spoluúčast ze strany rodiny či příbuzných. Dále je možné jako zdroj financování využít státní dotace rozdělované prostřednictvím krajů, dotace z Jihomoravského kraje, dotace z obce a Evropské unie. Kromě výše zmíněných dotací, které jsou v převážné většině určeny na pokrytí provozních nákladů zařízení, je možné využít dotací z pracovního úřadu na úhradu mzdových nákladů zaměstnance. V jednotlivých podkapitolách níže jsou uvedeny bližší informace ke každé formě dostupných dotací. Vzhledem k tomu, že v roce 2016 byla spuštěna benchmarkingová aplikace pro zefektivnění měření a hodnocení poskytovaných sociálních služeb a výsledky doposud nejsou zpracovány a zveřejněny, je možné vycházet pouze z materiálů, které vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí a Odbor sociálních věcí krajského úřadu Jihomoravského kraje v roce 2015.

2.7.1 Dotace sociálních služeb ze státního rozpočtu

Do roku 2014 byly dotace ze státního rozpočtu přerozdělovány prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí. Ke změně došlo počátkem roku 2015, kdy se změnil systém přerozdělování a nově jsou dotace rozdělovány pomocí krajů (Jihomoravského kraje v případě podnikatelského záměru). Dotace ze státního rozpočtu patří k základnímu zdroji financování sociálních služeb a jsou určeny k úhradě veškerých běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb. Dotace ze státního rozpočtu úzce souvisejí se střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb v kraji.

Každý kraj má právo přihlásit se jako žadatel o dotace ze státního rozpočtu a následně kraj vyhlásí dotační řízení pro jednotlivé roky. Mezi základní principy dotačního řízení v Jihomoravském kraji patří zachování rovného přístupu, poskytnout dotace poskytovatelům bez ohledu na jejich právní formu, stanovit výši finanční podpory nediskriminujícím způsobem pro všechny poskytovatele sociálních služeb a vyloučit střet zájmů.

2.7.2 Dotace sociálních služeb z rozpočtu Jihomoravského kraje

Jihomoravský kraj pracuje od září roku 2009 na dvouletém projektu s názvem „*Podpora plánování rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji*“, schváleném

Ministerstvem práce a sociálních věcí. Zahájení tohoto projektu mělo zefektivnit proces plánování dostupnosti sociálních služeb a vytvořit v rámci projektu střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji. Projekt byl podpořen částkou téměř 11 milionů Kč z Evropského sociálního fondu a rozpočtu ČR. Projekt se od této chvíle opakuje ve dvouletých cyklech a neustále získává finanční podporu. V rámci projektu byla vytvořena síť poskytovatelů sociálních služeb na území Jihomoravského kraje a projekt samotný pomáhá udržet budoucí vývoj tohoto odvětví.

Poskytovatelé zařazení do sítě poskytovatelů mají nárok od roku 2014 na finanční prostředky z jednoho víceletého dotačního titulu, který je určen všem sociálním službám při splnění podmínek pro zařazení do podporovaného systému financování dle aktuální metodiky. Podle střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Jihomoravském kraji v období 2015 – 2017 bylo vyhrazeno v roce 2014 z rozpočtu JMK celkem 51 milionů Kč a pro rok 2015 se očekávalo navýšení této částky.

2.7.3 Dotace sociálních služeb z obce

Obce mají klíčové postavení z pohledu poskytovatelů dotací na podporu sociálních služeb. Prostřednictvím finanční podpory obec prohlašuje dané sociální službě potřebnost na daném území a tímto doporučuje službu také k finanční podpoře ze strany Jihomoravského kraje a státního rozpočtu. Obec se spolufinancováním značně podílí na nastavení a financování sítě sociálních služeb na území kraje. Jestliže není ze strany obce poskytnuta dotace sociální službě, tento poskytovatel není zařazen do sítě poskytovatelů sociálních služeb a nebude moci obdržet žádné dotace.

Od roku 2012 je v Jihomoravském kraji nastavená povinná finanční spoluúčast obcí na nově (potřebných) vznikajících sociálních službách, dle jejich přesného typu, ve výši 10 – 20%.

Systém financování na základě potřebnosti zaručuje, že nově vznikající sociální služba na daném území vzniká na základě potřebnosti a pro tuto službu budou do budoucna garantovány finanční prostředky.

2.7.4 Dotace sociálních služeb ze sociálního fondu Evropské unie

Jihomoravský kraj využívá kromě finančních prostředků ze státního rozpočtu také sociální fond Evropské unie, jež je určen k financování služeb sociální prevence.

V rámci projektu „Zajištění vybraných sociálních služeb na území Jihomoravského kraje“ bylo v letech 2009 – 2011 ze sociálního fondu financováno 9 vybraných druhů služeb ve výši přibližně 585 milionů Kč. Projekt se v následujících letech dočkal také pokračování a přinesl do Jihomoravského kraje v letech 2012 – 2014 finanční prostředky ve výši 590 milionů Kč. Navazující projekt byl uskutečněn v roce 2015 od ledna do září a podpořen částkou 69 milionů Kč s předpokládaným zapojením 32 sociálních služeb. Pro získání prostředků ze sociálního fondu Evropské unie musí být zařízení zapojeno do sítě poskytovatelů a podstoupit proces přihlášení o přidělení dotace z Evropské unie prostřednictvím řádného dotačního řízení, které je vždy řádně a včas vyhlášeno prostřednictvím krajského úřadu.

2.7.5 Dotace na zaměstnance z úřadu práce

Úřad práce vyhlašuje odlišné programy, v rámci kterých poskytuje příspěvky na předem stanovený účel. Při splnění podmínek má žadatel nárok na přislíbený příspěvek. Jedním druhem z nabízených příspěvků je příspěvek na nově zřízená společensky účelná pracovní místa u zaměstnavatele. Při využití tohoto typu příspěvku zaměstnavatel nově zřizuje pracovní místo, které bude obsazovat uchazeč o zaměstnání po dobu sjednanou v dohodě. Pro splnění podmínek poskytnutí příspěvku je nezbytné udržet nově vzniklé pracovní místo po dobu alespoň 365 kalendářních dnů.

Celková výše příspěvku na vznik nového pracovního místa bude posuzována podle předpokládaných kalkulovaných nákladů, charakteristiky zřizovaného místa, situace na trhu práce v Jihomoravském kraji a podle požadavků zaměstnavatele na uchazeče. Podmínkou je také fakt, že náklady musí vzniknout až po uzavření dohody. Poskytnutý příspěvek je účelově vázán a může být použit pouze za účelem uvedeným v dohodě. Příspěvek tedy musí být vynaložen na úhradu mzdových nákladů na nového zaměstnance, včetně pojistného a příspěvek na jednoho zaměstnance nelze využít opakovaně. Ze strany úřadu práce je snaha podpořit uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou a podpořit tak dlouhodobé trvání pracovního poměru.

Využívání dotací jako jeden z prostředků financování představuje slibný zdroj, nicméně pro nově vznikající zařízení může být obtížné proniknout do již fungující sítě poskytovatelů sociálních služeb a zajistit si tak své místo. V samotném začátku

podnikání je na základě zjištěných informací vhodné získat vyjádření obce o potřebnosti sociálního zařízení, což by do budoucna vedlo k otevření dveří do dotačních řízení a získání finančních prostředků na provoz zařízení ať již z Jihomoravského kraje či státního rozpočtu. Z výše popsaných možností dotací je v současné době nejlépe dosažitelný příspěvek poskytovaný úřadem práce na nově zřízená společensky účelná pracovní místa u zaměstnavatele.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Třetí část diplomové práce je věnována samotnému sestavení podnikatelského záměru o plánovaném budoucím podnikání v oblasti poskytování sociálních služeb formou zařízení chráněného bydlení. Jak bylo zmíněno již v teoretické části práce, struktura podnikatelského záměru není přesně stanovena, nicméně určitý standard existuje.

3.1 Souhrnný přehled

Název společnosti:	Chráněné bydlení poklidné stáří
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Místo působení společnosti:	Brno – venkov
Vlastníci společnosti:	Martina Chrástová, Vladimír Chrást
Základní kapitál:	1 000 000 Kč
Předpokládané zahájení činnosti:	prosinec 2017 – leden 2018
Způsob financování:	vlastní zdroje a úvěr
Předmět podnikání:	poskytování sociálních služeb

Chráněné bydlení se bude zaměřovat na poskytování:

- pobytových sociálních služeb a to celoročně osobám starším 60 let, kteří v důsledku stáří či nepříznivého zdravotního stavu nejsou již schopni postarat se o vlastní osobu a vyžadují pravidelnou pomoc druhé osoby,
- ubytování a stravování uživatelům sociálních služeb,
- pomoci při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, při osobní hygieně, případně při zajištění podmínek pro osobní hygienu,
- ošetrovatelské péče,
- lékařské péče,
- kulturních příležitostí, zájmové, aktivizační a sociální činnosti pro jednotlivé uživatele,

- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím z důvodu snahy o začlenění uživatele sociálních služeb do společnosti.

Posláním nově zřizovaného chráněného bydlení je umožnit seniorům se zdravotními, duševními či jinými obtížemi najít vhodné místo k životu a opět vést samostatný život a prožít své stáří důstojně, pod dohledem druhé osoby.

Vize společnosti spočívá ve vytvoření vhodných podmínek a jejich neustálých vylepšování, aby se uživatelé cítili jako by se nacházeli v prostředí vlastního domova.

Cílem podnikatelského záměru je vstoupit na trh poskytovatelů sociálních služeb jakožto soukromý subjekt a vybudovat si dobré jméno a vhodné postavení pro možné budoucí využívání dotačních programů.

3.2 Exekutivní souhrn

Předmětem zpracovávaného podnikatelského záměru je vybudování a zprovoznění zařízení chráněného bydlení poskytující sociální služby. Pro provoz zařízení sociálních služeb je nezbytné založení společnosti s ručením omezeným se dvěma společníky, kteří složí základní kapitál ve výši 100 000 Kč.

Hlavním cílem nově vznikající společnosti bude umožnit seniorům v nepříznivé situaci prožít poklidné stáří v domě spíše rodinného charakteru, s příjemným prostředím na venkově, poskytnutými kvalitními službami a to vše se zachováním dobré dostupnosti z krajského města. Všemi zmíněnými důvody se chtějí společníci odlišit od ostatních konkurentů.

Cílový zákazník chráněného bydlení je osoba ve věku 60 let a více se sníženou soběstačností a vyžadující ke každodenním činnostem pomoc druhé osoby. Důvodem ke snížené soběstačnosti může být například zdravotní postižení, chronické onemocnění či duševní onemocnění. Ideálním zákazníkem by poté byla definovaná osoba navíc s vyšším důchodem, dostatečným množstvím naspořených prostředků či by byla plně podporována ze strany rodiny a žádost o umístění do zařízení by plynul čistě na základě vlastního úsudku a přesvědčení.

Situace v České republice a také Jihomoravském kraji vede ke stále většímu počtu nevyhověných žádostí o umístění, a tak i konkurence v blízkosti neznamená příliš

velkou hrozbu. S ohledem na vývoj populace v České republice skupina osob ve věku 65 let a více stále zaujímá větší podíl společnosti. Převís poptávky nad nabídkou je stále znatelnější o čemž také vypovídají čekací lhůty na jedno lůžko (v některých případech v řádu let) v zařízeních sociálních služeb.

Pro zahájení podnikatelské činnosti je nutné získat úvěr ve výši 2,5 milionu Kč aby společně s vkladem společníků 1 milion Kč tyto zdroje pokryly nákup, rekonstrukci a vybavení objektu a následné provozování zařízení o celkové kapacitě přibližně 15 klientů. Při zvážení nejhůře se vyvíjející varianty hospodaření, by podnik dosáhl již ve třetím roce kladného výsledku hospodaření a od této chvíle by byl finančně nezávislý. Dle předpokladu by se podnik měl pohybovat na hranici reálné varianty, která vykazuje slibné výsledky hospodaření již od druhého roku podnikání, návratnost investice po 7,66 letech (reálná varianta), pozitivní čistou současnou hodnotu i index ziskovosti, výnosové procento investice ve výši 11,71 %, což stále leží nad hranicí požadované výnosnosti (stanovena na 8 %). Bod zvratu pro předpokládaný vývoj nastává při přijetí přesně 8,3 klientů.

3.3 Analýza trhu

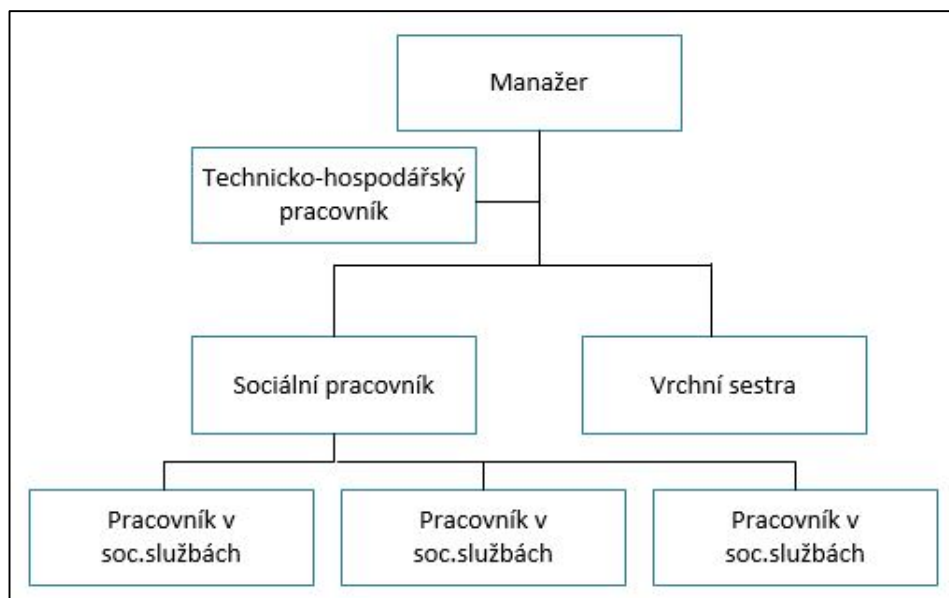
Analýza trhu je již obsažena v kapitole 2 Analýza problému a současného stavu, v níž jsem postupně zvolil obecnou analýzu trhu a konkurence z pohledu budoucích jednatelů společnosti. Následovala analýzy SLEPT a poté Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

3.4 Organizační plán

Nově vznikající společnost bude mít dva rovnocenné společníky a jejich plánovaný vklad do společnosti je ve stejné výši. Každému ze společníků připadá 50% podíl na společnosti a případná výplata podílu na zisku bude rozdělena rovným dílem. Pravomoci a odpovědnost ve společnosti jsou rozloženy také rovnoměrně.

Kromě společníků, kteří budou také zaměstnaní, budou do každodenního chodu společnosti zapojeni i další pracovníci, kteří jsou rozděleni do tří skupin. První skupina patří pracovní pozici „*Sociální pracovnice*“. Do druhé skupiny spadá „*vrchní sestra*“ a poslední skupinu doplní zaměstnanci na pozici „*Pracovník v sociálních službách*“.

Pro snadnější pochopení vztahů a pozic jednotlivých pracovníků ve společnosti poslouží vytvořená organizační struktura pro nově vznikající podnik, která je zachycena na obrázku níže.



Obrázek 4: Organizační struktura chráněného bydlení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvýše postaveným pracovníkem bude manažer, jeden z jednatelů, který bude zodpovědný za zajištění chodu celého zařízení z ekonomického pohledu. K tomuto výkonu bude přispívat druhý z jednatelů při zajištění bezproblémového fungování zařízení v technickém ohledu. Přímým podřízeným manažera bude vrchní sestra a sociální pracovník. Oba zaměstnanci budou vzájemně komunikovat, aby vrchní sestra měla aktuální informace o potřebě zdravotních potřeb jednotlivých klientů. Sociální pracovník bude mít k dispozici celkem tři pracovníky v sociálních službách, kteří budou v zařízení zaměstnání dle aktuálního počtu klientů. Jejich úkolem bude přímý styk s klienty a zajištění pomoci při osobní hygieně, stravování, zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, ošetrovatelské péči a dopomoc v rámci začleňování seniorů do společnosti.

Před zahájením podnikání je nezbytné mít zabezpečeno personální obsazení na pozici sociální pracovník a pracovník v sociálních službách. Ve společnosti budou zaměstnání také společníci, kteří budou kromě manažerských činností a styku s veřejností působit na pozici „*Technicko-hospodářský pracovník*“ a „*Manažer a hlavní účetní*“. Z důvodu úspory nákladů v počátku podnikání bylo učiněno rozhodnutí o zaměstnání společníků

ve společnosti až v momentě, kdy bude přijato nejméně deset klientů. Pro pracovní pozice sociální pracovník a pracovník v sociálních službách je doporučeno pro soukromé zřizovatele zařízení sociálních služeb postupovat v otázce mzdových podmínek dle přílohy č. 3 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb., která stanovuje stupnici platových tarifů těchto pracovních pozic podle výše dosaženého vzdělání a počtu roků započitatelné praxe v oboru. Nicméně při porovnání těchto částek s průměrnou mzdou v kraji se společníci rozhodli nabídnout vyšší částku hrubé mzdy pro jednotlivé pracovníky.

