# DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán - Výstavba a provoz areálu pro seniory

Business plan - Construction and management of the complex for seniors

## STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

## STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

## VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

WEISL

DAVID

**2018**

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Weisl Jméno: David Osobní číslo:

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení veřejné správy a regionálních studií

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Studijní obor: Projektové řízení inovací

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán - Výstavba a provoz areálu pro seniory

Název diplomové práce anglicky:

Business plan - Construction and management of the complex for seniors

Pokyny pro vypracování:

CÍL:Ověření životaschopnosti investice do vybudování areálu pro seniory.
PŘÍNOS: Hlavním přínosem DP je zhodnocení investiční příležitosti. DP práce též reflektuje řešení aktuálního společenského tématu stárnutí populace a nedostatku míst v domovech pro seniory.
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - stříbrná ekonomika, sociální služby, specifiká podnikatelského plánu zaměřeného na získání externího financování 3. Praktická část - představení záměru, analýza trhu, marketingový plán, financování a investiční zhodnocení podnikatelského záměru, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

1. PINSON, Linda. Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business. 7th ed. Tustin, 2008
2. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011.
3. LIPOVSKÁ, Hana. Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět. Praha: Grada, 2017
4. DURRETT, Charles a William H. THOMAS. 2009. Senior cohousing handbook: a community approach to independent living. 2nd

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 5.12.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 12.1.2018

Platnost zadání diplomové práce: 31.8.2018

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

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)



© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

WEISL, David. *Podnikatelský plán - Výstavba a provoz areálu pro seniory*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 12. 01. 2018 Podpis:

# Poděkování

Rád bych zde poděkoval paní Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D., za čas, který mi věnovala při konzultacích a také za její cenné rady, postřehy a komentáře, které přispěli ke zvýšení kvality této práce.

Dále bych chtěl jmenovitě poděkovat bankovnímu specialistovi panu Ing. Karlu Miškovskému a ostatním odborníkům, se kterými jsem podnikatelský plán mohl konzultovat.

# Abstrakt

Cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán pro výstavbu a provoz komunitního areálu pro seniory. Podnikatelský záměr staví na unikátní myšlence pro český trh, propojit bydlení aktivních seniorů s těmi, co jsou již odkázáni na pomoc druhých. Teoretická část se zabývá základními pojmy stříbrná ekonomie, sociální služby a pobytové sociální služby v ČR. Poté se věnuje specifické podobě podnikatelského plánu zaměřeného na získání externího bankovního financování. Struktura teoretické části tedy postupuje od všeobecných informací až ke konkrétním specifikům daného podnikatelského plánu. Praktická část obsahuje detailní podnikatelský plán, který je složen z popisu podniku, představení podnikatelského záměru, analýz a investičního zhodnocení, které je provedeno za pomocí statických i dynamických metod. Cílem práce bylo ověřit, zda může tento podnikatelský záměr vzniknout a fungovat jako soukromý subjekt, který nečerpá státní dotace na provoz. Tuto skutečnost se podařilo v diplomové práci potvrdit.

## Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikatelský záměr, stříbrná ekonomika, sociální péče, domov pro seniory, domov důchodců, investice, externí financování

# Abstract

The goal of this master thesis is to create a business plan for the construction and operation of the community area for the elderly. The business plan builds on a unique idea for the Czech market, linking the housing of active seniors with those already dependent on the help of others. The theoretical part deals with basic concepts of silver economy, social services and residential social services in the Czech Republic. After that, it focuses on a specific form of business plan aimed at obtaining external bank financing. The structure of the theoretical part thus proceeds from the general information to the specifics of the given business plan. The practical part contains a detailed business plan, which consists of the company's description, presentation of the business plan, analyses and investment appreciation, which is done using static and dynamic methods. The aim of the thesis was to

verify whether this business plan can arise and operate as a private entity that does not draw up state subsidies for operation. This fact was confirmed in the master thesis.

## Key words

Business plan, business intention, silver economy, social care, home for seniors, retirement home, investment, external financing

**ÚVOD** ..... **4**

**TEORETICKÁ ČÁST** ..... **6**

**1. STŘÍBRNÁ EKONOMIKA** ..... **7**

**2. SOCIÁLNÍ SLUŽBY** ..... **11**

2.1 TYPY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB PRO SENIORY ..... 11

*2.1.1 Volnočasové aktivity pro seniory* ..... *12*

*2.1.2 Ambulantní pečovatelská a ošetřovatelská péče (terénní služby)* ..... *13*

*2.1.3 Denní centra a stacionáře* ..... *13*

*2.1.4 Odlehčovací služby* ..... *14*

*2.1.5 Léčebny dlouhodobě nemocných* ..... *15*

*2.1.6 Pobytové služby pro seniory* ..... *15*

2.2 PŘEHLED SOCIÁLNÍCH ZAŘÍZENÍCH PRO SENIORY, DLE JEJICH KAPACIT A ZŘIZOVATELŮ V ČR ..... 16

2.3 DOMOVY PRO SENIORY V ČR ..... 17

2.4 ZPŮSOB FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V ČESKÉ REPUBLICE ..... 19

*2.4.1 Financování sociálních služeb z pohledu státu a veřejné správ* ..... *21*

*2.4.2 Financování sociálních služeb z pohledu provozovatele zařízení* ..... *22*

*2.4.3 Financování sociálních služeb z pohledu klientů* ..... *23*

**3. PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO PODOBA PŘI ŽÁDOSTI O EXTERNÍ BANKOVNÍ FINANCOVÁNÍ** ..... **25**

3.1 PODOBA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PŘI ŽÁDOSTI O EXTERNÍ BANKOVNÍ FINANCOVÁNÍ ..... 26

*3.1.1 Představení společnosti a vlastnická struktura* ..... *26*

*3.1.2 Analýza financovaného projektu* ..... *26*

*3.1.3 Finanční plán a hodnocení investice* ..... *27*

*3.1.4 Dodatečné informace k bankovnímu financování developerského projektu* ..... *27*

**PRAKTICKÁ ČÁST** ..... **28**

**DOMOV AKTIVNÍHO STÁŘÍ** ..... **29**

**HLAVNÍ CHARAKTERISTIKY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU** ..... **30**

**4. PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU A SPOLEČNOSTI** ..... **31**

4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A VLASTNICKÉ STRUKTURY ..... 31