Všichni zaměstnanci musí splňovat zákonem stanovené kvalifikační a další požadavky pro výkon jednotlivých pozic. Zaměstnanec na pozici sociální pracovník musí splňovat předpoklady k výkonu sociálního pracovníka podle §110 zákona č. 108/2006 Sb. O sociálních službách. Nezbytně nutná je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost, přičemž pro výkon povolání postačí jedna z možností:

- a) vyšší odborné vzdělání v oboru zaměřující se na sociální práci a činnost,
- b) vysokoškolské vzdělání v bakalářském či magisterském studiu se zaměřením na sociální práci a činnost.

Pracovník v sociálních službách musí splňovat předpoklady stejně jako sociální pracovník. Jediná změna nastává u odborné způsobilosti, kdy k výkonu povolání pracovníka v sociálních službách poskytovaných pobytovou formou v chráněném bydlení postačí základní nebo středoškolské vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu.

Vrchní sestra musí k výkonu povolání všeobecné sestry bez odborného dohledu splňovat veškeré předpoklady zdravotnického povolání podle zákona č. 96/2004 Sb. O nelékařských zdravotnických povoláních. Odbornou způsobilost pro výkon povolání na pozici „všeobecná sestra“ může uchazeč získat studiem:

- a) bakalářského programu pro přípravu všeobecných sester,
- b) vyšší zdravotnické školy,
- c) vysokoškolského programu psychologie/pedagogika,
- d) středních zdravotních škol a získáním praxe v délce 3 roky na pozici všeobecná sestra.

Na zbylé dvě pozice obsazené dvěma jednateli (technicko-hospodářský pracovník a manažer) není zapotřebí odborné vzdělání či absolvování dodatečných akreditovaných kurzů a výkon těchto povolání bude možné zahájit okamžitě.

3.5 Marketingový plán

Z pohledu marketingového plánu definuji nabízený produkt podniku jako služby pro osoby nad 60 let. **Produktem** jsou konkrétně tyto služby:

- ubytování,
- stravování,
- zdravotní péče,
- pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- praní prádla a žehlení,
- dopomoc při začleňování do společnosti,
- kulturní akce a aktivizační činnosti,
- společenské hry, umělecké a jiné tvůrčí práce.

Cena v zařízení chráněného bydlení bude stanovena na základě vyhlášky tak, aby pokryla veškeré provozní náklady zařízení, zohledněna bude také cena konkurence a zároveň nesmí přesáhnout stanovené maximum. Cena musí být atraktivní pro potenciální zájemce o umístění do tohoto zařízení a také pro příbuzné, kteří se budou podílet na úhradě.

Při cenové kalkulaci zohledňuji vyhlášku 505/2006 Sb. Kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, jež stanovuje maximální cenu za ubytování ve výši 210 Kč za den a maximální výše ceny za stravu o minimálně třech chodech a více 170 Kč za den. Cenová kalkulace ceny za jedno lůžko na měsíc má následující podobu.

Tabulka 10: Cenová kalkulace za jedno lůžko (v Kč)

	Cena/den	Cena/měsíc
Ubytování	210	6 300
Stravování	170	5 100
Ostatní služby	200	5 985
Celkem	580	17 385

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cena za ubytování zahrnuje veškeré náklady spojené s obýváním zařízení včetně spotřeby energie, vodné a stočné. Poplatek za stravování zajistí klientovi pětikrát denně stravu. Do položky ostatní služby je zahrnuto například praní, žehlení, odvoz klienta na požadované místo, aktivizační činnosti, společenské večery, kulturní akce, poskytnutí televize a rozhlasového zařízení na pokoji, Wi-Fi připojení k internetu v celém areálu zařízení chráněného bydlení, vybavená kuchyň základními spotřebiči, vynášení odpadů, kompletní úklid pokojů dvakrát týdně, poskytnutí přenosného SOS zařízení k přivolání personálu a pochůzky s doprovodem v blízkém okolí. Příspěvek na péči není v celkové ceně zahrnut a dle zákona náleží poskytovateli sociálních služeb. Výše příspěvku je odlišná podle stupně závislosti na druhé osobě a může být v rozmezí od 880 Kč – 13 200 Kč. Zda tuto složku příjmu za klienta zařízení obdrží je čistě na schopnosti poskytovatele zařídit tento příspěvek a také na posouzení úřadu práce zda žadateli náleží příspěvek. Při plné obsazenosti zařízení, tedy 15 klienty je možné počítat s příspěvkem v průměru přibližně 6 300 Kč na klienta. Při plné obsazenosti je určeno pravděpodobné rozdělení klientů do skupin dle stupně závislosti v tabulce níže.

Tabulka 11: Odhadovaná výše příspěvku na péči

Stupeň závislosti	Počet osob ve skupině	Výše příspěvku	Částka za měsíc
I. stupeň závislosti	3	880	2 640
II. stupeň závislosti	5	4 400	22 000
III. stupeň závislosti	5	8 800	44 000
IV. stupeň závislosti	2	13 200	26 400
Celkem	15	---	95 040
Poměr vybrané částky / počet klientů			6 336

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Propagace

Propagace zařízení bude zajištěna několika způsoby, počínaje vyvěšením informačních letáčků v blízkém okolí a v místním rozhlasovém vysílání, informováním klubů seniorů a ostatních zájmových skupin se zaměřením na seniory v okolí. Samozřejmostí jsou také internetové stránky zařízení.

Reklama na obecních úřadech bude provedena formou letáčků umístěných na úředních deskách jednotlivých obcí po domluvě s místním obecním úřadem. Dále budou letáčky

rozmístěny na místa velkého pohybu osob se souhlasem konkrétní obce. Celková cena na zajištění reklamy formou letáčků je odhadována na 1 000 Kč za 500 ks.

Reklama v regionálním rozhlasovém vysílání bude spuštěna dva měsíce před zahájením provozu zařízení. Délka trvání reklamy v rádiu se předpokládá na 30 vteřin s obsahem informovat o možnosti prohlídky zařízení a zahájení přijímání žádostí o umístění. V prvním měsíci bude spouštěna vždy třikrát za týden v době velkého počtu posluchačů v časech 9:58, 10:58, 13:58, 14:58 a 15:58. Ve druhém měsíci bude intenzita reklamy zvýšena na pět dní v týdnu se stejným vysílacím časem, až do spuštění zařízení. Cena jednoho odvysílaného spotu v rádiu Čro Brno spadající pod rádio Radiožurnál je 1 170 Kč. Celková cenová kalkulace k odvysílání celkem 32 reklamních spotů v období dvou měsíců je stanovena na výši 37 440 Kč.

Zařízení chráněného bydlení bude mít vlastní internetové stránky, které zájemcům poskytnou bližší informace o nabízených službách. Na stránkách budou k dispozici také fotografie pro nahlédnutí na podobu jednotlivých prostor, aktuality a kontakty na osobu, se kterou se může zájemce spojit a získat bližší informace. Náklady na internetové stránky a přidání do katalogů a zajištění vyhledatelnosti, se předpokládají přibližně na 10 000 Kč. Náklady na provoz se každý rok poté budou pohybovat ve výši přibližně 1 000 Kč.

Tabulka 12: Náklady na propagaci zařízení

Forma reklamy	Náklady v Kč
Letáky	1 000
Rádiové vysílání	37 440
Internetové stránky	10 000
Celkem	48 440

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na prvotní propagaci zařízení chráněného bydlení jsou stanoveny na celkovou výši 48 440 Kč.

Místo

Přesná lokalita zařízení chráněného bydlení prozatím není přesně známa, jednatele společnosti se zaměřují na koupi nemovitosti za účelem vybudování tohoto typu sociálního zařízení v okrese Brno – venkov, v Jihomoravském kraji.

3.6 Operační plán

V tabulce 11 je zobrazen operační plán podnikatelského záměru, na základě kterého by měla být společnost založena v srpnu 2017 a provoz zahájen v prosinci téhož roku. Fáze nabírání klientů záleží čistě na poptávce, jestliže by byla kapacita zařízení naplněna dříve než v prosinci 2017, tento proces by byl ukončen dříve. V případě prodloužení fáze získání úvěru, nákupu nemovitosti či rekonstrukce by musel být plánovaný termín zahájení provozu zařízení odložen z prosince 2017 na nejbližší přípustný termín.

Tabulka 13: Operační plán chráněného bydlení

	Srpen 2017	Září 2017	Říjen 2017	Listopad 2017	Prosinec 2017
Založení společnosti					
Zajištění zaměstnanců					
Registrace sociální služby					
Žádost o dotace od ÚP					
Sjednání úvěru					
Nákup nemovitosti					
Rekonstrukce, úpravy					
Propagace					
Podpis smluv s klienty					
Zahájení provozu					

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7 Finanční plán

Tato kapitola se zaměřuje na představení podnikatelského záměru z pohledu financí. Finanční plán je důležitým plánem pro získání představy o finanční náročnosti podnikání a veškerá data z této části budou dále využita pro hodnocení ekonomické efektivnosti podnikatelského záměru. Nejdříve jsou stanoveny počáteční náklady podnikatelského záměru, poté předpokládané provozní náklady včetně mzdových nákladů, odepisovaný majetek společnosti a plánované tržeb v průběhu podnikání. Stanovené náklady a tržby jsou využity k sestavení výkazu zisku a ztráty pro prvních pět roků hospodaření a na konci kapitoly je určen bod zvratu podnikatelského záměru.

3.7.1 Počáteční náklady

Do skupiny počátečních nákladů jsou zahrnuty veškeré nezbytné náklady související se zahájením podnikatelské činnosti a uskutečnění podnikatelského záměru. Jmenovitě se jedná o náklady související se založením společnosti s ručením omezeným včetně

právních služeb, pořízení nemovitosti, nutná rekonstrukce a vybavení zařízení. Do počátečních nákladů jsou zahrnuty také prvotní marketingové výdaje, které zajistí dostatečnou propagaci zařízení. Podrobná struktura počátečních nákladů a jejich výše je zachycena v následující tabulce.

Tabulka 14: Předpokládané počáteční náklady (v Kč)

Položka	Celkem
Pořízení nemovitosti	2 000 000
Technické zhodnocení nemovitosti	500 000
Vybavení	500 000
Založení s.r.o., právní služby, kolky	20 000
Marketingové výdaje	47 440
CELKEM	3 067 440

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové počáteční náklady jsou odhadovány ve výši přibližně 3,07 milionu korun. Hodnota nemovitosti je určena dle běžných cen nemovitostí ve sledované oblasti. Položka technické zhodnocení byla stanovena odhadem na základě konzultace s architektem Ing. Lubošem Řezníčkem a nalezených cen na internetu v době zpracování. Na nemovitosti budou provedeny stavební úpravy a modernizace takovým způsobem, že dojde k rozšíření vybavenosti a použitelnosti majetku, tudíž se z pohledu zákona o dani z příjmu bude jednat o technické zhodnocení a pořizovací cena nemovitosti se důsledkem tohoto zhodnocení navýší o výdaje stavebních úprav. Položka vybavení zahrnuje polohovatelné postele, noční stolky, nábytek do jednotlivých pokojů, vybavení jídelny, kuchyně, společenské místnosti, sociálních zařízení, skladu a kanceláře. Detailní kalkulace pořizovaného vybavení je přiložena v přílohách diplomové práce. Veškeré pořízené vybavení bude zahrnuto do souboru movitých věcí a bude řádně odpisováno.

3.7.2 Provozní náklady

Tato kapitola zobrazuje provozní náklady zařízení chráněného bydlení jak z pohledu měsíčních, ale také ročních nákladů při stoprocentní obsazenosti, tedy 15 klienty dlouhodobého pobytu. Zachyceny jsou fixní i variabilní náklady. Mezi fixní náklady patří splátka úvěru, odpis nemovitosti, automobilu a souboru movitých věcí, mzdové náklady (tři zaměstnanci potřební k provozuschopnosti zařízení, nehledě na počet ubytovaných klientů – „sociální pracovnice, zdravotní sestra a pracovník v sociálních

službách“), poplatky za internet a telefon, pojištění. Do skupiny variabilních nákladů spadá spotřeba energie, vodné a stočné, mzdové náklady ostatních pracovníků (při navýšení počtu klientů na pět přijme zařízení dalšího „pracovníka v sociálních službách“ a při deseti klientech a více dojde k přijetí dalšího dodatečného pracovníka), strava pro klienty, poplatky za televizi a rozhlas, náklady na praní prádla, pohonné hmoty a ostatní náklady.

Uvedené předpokládané provozní náklady v tabulce 15 jsou stanoveny pro první rok za předpokladu plné obsazenosti zařízení. V prvním roce provozu jsou navíc náklady rozšířeny o jednu položku uvedenou na posledním místě v následující tabulce – náklady spojené s marketingem na propagaci zařízení, výdaje spojené se založením společnosti s ručením omezeným a také právní služby v úvodní fázi zakládání podniku. Tyto náklady se v dalších letech neopakují a z toho důvodu jsou pouze zachyceny v prvním roce. Odpisy majetku jsou v prvním roce poloviční, dle pravidel odpisování uvedeného v zákoně o dani z příjmu. Měsíční náklady by v prvním roce dosáhly výše 268 391 Kč. V druhém roce poté dosáhnou náklady výše 272 060 Kč. Detailní přehled poskytnou následující dvě tabulky.

Tabulka 15: Předpokládané provozní náklady při plné obsazenosti v prvním roce

Položka	Náklady za měsíc	Náklady za rok
Splátka úvěru - úroky	10 753	129 031
Spotřeba energie	15 000	180 000
Vodné a stočné	7 500	90 000
Odpisy	8 875	106 500
Mzdové N (3 fixní zaměstnanci)	69 680	836 160
Mzdové N (dle počtu klientů)	69 680	836 160
Strava	54 000	648 000
Spotřební materiál	1 000	12 000
Telefon, internet	1 000	12 000
TV a rozhlas	2 700	32 400
Prádelna	7 500	90 000
PHM, údržba vozidla	3 000	36 000
Pojištění	2 000	24 000
Ostatní náklady	10 000	120 000
N na marketing a založení s.r.o.	5 703	68 440
Celkem	268 391	3 220 691

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující tabulka zachycuje provozní náklady v druhém roce opět za předpokladu plné obsazenosti zařízení.

Tabulka 16: Předpokládané provozní náklady při plné obsazenosti v druhém roce

Položka	Náklady za měsíc	Náklady za rok
Splátka úvěru - úroky	9 865	118 376
Spotřeba energie	15 000	180 000
Vodné a stočné	7 500	90 000
Odpisy	19 135	229 625
Mzdové N (3 fixní zaměstnanci)	69 680	836 160
Mzdové N (dle počtu klientů)	69 680	836 160
Strava	54 000	648 000
Spotřební materiál	1 000	12 000
Telefon, internet	1 000	12 000
TV a rozhlas	2 700	32 400
Prádelna	7 500	90 000
PHM, údržba vozidla	3 000	36 000
Pojištění	2 000	24 000
Ostatní náklady	10 000	120 000
Celkem	272 060	3 264 721

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Splátka úvěru je určena na základě výpočtu měsíční splátky (viz. Kapitola 3.9 Financování podnikatelského záměru). Náklady uvedené u položek spotřeba energie je určena odhadem na 1 000 Kč/klient za měsíc a vodné/stočné na 500 Kč/klient za měsíc. Kalkulace mzdových nákladů je detailně zobrazena v tabulce číslo 17 v následující kapitole. Nemovitost bude zařazena do obchodního majetku, stejně jako automobil vložený do společnosti společníky a pořízené vybavení při zahájení podnikání. Dle zákona o dani z příjmu náleží nemovitost do páté odpisové skupiny s délkou odepisování 40 let, automobil spadá do druhé odpisové skupiny s délkou odepisování 5 let a soubor movitých věcí je zařazen do druhé odpisové skupiny podle hlavního funkčního celku, kterým je nábytek, s délkou odepisování 5 let. Veškerý dlouhodobý majetek bude odpisován rovnoměrně. V prvním roce vznikne nárok pouze na poloviční odpis ve výši 106 500 Kč, složený z:

- odpis nemovitosti – 35 000 Kč (1,4% z pořizovací ceny),
- odpis automobilu – 16 500 Kč (11% z pořizovací ceny),
- odpis soubor movitých věcí – 55 000 Kč (11% z pořizovací ceny).

Od druhého roku dále dosáhnou měsíční odpisy výše 229 625 Kč skládající se z:

- odpis nemovitosti – 85 000 Kč (3,4% z pořizovací ceny),
- odpis automobilu – 33 375 Kč (22,25% z pořizovací ceny),
- odpis souboru movitých věcí – 111 250 Kč (22,25% z pořizovací ceny).

Strava je vypočtena jako součin počtu klientů, počtu dní v měsíci (průměrně se počítá s 30 dny v měsíci) a 120 Kč za celodenní stravu. Poplatky za TV a rozhlas jsou v zákonné výši, 135 Kč za televizi a 45 Kč za rozhlasové zařízení vynásobené počtem zařízení v objektu. Pojištění se vztahuje na pojištění nemovitost a také pokrývá pojištění odpovědnosti za škodu, proti záplavě, povodni a vandalismu.

3.7.3 Osobní náklady

Následující tabulka zachycuje jednotlivé pracovní pozice, počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích a osobní náklady pro každou ze skupin. Tabulka zobrazuje množství zaměstnanců při plné obsazenosti chráněného bydlení, tedy patnácti klienty. Společníci (dvě pozice – „*Technicko-hospodářský pracovník*“ a „*manažer a hlavní účetní*“) se rozhodli zapojit se do společnosti formou pracovního poměru až v momentě, kdy bude v zařízení chráněného bydlení zajištěno a podepsána smlouva s více než 10 klienty. Tímto rozhodnutím bude značně usnadněna počáteční fáze podnikání z pohledů menšího zatížení nákladů a zaměstnáním se ve společnosti tak nebudou prohlubovat případnou ztrátu v začátcích provozování chráněného bydlení.

Pracovníci na pozici „*sociální pracovník, vrchní sestra*“ a jeden „*pracovník v sociálních službách*“ jsou stěžejní zaměstnanci, se kterými bude podepsána pracovní smlouva ještě před zahájením provozu a tyto zaměstnanci budou v pracovně-právním vztahu při jakémkoliv počtu klientů. Dodateční dva „*pracovníci v sociálních službách*“ nastoupí v případě vyššího počtu klientů. Při navýšení klientů nad 5, nastoupí druhý pracovník v sociálních službách a při zvýšení nad 10 klientů dojde k přijetí třetího pracovníka na stejnou pozici.

Přehled personálního zajištění pro kompletně zaplněné zařízení chráněného bydlení zobrazuje tabulka 17 s jednotlivými složkami mzdových nákladů u konkrétních pracovních pozic.

Tabulka 17: Přehled personálního zajištění a osobních nákladů

Pozice	Počet zaměstnanců	Hrubá mzda	Zákonné pojištění (34%) za zaměstnance	Osobní náklady celkem
Sociální pracovníce	1	19 000	6 460	25 460
Vrchní sestra	1	18 000	6 120	24 120
Pracovník v sociálních službách	3	15 000	5 100	60 300
Technicko-hospodářský pracovník	1	11 000	3 740	14 740
Manažer a hlavní účetní	1	11 000	3 740	14 740
Celkem	7	-	-	139 360

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové měsíční osobní náklady při plné obsazenosti – 15 klientů – jsou kalkulovány na částku 139 360 Kč včetně odvodů na zákonné pojištění za zaměstnance.

3.7.4 Plánované tržby

V průběhu provozu zařízení chráněného bydlení je možné očekávat tržby dle tabulky 18, která zachycuje celkovou výši tržeb v návaznosti na počet klientů.

Tabulka 18: Očekávané tržby chráněného bydlení

Počet klientů	Příjmy od klientů	Příspěvky na péči	Tržby za měsíc	Tržby za rok
1	17 385	6 300	23 685	284 220
2	34 770	12 600	47 370	568 440
3	52 155	18 900	71 055	852 660
4	69 540	25 200	94 740	1 136 880
5	86 925	31 500	118 425	1 421 100
6	104 310	37 800	142 110	1 705 320
7	121 695	44 100	165 795	1 989 540
8	139 080	50 400	189 480	2 273 760
9	156 465	56 700	213 165	2 557 980
10	173 850	63 000	236 850	2 842 200
11	191 235	69 300	260 535	3 126 420
12	208 620	75 600	284 220	3 410 640
13	226 005	81 900	307 905	3 694 860
14	243 390	88 200	331 590	3 979 080
15	260 775	94 500	355 275	4 263 300

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Budoucí tržby zařízení chráněného bydlení se rozdělují na dvě kategorie podle toho, kdo je plátcem dané položky. Příjmy od klientů obsahují poplatky spojené

s ubytováním, stravováním a poskytováním ostatních služeb (zmíněné v kapitole 3.5 Marketingový plán při stanovení ceny v tabulce 10). Druhou skupinu příjmů tvoří příjmy příspěvku na péči od státu. Průměrná hodnota příspěvku na klienta (detailní výpočet je součástí kapitoly 3.5 Marketingový plán v tabulce 11) se očekává přibližně ve výši 6 300 Kč. Maximální výše měsíčních tržeb při plné obsazenosti zařízení chráněného bydlení za daných podmínek je 355 275 Kč.

3.7.5 Analýza bodu zvratu

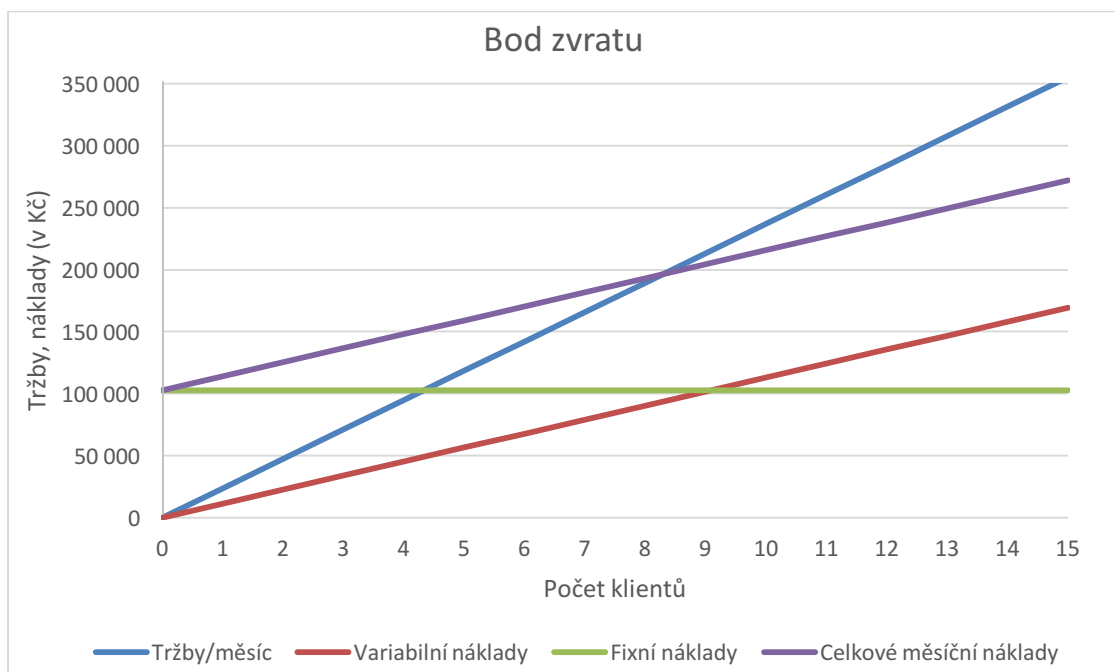
Pro zjištění minimálního počtu klientů, při kterém budou již pokryty veškeré plánované náklady a společnost bude vykazovat zisk, je využita analýza bodu zvratu. V rámci bodu zvratu porovnávám celkové měsíční tržby podniku s celkovými měsíčními náklady. Pro stanovení minimálního počtu jsou náklady rozděleny na variabilní a fixní a jejich výše je určena pro různý počet klientů. Při výpočtu je kalkulováno s tržbami 23 685 Kč za klienta (příjem od klienta a příspěvek na péči), s variabilními náklady ve výši 11 292 Kč za klienta a s fixními náklady ve výši 102 680 Kč. Pro nalezení bodu zvratu poté hledáme období, ve kterém dojde k vyrovnání měsíčních tržeb s měsíčními náklady.

Tabulka 19: Analýza bodu zvratu chráněného bydlení

Počet klientů	Tržby za měsíc	Variabilní náklady	Fixní náklady	Celkové měsíční náklady
1	23 685	11 292	102 680	113 972
2	47 370	22 584	102 680	125 264
3	71 055	33 876	102 680	136 556
4	94 740	45 168	102 680	147 848
5	118 425	56 460	102 680	159 140
6	142 110	67 752	102 680	170 432
7	165 795	79 044	102 680	181 724
8	189 480	90 336	102 680	193 016
9	213 165	101 628	102 680	204 308
10	236 850	112 920	102 680	215 600
11	260 535	124 212	102 680	226 892
12	284 220	135 504	102 680	238 184
13	307 905	146 796	102 680	249 476
14	331 590	158 088	102 680	260 768
15	355 275	169 380	102 680	272 060

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky 19 je patrné, že chráněné bydlení dosáhne bodu zvratu, tedy vyrovnání tržeb a nákladů, přibližně mezi 8 – 9 klienty a v momentě přijetí 9 klientů se bude pohybovat již v zisku.



Graf 5: Bod zvratu chráněného bydlení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

K bodu zvratu v grafu 5 dochází v momentě protnutí přímky tržeb a celkových měsíčních nákladů.

K získání minimálního počtu klientů je možné dojít také využitím vzorce pro výpočet bodu zvratu [10]:

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{(T - VN)} = \frac{145\,814}{(23\,648 - 6\,280)} = 8,3$$

kde: Q_{BEP} ... bod zvratu

FN ... fixní náklady

T ... tržba od klienta

VN ... variabilní náklady.

Dle výpočtu tedy nastává bod zvratu při přijetí přesně 8,3 klientů do zařízení chráněného bydlení, čímž je potvrzeno tvrzení vyvozené z tabulky 19 o bodu zvratu.

3.7.6 Zahajovací rozvaha

Ke dni vzniku společnosti se sestaví zahajovací rozvaha, ve které jsou zachyceny veškeré informace týkající se plánovaného stavu majetku (strana aktiv) a taktéž plánovaných zdrojů financování majetku společnosti (strana pasiv).

Tabulka 20: Zahajovací rozvaha společnosti (v Kč)

Zahajovací rozvaha chráněného bydlení			
Aktiva		Pasiva	
	Kč		Kč
Pohledávky za upsaný ZK	0	Vlastní kapitál	1 150 000
Dlouhodobý majetek	150 000	Základní kapitál	1 150 000
Dlouhodobý hmotný majetek	150 000	Kapitálové fondy	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	Fondy ze zisku	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	VH minulých let	0
Oběžná aktiva	1 000 000	Cizí zdroje	0
Zásoby	0	Rezervy	0
Pohledávky	0	Závazky	0
Krátkodobé pohledávky	0	Závazky k úvěrovým Institucím	0
Peněžní prostředky	1 000 000	Závazky ke společníkům	0
Aktiva celkem	1 150 000	Pasiva celkem	1 150 000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společníci plánují vložit do společnosti osobní automobil v celkové hodnotě 150 000 Kč, tato položka je zachycena v dlouhodobém majetku společnosti. Vložený automobil do společnosti představuje nepeněžitý vklad a kromě majetku se dále promítne také v položce základní kapitál. Oba společníci dále složí peněžitý vklad základního kapitálu na podpoření počáteční fáze podnikání, v celkové výši 1 000 000 Kč. Vklad se promítne ve dvou položkách zahajovací rozvahy. Jednak způsobí navýšení vlastního kapitálu a to konkrétně základního kapitálu, který je nyní složen z vkladu společníků a hodnoty vloženého automobilu. Druhou ovlivněnou položkou jsou peněžní prostředky, jež budou navýšeny o 1 000 000 Kč. Plánovaný úvěr ve výši 2 500 000 Kč není součástí zahajovací rozvahy, neboť založení společnosti s ručením omezeným proběhne dříve než samotná žádost o úvěr (dle operačního plánu). Celková částka aktiv a pasiv v rámci zahajovací rozvahy společnosti v konečné fázi vystoupá na hodnotu 1 150 000 Kč.

3.7.7 Hospodářský výsledek

Výpočet hospodářského výsledku podniku je vypočten pro prvních 5 roků ve třech variantách – optimistická, reálná a pesimistická, přičemž společníci vidí svoji budoucí pozici obsazenosti minimálně na úrovni reálné varianty. Každá varianta uvažuje různý vývoj obsazenosti zařízení chráněného bydlení, což se projeví ve výši tržeb v jednotlivých letech. Uvažovaná obsazenost pro jednotlivé varianty v budoucích letech se u všech variant postupem času navyšuje. Rozdíl mezi variantami je tedy v rychlosti obsazení a v přístupu k predikci obsazení.

Tabulka 21: Počet klientů podle variant v letech 2018 - 2022

	Optimistická	Reálná	Pesimistická
2018	10	7	6
2019	13	10	7
2020	14	12	10
2021	15	14	12
2022	15	15	14

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Všechny varianty kromě pesimistické dosahují plné obsazenosti, optimistická varianta počítá se stoprocentní obsazeností již ve čtvrtém roce, reálná dosahuje plné obsazenosti až v pátém roce. Pesimistická bude obsazena maximálně 14 klienty. S takto stanoveným očekávaným zaplněním zařízení je možné přistoupit k výpočtu výsledku hospodaření zachyceného ve výkazu zisku a ztráty v jednotlivých letech a sledovat vývoj hospodaření.

Tržby jsou kalkulovány na základě reálného počtu klientů v daném roce (dle tabulky 21). Všechny varianty uplatňují stejné pravidlo pro výpočet celkových osobních nákladů, jež se odvíjejí od množství klientů dle dříve specifikovaných kritérií (kapitola 3.7.3 Mzdové náklady). Rovněž položka úpravy hodnot v provozní oblasti je uvažována ve stejné výši u všech variant a mění se v čase dle podmínek pro odpisování dlouhodobého hmotného majetku. Položka nákladové úroky představuje úrokovou část ze splátky úvěru. Tato položka se taktéž v jednotlivých letech mění na základě splátkového kalendáře úvěru. Daň z příjmu je vypočtena jako aktuálně platná sazba daně z příjmu právnických osob (19%) z položky výsledek hospodaření před zdaněním.

Porovnání výsledku hospodaření a jednotlivých nákladových položek v čase u jednotlivých variant je možné v následujících pěti tabulkách výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 22: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2018 (v Kč)

2018	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby z prodeje služeb	2 844 000	1 990 800	1 706 400
Výkonová spotřeba	966 040	757 960	688 600
Osobní náklady	1 077 360	1 077 360	1 077 360
Úpravy hodnot v provozní oblasti	106 500	106 500	106 500
Provozní výsledek hospodaření	694 100	48 980	-166 060
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	118 376	118 376	118 376
Finanční výsledek hospodaření	-118 376	-118 376	-118 376
Výsledek hospodaření před zdaněním	575 724	-69 396	-284 436
Daň z příjmu	109 388	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	466 336	-69 396	-284 436

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V prvním roce provozu zařízení by byla optimistická varianta v kladných číslech. Reálná a pesimistická varianta by při daných podmínkách vykazovala záporný výsledek hospodaření za účetní období.

Následující rok se počítá s navýšením počtu klientů u všech variant, tato změna prozatím vyvolá potřebu navýšení zaměstnanců pouze u optimistické varianty.

Tabulka 23: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2019 (v Kč)

2019	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby z prodeje služeb	3 697 200	2 844 000	1 990 800
Výkonová spotřeba	1 105 680	897 600	689 520
Osobní náklady	1 672 320	1 077 360	1 077 360
Úpravy hodnot v provozní oblasti	229 625	229 625	229 625
Provozní výsledek hospodaření	689 575	639 415	-5 705
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	118 376	118 376	118 376
Finanční výsledek hospodaření	-118 376	-118 376	-118 376
Výsledek hospodaření před zdaněním	571 199	521 039	-124 081
Daň z příjmu	108 528	98 997	0
Výsledek hospodaření za účetní období	462 671	422 042	-124 081

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2019 se situace mění k pozitivnějšímu výsledku u reálné varianty, která se dostala do zisku a vykázala kladný výsledek hospodaření. Pesimistická varianta stále přetrvává ve ztrátě, ovšem již nižší oproti minulému roku. Optimistická varianta

dosahuje obdobného výsledku hospodaření jako minulý rok při zvýšení počtu klientů, což je způsobeno jednak navýšením odpisů oproti prvnímu roku a také navýšením počtu zaměstnanců (o 2 pracovníky v sociálních službách a 2 společníky).

Tabulka 24: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2020 (v Kč)

2020	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby z prodeje služeb	3 981 600	3 697 200	2 844 000
Výkonová spotřeba	1 175 040	1 105 680	897 600
Osobní náklady	1 672 320	1 672 320	1 077 360
Úpravy hodnot v provozní oblasti	229 625	229 625	229 625
Provozní výsledek hospodaření	904 615	689 575	639 415
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	107 137	107 137	107 137
Finanční výsledek hospodaření	-107 137	-107 137	-107 137
Výsledek hospodaření před zdaněním	797 478	582 438	532 278
Daň z příjmu	151 521	110 663	101 133
Výsledek hospodaření za účetní období	645 957	471 775	431 145

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok 2020 by měl být zlomovým, poprvé se i pesimistická varianta dostává díky zvýšení tržeb do zisku a vykazuje kladný výsledek hospodaření. Počet zaměstnanců se díky navýšení počtu klientů také navýšil na celkový počet sedm zaměstnanců.

Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2021 (v Kč)

2021	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby z prodeje služeb	4 266 000	3 981 600	3 412 800
Výkonová spotřeba	1 244 400	1 175 040	1 036 320
Osobní náklady	1 672 320	1 672 320	1 672 320
Úpravy hodnot v provozní oblasti	229 625	229 625	229 625
Provozní výsledek hospodaření	1 119 655	904 615	474 535
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	95 281	95 281	95 281
Finanční výsledek hospodaření	-95 281	-95 281	-95 281
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 024 374	809 334	379 254
Daň z příjmu	194 631	153 773	72 058
Výsledek hospodaření za účetní období	829 743	655 560	307 196

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2021 se již optimistická varianta pohybuje na hranici plné obsazenosti. Reálná společně s pesimistickou variantou stále setrvávají v kladných hodnotách výsledku hospodaření. Pesimistická verze překročila hranici, za kterou jsou přijati dodateční

zaměstnanci, což se projevuje na totožné výši osobních nákladů jako u ostatních dvou variant.