*4.1.1 Vize, mise a strategický cíl* ..... *31*

*4.1.2 Vlastnická struktura společnosti* ..... *32*

**5. PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU** ..... **32**

5.1 POPIS LOKALITY ..... 32

5.2 PODOBA A VYBAVENÍ AREÁLU ..... 35

*5.2.1 Podoba hlavní rezidence* ..... *36*

*5.2.2 Podoba malometrážní vilky* ..... *37*

5.3 PRO KOHO JE AREÁL URČEN A JAKÉ SLUŽBY POSKYTUJE ..... 39

*5.3.1 Nabízené služby klientům* ..... *39*

5.4 NÁKLADY NA VYBUDOVÁNÍ AREÁLU ..... 40

*5.4.1 Náklady spojené s výstavbou a vybavením hlavní rezidence* ..... *41*

*5.4.2 Náklady spojené s výstavbou a vybavením vilek* ..... *41*

*5.4.3 Ostatní náklady na spojené s vybudováním areálu* ..... *41*

*5.4.4 Náklady spojené se zahájením provozu* ..... *41*

**6. ANALYTICKÁ ČÁST** ..... **42**

6.1 ANALÝZA ODVĚTVÍ – PROBLEMATIKA DOMOVŮ PRO SENIORY ..... 42

*6.1.1 Financování* ..... *42*

*6.1.2 Legislativa* ..... *43*

*6.1.3 Nedostatečná kapacita zařízení* ..... *44*
*6.1.4 Nedostatek kvalifikovaného personálu* ..... *45*
6.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU ..... 46
*6.2.1 Politické faktory* ..... *46*
*6.2.2 Sociální faktory* ..... *49*
*6.2.3 Technické faktory* ..... *49*
6.3 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ ..... 50
*6.3.1 Analýza zákazníků* ..... *50*
*6.3.2 Analýza konkurence* ..... *52*
*6.3.3 Analýza potenciálních nových konkurentů* ..... *56*
*6.3.4 Analýza substitutů* ..... *56*
*6.3.5 Analýza dodavatelů* ..... *56*
6.4 VNITŘNÍ ANALÝZA PODNIKU ..... 57
6.5 SWOT ANALÝZA ..... 58
*Silné stránky* ..... *58*
*Slabé stránky* ..... *58*
*Příležitosti* ..... *58*
*Hrozby* ..... *58*

**7. MARKETINGOVÝ PLÁN ..... 59**
*7.1.1 Produkt* ..... *59*
*7.1.2 Cena* ..... *60*
*7.1.3 Distribuce* ..... *61*
*7.1.4 Lidé* ..... *61*
*7.1.5 Materiální zabezpečení* ..... *61*
*7.1.6 Propagace* ..... *62*
*7.1.7 Procesy* ..... *63*

**8. HARMONOGRAM PROJEKTU ..... 64**

**9. POPIS ORGANIZACE SPOLEČNOSTI A JEJÍ PERSONÁLNÍ STRUKTURY ..... 66**
9.1 VLASTNICKÉ VZTAHY VE SPOLEČNOSTI ..... 66
9.2 PERSONÁLNÍ STRUKTURA – VÝSTAVBA ..... 66
9.3 PERSONÁLNÍ STRUKTURA – PROVOZ ..... 67

**10. FINANČNÍ PLÁN ..... 69**
10.1 VÝDAJE A PŘÍJMY AREÁLU ..... 69
*10.1.1 Provozní výdaje areálu* ..... *69*
*10.1.2 Predikované příjmy* ..... *72*
10.2 PROVOZNÍ FINANCOVÁNÍ PROJEKTU ..... 73
*10.2.1 Dotační tituly na provoz sociálních zařízení* ..... *74*
10.3 INVESTIČNÍ NÁKLADY AREÁLU ..... 74
10.4 INVESTIČNÍ FINANCOVÁNÍ PROJEKTU ..... 75
*10.4.1 Financování pomocí bankovního úvěru* ..... *75*
*10.4.2 Možnosti využití dotačních titulů na vybudování areálu* ..... *76*

**11. FINANČNÍ VÝKAZNICTVÍ ..... 77**
11.1 ÚČETNÍ VÝKAZY ZAKLADATELSKÉ ..... 77
11.2 ÚČETNÍ VÝKAZY PROVOZNÍ ..... 78
*11.2.1 Účetní výkazy 0. Roku* ..... *78*
*11.2.2 Účetní výkazy 1. Roku* ..... *79*
*11.2.3 Účetní výkazy 2. Roku* ..... *80*
*11.2.4 Účetní výkazy 3. Roku* ..... *81*
*11.2.5 Účetní výkazy 4. Roku* ..... *82*
*11.2.6 Účetní výkazy 5. Roku* ..... *83*

**12. HODNOCENÍ INVESTICE ..... 84**
12.1 BREAK-EVEN POINT ..... 84
12.2 DOBA NÁVRATNOSTI ..... 85
12.3 VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO ..... 85
12.4 ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA ..... 85
12.5 WACC ..... 86
12.6 EVA ..... 87
12.7 POMĚROVÉ FINANČNÍ UKAZATELE ..... 87
12.8 RIZIKA A JEJICH MANAGEMENT ..... 88
**13. MOŽNOSTI ROZŠÍŘENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU ..... 90**
13.1 MOŽNOSTI ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB V OKOLÍ DOMOVA AKTIVNÍHO STÁŘÍ ..... 90
13.2 MOŽNOSTI ROZŠÍŘENÍ AREÁLU ..... 90
13.3 VYBUDOVÁNÍ DALŠÍCH AREÁLU FUNGUJÍCÍM NA STEJNÉM PRINCIPU ..... 90
**14. ZÁVĚR ..... 91**
**15. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ..... 93**
**16. SEZNAM GRAFŮ ..... 100**
**17. SEZNAM OBRÁZKŮ ..... 101**
**18. SEZNAM TABULEK ..... 102**
**19. SEZNAM PŘÍLOH ..... 102**
**20. PŘÍLOHY ..... 103**
20.1 FOTOGRAFIE DOMOVA PRO SENIORY Z GRAZU ..... 103
20.2 ANALÝZA KONKURENCE – SLOVNÍ KOMENTÁŘ ..... 104
*20.2.1 Domovy pro seniory ..... 104*
*20.2.2 Rezidence pro seniory ..... 106*
*20.2.3 Substituty ..... 107*
20.3 ÚČETNÍ VÝKAZY PRO OBDOBÍ 25 LET ..... 108

# Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolil tvorbu podnikatelského plánu, v mém podání investiční záměr zaměřený na vybudování komunitního areálu pro seniory, který by odpovídal současným nárokům na životní styl, reflektoval potřeby stárnoucí populace a zároveň představoval místo, kam lidé nebudou odcházet s pocitem odcizení s vyhlídkou blízké smrti. O stáří člověk nepřemýšlí každý den, a i to může být jeden z důvodů aktuálně neuspokojivé situace v oblasti domovů pro seniory. Tuto skutečnost si však člověk více uvědomí až ve chvíli, kdy začne hledat místo v domově pro svého blízkého člověka nebo dokonce sám pro sebe. Kapacity současných center pro seniory nejsou schopny obstojně uspokojit veškerou poptávku trhu. Kromě problému s kapacitou, dnešní domovy pro seniory ve velké míře neodpovídají aktuálním požadavkům dnešní doby, co se kvality a prostředí týče. A to je jen několik podmětů, které mě přivedly k myšlence připravit podnikatelský plán, jenž by přebudoval již existující opuštěný a chátrající areál, který spíše připomíná Browfield, na moderní areál pro seniory.

Cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán, na jehož základě bude možné vybudovat areál pro seniory, který poskytne komplexní dlouhodobé služby pro obyvatel straší 60 let. Obchodní model staví na unikátní myšlence pro český trh, která spojuje komunitní bydlení s domovem pro seniory, díky čemuž nebudou muset senioři měnit ve stáří prostředí, ve kterém žijí a zažívat pocit "odložení do domova důchodců".

Hlavním cílem podnikatelského záměru je do tří let od zahájení provozu areálu dosáhnout ekonomického zisku a v dlouhodobém horizontu splatit vložený kapitál vlastníků do areálu. Mimo dlouhodobou udržitelnost podnikatelského záměru a jeho finanční výsledky si podnikatelský záměr klade za cíl reagovat na současnou situaci ve společnosti spojenou se stárnutím a příležitostí, kterou přináší.