Tabulka 26: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2022 (v Kč)

2022	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby z prodeje služeb	4 266 000	4 266 000	3 981 600
Výkonová spotřeba	1 244 400	1 244 400	1 175 040
Osobní náklady	1 672 320	1 672 320	1 672 320
Úpravy hodnot v provozní oblasti	229 625	229 625	229 625
Provozní výsledek hospodaření	1 119 655	1 119 655	904 615
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	82 776	82 776	82 776
Finanční výsledek hospodaření	-82 776	-82 776	-82 776
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 036 879	1 036 879	821 839
Daň z příjmu	197 007	197 007	156 149
Výsledek hospodaření za účetní období	839 872	839 872	665 690

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V posledním roce simulace – rok 2022 – se dostávají již dvě varianty na maximální obsazenost a výsledek hospodaření tak mají totožný. Pesimistická varianta se dostává na svoji nejvyšší obsazenost, celkem 14 klientů.

V případě uvažování pesimistické varianty by se chráněné bydlení ze začátku podnikání nemohlo spolehnout pouze na úhrady od klientů a příspěvky na péči. Optimistická a reálná varianta by byla finančně nezávislá. Postupem času by se všechny varianty pohybovaly v zisku s kladným výsledkem hospodaření a s jeho postupným navyšováním, což můžeme sledovat v souhrnné tabulce níže.

Porovnání výsledků hospodaření pro jednotlivé varianty v období pěti let je možné v tabulce 27. V prvním a druhém sloupci je zachycena měsíční výše nákladů a výnosů, poslední dva sloupce zastupují měsíční a roční výsledek hospodaření před zdaněním. Negativní výsledky hospodaření jsou zvýrazněny červenou barvou.

Tabulka 27: Porovnání všech variant plánovaných tržeb a nákladů

	Roky	Náklady (měsíční)	Výnosy (měsíční)	VH před zdaněním (měsíc)	VH před zdaněním (rok)
Optimistická varianta	2018	189 023	237 000	47 977	575 724
	2019	260 500	308 100	47 600	571 199
	2020	265 343	331 800	66 457	797 478
	2021	270 136	355 500	85 364	1 024 374
	2022	269 093	355 500	86 407	1 036 879
Reálná varianta	2018	171 683	165 900	-5 783	-69 396
	2019	193 580	237 000	43 420	521 039
	2020	259 563	308 100	48 537	582 438
	2021	264 356	331 800	67 444	809 334
	2022	269 093	355 500	86 407	1 036 879
Pesimistická varianta	2018	165 903	142 200	-23 703	-284 436
	2019	176 240	165 900	-10 340	-124 081
	2020	192 643	237 000	44 357	532 278
	2021	252 796	284 400	31 604	379 254
	2022	263 313	331 800	68 487	821 839

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tomto místě je také nutné zdůraznit fakt, že až doposud nebylo uvažováno s dotacemi od obce, kraje či jiného poskytovatele. Těchto výsledků hospodaření by podnik dosáhl čistě z vybraných prostředků od klientů. Společníci plánují využít z počátku alespoň dotací z úřadu práce na společensky uplatnitelná místa, což by znamenalo získání příspěvku na pokrytí mzdových nákladů až po dobu jednoho roku do výše (měsíčně) 13 000 Kč hrubé mzdy na zaměstnance. Tento příspěvek by znamenal významnou úsporu nákladů a finanční plán by byl kompletně změněn. Z důvodu velké nejistoty při žádosti o příspěvek nebyla tato možnost do finančního plánu zahrnuta.

3.8 Financování podnikatelského záměru

Dle dříve zpracovaného finančního plánu jsou očekávané počáteční zřizovací náklady stanoveny na částku 3 045 000 Kč. Jednatelé vloží do podnikání celkem 1 000 000 Kč (každý 500 000 Kč) a k tomu navíc osobní automobil v hodnotě 150 000 Kč. K pořízení nemovitosti a její rekonstrukci bude využito úvěru ve výši 2 500 000 Kč.

Vklad společníků bude využit k pořízení vybavení budoucího objektu a to především nákupem základního vybavení do jednotlivých pokojů, polohovatelné postele pro

klienty, vybavení kanceláře, společenské místnosti, kuchyně a další. Zbylá částka vložená společníky bude využita na financování prvních měsíců provozu zařízení, což představuje finanční rezervu k dosažení plynulého finančně soběstačného provozu. Získaný úvěr pokryje počáteční náklady na pořízení nemovitosti a její rekonstrukci k požadovaným účelům.

Provozní náklady poté budou financovány z tržeb od klientů za poskytované služby (ubytování, strava, příspěvek na péči a ostatní služby) a zařízení by tam mělo být schopno při podepsání smlouvy o umístění s nejméně 9 klienty (dle analýzy bodu zvratu v kapitole 3.7.5), uhradit veškeré provozní náklady z tržeb a současně generovat zisk.

3.8.1 Poskytnutí úvěru

Pro zahájení podnikání bude nezbytné zažádat o úvěr v celkové výši 2 500 000 Kč. Úvěr pokryje počáteční pořizovací náklady na pořízení nemovitosti a následné technické zhodnocení.

Z nepřeberného množství nabízených úvěrových produktů může být zvolen například úvěr od ACEMA Credit Czech, a.s.. Úvěr nabízený právě touto společností je možné získat bez nutnosti předchozího působení v podnikatelském prostředí a navíc nabízí výhodnou úrokovou sazbu. Na výběr jsou dva produkty, úvěr zajištěný nemovitostí s libovolnou délkou splatností a úvěr pro začínající podnikatele. S prvním produktem je možné získat až 5 milionů korun s úrokovou sazbou od 4,90% p.a. Druhý produkt určený pro začínající podnikatele může nabídnout zajímavé podmínky pro podnikatele, kteří nepožizují nemovitost, a tak tento produkt nenabízí pro zvolený podnikatelský záměr příliš výhodné podmínky. Úvěrovým produktem by v současné chvíli byl jednoznačně zvolen úvěr zajištěný nemovitostí.

Specifika úvěru zajištěného nemovitostí jsou následující:

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| • poskytovatel úvěru | ACEMA Credit Czech, a.s. |
| • výše poskytnutého úvěru | 2 500 000 Kč |
| • úroková sazba | 5,35% p.a. |
| • délka úvěru | 10 let |
| • měsíční splátka | 26 946 Kč. |

Splátkový kalendář bude mít pro tento úvěr následující podobu – pro rozsáhlost příkládám ukázkou pouze prvních šesti a posledních šesti měsíců splatnosti úvěru. Podmínkou k poskytnutí úvěru je ručení nemovitostí – ručeno bude pořízovanou nemovitostí. Úroková sazba bude po celou dobu úvěru splácení stejná a splátka úvěru bude ve formě anuitní splátky.

Tabulka 28: Splátkový kalendář podnikatelského úvěru

Měsíc	PS úvěru	Splátka	Úrok	Úmor	KS úvěru
1	2 500 000	26 946	11 146	15 800	2 484 200
2	2 484 200	26 946	11 075	15 871	2 468 329
3	2 468 329	26 946	11 005	15 941	2 452 387
4	2 452 387	26 946	10 934	16 013	2 436 375
5	2 436 375	26 946	10 862	16 084	2 420 291
6	2 420 291	26 946	10 790	16 156	2 404 135
...	...	...	...	...	...
115	159 184	26 946	710	26 236	132 947
116	132 947	26 946	593	26 353	106 594
117	106 594	26 946	475	26 471	80 123
118	80 123	26 946	357	26 589	53 534
119	53 534	26 946	239	26 707	26 827
120	26 827	26 946	120	26 827	0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky je možné vyčíst jednotlivé složky poskytovaného úvěru společností ACEMA Credit Czech, a.s. Kompletní splátkový kalendář podnikatelského úvěru je z důvodu své rozsáhlosti přiložen v závěru diplomové práce v sekci přílohy.

3.9 Hodnocení efektivity podnikatelského záměru

Zhodnocení ekonomické efektivity investice je hlavním tématem této kapitoly, při použití metod vycházejících z peněžních toků a ze zisku z podnikatelského záměru. Využity jsou nejrozšířenější metody hodnocení efektivity, jejichž aplikací na zvolený podnikatelský záměr získá management společnosti představu o výhodnosti celého záměru. Pro účely hodnocení efektivity podnikatelského záměru je na žádost společníků budoucího chráněného bydlení uvažována životnost projektu v délce deseti let a diskontní sazba ve výši 8% (z důvodu určité „rezervy“ v souvislosti k nákladům na cizí kapitál, neboť konkrétní úvěrový produkt prozatím není zvolen (úvěr od ACEMA Credit Czech, a.s. je pouze jako jedna z možností) a úroková sazba se může výrazně lišit v návaznosti na poskytovatele úvěru). Pro věrohodné hodnocení efektivity

podnikatelského záměru dochází meziročně k navýšení nákladů o 2%, což představuje meziroční růst cen. Ve výpočtu se nepočítá s navyšováním tržeb, neboť maximální výše úhrady od klientů je regulována vyhláškou a není možné přesně určit, zda dojde ke změně výše úhrad. Maximální výše úhrady ve vyhlášce k zákonu o sociálních službách zůstávají již od roku 2013 nezměněny.

3.9.1 Stanovení kapitálových výdajů

Kapitálové výdaje související s uskutečněním podnikatelského záměru obsahují pořizovací cenu nemovitosti a veškeré stavební úpravy a technické zhodnocení provedené na nemovitosti. Vybavení nemovitosti se do kapitálových výdajů nepočítá, neboť nepředstavuje součást nemovitosti (není nijak pevně spojeno s nemovitostí). Vybavení bude zařazeno do dlouhodobého hmotného odpisovaného majetku společnosti. Struktura kapitálových výdajů je následující:

- nemovitost 2 000 000 Kč,
- technické zhodnocení 500 000 Kč,

Kapitálové výdaje (s označením IN) jsou tak v konečné výši 2 500 000 Kč.

3.9.2 Stanovení peněžních toků

Peněžní toky obsahují veškeré příjmy plynoucí z podnikatelského záměru v uvažovaném období 10 let. Za peněžní příjmy se považují příjmy od klientů, příspěvky na péči a také položky, které nejsou skutečným příjmem, ale byly odečteny jako náklad ve výkazu zisku a ztráty. Typickým příkladem této položky jsou odpisy majetku. Naopak od příjmu se odečte částka umořeného dluhu, neboť se ve výkazu zisku a ztráty neobjevila a představuje peněžní tok ze zdrojů podniku.

Jelikož bylo po celou dobu finančního plánu uvažováno s třemi variantami vývoje tržeb dle počtu klientů v jednotlivých letech, i na tomto místě při stanovení peněžních toků jsou uvažovány všechny tři varianty – optimistická, reálná a pesimistická. Následné zhodnocení ekonomické efektivnosti podnikatelského záměru bude poté možné zachytit ze všech pohledů.

Vývoj peněžních toků v jednotlivých letech pro optimistickou variantu bude mít vývoj dle následující tabulky.

Tabulka 29: Peněžní toky – optimistická varianta (v Kč)

	Přírůstek čistého zisku	Přírůstek odpisů (+)	Splátka úvěru (-)	Celkový roční příjem
1. rok	466 336	106 500	194 323	378 514
2. rok	415 750	229 625	204 978	440 397
3. rok	598 095	229 625	216 217	611 503
4. rok	780 948	229 625	228 072	782 501
5. rok	791 280	229 625	240 578	780 328
6. rok	858 863	85 000	253 769	690 094
7. rok	808 308	85 000	267 684	625 624
8. rok	756 742	85 000	282 361	559 381
9. rok	704 145	85 000	297 844	491 301
10. rok	650 495	85 000	314 175	421 321

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Reálná varianta bude mít o něco odlišný vývoj, změny je možné porovnat v tabulce níže.

Tabulka 30: Peněžní toky – reálná varianta (v Kč)

	Přírůstek čistého zisku	Přírůstek odpisů (+)	Splátka úvěru (-)	Celkový roční příjem
1. rok	-69 396	106 500	194 323	-157 219
2. rok	388 130	229 625	204 978	412 777
3. rok	425 036	229 625	216 217	438 444
4. rok	598 095	229 625	228 072	599 647
5. rok	779 638	229 625	240 578	768 686
6. rok	846 988	85 000	253 769	678 219
7. rok	796 196	85 000	267 684	613 512
8. rok	744 387	85 000	282 361	547 026
9. rok	691 543	85 000	297 844	478 699
10. rok	637 642	85 000	314 175	408 467

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední verze peněžních toků pro pesimistickou variantu je zachycena v tabulce 31.

Tabulka 31: Peněžní toky – pesimistická varianta (v Kč)

	Přírůstek čistého zisku	Přírůstek odpisů (+)	Splátka úvěru (-)	Celkový roční příjem
1. rok	-284 436	106 500	194 323	-372 259
2. rok	-161 786	229 625	204 978	-137 139
3. rok	397 415	229 625	216 217	410 824
4. rok	261 772	229 625	228 072	263 325
5. rok	618 222	229 625	240 578	607 269

6. rok	686 950	85 000	253 769	518 181
7. rok	637 564	85 000	267 684	454 881
8. rok	587 191	85 000	282 361	389 830
9. rok	535 810	85 000	297 844	322 966
10. rok	483 401	85 000	314 175	254 226

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přírůstek čistého zisku je tvořen tržbami poníženými o provozní náklady včetně odpisů a následně snížený o daň z příjmu právnických osob dle platné legislativy ve výši 19%. Tržby a provozní náklady jsou detailně stanoveny v předchozích kapitolách 3.7.2 Provozní náklady a 3.7.4 Plánované tržby.

3.9.3 Ukazatel výnosnosti investice

K určení výnosnosti investice je nezbytné znát průměrný zisk v jednotlivých letech životnosti investice a kapitálové výdaje. Dle již dříve stanoveného finančního plánu je průměrný roční zisk vypočtený aritmetickým průměrem následující:

optimistická varianta	683 096 Kč
reálná varianta	583 826 Kč
pesimistická varianta	376 210 Kč

Kapitálové výdaje na pořízení nemovitosti a její technické zhodnocení jsou v celkové výši 2 500 000 Kč. Výpočet výnosnosti investice poté bude dle vzorce:

$$ROI = \frac{\text{Průměrný zisk}}{\text{Kapitálové výdaje}}$$

optimistická varianta	ROI = 27,32 %
reálná varianta	ROI = 23,35 %
pesimistická varianta	ROI = 15,05 %

Výsledná hodnota výnosnosti investice by měla být vyšší než je požadovaná výnosnost projektu. Výsledek u všech variant je vyšší než diskontní sazba stanovená managementem, což je pozitivní výsledek. Vzhledem ke značným nedostatkům metody výnosnosti investice se nedoporučuje stanovovat závěry založené výhradně z této metody, neboť nezohledňuje faktor času, rozsah projektu a nepočítá s odpisy, které

plynou z investice. Pro přesnější a více vypovídající výsledky o efektivnosti investice bude zapotřebí použít další metody.

3.9.4 Index ziskovosti

Využitím indexu ziskovosti pozorujeme fakt, zda se výsledná hodnota pohybuje nad hranicí čísla 1, což značí, že každá investovaná koruna je zhodnocena o částku převyšující toto číslo. Hodnoty pod hranicí jsou nežádoucí a značí nevýhodný investiční projekt. Výpočet pro konkrétní záměr je následující:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IN}$$

optimistická varianta	$PI = \frac{3\,862\,779}{2\,500\,000} = 1,55$
-----------------------	---

reálná varianta	$PI = \frac{3\,029\,862}{2\,500\,000} = 1,21$
-----------------	---

pesimistická varianta	$PI = \frac{1\,552\,608}{2\,500\,000} = 0,62$
-----------------------	---

Výsledek ve výši 0,62 u pesimistické varianty znamená pro podnik nevýhodnou investici a podnik by realizováním projektu získal z každé vložené 1 Kč pouze 0,63 Kč zpět. Optimistická a reálná varianta dosahuje hodnoty vyšší než 1. Z každé vložené 1 Kč by podnik získal zpět 1,21 Kč u reálné varianty a 1,55 Kč u optimistické varianty.

Investiční projekt hodnocený indexem ziskovosti s diskontováním příjmů se sazbou 8 % je pro podnik výhodný a generuje zisk u optimistické a reálné varianty. Podnik by v těchto případech mohl danou investici přijmout. Ovšem z pohledu pesimistické varianty se nejedná o efektivní investici, přinesla by ztrátu a podnik by takový projekt neměl přijímat.

3.9.5 Doba návratnosti

Další statickou metodou je doba návratnosti, udávající za jak dlouhou dobu získá investor zpět vložené finanční prostředky do podnikatelského záměru, přičemž platí pravidlo – čím nižší doba návratnosti, tím vyšší likvidita investice. Doba návratnosti nastává v době, kdy se kumulativní peněžní příjmy rovnají kapitálovým výdajům

investice. Následující tabulka vychází z hodnot peněžních toků v příštích deseti letech pro jednotlivé varianty, jež byly uvedeny v tabulkách 28 – 30.