V souvislosti s cílem podnikatelského záměru a diplomové práce byla práce rozdělena do dvou částí. První část je tvořena obecnou teorií k tématu stáří, která čtenáři přiblíží problematiku od obecného rámce skrytého pod pojmem stříbrná ekonomika, přes základní strukturu sociálních služeb ve spojení se stářím a ubytovacími službami, až po konkrétní specifika dále prezentovaného podnikatelského plánu zaměřeného na získání externího bankovního financování. Teoretická část vychází z veřejně dostupných pramenů, převážně

z literatury, internetových zdrojů, zákonů České republiky a osobní konzultace dále představeného podnikatelského plánu s pracovníky bankovní instituce.

Praktická část je tvořena kompletním podnikatelským plánem. Mimo představení samotného podnikatelského záměru, lze vyzdvihnout analytickou část, finanční plán a vyhodnocení podnikatelského záměru. Analytická část, je složena z analýzy makroprostředí, mikroprostředí a analýzy trhu. Každá analýza byla provedena na základě příslušných analytických metod, vhodných pro dané prostředí. Analýza trhu byla provedena na základě srovnávaní vybraných parametrů jednotlivých domovů pro seniory. Tato zařízení byla vybírána na základě dvou kritérií. Prvním z nich byla jejich lokace. Druhým kritériem byla kvalita poskytovaných služeb, tak aby byla porovnávána zařízení, která klientům nabízí nadstandartní služby. S využitím informací z předešlých analýz a dalších informací byla zpracována SWOT analýza. Neméně důležitou částí je finanční plán, protože podnikatelský je tvořen za účelem získání externího bankovního financováni. Na základě finančního výkazu bylo možné stanovit potřebu externího financování a provést následné hodnocení investice. Pro hodnocení investice popsaného v podnikatelském plánu byly použity statické i dynamické metody. Byla zkoumána doba návratnosti, čistá současná hodnota, ekonomická přidaná hodnota spolu s analýzou poměrových ukazatelů.

Za přínos této diplomové práce lze označit vznik samotného podnikatelského plánu, který by mohl sloužit jako podklad pro investory nebo bankovní instituce, při rozhodování, zda vložit finanční prostředky do prezentovaného komunitního centra pro seniory.

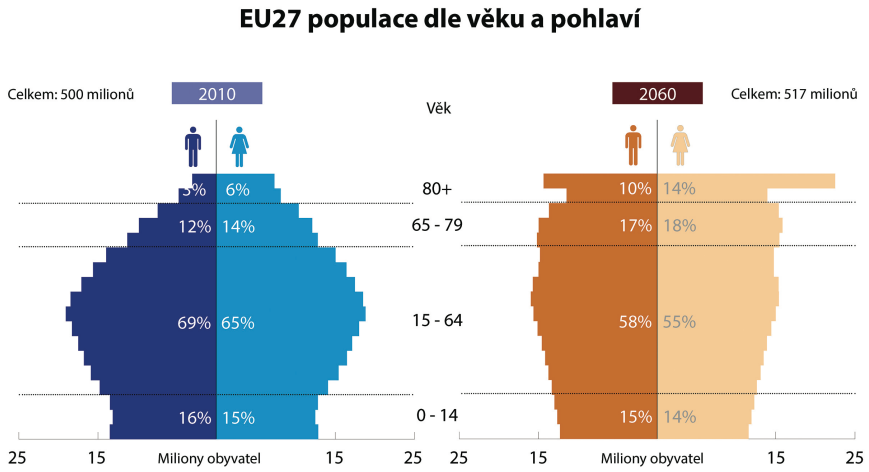
# TEORETICKÁ ČÁST

Cílem teoretické části této diplomové práce je přiblížit čtenáři širší souvislosti spojené s pojmem stárnutí a příležitostmi, které tato životní etapa představuje. Čtenář se seznámí s pojmem stříbrné ekonomiky, se sociálními službami pro seniory, s jejich strukturou a financováním v České republice. Závěr teoretické části je věnovaný podnikatelskému plánu. Protože důvody, pro které je tvořen podnikatelský plán, jeho struktura a jednotlivé části jsou všeobecně známy, je tato část zaměřena pouze na ty části podnikatelského plánu, které jsou přímo spjaty se získáním externího bankovního financování podnikatelského záměru.

# 1. Stříbrná ekonomika

Bylo by mylné stříbrnou ekonomiku spojovat s obchodováním nebo využíváním stejnojmenné komodity. Dle Evropské komise lze pojmem „Stříbrná ekonomika“ označit vznikající ekonomickou příležitost vyplývající z veřejných a spotřebitelských výdajů v souvislosti se stárnutím populace a specifickými potřebami obyvatel ve věku nad 50 let (Evropská komise, Growing the European Silver economy 2015[online]). Zjednodušeně lze tedy pod pojem stříbrná ekonomika zahrnout veškeré služby pro obyvatele starší 50 let.

Stárnutí obyvatelstva je běžně vnímáno jako jedna z největších hrozeb, se kterou se Evropa v současnosti potýká (Štefánek a kol., 2014). Tuto skutečnost lze pozorovat nejenom v Evropě, ale i jinde ve světě. Dané tvrzení podporují veškeré demografické studie, které predikují, že podíl obyvatel ve věku 50 a více let se do několika let bude zvyšovat geometrickou řadou (ČSÚ, Stárnutí populace [online]). To společně s faktem, že soudobá společnost je označována konzumní přispívá k tvrzení, že koupěschopnost této skupiny obyvatel výrazně poroste.

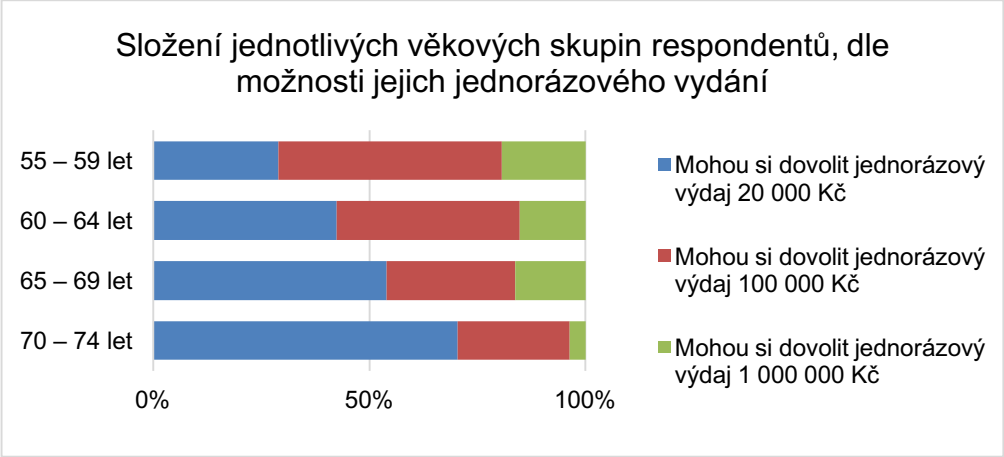



*Obrázek 1 - Demografická predikce vývoje obyvatelstva v Evropě v roce 2060 (Autor: Evropská komise)*

Martinovi Zsarnoczkému se již podařilo identifikovat celkem dvacet čtyři oblastní, které byly stříbrnou ekonomikou pozitivně ovlivněny. Mimo již tradiční odvětví jako lékařství, kosmetiku nebo módu se jedná například o stavebnictví, domácí péči či IT technologie (Zsarnocky, The New Hope for EU – Silver Economy [online]). S tímto tvrzením se ztotožňuje také Florian Kohlbacher, který přímo říká, že díky stříbrné ekonomice nevznikají pouze produkty určené pro seniory. Na mnoha příkladech demonstruje, že produkty primárně určené pro seniory našly široké uplatnění i mimo tento trh (Kohlbacher, Herstatt, 2011, s. 10). S jistou lze již dnes, tvrdit že stříbrná ekonomika v budoucnu ovlivní celou ekonomiku.

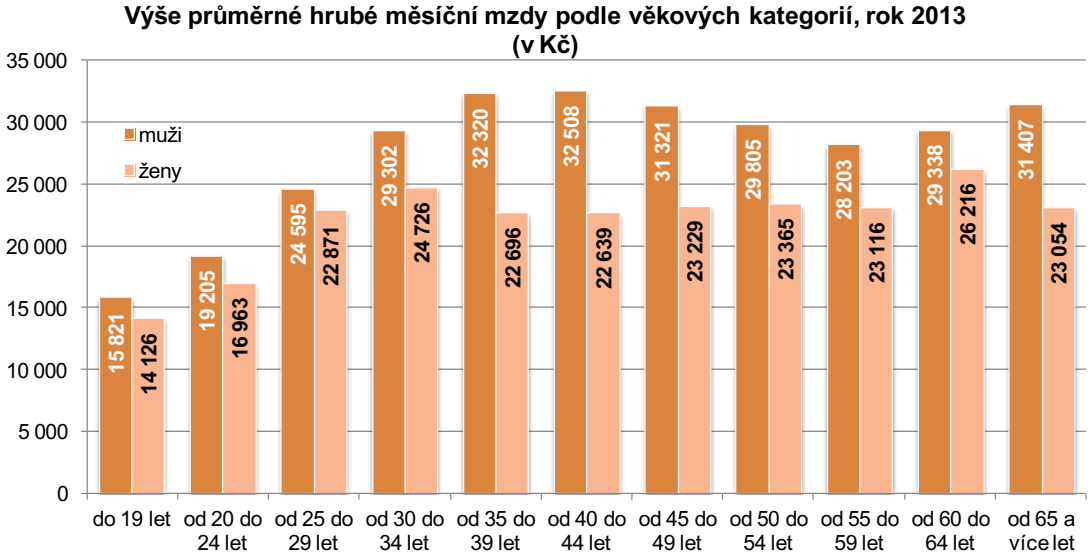
Ian Spero a Alexander Peine k tématu stříbrné ekonomiky publikovali v Huffington Post v roce 2015 článek, kde vyzdvihují právě příležitosti tohoto trhu. Domnívají se, že stříbrná ekonomika představuje velký potenciál pro stávající společnosti, ale i nové start-upy. Očekávají změnu v tradičním chápaní stárnutí a ve všech odvětvích, které jsou sním spojeny. Přímo říkají, že toto odvětví bude významně ovlivněno, pozměněno a v některých případech znovu definováno. Mimo to zmiňují, že z nastalé změny budou profitovat všichni, protože tato příležitost může přinést lepší stáří pro všechny (Spero, Peine, We live in an agile age, [online]). Toto tvrzení podporuje také názor Financial Times, které dokonce předpokládají, že stárnoucí skupina obyvatel bude mít v budoucnu mnohem větší kupní sílu nežli obyvatel věkové kategorie 18–39 let. Je však nutné podotknout, že jejich tvrzení se opírá převážně o země západní Evropy a USA (Financial Times, The Silver Economy: Healthier and wealthier [online]).

Agentura STEM/MARK provedla v roce 2016 výzkumu Generace 55+, podle jehož výsledku žije v České republice přibližně dva a půl milionu lidí ve věkové skupině 55–74. Tuto skupinu výzkum dále rozdělil do třech podskupin. Hlavním kritériem pro jejich rozdělení, byla výše jednorázového finanční vydání, kterou si mohla osoba dovolit. Studie se domnívá, že je v této skupině přibližně 150 tis. jedinců, tedy asi 5 %, kteří jsou jednorázově schopni vydat 1 mil. Kč. Jedná se převážně o mladší účastníky výzkumu, jejich počet se s přibývajícím věkem snižuje, jak je ilustrováno na následujícím grafu. Toto snižování je zapříčiněno nízkými příjmy v produktivním věku, které byly charakteristické pro období před 20 lety. Lze tedy tvrdit, že s postupem času se bude počet bonitních seniorů ve společnosti zvyšovat (STEM/MARK, Generace 55+[online]).



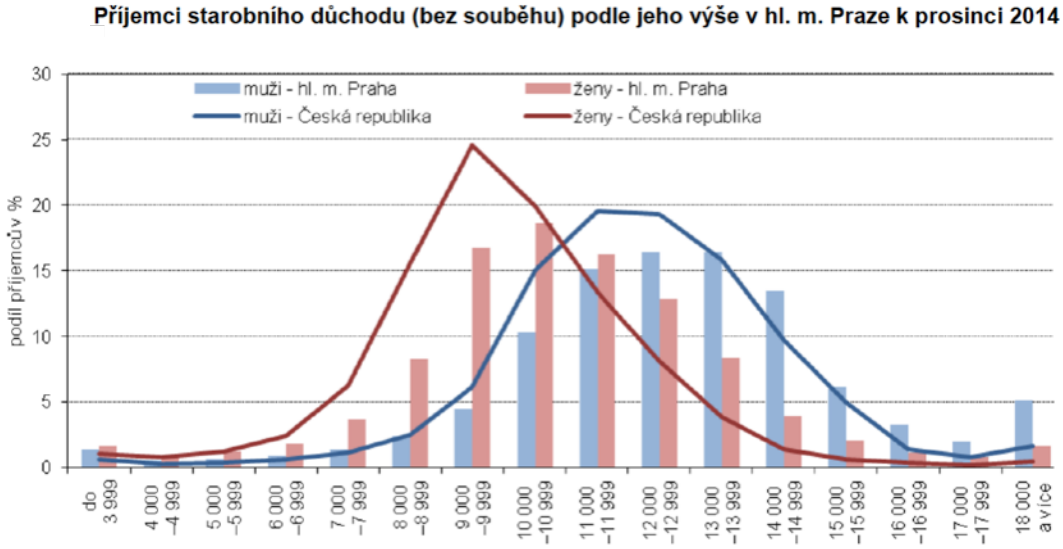

*Graf 1 - Složení jednotlivých věkových skupin respondentů, dle možností jejich jednorázového vydání (autor: vlastní zpracování)*

V následujícím grafu publikovaném Českým statistickým úřadem v roce 2013 je jasně patrné, že skupinu obyvatel starších 55 let lze řadit mezi nadprůměrně příjmové obyvatele, což tvrzení agentury STEM/MARK potvrzuje. Z dat je patrné, že muži ve věku 65 let a více pobírají průměrně třetí nejvyšší mzdu a obdobně je tomu i v platové sféře. Přihlédneme-li ke skutečnosti, že v tomto věku již lidé nemají vyživovací povinnost za nezletilou osobu a v mnoha případech již mají zajištěné bydlení, je možné o této skupině lidí hovořit jako o bonitní skupině obyvatel. Ženy v porovnání s muži takto vysoké příjmy nemají a jejich příjmy nelze v tomto věku hodnotit jako nadprůměrné.