Tabulka 32: Kumulativní peněžní příjmy jednotlivých variant (v Kč)

	Kumulativní příjem - optimistická varianta	Kumulativní příjem - reálná varianta	Kumulativní příjem - pesimistická varianta
1. rok	378 514	-157 219	-372 259
2. rok	818 911	255 558	-509 397
3. rok	1 430 414	694 002	-98 574
4. rok	2 212 915	1 293 650	164 751
5. rok	2 993 242	2 062 335	772 020
6. rok	3 683 336	2 740 554	1 290 201
7. rok	4 308 961	3 354 066	1 745 082
8. rok	4 868 341	3 901 092	2 134 911
9. rok	5 359 643	4 379 792	2 457 877
10. rok	5 780 963	4 788 259	2 712 104

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kapitálový výdaj na investici je 2 500 000 Kč. Zvýrazněné buňky v tabulce značí rok, ve kterém již bude peněžní příjem vyšší než kapitálový výdaj, což pro investora značí rok, ve kterém již peněžní příjmy převyšují všechny vložené finanční prostředky. Přesný výpočet doby návratnosti pro jednotlivé varianty je následující:

$$\text{optimistická varianta} \quad DN = 4 + \frac{2\,500\,000 - 2\,212\,915}{2\,993\,242 - 2\,212\,915} = 4,37 \text{ let}$$

$$\text{reálná varianta} \quad DN = 5 + \frac{2\,500\,000 - 2\,062\,335}{2\,740\,554 - 2\,062\,335} = 5,65 \text{ let}$$

$$\text{pesimistická varianta} \quad DN = 9 + \frac{2\,500\,000 - 2\,457\,877}{2\,712\,104 - 2\,457\,877} = 9,17 \text{ let}$$

Doba návratnosti ve formě splacení vložených finančních prostředků nastává u všech variant v době uvažované životnosti investice, tedy během deseti let. Doba návratnosti ovšem nerespektuje faktor času a také neudává efektivnost investice, pouze její likviditu. Pro věrohodnější zhodnocení podnikatelského záměru přistupuji na diskontovanou dobu návratnosti, která podá přesnější obraz o plánované investici.

Tabulka 33: Kumulativní peněžní toky všech variant diskontované sazbou 8 % (v Kč)

	Kumulativní příjem - optimistická varianta	Kumulativní příjem - reálná varianta	Kumulativní příjem - pesimistická varianta
1. rok	350 476	-145 573	-344 684
2. rok	728 046	208 317	-462 258
3. rok	1 213 476	556 368	-136 133
4. rok	1 788 638	997 127	57 418
5. rok	2 319 716	1 520 281	470 715
6. rok	2 754 592	1 947 674	797 257
7. rok	3 119 638	2 305 652	1 062 676
8. rok	3 421 854	2 601 194	1 273 289
9. rok	3 667 626	2 840 663	1 434 852
10. rok	3 862 779	3 029 862	1 552 608

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při využití diskontní sazby 8 % udávanou společníky podniku je vývoj doby návratnosti již na první pohled odlišný. Zvýrazněné buňky v tabulce 33 opět znázorňují rok, ve kterém již budou příjmy přesahovat kapitálové výdaje. Výpočtem se dostaneme k následujícímu výsledku:

optimistická varianta $DN = 5,41$ let

reálná varianta $DN = 7,66$ let

Doba návratnosti při využití diskontovaných peněžních příjmů pro optimistickou a reálnou variantu stále nastává v době zvažované životnosti investice. Zajímavostí je, že pesimistická varianta nedosahuje doby návratnosti v rámci deseti let. Při neměnných podmínkách ohledně vývoji obsazenosti a výši nákladů by doba návratnosti nastala přibližně po 17,24 letech. Výsledky jsou tedy značně odlišné oproti statickému přístupu metody doby návratnosti.

3.9.6 Čistá současná hodnota

Nyní se dostáváme k využití metody respektující faktor času a zohledňující veškeré peněžní příjmy plynoucí z plánovaného podnikatelského záměru. Veškeré peněžní příjmy jsou v této metodě diskontovány, čímž je dosaženo převedení budoucích výnosů na současnou hodnotu k okamžiku pořízení investice a zahájení podnikání. Kapitálové výdaje jsou vydány v okamžiku pořízení investice a nevyžaduje se tedy jejich převedení na současnou hodnotu.

Na základě stanovených peněžních toků v kapitole 3.9.2 uvádím souhrnné peněžní toky v jednotlivých letech pro všechny tři varianty.

Tabulka 34: Celkové roční peněžní příjmy jednotlivých variant (v Kč)

	Celkový roční příjem - optimistická varianta	Celkový roční příjem - reálná varianta	Celkový roční příjem - pesimistická varianta
1. rok	378 514	-157 219	-372 259
2. rok	440 397	412 777	-137 139
3. rok	611 503	438 444	410 824
4. rok	782 501	599 647	263 325
5. rok	780 328	768 686	607 269
6. rok	690 094	678 219	518 181
7. rok	625 624	613 512	454 881
8. rok	559 381	547 026	389 830
9. rok	491 301	478 699	322 966
10. rok	421 321	408 467	254 226

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyjádření čisté současné hodnoty poté bude pro jednotlivé varianty následující:

- **optimistická varianta**

$$\begin{aligned} \check{C}SH_{8\%} = & \left(\frac{378\,514}{1,08} + \frac{440\,397}{1,08^2} + \frac{611\,503}{1,08^3} + \frac{782\,501}{1,08^4} + \frac{780\,328}{1,08^5} + \frac{690\,094}{1,08^6} \right. \\ & \left. + \frac{625\,624}{1,08^7} + \frac{559\,381}{1,08^8} + \frac{491\,301}{1,08^9} + \frac{421\,321}{1,08^{10}} \right) - 2\,500\,000 \end{aligned}$$

$$\check{C}SH_{8\%} = 1\,362\,779 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota vychází při použití diskontní sazby 8 % pro optimistickou variantu kladná, což značí výhodný investiční projekt přinášející vyšší než požadovanou míru výnosu.

- **reálná varianta**

$$\begin{aligned} \check{C}SH_{8\%} = & \left(\frac{-157\,219}{1,08} + \frac{412\,777}{1,08^2} + \frac{438\,444}{1,08^3} + \frac{599\,647}{1,08^4} + \frac{768\,686}{1,08^5} + \frac{678\,219}{1,08^6} \right. \\ & \left. + \frac{613\,512}{1,08^7} + \frac{547\,026}{1,08^8} + \frac{478\,699}{1,08^9} + \frac{408\,699}{1,08^{10}} \right) - 2\,500\,000 \end{aligned}$$

$$\check{C}SH_{8\%} = 529\,862 \text{ Kč}$$

Také reálná varianta by přinesla podniku požadovaný výnos a projekt by byl pro podnik přijatelný.

- **pesimistická varianta**

$$\check{C}SH_{8\%} = \left(\frac{-372\,259}{1,08} + \frac{-137\,139}{1,08^2} + \frac{410\,824}{1,08^3} + \frac{263\,325}{1,08^4} + \frac{607\,269}{1,08^5} + \frac{518\,181}{1,08^6} + \frac{454\,881}{1,08^7} + \frac{389\,830}{1,08^8} + \frac{322\,966}{1,08^9} + \frac{254\,226}{1,08^{10}} \right) - 2\,500\,000$$

$$\check{C}SH_{8\%} = -947\,392 \text{ Kč}$$

Z pohledu pesimistické varianty je výsledek čisté současné hodnoty záporný, což značí nevýhodný projekt snižující tržní hodnotu podniku.

3.9.7 Vnitřní výnosové procento

K výpočtu vnitřní výnosnosti investice se využívá metody vnitřního výnosového procenta. Využití této metody je limitováno možností aplikovat ji pouze v případech s konvenčním peněžním tokem (změna znaménka proběhne pouze jednou) – což podnikatelský záměr splňuje. Iterační propočet pro stanovení vnitřní výnosnosti podnikatelského záměru se stanovuje aplikací následujících kroků – výpočet pro **optimistickou variantu**:

1. Najít i^+ , pro které bude čistá současná hodnota kladná:

$$i^+ = 18,40 \%$$

$$\check{C}SH^+ = 8\,211 \text{ Kč}$$

2. Najít i^- , pro které bude čistá současná hodnota záporná:

$$i^- = 18,50 \%$$

$$\check{C}SH^- = -1\,114 \text{ Kč}$$

3. Platí vztah: $i^+ < IRR < i^-$
4. Pro nalezení vnitřního výnosového procenta použijeme následující vzorec:

$$IRR = i^+ + \frac{\check{C}SH^+ * (i^- - i^+)}{\check{C}SH^+ - \check{C}SH^-}$$

$$IRR = 0,184 + \frac{8\,211 * (0,185 - 0,184)}{8\,211 - (-1\,114)}$$

$$\underline{IRR = 18,49 \%}$$

Pro uvažovanou optimistickou variantu podnikatelského záměru se výše popsanou aplikací metody dostáváme k závěru, že vnitřní výnosnost dosahuje hodnoty 18,49 %. Tedy při této hodnotě se budou peněžní příjmy rovnat kapitálovým výdajům. V případě vyšší hodnoty výnosnosti investice plánovaný záměr přijmeme. Společníci stanovili požadovanou diskontní sazbu (požadovanou míru výnosnosti) na hodnotu 8 %, z čehož vyplývá, že podnikatelský záměr může být přijat.

Pro **reálnou variantu** by měl výpočet následující průběh:

1. Najít i^+ , pro které bude čistá současná hodnota kladná:
 $i^+ = 11,50 \%$

$$\check{C}SH^+ = 26\,864 \text{ Kč}$$

2. Najít i^- , pro které bude čistá současná hodnota záporná:
 $i^- = 11,90 \%$

$$\check{C}SH^- = -23\,411 \text{ Kč}$$

3. Platí vztah: $i^+ < IRR < i^-$
4. Pro nalezení vnitřního výnosového procenta použijeme následující vzorec:

$$IRR = 0,115 + \frac{26\,864 * (0,119 - 0,115)}{26\,864 - (-23\,411)}$$

$$\underline{IRR = 11,71 \%}$$

I pro reálnou variantu se pohybuje vnitřní výnosové procento podnikatelského záměru nad hranicí stanovené požadované výnosnosti. Stále se jedná o přijatelný investiční záměr.

Na základě již dříve použitých metod hodnocení efektivnosti a poznatků z aplikace metody vnitřního výnosového procenta by výsledek u **pesimistické varianty** měl vyjít pod hodnotou požadované výnosnosti. O pravdivosti tohoto tvrzení se přesvědčíme výpočtem:

1. Najít i^+ , pro které bude čistá současná hodnota kladná:
 $i^+ = 0,99 \%$

$$\check{C}SH^+ = 26\,255 \text{ Kč}$$

2. Najít i^- , pro které bude čistá současná hodnota záporná:

$$i^- = 1,50 \%$$

$$\check{C}SH^- = -63\,855 \text{ Kč}$$

3. Platí vztah: $i^+ < IRR < i^-$

4. Pro nalezení vnitřního výnosového procenta použijeme následující vzorec:

$$IRR = i^+ + \frac{\check{C}SH^+ * (i^- - i^+)}{\check{C}SH^+ - \check{C}SH^-}$$

$$IRR = 0,0099 + \frac{26\,255 * (0,015 - 0,0099)}{26\,255 - (-63\,855)}$$

$$\underline{IRR = 1,14 \%}$$

Na základě propočtu vnitřního výnosového procenta pro pesimistickou variantu docházíme k závěru, že počáteční tvrzení pronesené před výpočtem je pravdivé. Výnosnost investice je nižší než požadovaná a takový projekt by neměl být přijat. Neposkytuje dostatečně vysoké zhodnocení.

Na tomto místě je vhodné shrnout veškeré výsledky získané z průběhu hodnocení ekonomické efektivity a interpretovat finální doporučení plynoucí z této kapitoly. Od počátku byla investice porovnávána ve třech variantách, které byly definovány již v předchozích kapitolách podnikatelského záměru. První metodou k hodnocení efektivity byla použita výnosnost investice, jež vykazovala u všech variant pozitivní hodnoty. Vzhledem ke značným nedostatkům z této metody nebyl odvozen závěr a výsledky posloužily pouze pro představu a prvotní náhled na investici. Již u metody indexu ziskovosti bylo možné pozorovat první rozdíly a varovné signály u pesimistické varianty, která vykazovala nepříznivý výsledek ($PI=0,63$). Zbylé dvě varianty působily ziskově (optimistická $PI=1,55$, reálná $PI=1,21$) a pro podnik výhodně. Stejněho závěru poté bylo možné docílit aplikací metody čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta, neboť všechny vyjmenované metody pracují s diskontovanými peněžními příjmy v jednotlivých letech životnosti investice. Čistá současná hodnota optimistické varianty dosáhla přibližně 1,36 milionu Kč a reálná 0,53 milionu Kč. Čistá současná hodnota pesimistické varianty se jako jediné pohybovala v záporných číslech, celkem ve výši téměř -0,95 milionu Kč. Vnitřní výnosové procento u optimistické varianty

dosáhlo 18,49 % a u reálné varianty 11,71 %, což je stále nad hranicí uvedené požadované výnosnosti 8 %. Opět pouze pesimistická varianta skončila hluboko pod požadovanou výnosností, s výsledkem 1,14 %. Z pohledu likvidity při použití statické metody doby návratnosti všechny tři varianty vykazovaly návratnost vložených prostředků v průběhu životnosti investice, přičemž optimistická vykazovala návratnost již po 4,37 letech, reálná po 5,56 letech a pesimistická se pohybovala blízko hranice konce zvažované životnosti – po 9,17 letech. Ovšem ze stejného důvodu jako při použití výnosnosti investice, i z této metody nebyl vytvořen předčasný závěr a metoda byla rozšířena o faktor času formou diskontování peněžních příjmů pro získání přesnějšího, věrohodnějšího a více vypovídajícího výsledku. Optimistická a reálná varianta se stále svojí návratností držela v rámci životnosti investice, avšak pesimistická varianta vykazala návratnost až po uplynutí 17,24 let.

Na základě všech získaných výsledků je možné zhodnotit investici a vyslovit doporučení pro podnik. Optimistická a reálná varianta je pro podnik z pohledu hodnocení ekonomické efektivnosti podnikatelského záměru přijatelná, výhodná a přinese zvýšení tržní hodnoty podniku. Podnik z každé investované koruny získá více než vložil a vložené finanční prostředky budou investorovi vráceny v době kratší než je uvažovaná životnost investice (po 5,41 letech při optimistické či 7,66 letech při reálné variantě). V případě, že by společníci viděli svoji budoucí pozici hospodaření na úrovni pesimistické varianty, nedoporučil bych takovou investiční akci uskutečňovat, investor by v požadovaném čase nezískal vložené finanční prostředky zpět.

3.10 Hodnocení rizik

Před zahájením fáze realizace podnikatelského záměru je vhodné provést také analýzu rizik a jejich hodnocení, aby měli jednatelé alespoň částečnou představu o možném výskytu nežádoucích situací. Kapitola obsahuje nejdříve určení rizik, se kterými se společnost v průběhu realizace záměru může setkat. Pro identifikovaná rizika jsou stanoveny velikosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu. K jednotlivě zjištěným rizikům jsou dále navržena opatření pro snížení či úplnou eliminaci rizika.

3.10.1 Identifikace rizika

Identifikaci rizika předchází stanovení mezí velikosti pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu konkrétního rizika na podnik. Součinem těchto hodnot získáme velikost hodnoty rizika, jež je dále využita pro hodnocení rizika.

Tabulka 35: Pravděpodobnost výskytu a dopad rizik

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu		Hodnota	Velikost dopadu
0 – 1	Malá		1	Malá
1,1 – 2	Střední		2	Střední
2,1 – 3	Velká		3	Velká

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika je stanovena na interval v rozmezí $<0, 3>$, kde 0 představuje nulovou pravděpodobnost a 3 značí 100% pravděpodobnost výskytu rizika. Velikost dopadu pro podnik může nabývat pouze hodnoty 1,2 nebo 3.

Proces identifikace rizik nastává v následující tabulce, jež uvádí rizika, která jsou podle společníků z pohledu zahájení a provozování chráněného bydlení nejvýznamnější. Ke každému riziku je určen scénář, jež určuje co by způsobilo vznik daného rizika. Sloupec P zastupuje pravděpodobnost s jakou se může scénář vyskytnout, ve sloupci D je určen dopad rizika na chod podniku a poslední sloupec s označením H určuje celkovou hodnotu daného rizika.

Tabulka 36: Identifikovaná možná rizika včetně hodnoty rizika

	Název rizika	Scénář	P	D	H
1.	Nedostatečná poptávka	Malý zájem o ubytování v zařízení chráněného bydlení	1,3	3	3,9
2.	Překročení plánovaného rozpočtu	Nepředvídané zvýšení celkových nákladů na realizaci záměru	2,8	2	5,6
3.	Nevhodná volba dodavatele	Dodání nevyhovujících produktů	1,9	1	1,9
4.	Nevhodný personál	Malý zájem zkušených pracovníků; neosobní přístup zaměstnanců	2,4	3	7,2
5.	Nevhodně stanovená cena	Cena za služby je nevhodně určena, nepokryje provozní náklady	0,7	2	1,4
6.	Zamítnutí úvěru	Zamítnutí žádosti o poskytnutí úvěru na podnikatelský záměr	1,5	2	3,0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi největší rizika spojená s realizací podnikatelského záměru jsou považovány podle výpočtu celkové hodnoty rizika překročení plánovaného rozpočtu a nevhodný personál. Překročení plánovaného rozpočtu by způsobilo celkové zvýšení nákladů oproti očekávání a jednatelé by museli vyřešit problematiku získání dodatečných finančních prostředků. Nekvalitní personál může závažně ohrozit fungování zařízení, neboť jsou to právě zaměstnanci kdo bude pečovat o pohodlí a komfort budoucích klientů. Nedostatečná poptávka by způsobila nezaplnění kapacity zařízení a v této souvislosti by vznikly výkyvy v hospodaření podniku. Nedostatečná poptávka by mohla být zapříčiněna příliš vysokou cenou či nekvalitně poskytovanými službami. Nevhodně zvolený dodavatel nepředstavuje příliš vážné riziko, nicméně svoje místo si ve výčtu rizik zaslouží. Dodání zdravotnických pomůcek a dalších materiálů bude záviset výhradně na dodavateli a jakékoliv zdržení či problém v dodávkách je nežádoucí pro provoz zařízení. Riziko v podobě nevhodně stanovené ceny díky státní regulaci nepředstavuje příliš závažné riziko. Posledním rizikem je možnost nezískání podnikatelského úvěru. V takovém případě by bylo nutné získat finanční prostředky na uskutečnění podnikatelského záměru jiným způsobem, který by byl zajisté dražší a méně výhodnou formou financování.