*Graf 2 - Výše průměrných hrubé měsíční mzdy podle věkových kategorií v Kč, rok 2013 (autor: Český statistický úřad)*

V postproduktivním věku, kdy pobírají senioři starobní důchod, že nejvíce příjemců se pohybuje v pásmu 9 000 až 14 999 Kč měsíčně. Pro Hlavní město Prahu je také charakteristické, že má významný počet seniorů pobírající starobní důchod ve výši 18 000 a více Kč měsíčně. Podrobnější data jsou v zanesena v následujícím grafu sestaveného z dat České Správy Sociálního zabezpečení. Data však nezohledňují ostatní příjmy seniorů, například z pronájmů nemovitostí či výplaty dividend, které mohou být v některých případech dokonce vyšší nežli starobní důchod (Český statistický úřad, Senioři v hl. m. Praze 2015–5. Důchody a sociální služby [online]).




*Graf 3 - Příjemci starobních důchodů (bez souběhu) podle jeho výše v hl. m. Praze a České republice k prosinci 2014 (autor: Český statistický úřad)*

Stárnutí populace spolu se vzrůstajícím počtem senioru s vyššími příjmy, nebude znamenat jenom nutnost provést změny v sociálních a důchodových systému v jednotlivých zemích, ale přinese s sebou také společenské změny ve vnímání a prožívání stáří (Pauhoufova, Dovalova, 2015). Tyto změny budou také podpořeny problematikou modelu 4-2-1, tedy trendu pouze jednoho dítěte. Díky čemuž už nebudou budoucí generace mít vlastní kapacity postarat se o stárnoucí rodiče a prarodiče, čímž bude docházet ke zvyšující se poptávce po domovech s pečovatelskou péčí, domácím ošetřování a sociálních službách obecně (Breemen, China's silver economy is gold [online]).

# 2. Sociální služby

„*Posláním sociálních služeb je pomoci lidem udržet si nebo znovu získat své místo ve společnosti, v komunitě, kde žije.“* (Portál sociální péče ve městě Brně, Sociální služby [online]) Dle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. rozlišujeme tři základní sociální služby a to:

- Pobytové
- Ambulantní
- Terénní

Za pobytové služby označujeme takové, které svým klientům zajištují ubytování. Příkladem mohou být domovy pro seniory, chráněné bydlení či azylové domy. Do ambulantních center klienti denně dochází, příkladem mohou být denní centra a poradny. Terénní sociální služby poskytují služby klientům v jejich přirozeném prostředí, v domově či v práci, příkladem takové služby je pečovatelská služba nebo osobní asistence.

Mimo výše zmíněné způsobů lze sociální služby rozčlenit do třech oblastí jejího zájmu.

- Sociální poradentství
- Služby sociální péče
- Služby sociální prevence

Pro potřeby této diplomové práce se blíže podíváme na oblast služeb sociální péče se zaměřením výhradně na sociální služby pro seniory.

## 2.1 Typy sociálních služeb pro seniory

V průběhu stárnutí dochází v lidském těle k mnoha změnám v rovině tělesné, psychické i sociální, které dříve nebo později začnou seniora ovlivňovat. V následující tabulce jsou tyto změny zaznamenány (Venglářová, 2013, s. 12-13).

| Tělesné změny | Psychické změny | Sociální změny |
|---|---|---|
| • změny vzhledu<br>• úbytek svalové hmoty<br>• změny termoregulace<br>• změny činnosti smyslů<br>• degenerativní změny kloubů<br>• kardiopulmonální změny<br>• změny trávicího systému (trávení, vyprazdňování)<br>• změny vylučování moči (častější nucení)<br>• změny sexuální aktivity | • zhoršení paměti<br>• obtížnější osvojování nového<br>• nedůvěřivost<br>• snížená sebedůvěra<br>• sugestibilita<br>• emoční labilita<br>• změny vnímání<br>• zhoršení úsudku | • odchod do penze<br>• změna životního stylu<br>• stěhování<br>• ztráty blízkých lidí<br>• osamělost<br>• finanční obtíže |

*Tabulka 1- Změny ve stáří (autor: Venglářová, 2013)*

V této kapitole se zaměřím na představení celé časové osy stárnutí z pohledu aktivit, které doprovází seniory při stárnutí (Portál sociální péče ve městě Brně, Sociální služby [online]). Tím, že lidské stárnutí je proces postupný, stejně jako je tomu u dospívání dětí, není okamžitě nutné seniorům hledat ústav, ve kterém by strávili poslední roky svého života. Proto jsou i jednotlivé aktivity/sociální služby jsou řazeny podle vitality klientů. Od služeb určených těm nejvitálnějším seniorům, kteří hledají pouze společenské aktivity až po ty, kteří již potřebují každodenní asistenci. Níže prezentované aktivity posloužily jako předloha pro koncepci podnikatelského záměru areálu Domova aktivního stáří, který je prezentován v této diplomové práci.

### 2.1.1 Volnočasové aktivity pro seniory

Po ukončení aktivní pracovní kariéry každého člověka získává jedinec poměrně mnoho nového volného času, který mu po dobu skoro 40 let vyplňovaly pracovní povinnosti. Tento nově získaný volný čas lze zprvu vyplnit rodinou nebo vlastními volnočasovými aktivitami (Holzcerová, Dvořáčková, 2006, s.30). V mnoha případech také nastane situace, kdy senior nemá vlastní možnosti tento čas vyplnit. Z tohoto důvodu vznikají pod záštitou mnoha neziskových organizací, klubů seniorů, farností či domovů důchodců volnočasové aktivity pro seniory. Cílem těchto spolků je udržovat seniory v dobrém psychickém a fyzickém stavu a také jim dát možnost setkat se s vrstevníky a smysluplně trávit svůj čas. A to převážně aktivitami vzdělávací, pohybové i kreativní charakteru, doplněného o setkání nebo přednášky pro seniory. Kluby jsou určené především pro aktivní a soběstačné seniory,

kteří se jsou schopni sami nebo s pomocí jiné osoby dopravit na místo konání. Ceny těchto kurzů se pohybují v řádech stokorun. Pro pořádání těchto kurzů není zapotřebí žádné speciální vzdělání.

Kupříkladu na pražské Zbraslavi si klub zřídili samotní senioři. Klub s názvem KLAS (Klub aktivního stáří), je zaštiťován asociací Českých samaritánů a každý senior, člen klubu, na jeho aktivity přispívá částkou 100 Kč ročně. Mimo příspěvky je klub finančně podporován městskou částí a soukromým Nadačním fondem Josefa Nováka. Senioři se díky klubu pravidelně sdružují za účelem cvičení, umělecké tvorby, vzdělání a kultury (KLAS ASČR Zbraslav [online]).