3.10.2 Návrhy na opatření zjištěných rizik

Po fázi identifikaci rizik a určení jejich hodnoty přichází na řadu další část, kterou je určení opatření k jednotlivým rizikům. Stanovením opatření k rizikům se snažíme snížit celkovou hodnotu rizika z původně vypočtené hodnoty a díky těmto opatřením dojde ke snížení pravděpodobnosti či dopadu rizika na podnik. Opatření k jednotlivým rizikům jsou nejdříve stručně popsána a na základě přijetí opatření jsou v tabulce 36 vypočteny nové hodnoty rizik včetně nákladů spojených s vytvořením a přijetím opatření.

Nedostatečná poptávka

Nedostatečný zájem seniorů o zařízení chráněného bydlení se může naskytnout i přesto, že populace od věku 65 let a více neustále přibývá a stávající zařízení poskytující sociální služby nedisponují tak velkou lůžkovou kapacitou. Tento nezájem může být způsoben příliš vysokou cenou či nedostatečnou kvalitou nabízených služeb. Opatřením, které je v této věci vhodné učinit, je sledování vývoje cen konkurence s ohledem na platnou vyhlášku upravující maximální možné sazby za jednotlivé úkony a

současně přihlédnout na finanční plán společnosti. Jestliže nedojde k pokrytí veškerých provozních nákladů společnosti, provoz zařízení by musel být po určité době ukončen z důvodu nedostatku financí. Dále je také vhodné zmínit, že musí být poskytnut komfort služeb, který bude převyšovat státní zařízení a potenciální klienti tak mohou žít v příjemném prostředí v případě, že si zvolí právě toto zařízení. Správná forma propagace v tomto případě také přinese benefit ve formě zvýšení poptávky.

Překročení plánovaného rozpočtu

V rozpočtu na podnikatelský záměr je zapotřebí počítat s určitou finanční rezervou pro případ, že by došlo situaci způsobující nečekané navýšení nákladů. Vytvoření rezervy pro tento případ je více než žádoucí a díky tomuto opatření dojde ke značnému snížení pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika.

Nevhodná volba dodavatele

Dodavatelé v plánovaném podnikatelském záměru nepředstavují stěžejní článek, nicméně budou potřební pro odebrání zdravotnických pomůcek a materiálů. Pečlivá volba dodavatele se v tomto případě vyplatí a čas věnovaný do výběru by měl být rozdělen na hrubý výběr, který bude doprovázen užším výběrem dle požadavků na kvalitu, cenu a rychlost dodávek. V případě nespokojenosti je vždy možné přejít ke konkurenci a zvolit jiného dodavatele, případně využívat služby více dodavatelů pro snížení závislosti pouze na jednom dodavateli.

Nevhodný personál

Zaměstnanci společnosti se každodenní péčí o klienty přímo podílí na jejich spokojenosti. Jestliže nebude zařízení disponovat příjemným a kvalifikovaným personálem, nemůže být nikdy dosaženo úplné spokojenosti klientů a tento personál může také odradit případné zájemce, což se projeví ve vývoji hospodaření společnosti. Opatřením k tomuto riziku je dostatečně motivovat zaměstnance z dlouhodobého hlediska, neuspěchat a nepodcenit výběr zaměstnanců. K tomuto musí být uzpůsobeny přijímací pohovory a pečlivě vybírat zájemce nejen z řad již zkušených pracovníků s praxí, ale také potenciálních uchazečů, kteří v tomto oboru prozatím nepůsobili a mají osobní přístup se sociálním cítěním.

Nevhodně stanovená cena

Cena nabízených sociálních služeb musí být stanovena tak, aby pokryla veškeré provozní náklady a zároveň vytvořila společnosti zisk. Cena musí být akceptovaná na trhu poskytovatelů a nesmí být v rozporu s vyhláškou upravující maximální možné částky za jednotlivé služby a úkony. Opatřením v tomto bodě je tedy provedení správné kalkulace s ohledem na veškerá hlediska související se zákonným stanovením ceny, zohlednění cen konkurence a finančního plánu společnosti.

Zamítnutí úvěru

Podnikatelský záměr je značně závislý na získání finančních prostředků na pořízení nemovitosti a provedení veškerých stavebních úprav a rekonstrukcí, umožňujících v další fázi zahájit provoz zařízení chráněného bydlení poskytující sociální služby. Bez poskytnutého úvěru by zřejmě bylo možné podnikání zahájit, nicméně společníci by museli zvážit jinou formu financování, která by byla spojena s navýšením nákladů na zapůjčení cizího kapitálu. Pro snížení pravděpodobnosti výskytu tohoto typu rizika je nutné sestavit kvalitní podnikatelský záměr obsahující veškeré potřebné informace o plánovaném podnikání a připravit se na prezentování podnikatelského záměru.

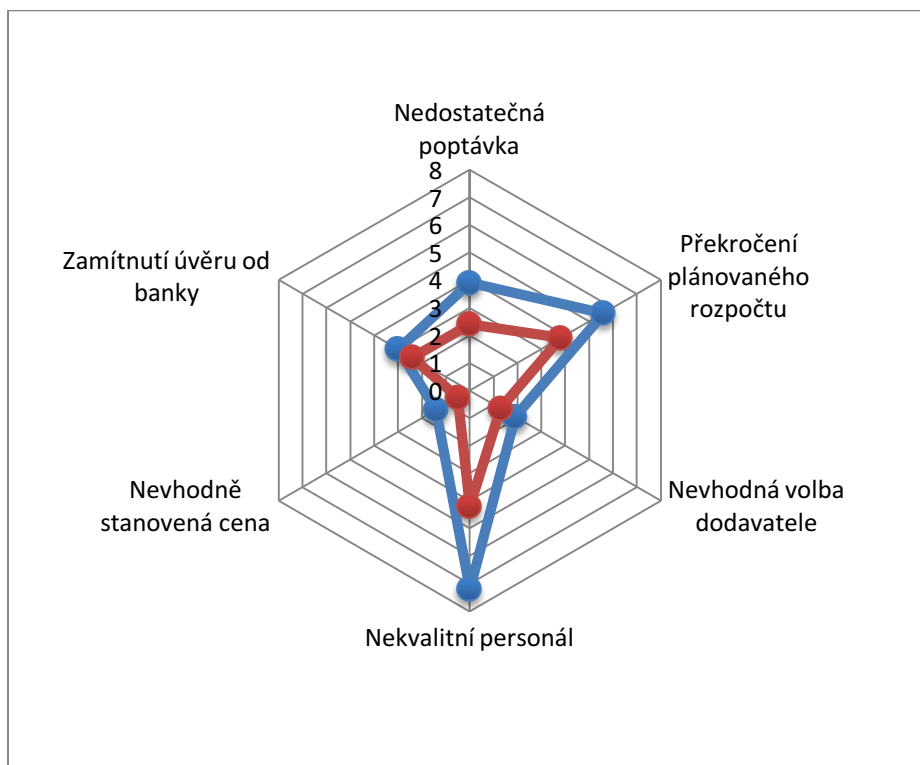
Konečný vliv výše uvedených opatření k jednotlivým rizikům se projeví v celkové hodnotě rizika, neboť dojde ke snížení pravděpodobnosti a dopadu.

Tabulka 37: Opatření a výsledné hodnoty rizik

	Riziko	Opatření	P'	D'	H'
1.	Nedostatečná poptávka	Kvalitní služby, přiměřená cena, efektivní propagace	0,8	3	2,4
2.	Překročení plánovaného rozpočtu	Vytvoření rezervy v rozpočtu	1,9	2	3,8
3.	Nevhodná volba dodavatele	Podrobná analýza a filtrace dodavatelů	1,3	1	1,3
4.	Nevhodný personál	Motivace zaměstnanců, pečlivé výběrové řízení	2,1	2	4,2
5.	Nevhodně stanovená cena	Řádně zpracovaná kalkulace při zohlednění všem důležitých hledisek	0,5	1	0,5
6.	Zamítnutí úvěru od banky	Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr	1,2	2	2,4

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Uplatněním navržených opatření dojde ke snížení hodnoty rizik na nové hodnoty – viz tabulka výše. Pro snadnější porozumění a zobrazení všech změn, které nastaly uplatněním opatření, je zachycena změna na následujícím grafu.



Graf 6: Vývoj hodnot rizik před a po uplatnění opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle celkové analýzy a stanovení opatření se podařilo snížit hodnotu jednotlivých rizik. Modré body označují původní hodnoty rizik. Červené body poté zachycují změnu po aplikaci opatření. Mezi nejzávažnější rizika patřilo především překročení plánovaného rozpočtu a nekvalitní personál v zařízení. Nejvíce se podařilo snížit riziko nevhodného personálu, značné snížení také následovalo u nedostatečné poptávky a překročení plánovaného rozpočtu. Kvalitní zpracování kalkulace ceny by téměř eliminovalo riziko nevhodně stanovené ceny.

3.11 SWOT analýza

Na základě provedené SLEPT analýzy, Porterova analýzy pěti konkurenčních sil a zpracovaného finančního plánu včetně hodnocení podnikatelského záměru z pohledu ekonomické efektivity je nyní možné přistoupit k poslední analýze v pořadí, kterou je

SWOT analýza. Díky této metodě je možné shrnout veškeré poznatky z vyjmenovaných částí podnikatelského záměru a vytvořit tak komplexní obraz fungování firmy jako celku, objevit nové možnosti pro budoucí růst na trhu, nalézt případné slabé stránky a pokusit se je eliminovat.

3.11.1 Silné stránky – Strengths

Podnik bude mít převahu v těchto silných stránkách:

- vysoká kvalita nabízených služeb,
- domácí atmosféra v chráněném bydlení,
- vstřícnost ke klientovi,
- osobní přístup,
- lokace objektu v blízkosti přírody,
- ubytování a odborná péče na jednom místě,
- flexibilita,
- snadná dostupnost z krajského města.

3.11.2 Slabé stránky – Weaknesses

Slabými stránkami jsou:

- nutnost vzít si úvěr,
- nedostatek financí v případě zamítnutí žádosti o úvěr,
- vyšší cena než u konkurence,
- malá lůžková kapacita,
- malé zkušenosti majitelů s vedením podniku.

3.11.3 Příležitosti – Opportunities

Mezi příležitosti jsou zahrnuty následující body:

- potenciál do budoucnosti z pohledu poptávky,
- registrace a získání oprávnění na provozování pečovatelské služby,
- rozšiřování dotačních programů,
- zvyšování důchodů,
- zvyšování průměrných hrubých mezd,

- příspěvky na péči,
- nízká vyjednávací síla zákazníka,
- vybudování dobrého jména.

3.11.4 Hrozby – Threats

Hrozbami pro podnik může být:

- nelicencovaná nelegální zařízení,
- konkurence v blízkém okolí,
- vysoká regulace cen v oblasti poskytování sociálních služeb,
- legislativní změny,
- velká náročnost na administrativu v oblasti sociálních služeb,
- nízké důchody některých seniorů – nutnost získání doplatků od rodiny,
- upřednostnění státního domova ze strany seniora,
- vstup nových konkurentů,
- fluktuace zaměstnanců.

Mezi silnými stránkami je důležitým bodem vysoká kvalita nabízených služeb, které bude dosaženo za pomoci kvalifikovaného a dostatečně motivovaného personálu tak, aby byli budoucí klienti spokojeni. Zaměstnanci vynaloží maximální úsilí na to, aby bylo každému klientovi vyhověno v rámci požadavků ať již směřovaného přímo od klienta, či člena rodiny. Se spokojeností souvisí také příjemné prostředí, které bude zaručeno díky vhodné lokalitě na venkově a přátelskému přístupu všech zaměstnanců. Velikost zařízení chráněného bydlení bude více rodinného charakteru a v tomto spatřují velkou výhodu oproti státním zařízením stejného typu. Menší množství klientů znamená, že se zaměstnanci budou moci věnovat s osobním přístupem delší dobu každému klientovi a ti se tak budou cítit lépe, v ideálním případě jako v domácím prostředí. Velkou výhodou je také právní forma podniku a s ní související rychlost rozhodovacích procesů. Ve státních zařízeních je flexibilita na změny mnohem nižší než u soukromých poskytovatelů. Státní subjekty musí postupovat dle předem stanovených postupů pro zavedení určité změny, kdežto soukromý poskytovatel může rozhodnout během velmi krátké chvíle, neboť jediný, kdo o změně rozhoduje, je jednatel společnosti.

V neposlední řadě je značná výhoda dostupnost zařízení. Chráněné bydlení bude umístěno do maximální vzdálenosti 30 kilometrů od krajského města.

Slabé stránky spatřuji zejména v nutnosti žádosti o úvěr, bez kterého by podnikání pravděpodobně mohlo být uskutečněno, avšak s dodatečnými náklady na získání cizích zdrojů jinou cestou. Počáteční náklady na zahájení provozu chráněného bydlení jsou značně vysoké a společníci nedokáží v současné chvíli financovat celý podnikatelský záměr z vlastních prostředků. Pořízení vhodné nemovitosti a následná rekonstrukce vyžaduje zajištění finančních prostředků, jejichž cena zatěžuje hospodaření podniku a promítne se tak na peněžním toku v jednotlivých letech. Vyšší cena než u konkurenčních státních zařízení může působit negativně pro případné zájemce a může být hlavním důvodem pro volbu jiného zařízení. Celková kapacita patnácti lůžek se postupem času může zdát jako nedostačující, což představuje slabou stránku zařízení. Poslední položkou v listu slabých stránek je bezesporu fakt, že budoucí společníci nemají zkušenosti s řízením podniku a veškeré situace pro ně budou nové. Pro zahájení podnikání by byla užitečná alespoň částečná pomoc od osoby, která si podobným procesem budování podniku v sociálních službách již prošla a mohla nabídnout své zkušenosti a rady ke snadnějšímu začátku a rozběhnutí zařízení.

Z pohledu budoucích příležitostí je nesmírnou výhodou potenciál na trhu sociálních služeb. Vývoj populace byl analyzován již v předchozích kapitolách, poptávka po sociálních službách je stále vysoká a do budoucnosti se neočekává její snižování. Populace neustále stárne a množství osob v cílové skupině se bude stále zvyšovat. Příležitost existuje v rozšíření okruhu osob, kterým jsou poskytovány sociální služby formou získání dodatečné registrace k poskytování pečovatelské služby. Nevyužití zaměstnanci by mohli být posílání přímo domů ke klientům a pomohli by tak velkému počtu lidí zvládnout jejich nepříznivou situaci v pohodlí jejich domova. Tento krok by podniku přinesl značné navýšení tržního podílu. Pečovatelská služba je vhodnou alternativou budoucího vývoje podniku a vhodným doplněním k pobytovým službám pro využití veškerých zaměstnanců. Proniknutí do stálých dotačních programů by taktéž zajisté přispělo ke snadnějšímu provozování zařízení a vyřešilo by řadu problémů s financováním a cena pro klienty by mohla být nižší. Z pohledu poskytovatele sociálních služeb je pozitivním ukazatelem neustálé navyšování důchodů a průměrných hrubých mezd v České republice, čímž se více občanů přibližuje k možnosti zažádat o

umístění do zařízení sociálních služeb. Příspěvky na péči představují významný zdroj k pokrytí mzdových nákladů a současný trend výše jednotlivých skupin dle závislosti napovídá, že ke snížení tohoto příspěvku rozhodně v nejbližší době nedojde. Současní zákazníci se mnohdy ocitnou v nepříjemné situaci při podání žádosti o umístění do některého ze zařízení poskytující sociální služby, neboť čekací listina na jedno lůžko je dlouhá a klient tak nemá příliš mnoho možností a prostoru na rozhodování. Vyjednávací síla zákazníka u sociálních služeb se pohybuje velmi nízko. Příležitostí k dlouhodobé budoucí prosperitě je vytvoření dobré pověsti a dobrého jména chráněného bydlení, aby vstoupilo v podvědomí v pozitivním světle a díky tomu se udržel vysoký zájem o umístění.