### 2.1.2 Ambulantní pečovatelská a ošetřovatelská péče (terénní služby)

Terénní služba je služba poskytována seniorům přímo v místě jejich bydliště. Služba je však vhodná pouze pro soběstačné seniory, kteří potřebují například zajistit donášku jídla, léků či jiné drobnosti jako například pomoc se zajištěním úklidu domácnosti. Služba však může pomáhat s úkony denní potřeby jako každodenní hygienou či pomoci s oblékáním, případně s přípravou a podáváním stravy. Její služby jsou zpravidla zpoplatněny přibližně 120 Kč za hodinu, cena donášky jídla se poté pohybuje v rozmezí 25–30 Kč. Ceny se většinou mírně liší dle poskytovatele a rozsahu služeb. Na území Hl. m. Prahy tuto službu poskytuje například Arcidiecézní charita Praha a Český Červený kříž (Arcidiecézní charita Praha, Pečovatelská služba [online]). Služby spojené s lékařským ošetřením jsou poté dále zpoplatněny. Na úhradu pečovatelských a terénních služeb je určen příspěvek na péči, zatímco ošetřovatelskou péči hradí zdravotní pojišťovny (MSVP, Kde hledat sociální služby na míru [online]).

### 2.1.3 Denní centra a stacionáře

Služby denních stacionářů jsou určeny seniorům, kteří chtějí zůstat ve svém domácím prostředí, ale zároveň již nejsou zcela soběstační a vyžadují dlouhodobější dohled. Také bývají často využívány seniory, kteří se cítí osamoceně a rádi by prožívali dny v kolektivu ostatních, i když jim už zdravotní stav neumožňuje navštěvovat různé volnočasové aktivity. Trávení času v denním stacionáři je také možností, díky které mohou senioři zůstat se svými blízkými, i když není možné, aby byla seniorovi v domácím prostředí poskytována 24 hodinová péče. V takových případech rodinní příslušníci dle svých možností ráno přiváží seniora do stacionáře, případně si centrum zajišťuje odvoz klientů samo, díky čemuž mohou blízcí přes den navštěvovat své pracoviště. Stacionáře je možné využívat denně nebo ve vybrané dny v týdnu. O seniory se zde starají sociální pracovníci,

kteří volí program podle potřeb klientů. Je tedy obvyklé, že jsou součástí programu různá mobilizační, rehabilitační a kondiční cvičení, trénování paměti, hraní společenských her, rukodělné práce nebo četba. V současné době se též rozvíjejí denní stacionáře, které jsou zaměřeny mimo jiné i na mezigenerační propojování, ve kterém se prolíná svět seniorů a svět předškolních dětí. Mimo to existují například stacionáře a centra zaměřené na péči o osoby trpící Alzheimerovou chorobou nebo stařeckou demencí (MSVP, Kde hledat sociální služby na míru [online]).

Tím, že mohou klienti ve stacionáři trávit celý den, jsou jeho součástí i lůžka, kde si mohou senioři odpočinout. Cena služby je odvislá od rozsahu poskytované péče, zpravidla však hodina pobytu začíná na 100 Kč. Pobyt je možné hradit z příspěvku na péči poskytovaného státem. V Praze tuto službu jako je tomu u ošetřovatelské péče Arcidiecézní charita Praha s provozní dobou od pondělí do pátku od 6 do 19 hodin s cenou 100 Kč (Arcidiecézní charita Praha [online]). Tuto službu také provozují některé městské části, neziskové organice a soukromé subjekty. Jedním z nich je i Denní stacionář Julie, který je podrobně analyzován v příloze podnikatelského plánu, který je součástí této práce (Julie mezigenerační centrum [online]).

### 2.1.4 Odlehčovací služby

Služba je určena především dlouhodobě nemocným, lidem závislým na péči ostatních a také jejich blízkým. Je možné ji poskytovat jako pobytovou, kdy je klient krátkodobě umístěn například v domově pro seniory, hospiců nebo jiném zařízení pečujícím o klienty 24 hodin denně. Lze však také využít pouze terénní odlehčovací službu, které bývají součástí nabídky agentur domácí péče, terénních služeb pečovatelské péče a domácích hospiců (Portál sociální péče ve městě Brně: Sociální služby[online]). V takovém případě pečovatelka dochází ke klientovi do místa bydliště a tam se o něj stará. Službu mohou poskytovat zdravotní sestry, pečovatelky a ošetřovatelky, v případě domácích hospiců také lékaři. Cílem odlehčovací služby je "odlehčit" rodině a dalším pečujícím seniora v jejich namáhavé práci, kterou péče o seniora může představovat. Mimo to může představovat nástroj k vyřešení krátkodobé situace jako úpravu domova, dovolenou mimo domov nebo nemoc pečujícího. Ceny odlehčovacích služeb je 130 Kč za hodinu a vychází z vyhlášky 505/2006 Sb. (Štěpánek, Průvodce sociálními služby pro seniory [online]).

### 2.1.5 Léčebny dlouhodobě nemocných

Léčebny dlouhodobě nemocných, známé pod zkratkou LDN, fungují mnohdy ve spojení s nemocnicemi. Většinou samotné nemocnice mají vlastní oddělení následné péče nebo oddělení dlouhodobě nemocných (Můj důchod, Typy služeb [online]).

Jedná se o zdravotnické zařízení, ve kterém pracují lékaři, zdravotní sestry, ošetřovatelky a také sociální pracovníci. Zaměřují se převážně na pacienty, u nichž je nutný dlouhodobější pobyt a jejich léčba je složitější. Mimo lůžkovou a ošetřovatelskou péči se zabývají také rehabilitacemi. Služba léčebny dlouhodobě nemocných je plně hrazená ze zdravotního pojištění. Některá zařízení nabízejí klientům též nadstandartní služby, které jsou dále zpoplatněny. Jedním z nich je Nemocnice Valtice, s.r.o., kde se cena za pokoj pohybuje v rozmezí 260 až 300 Kč za den. Délka pobytu se v tomto zařízení z pravidla pohybuje od několika týdnů po několik měsíců, horní hranice není v tomto případě stanovena. Pacient je propuštěn do domácí péče, případně předán do péče domova pro seniory nebo jiného sociálního zařízení, jakmile je pacientův zdravotní stav stabilizován. Příkladem toho druhu služby mohou být nemocniční oddělení v každé větší nemocnici v České republice (MSVP, Kde hledat sociální služby na míru [online]).

### 2.1.6 Pobytové služby pro seniory

V momentě, kdy se již rodina o seniora nechce nebo nemůže sama postarat, přichází na řadu pobytové služby. Pojem pobytové služby je však poměrně široký, zařízení se navzájem liší rozsahem poskytované péče, zaměřením a mimo jiné i cenou. Zřizovatelé daných center jsou zpravidla kraje, města, městské části, ale i soukromé subjekty a neziskové organizace. Pokud není zřizovatel registrován jako poskytovatel sociální péče, není povinen dodržovat zákonem stanovené standarty. Ovšem neznamená to, že by většina z nich nenabízela kvalitní péči, také v nich působí pečovatelky a zdravotní sestry. Avšak kontrolovat neregistrované subjekty je velice obtížné. Neregistrované zařízení proto používají status ubytovny, případně ubytování pro seniory.

Seniorům, kteří zvládají každodenní činnosti samostatně nebo pouze s drobnou dopomocí jsou určeny domy s pečovatelskou službou, někdy také označovány jako domy s byty zvláštního určení. Senioři v nich žijí ve svých bytech a v případě potřeby za nimi dochází pracovníci pečovatelské služby.

Klasické domovy pro seniory poskytují seniorům, kteří již ztrácí soběstačnost, komplexní péči, jež zahrnuje mimo jiné nepřetržitou pečovatelskou a ošetřovatelskou službu poskytovanou profesionálním personálem spolu s kvalifikovanými zdravotními pracovníky. Senioři, kteří trpí demencí, Alzheimerovou chorobou nebo mají jiné psychiatrické

onemocnění ve stabilizovaném stadiu, jsou umísťovány do domovů se zvláštním režimem, které poskytují kvalifikovanou péči zaměřenou na specifické potřeby jednotlivých onemocnění. Společně s kvalifikovanou péči jsou v těchto domovech upravené podmínky pobytu, aby byla zajištěna bezpečnost pacientů (MSVP, Kde hledat sociální služby na míru [online]).

Hlavní přidanou hodnotou domovů pro seniory by mělo být propojení všech výše popsaných sociálních služeb pod jednu střechu tak, aby měl senior veškeré dostupné služby nablízku. Domovům pro seniory se věnuje také následující podkapitola a vybrané domovy jsou blíže popsány v analytické části podnikatelského plánu, který je součástí této práce.

## 2.2 Přehled sociálních zařízeních pro seniory, dle jejich kapacit a zřizovatelů v ČR

V následující tabulce jsou zachyceny počty jednotlivých sociálních zařízení na území České republiky k 31.12.2013 včetně jejich zřizovatelů. Mimo to je možné z tabulky vyčíst data o kapacitě jednotlivých typů sociálních zařízení. K danému datu tedy můžeme tvrdit, že Český statistický úřad na území České republiky evidoval celkem 491 domovů pro seniory s celkovou kapacitou 38 091 míst. Z dat je dále patrné, že veřejná správa je zřizovatelem u více než 62 % sociálních zařízení v ČR, druhým největším zřizovatelem je soukromý sektor s 21 % a 16 % je zastoupena církev. Pokud budeme stejným způsobem analyzovat taktéž kapacitu, zjistíme, že zařízení zřizovaná státní správou představují 80,4 % veškeré kapacity, zařízení soukromých zřizovatelů 12,6 % a církevní zařízení pouze 7 %.

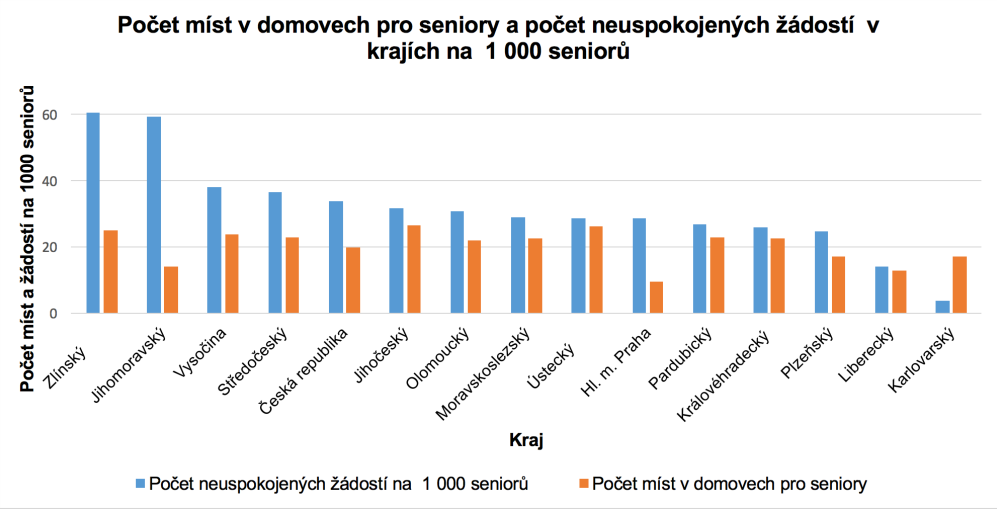
Při bližším pohledu pouze na domovy pro seniory je patrné, že procentuální podíl státem zřizovaných domovů představuje 73 % s kapacitou 85 % trhu a průměrným počtem 90 seniorů na jeden domov. Domovy pro seniory, u kterých je zřizovatelem soukromý subjekt, představují 12 % trhu a jejich kapacita dosahuje 8 % trhu s průměrným počtem 50 seniorů na jedno zařízení. Nejlépe jsou na tom domovy zřizované církvemi, které představují 14 % s celkovou kapacitou 7 % trhu a průměrným počtem 37 seniorů na jedno zařízení (MPSV, Sociální služby 2013 [online]).

| | Celkem | | Státní | | Církevní | | Soukromé | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | počet | kapacita | počet | kapacita | počet | kapacita | počet | kapacita |
| Centra denních služeb | 86 | 896 | 26 | 413 | 27 | 123 | 33 | 360 |
| Denní stacionáře | 265 | 3120 | 119 | 1569 | 60 | 554 | 86 | 997 |
| Týdenní stacionáře | 65 | 897 | 44 | 623 | 10 | 85 | 11 | 189 |
| Domovy pro seniory | 491 | 38091 | 360 | 32392 | 70 | 2620 | 61 | 3079 |
| Domovy se zvláštním režimem | 228 | 12048 | 157 | 9257 | 19 | 453 | 52 | 2338 |
| **CELKEM ČR** | **1 135** | **55 052** | **706** | **44 254** | **186** | **3 835** | **243** | **6 963** |

*Tabulka 2 - Sociální služby – vybraná zařízení pro seniory 2013 (autor: vlastní zpracování)*

## 2.3 Domovy pro seniory v ČR

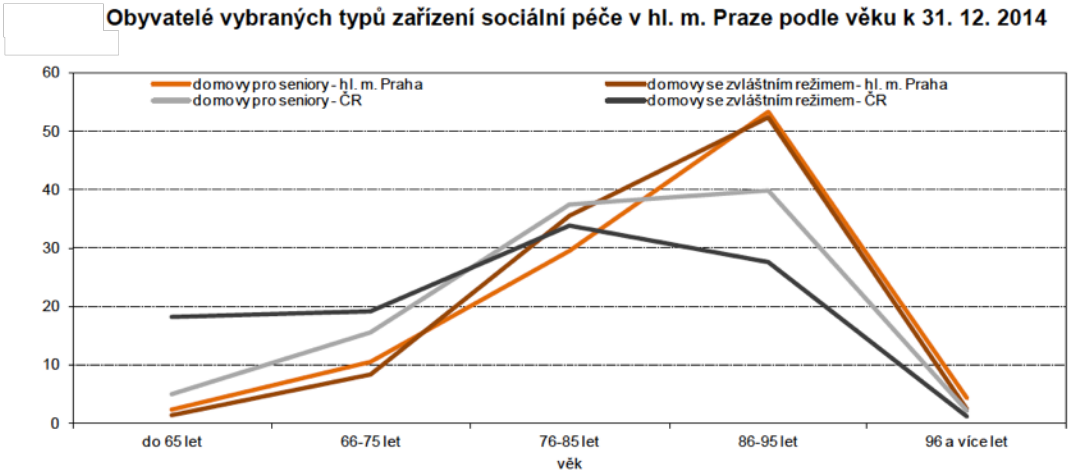
V České republice se nacházelo v roce 2013 celkem 491 domovů pro seniory s celkovou kapacitou 38 091 míst. Zřizovatelem více než poloviny těchto zařízení je státní zpráva, tedy města a kraje, jak je podrobně zobrazeno v předchozí kapitole. Kapacita domovů pro seniory však nebyla a doposud není schopna pokrýt veškerou poptávku trhu. Na základě dat ze statistického úřadu je možné tvrdit, že průměrně je v každém kraji 33 neuspokojených žádostí na 1 000 senioru, žijících v příslušném kraji. Mezi extrémy patří Zlínský a Jihomoravský kraj s 60 žádostmi na 1 000 seniorů, na opačné straně poté stojí Karlovarský kraj s pouze 4 žádostmi na 1 000 seniorů. Podrobněji je tato skutečnost zachycena v následujícím grafu včetně dodatečné informace o počtu míst v domovech pro seniory v jednotlivých krajích (Český statistický úřad: Senioři v ČR – Sociální služby [online]).