Poměrně nepříjemnou hrozbou jsou neregistrovaná zařízení, která navenek vystupují jako legální forma poskytování sociálních služeb, ovšem registraci poskytovatele postrádají. Nicméně tato hrozba má v posledních letech ustupující tendenci díky spolupráce Ministerstva práce a sociálních věcí, Živnostenských úřadů a ochránkyně lidských práv a svobod paní Anny Šabatové, kteří společně usilují o identifikaci a ukončení provozu neregistrovaných zařízení, ve kterých jsou poskytovány sociální služby podle zákona o sociálních službách a k jejichž výkonu nemají patřičné oprávnění. Takováto zařízení by mohla přebírat část potenciálních klientů a v mnohých případech ohrožovat jejich životy. Konkurence v blízkém okolí může zapříčinit nezaplnění všech lůžek v chráněném bydlení, což může vést ke značným ztrátám a v nejhorším případě by po určité době mohlo také vést k úplnému ukončení provozu zařízení v případě, kdy by v zařízení nebyl alespoň minimální počet klientů (dle analýzy bodu zvratu alespoň 9), při kterém jsou pokryty veškeré náklady. Nicméně tato hrozba bude do budoucna ustupovat v závislosti na vývoji populace. Nepředvídatelnou hrozbou je fakt, že celé odvětví sociálních služeb je přísně regulováno státem, ceny jsou stanoveny vyhláškou a kvůli tomu není možné pružně reagovat na neustále rostoucí ceny například energií, materiálů, zdravotních pomůcek a dalších. Z toho důvodu bylo součástí kapitoly hodnocení ekonomické efektivnosti uvažováno pouze s nárůstem nákladů a tržby zůstaly na stejné hladině dle aktuálně platné vyhlášky. Změna legislativy představuje tedy závažnou hrozbu a změna zákonů související s provozováním zařízení poskytující sociální služby zatěžuje podnik jak administrativně, tak i finančně. Náročná a obsáhlá administrativa v sociálních službách

je další hrozbou, ovšem nezbytnou a nevyhnutelnou pro provoz zařízení. Přehnaná administrativa odvádí pozornost sociálních pracovníků od skutečných problémů s klienty. Současná výše důchodů u některých seniorů nedosahuje dostatečnou hranici na zaplacení potřebných sociálních služeb a je vyžadován příspěvek od rodinných příslušníků, v případě, že si mohou dovolit ze svého rozpočtu přispívat. Předchozí hrozba příliš nízkého důchodu souvisí s upřednostněním státního zařízení před soukromým, neboť by finančně nedosáhli na umístění. Poslední hrozba v zařízení chráněného bydlení jsou zaměstnanci. Ti se podílejí na vytváření příjemného prostředí pro klienty, ovšem velmi časté změny v personálu nepřinášejí příliš pozitivní ohlasy u seniorů, kteří preferují stabilní prostředí. Ze strany podniku by měla být snaha zajistit stabilní zaměstnanecké prostředí a zabránit přílišné fluktuaci zaměstnanců v chráněném bydlení.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vypracovat podnikatelský záměr, při využití vybraných metod, na základě něhož bude možné vybudovat zařízení chráněného bydlení v lokalitě Brno – venkov, zaměřující se na poskytování sociálních služeb. Diplomová práce je rozdělena na tři části.

První část diplomové práce obsahuje teoretická východiska, na která později navazuje praktická část práce. V rámci teoretické části je definováno podnikatelské prostředí, základní pojmy s ním související, právní formy podnikání, náležitosti podnikatelského záměru a metody hodnocení efektivnosti investic. Závěrem teoretické části jsou také definovány sociální služby.

Analytická část práce představuje druhou část, která je zaměřena na stručné představení podnikatelského záměru včetně uvedení lokality, základních informací o podniku a následně je provedena řada analýz, počínaje analýzou trhu, SLEPT analýzou a v závěru kapitoly dále Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil.

Třetí část práce – vlastní návrhy řešení, se zabývá zpracováním samotného podnikatelského záměru. Nejdříve byly sestaveny tři varianty vývoje obsazenosti zařízení – optimistická, reálná a pesimistická varianta, přičemž společníci stanovili svoji budoucí pozici na reálné úrovni obsazenosti. Na základě stanovených nákladů a tržeb bylo možné provést analýzu bodu zvratu a sestavit výkaz zisku a ztráty pro jednotlivé varianty v období pěti let. Prostřednictvím metod výnosnosti investice, indexu ziskovosti, doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřní výnosnosti investice je podnikatelský záměr zhodnocen z pohledu ekonomické efektivnosti. Pro nejvíce pravděpodobnou variantu z pohledu podniku (reálná varianta), jsou výsledky hodnocení efektivnosti velice pozitivní. Doba návratnosti se pohybuje v délce 7,66 let, čistá současná hodnota vykazuje kladné hodnoty ve výši přibližně 0,53 milionu Kč a vnitřní výnosové procento investice 11,71 %. Důležité je také zmínit, že k dosažení těchto výsledků se nepočítá s žádnou finanční dotací z kraje či obce a zařízení je tak finančně nezávislé na dotacích. Taktéž příspěvek od Úřadu práce na krytí osobních nákladů na společensky uplatnitelná místa není zvažován, i přesto, že společníci plánují jeho využití, avšak z důvodu velké nejistoty jeho získání není zahrnut do kalkulace.

Na základě provedené analýzy trhu, kde bylo možné sledovat trend neuspokojených žádostí o umístění do zařízení sociálních služeb, pro chráněné bydlení konkrétně v řádu stovek žádostí ročně, se s největší pravděpodobností zvažovaná pesimistická varianta vývoje obsazenosti neuskuteční a podnik se tak bude pohybovat na pomezí reálné a optimistické varianty. Vezmu-li v úvahu veškeré poznatky z analytické části práce, sestaveného finančního plánu a následného zhodnocení podnikatelského záměru z pohledu hodnocení efektivnosti investice investor z každé vložené koruny získá více než bylo do podniku vloženo, tržní hodnota podniku se navyšuje a investice bude splacena v rámci zvažovaných deseti let. Bod zvratu na hladině 8,3 ubytovaných seniorů také není nereálné množství klientů s ohledem na současnou situaci na trhu sociálních služeb a výhledem do budoucnosti na vývoj struktury obyvatelstva. Při zohlednění všech zmíněných výsledků je možné tvrdit, že při stanovených podmínkách se podnikatelský záměr jeví jako perspektivní, výhodný, uskutečnitelný a do budoucnosti udržitelný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] Usnesení č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod ze dne 16. Prosince 1992.
- [2] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. Října 1991.
- [3] ZICHOVÁ, J. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-7418-001-9.
- [4] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. Února 2012.
- [5] VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [6] SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [7] CZECHINVEST. Definice malého a středního podnikatele. czechinvest.org [online]. ©1994-2016 [cit. 2016-10-30].
Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [8] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. Ledna 2012.
- [9] KORÁB, V., E. DOLEŽALOVÁ. *Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3274-8.
- [10] KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [11] SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [12] FOTR, J., I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0939-2.
- [13] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [14] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-869-2901-9.
- [15] FOTR, J., I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

- [16] KEŘKOVSKÝ, M., P. NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-562-6.
- [17] PARRINO, R., D. KIDWELL. The fundamentals of capital budgeting. In: *Fundamentals of corporate finance*. Hoboken: John Wiley, 2009. Chapter 10, pp. 312-354. ISBN 978-0-471-27056-0.
- [18] SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.
- [19] ZINECKER, M. *Základy financí podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3704-3.
- [20] MATOUŠEK, O. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-807-3673-109.
- [21] Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ze dne 14. Března 2006.
- [22] PRŮŠA, L. *Ekonomie sociálních služeb*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9569-3.
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zařízení sociálních služeb v Jihomoravském kraji v roce 2015* [online]. 2016 [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/zarizeni-socialnich-sluzeb-v-jihomoravskem-kraji>
- [24] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí* [online]. 2016 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/3869>
- [25] JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Sociální oblast* [online]. 2016 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=39397&TypeID=12>
- [26] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100* [online]. 2013 [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-do-roku-2100-n-fu4s64b8h4>
- [27] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady - dlouhodobý vývoj Jihomoravského kraje* [online]. 2015 [cit. 2017-01-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/26041275/CR_CZ0640_2.pdf/1c934fc5-1914-4310-aec5-929771f134cd?version=1.19

- [28] CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ (CVVM). *Tiskové zprávy – stranické preference a volební model v prosinci 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7632/f3/pv161215.pdf
- [29] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Dotace na poskytování sociálních služeb* [online]. 2016 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/740>
- [30] JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Sociální oblast – Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v JMK 2015 - 2017* [online]. 2015 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=248488&TypeID=7
- [31] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Úřad práce České republiky – Společensky účelná pracovní místa* [online]. 2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/apz/spolecensky_ucelna_pracovni_mista
- [32] ACEMA. *Půjčky a úvěry pro podnikatele a OSVČ* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://acema.cz/pujcky-a-uvery/uvery-pro-podnikatele-a-osvc>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vybrané údaje struktury obyvatel v JMK k 31.12.2015.....	36
Tabulka 2: Kapacita zařízení a neuspokojené žádosti v JMK k 31.12.2015	37
Tabulka 3: Počet a věkové složení obyvatel v ČR v letech 2010 – 2015 (v tis. osob) ...	39
Tabulka 4: Vývoj obyvatel v ČR dle projekce ČSÚ (v tis. osob) v letech 2021 - 2091 .	40
Tabulka 5: Vývoj měsíční průměrné hrubé mzdy v ČR a JMK v letech 2007 - 2015....	45
Tabulka 6: Vývoj nezaměstnanosti v ČR a JMK v letech 2007-2015.....	46
Tabulka 7: Vývoj průměrné výše důchodu v ČR a JMK v letech 2007-2015	47
Tabulka 8: Příjemci plného starobního důchodu dle výše a pohlaví v roce 2015	48
Tabulka 9: Vývoj inflace v ČR v letech 2007 - 2016	50
Tabulka 10: Cenová kalkulace za jedno lůžko (v Kč)	65
Tabulka 11: Odhadovaná výše příspěvku na péči.....	66
Tabulka 12: Náklady na propagaci zařízení.....	67
Tabulka 13: Operační plán chráněného bydlení	68
Tabulka 14: Předpokládané počáteční náklady (v Kč)	69
Tabulka 15: Předpokládané provozní náklady při plné obsazenosti v prvním roce	70
Tabulka 16: Předpokládané provozní náklady při plné obsazenosti v druhém roce.....	71
Tabulka 17: Přehled personálního zajištění a osobních nákladů	73
Tabulka 18: Očekávané tržby chráněného bydlení	73
Tabulka 19: Analýza bodu zvratu chráněného bydlení.....	74
Tabulka 20: Zahajovací rozvaha společnosti (v Kč).....	76
Tabulka 21: Počet klientů podle variant v letech 2018 - 2022	77
Tabulka 22: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2018.....	78
Tabulka 23: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2019.....	78
Tabulka 24: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2020.....	79
Tabulka 25: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2021	79
Tabulka 26: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2022.....	80
Tabulka 27: Porovnání všech variant plánovaných tržeb a nákladů.....	81
Tabulka 28: Splátkový kalendář podnikatelského úvěru	83
Tabulka 29: Peněžní toky – optimistická varianta (v Kč).....	85
Tabulka 30: Peněžní toky – reálná varianta (v Kč).....	85

Tabulka 31: Peněžní toky – pesimistická varianta (v Kč)	85
Tabulka 32: Kumulativní peněžní příjmy jednotlivých variant (v Kč).....	88
Tabulka 33: Kumulativní peněžní toky všech variant diskontované sazbou 8 % (v Kč).....	89
Tabulka 34: Celkové roční peněžní příjmy jednotlivých variant (v Kč)	90
Tabulka 35: Pravděpodobnost výskytu a dopad rizik	95
Tabulka 36: Identifikovaná možná rizika včetně hodnoty rizika.....	95
Tabulka 37: Opatření a výsledné hodnoty rizik.....	98

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Plánovaná lokalita chráněného bydlení v okrese Brno – venkov.....	34
Obrázek 2: Rozložení konkurence dle lokality chráněného bydlení v JMK	38
Obrázek 3: Volební model (prosinec 2016).....	52
Obrázek 4: Organizační struktura chráněného bydlení.....	63

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj populace v ČR dle ČSÚ Projekce 2013 v letech 2021 – 2091	40
Graf 2: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR a JMK v letech 2007 - 2015	46
Graf 3: Porovnání nezaměstnanosti v ČR a JMK v letech 2007-2015	47
Graf 4: Příjemci starobního důchodu dle jeho výše a pohlaví v ČR v roce 2015	49
Graf 5: Bod zvratu chráněného bydlení	75
Graf 6: Vývoj hodnot rizik před a po uplatnění opatření.....	99

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Splátkový kalendář úvěru

Příloha II: Odpisový plán automobilu

Příloha III: Odpisový plán souboru movitých věcí

Příloha IV: Odpisový plán nemovitosti

Příloha V: Pořizované vybavení

Příloha VI: Kompletní přehled o peněžních tocích – optimistická varianta

Příloha VII: Kompletní přehled o peněžních tocích – reálná varianta

Příloha VIII: Kompletní přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta

Příloha IX: Žádost o registraci sociální služby

Příloha I: Splátkový kalendář úvěru

Měsíc	PS úvěru	Splátka	Úrok	Úmor	KS úvěru
1	2 500 000	26 946	11 146	15 800	2 484 200
2	2 484 200	26 946	11 075	15 871	2 468 329
3	2 468 329	26 946	11 005	15 941	2 452 387
4	2 452 387	26 946	10 934	16 013	2 436 375
5	2 436 375	26 946	10 862	16 084	2 420 291
6	2 420 291	26 946	10 790	16 156	2 404 135
7	2 404 135	26 946	10 718	16 228	2 387 908
8	2 387 908	26 946	10 646	16 300	2 371 608
9	2 371 608	26 946	10 573	16 373	2 355 235
10	2 355 235	26 946	10 500	16 446	2 338 789
11	2 338 789	26 946	10 427	16 519	2 322 270
12	2 322 270	26 946	10 353	16 593	2 305 677
13	2 305 677	26 946	10 279	16 667	2 289 011
14	2 289 011	26 946	10 205	16 741	2 272 270
15	2 272 270	26 946	10 131	16 816	2 255 454
16	2 255 454	26 946	10 056	16 891	2 238 564
17	2 238 564	26 946	9 980	16 966	2 221 598
18	2 221 598	26 946	9 905	17 042	2 204 556
19	2 204 556	26 946	9 829	17 117	2 187 439
20	2 187 439	26 946	9 752	17 194	2 170 245
21	2 170 245	26 946	9 676	17 270	2 152 975
22	2 152 975	26 946	9 599	17 347	2 135 627
23	2 135 627	26 946	9 521	17 425	2 118 202
24	2 118 202	26 946	9 444	17 502	2 100 700
25	2 100 700	26 946	9 366	17 581	2 083 119
26	2 083 119	26 946	9 287	17 659	2 065 460
27	2 065 460	26 946	9 209	17 738	2 047 723
28	2 047 723	26 946	9 129	17 817	2 029 906
29	2 029 906	26 946	9 050	17 896	2 012 010
30	2 012 010	26 946	8 970	17 976	1 994 034
31	1 994 034	26 946	8 890	18 056	1 975 978
32	1 975 978	26 946	8 810	18 137	1 957 841
33	1 957 841	26 946	8 729	18 217	1 939 624
34	1 939 624	26 946	8 647	18 299	1 921 325
35	1 921 325	26 946	8 566	18 380	1 902 945
36	1 902 945	26 946	8 484	18 462	1 884 483
37	1 884 483	26 946	8 402	18 544	1 865 938
38	1 865 938	26 946	8 319	18 627	1 847 311
39	1 847 311	26 946	8 236	18 710	1 828 601
40	1 828 601	26 946	8 153	18 794	1 809 808

41	1 809 808	26 946	8 069	18 877	1 790 930
42	1 790 930	26 946	7 985	18 962	1 771 969
43	1 771 969	26 946	7 900	19 046	1 752 922
44	1 752 922	26 946	7 815	19 131	1 733 791
45	1 733 791	26 946	7 730	19 216	1 714 575
46	1 714 575	26 946	7 644	19 302	1 695 273
47	1 695 273	26 946	7 558	19 388	1 675 885
48	1 675 885	26 946	7 472	19 474	1 656 411
49	1 656 411	26 946	7 385	19 561	1 636 849
50	1 636 849	26 946	7 298	19 649	1 617 201
51	1 617 201	26 946	7 210	19 736	1 597 465
52	1 597 465	26 946	7 122	19 824	1 577 641
53	1 577 641	26 946	7 034	19 912	1 557 728
54	1 557 728	26 946	6 945	20 001	1 537 727
55	1 537 727	26 946	6 856	20 090	1 517 636
56	1 517 636	26 946	6 766	20 180	1 497 456
57	1 497 456	26 946	6 676	20 270	1 477 186
58	1 477 186	26 946	6 586	20 360	1 456 826
59	1 456 826	26 946	6 495	20 451	1 436 375
60	1 436 375	26 946	6 404	20 542	1 415 833
61	1 415 833	26 946	6 312	20 634	1 395 199
62	1 395 199	26 946	6 220	20 726	1 374 473
63	1 374 473	26 946	6 128	20 818	1 353 655
64	1 353 655	26 946	6 035	20 911	1 332 744
65	1 332 744	26 946	5 942	21 004	1 311 739
66	1 311 739	26 946	5 848	21 098	1 290 641
67	1 290 641	26 946	5 754	21 192	1 269 449
68	1 269 449	26 946	5 660	21 287	1 248 163
69	1 248 163	26 946	5 565	21 381	1 226 781
70	1 226 781	26 946	5 469	21 477	1 205 305
71	1 205 305	26 946	5 374	21 572	1 183 732
72	1 183 732	26 946	5 277	21 669	1 162 064
73	1 162 064	26 946	5 181	21 765	1 140 298
74	1 140 298	26 946	5 084	21 862	1 118 436
75	1 118 436	26 946	4 986	21 960	1 096 476
76	1 096 476	26 946	4 888	22 058	1 074 419
77	1 074 419	26 946	4 790	22 156	1 052 263
78	1 052 263	26 946	4 691	22 255	1 030 008
79	1 030 008	26 946	4 592	22 354	1 007 654
80	1 007 654	26 946	4 492	22 454	985 200
81	985 200	26 946	4 392	22 554	962 646
82	962 646	26 946	4 292	22 654	939 992
83	939 992	26 946	4 191	22 755	917 237

84	917 237	26 946	4 089	22 857	894 380
85	894 380	26 946	3 987	22 959	871 421
86	871 421	26 946	3 885	23 061	848 360
87	848 360	26 946	3 782	23 164	825 196
88	825 196	26 946	3 679	23 267	801 929
89	801 929	26 946	3 575	23 371	778 558
90	778 558	26 946	3 471	23 475	755 083
91	755 083	26 946	3 366	23 580	731 503
92	731 503	26 946	3 261	23 685	707 819
93	707 819	26 946	3 156	23 790	684 028
94	684 028	26 946	3 050	23 897	660 132
95	660 132	26 946	2 943	24 003	636 129
96	636 129	26 946	2 836	24 110	612 019
97	612 019	26 946	2 729	24 218	587 801
98	587 801	26 946	2 621	24 326	563 476
99	563 476	26 946	2 512	24 434	539 042
100	539 042	26 946	2 403	24 543	514 499
101	514 499	26 946	2 294	24 652	489 846
102	489 846	26 946	2 184	24 762	465 084
103	465 084	26 946	2 073	24 873	440 211
104	440 211	26 946	1 963	24 984	415 228
105	415 228	26 946	1 851	25 095	390 133
106	390 133	26 946	1 739	25 207	364 926
107	364 926	26 946	1 627	25 319	339 607
108	339 607	26 946	1 514	25 432	314 175
109	314 175	26 946	1 401	25 545	288 630
110	288 630	26 946	1 287	25 659	262 970
111	262 970	26 946	1 172	25 774	237 197
112	237 197	26 946	1 058	25 889	211 308
113	211 308	26 946	942	26 004	185 304
114	185 304	26 946	826	26 120	159 184
115	159 184	26 946	710	26 236	132 947
116	132 947	26 946	593	26 353	106 594
117	106 594	26 946	475	26 471	80 123
118	80 123	26 946	357	26 589	53 534
119	53 534	26 946	239	26 707	26 827
120	26 827	26 946	120	26 827	0

Příloha II: Odpisový plán automobilu

Název majetku:	automobil			
Rok pořízení:	2018			
Odpisová skupina:	2			
Životnost:	5			
Způsob odepisování:	rovnoměrný			
Roční odpisové sazby:	první rok: 11% / další: 22,25%			
Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávkycelkem	Zůstatková cena
2 018	150 000	16 500	16 500	133 500
2 019	150 000	33 375	49 875	100 125
2 020	150 000	33 375	83 250	66 750
2 021	150 000	33 375	116 625	33 375
2 022	150 000	33 375	150 000	0

Příloha III: Odpisový plán souboru movitých věcí

Název majetku:	soubor movitých věcí			
Rok pořízení:	2018			
Odpisová skupina:	2			
Životnost:	5			
Způsob odepisování:	rovnoměrný			
Roční odpisové sazby:	první rok: 11% / další: 22,25%			
Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
2 018	500 000	55 000	55 000	445 000
2 019	150 000	111 250	166 250	333 750
2 020	150 000	111 250	277 500	222 500
2 021	150 000	111 250	388 750	111 250
2 022	150 000	111 250	500 000	0

Příloha IV: Odpisový plán nemovitosti

Název majetku:		nemovitost		
Rok pořízení:		2018		
Odpisová skupina:		5		
Životnost:		40		
Způsob odepisování:		rovnoměrný		
Roční odpisové sazby:		první rok: 1,25% / další: 3,4%		
Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávkycelkem	Zůstatková cena
2 018	2 500 000	35 000	35 000	2 465 000
2 019	2 500 000	85 000	120 000	2 380 000
2 020	2 500 000	85 000	205 000	2 295 000
2 021	2 500 000	85 000	290 000	2 210 000
2 022	2 500 000	85 000	375 000	2 125 000
2 023	2 500 000	85 000	460 000	2 040 000
2 024	2 500 000	85 000	545 000	1 955 000
2 025	2 500 000	85 000	630 000	1 870 000
2 026	2 500 000	85 000	715 000	1 785 000
2 027	2 500 000	85 000	800 000	1 700 000
2 028	2 500 000	85 000	885 000	1 615 000
2 029	2 500 000	85 000	970 000	1 530 000
2 030	2 500 000	85 000	1 055 000	1 445 000
2 031	2 500 000	85 000	1 140 000	1 360 000
2 032	2 500 000	85 000	1 225 000	1 275 000
2 033	2 500 000	85 000	1 310 000	1 190 000
2 034	2 500 000	85 000	1 395 000	1 105 000
2 035	2 500 000	85 000	1 480 000	1 020 000
2 036	2 500 000	85 000	1 565 000	935 000
2 037	2 500 000	85 000	1 650 000	850 000
2 038	2 500 000	85 000	1 735 000	765 000
2 039	2 500 000	85 000	1 820 000	680 000
2 040	2 500 000	85 000	1 905 000	595 000
2 041	2 500 000	85 000	1 990 000	510 000
2 042	2 500 000	85 000	2 075 000	425 000
2 043	2 500 000	85 000	2 160 000	340 000
2 044	2 500 000	85 000	2 245 000	255 000
2 045	2 500 000	85 000	2 330 000	170 000
2 046	2 500 000	85 000	2 415 000	85 000
2 046	2 500 000	85 000	2 500 000	0

Příloha V: Pořizované vybavení

Rok	Jednotková cena	Množství	Celková cena
Polohovací postele, matrace	14 000	15	210 000
Šatní skříň	3 500	15	52 500
Polohovací stolky k posteli	2 000	15	30 000
Stolky	1 250	9	11 250
Židle	500	15	7 500
Poličky	200	9	1 800
Televize + držák	4 000	9	36 000
Vybavení společenské místnosti	30 000	1	30 000
Vybavení kuchyně	50 000	1	50 000
Vybavení kanceláře + sesterny	35 000	1	35 000
Systém pro přivolání pomoci	35 000	1	35 000
CELKEM			499 050

Příloha VI: Kompletní přehled o peněžních tocích – optimistická varianta

		1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok
1	Přírůstek tržeb	2 844 000	3 697 200	3 981 600	4 266 000	4 266 000	4 266 000	4 266 000	4 266 000	4 266 000	4 266 000
2	Přírůstek provozních N (bez odpisů)	2 161 776	2 954 303	3 013 587	3 072 241	3 059 486	3 120 675	3 183 089	3 246 751	3 311 686	3 377 919
3	Přírůstek odpisů	106 500	229 625	229 625	229 625	229 625	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
4	Přírůstek zisku před zdaněním (1-2-3)	575 724	513 272	738 388	964 134	976 889	1 060 325	997 911	934 249	869 314	803 081
5	Daň ze zisku (19%)	109 388	97 522	140 294	183 185	185 609	201 462	189 603	177 507	165 170	152 585
6	Přírůstek zisku po zdanění (4-5)	466 336	415 750	598 095	780 948	791 280	858 863	808 308	756 742	704 145	650 495
7	Přírůstek odpisů (+)	106 500	229 625	229 625	229 625	229 625	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
8	Splátka úvěru - úmor (-)	194 323	204 978	216 217	228 072	240 578	253 769	267 684	282 361	297 844	314 175
	Celkový roční příjem (6+7-8)	378 514	440 397	611 503	782 501	780 328	690 094	625 624	559 381	491 301	421 321
	Kumulovaný roční příjem	378 514	818 911	1 430 414	2 212 915	2 993 242	3 683 336	4 308 961	4 868 341	5 359 643	5 780 963
	Diskontovaný příjem za rok	350 476	377 570	485 431	575 162	531 078	434 876	365 046	302 216	245 773	195 153
	Kumulovaný diskont. Příjem (rok)	350 476	728 046	1 213 476	1 788 638	2 319 716	2 754 592	3 119 638	3 421 854	3 667 626	3 862 779

Příloha VII: Kompletní přehled o peněžních tocích – reálná varianta

		1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok
1	Přírůstek tržeb	1 990 800	2 844 000	3 697 200	3 981 600	4 266 000	4 266 000	4 266 000	4 266 000	4 266 000	4 266 000
2	Přírůstek provozních N (bez odpisů)	1 953 696	2 135 203	2 942 839	3 013 587	3 073 858	3 135 336	3 198 042	3 262 003	3 327 243	3 393 788
3	Přírůstek odpisů	106 500	229 625	229 625	229 625	229 625	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
4	Přírůstek zisku před zdaněním (1-2-3)	-69 396	479 172	524 736	738 388	962 517	1 045 664	982 958	918 997	853 757	787 212
5	Daň ze zisku (19%)	0	91 043	99 700	140 294	182 878	198 676	186 762	174 609	162 214	149 570
6	Přírůstek zisku po zdanění (4-5)	-69 396	388 130	425 036	598 095	779 638	846 988	796 196	744 387	691 543	637 642
7	Přírůstek odpisů (+)	106 500	229 625	229 625	229 625	229 625	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
8	Splátka úvěru - úmor (-)	194 323	204 978	216 217	228 072	240 578	253 769	267 684	282 361	297 844	314 175
	Celkový roční příjem (6+7-8)	-157 219	412 777	438 444	599 647	768 686	678 219	613 512	547 026	478 699	408 467
	Kumulovaný roční příjem	-157 219	255 558	694 002	1 293 650	2 062 335	2 740 554	3 354 066	3 901 092	4 379 792	4 788 259
	Diskontovaný příjem za rok	-145 573	353 890	348 051	440 759	523 154	427 393	357 978	295 541	239 469	189 199
	Kumulovaný diskont. Příjem (rok)	-145 573	208 317	556 368	997 127	1 520 281	1 947 674	2 305 652	2 601 194	2 840 663	3 029 862

Příloha VIII: Kompletní přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta

		1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok
1	Přírůstek tržeb	1 706 400	1 990 800	2 844 000	3 412 800	3 981 600	3 981 600	3 981 600	3 981 600	3 981 600	3 981 600
2	Přírůstek provozních N (bez odpisů)	1 884 336	1 922 961	2 123 739	2 860 000	2 988 738	3 048 513	3 109 483	3 171 673	3 235 107	3 299 809
3	Přírůstek odpisů	106 500	229 625	229 625	229 625	229 625	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
4	Přírůstek zisku před zdaněním (1-2-3)	-284 436	-161 786	490 636	323 175	763 237	848 087	787 117	724 927	661 493	596 791
5	Daň ze zisku (19%)	0	0	93 221	61 403	145 015	161 137	149 552	137 736	125 684	113 390
6	Přírůstek zisku po zdanění (4-5)	-284 436	-161 786	397 415	261 772	618 222	686 950	637 564	587 191	535 810	483 401
7	Přírůstek odpisů (+)	106 500	229 625	229 625	229 625	229 625	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
8	Splátka úvěru - úmor (-)	194 323	204 978	216 217	228 072	240 578	253 769	267 684	282 361	297 844	314 175
	Celkový roční příjem (6+7-8)	-372 259	-137 139	410 824	263 325	607 269	518 181	454 881	389 830	322 966	254 226
	Kumulovaný roční příjem	-372 259	-509 397	-98 574	164 751	772 020	1 290 201	1 745 082	2 134 911	2 457 877	2 712 104
	Diskontovaný příjem za rok	-344 684	-117 574	326 125	193 552	413 297	326 542	265 419	210 613	161 563	117 756
	Kumulovaný diskont. Příjem (rok)	-344 684	-462 258	-136 133	57 418	470 715	797 257	1 062 676	1 273 289	1 434 852	1 552 608

Příloha IX: Žádost o registraci sociální služby



Tiskopis prosím vyplňte čitelně

podací razítko

Žádost o registraci sociálních služeb

A. Žadatelem o registraci je:

Zaškrtněte jednu z následujících tří variant a do příslušné tabulky uveďte doplňující informace.

☐ fyzická osoba:

Název:	IČ ¹⁾ :	DIČ:
Příjmení:	Jméno ²⁾ :	Titul před: za:
Datum narození:	Místo narození:	Státní příslušnost:
Trvalý pobyt: Obec: Část obce: Ulice: Č. p. ³⁾ : Č. orient.: PSČ:		
Fax:	Web:	
Telefon:	E-mail:	Id datové schránky:

☐ právnická osoba:

Název organizace:	IČ:	DIČ:
Forma právní subjektivity:	Stát:	
Sídlo: Obec: Část obce: Ulice: Č. p. ³⁾ : Č. orient.: PSČ:		
Fax:	Web:	
Telefon:	E-mail:	Id datové schránky:

Oprávněná osoba⁴⁾:

Příjmení:	Jméno ²⁾ :	Titul před: za:
Funkce:		

Statutární orgán:

č.	Funkce	Příjmení	Jméno ²⁾	Titul
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

1) Pokud doposud nemáte IČ přiděleno, údaj nevyplňujte a na formuláři Údaje o registrované sociální službě v odstavci A vyplňte příjmení, jméno a datum narození.

2) Uveďte všechna jména osoby.

3) Pokud je místo čísla popisného přiděleno číslo evidenční, uveďte před číslem písmeno E.

4) Uveďte příjmení, jméno a titul oprávněné osoby v řízení před soudem dle §30 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb., o správním řádu.

PROSÍM OBRAŤTE

Číslo listu: ☐ 14 01 01 702

- ☐ organizační složka státu nebo územní samosprávný celek, jehož jménem bude poskytovat služby organizační složka územního samosprávného celku:

Název organizace:		IČ ⁵⁾ :
Forma právní subjektivity:		
Sídlo:	Obec:	Část obce:
	Ulice:	Č. p. ³⁾ : Č. orient.: PSČ:
Fax:	Web:	
Telefon:	E-mail:	Id datové schránky:

Oprávněná osoba⁴⁾:

Příjmení:	Jméno ²⁾ :	Titul před:	za:
Funkce:			

Organizační složka⁶⁾:

Název:			
Adresa:	Obec:	Část obce:	
	Ulice:	Č. p. ³⁾ : Č. orient.: PSČ:	
Telefon:	E-mail:	Id datové schránky:	
Fax:	Web:		
Odpovědný vedoucí:			
Příjmení:	Jméno ²⁾ :	Titul před:	za:

B. Žádám o registraci sociálních služeb v počtu:

C. Uvedte počet samostatných příloh, které jsou součástí tohoto tiskopisu:

D. Uvedte celkový počet listů⁷⁾ (včetně příloh a tiskopisů), které jsou součástí tohoto tiskopisu:

5) Uvedte IČ zřizovatele.

6) Pokud je potřeba uvést více organizačních složek, uveďte tyto v příloze na předepsaném tiskopise.

7) Každý list, který je součástí této žádosti, musí být očíslován. Součástí žádosti jsou všechny tiskopisy a přílohy.

E. Prohlášení žadatele:

Veškeré údaje v této žádosti jsou pravdivé a jsem si vědom(a) případných následků, které by pro mne z nepravdivých údajů vyplývaly.

Formulář jsem převzal(a) z oficiálních webových stránek Ministerstva práce a sociálních věcí, nezměnil(a) jsem na něm žádné pevné texty, pouze jsem pravdivě vyplnil(a) kolonky určené k vyplňování.

V _____ dne _____ . 20____

podpis a razítko oznamovatele

K žádosti prosím doložte:

- rozhodnutí o schválení provozního řádu zařízení sociálních služeb vydané orgánem ochrany veřejného zdraví, pokud se jedná o sociální služby poskytované dle § 47 Týdenní stacionáře, § 48 Domovy pro osoby se zdravotním postižením, § 49 Domovy pro seniory nebo § 50 Domovy se zvláštním režimem zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách
- doklad o vlastnickém nebo jiném právu k objektu nebo prostorám, v nichž budou poskytovány sociální služby, z něhož vyplývá oprávnění žadatele tyto objekty nebo prostory užívat
- doklad, že žadatel nemá daňové nedoplatky a nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění a na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- čestné prohlášení, že na majetek fyzické nebo právnické osoby, která je žadatelem o registraci, nebyl prohlášen konkurz nebo proti ní nebylo zahájeno konkurzní nebo vyrovnací řízení anebo nebyl návrh na prohlášení konkurzu zamítnut pro nedostatek majetku
- doklad o bezúhonnosti všech fyzických osob, které budou přímo poskytovat sociální služby
- doklady nebo jejich úředně ověřené kopie prokazující odbornou způsobilost všech fyzických osob, které budou přímo poskytovat sociální služby

Je-li žadatelem právnická osoba, doložte také:

- úředně ověřené kopie zakladatelských dokumentů a dokladů o registraci podle zvláštních právních předpisů, popřípadě výpis z obchodního rejstříku nebo jiné evidence podle zvláštních právních předpisů

Pro každou registrovanou službu dále doložte:

- vyplněný formulář **Údaje o registrované sociální službě**
- popis realizace poskytování sociálních služeb v písemné podobě a v elektronické podobě ve formátu PDF
- finanční rozvahu k zajištění provozu sociálních služeb v písemné podobě a v elektronické podobě ve formátu PDF
- popis personálního zajištění poskytovaných sociálních služeb v písemné podobě a v elektronické podobě ve formátu PDF

Formuláře žádostí a ostatních dokladů naleznete na internetové adrese <http://portal.mpsv.cz/forms> nebo si je vyzvednete na pracovišti příslušného krajského úřadu. Na toto pracoviště se také obraťte, pokud budete mít při vyplňování pochybnosti.

Číslo listu (vyplňte pouze v případě, že je strana vytištěna na samostatném listu):

14 01 01 702