*Graf 4 - Počet míst v domovech pro seniory a počet neuspokojených žádostí v krajích na 1000 obyvatel ve věku 65+ (Autor: vlastí zpracování)*

Z grafu je jasně patrné, že v České republice by se mohl počet domovů pro seniory zvýšit přibližně o 100 %, aby bylo možné pokryt současnou poptávku. Nejhorší situace je v Jihomoravském a Zlínském kraji společně s Hl. m. Prahou, kde je 3–4 vyšší poptávka než současná kapacita zařízení.

Mezi nejvíce zastoupenou skupinu seniorů v zařízeních sociální péče patří senioři ve věku 86–95 let, druhou skupinou jsou senioři ve věku 76-85 let. Následující graf zachycuje procentuální zastoupení jednotlivých věkových skupin seniorů v domovech pro seniory a v domovech se zvláštním režimem (Český statistický úřad, Senioři v hl. m. Praze 2015 - 5. Důchody a sociální služby [online]).




*Graf 5 - Obyvatelé vybraných typů zařízení sociální péče v hl. m. Praze a České republice podle věku k 31.12.2014 (autor: Český statistický úřad)*

Z grafu vyplívá, že obyvateli domovů jsou převážně důchodci ve vyšším věku, přičemž podle demografie je více důchodců v nižším věku. Z čehož lze usuzovat, že lidé využívají domovy až ve chvíli, kdy, již nutně musí, například kvůli zdravotnímu stavu, který se s postupem věku zhoršuje. Což může znamenat:

a) V ČR je nízké povědomí o tom, že domovy pro seniory nemusí být místem určením k umírání, ale mohou býti místem pro „další životní etapu“!
b) V ČR chybějí domovy, které by tento pohled na stáří podporovali

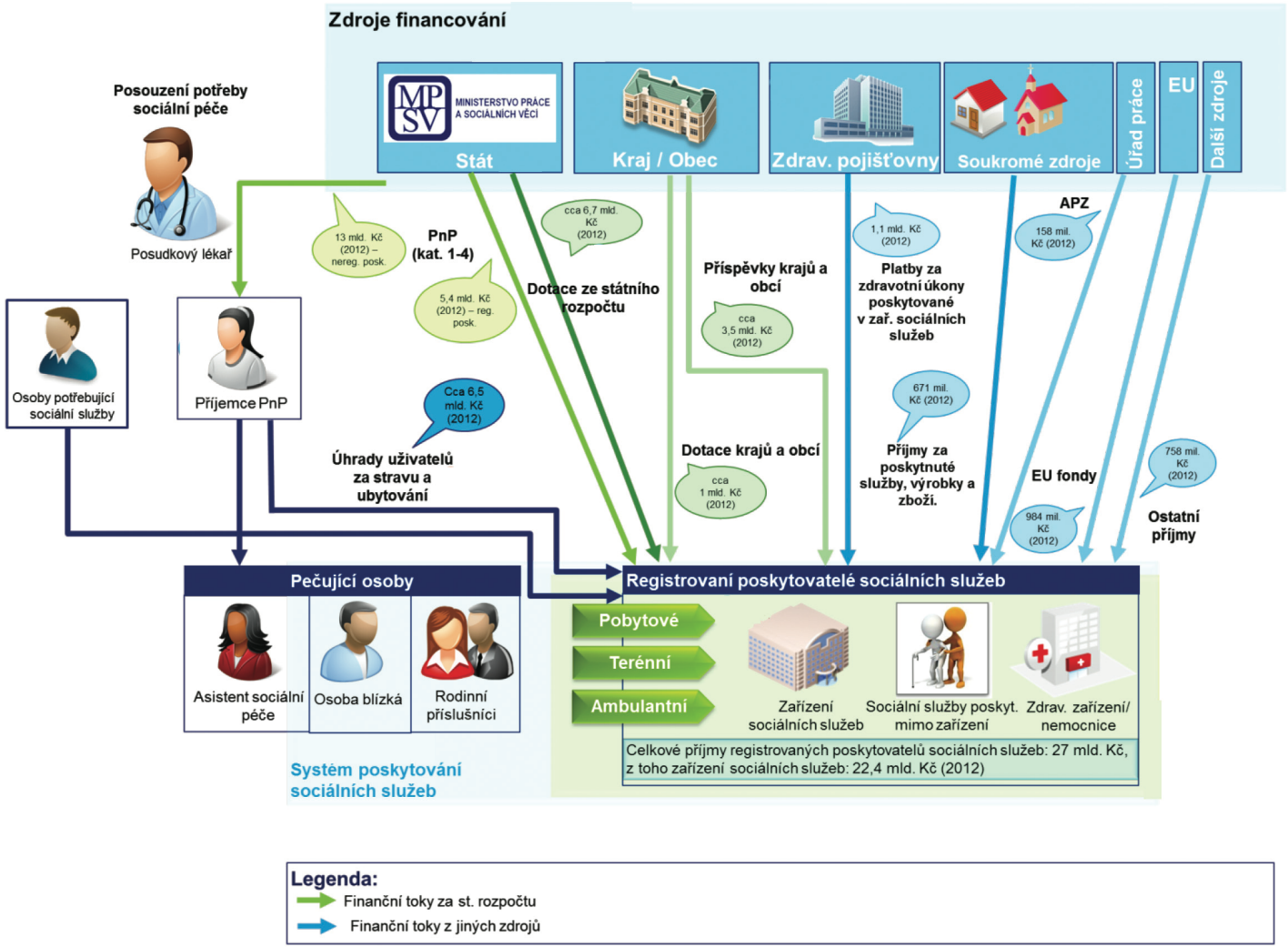
V souvislosti s exponenciálně zvyšujícím se počtem osob starších 60 let v populaci, který predikují demografické studie, bude nutné dále kapacity zařízení pro seniory rozšiřovat a hledat nové efektivní způsoby financování. Přičemž by rozšiřování kapacit, nemělo být prováděno na úkor kvality bydlení. Kvalita prostředí má, totiž dle mnoha studií zásadní vliv na duševní a posléze i fyzické prožívání stáří (Evans, Kantrowitz, Eshelman, Housing quality and psychological well-being among the elderly population [online]).

## 2.4 Způsob financování sociálních služeb v České republice

V současnosti jsou sociální služby financovány v České republice převážně z následujících zdrojů (MSVP, Studie proveditelnosti: Výběr a zdůvodnění optimální varianty financování sociálních služeb v ČR [online]):

- Ze státního rozpočtu
    - Ze státního rozpočtu, z něhož jsou sociální služby financovány formou dotací Ministerstva práce a sociální věcí pro kraje za účelem podpory poskytování této péče občanům. Kraje poté tyto prostředky dále přerozdělují na základě dotačního řízení registrovaným subjektům
    - Ze státního rozpočtu ve formě zákonného příspěvku na péči osobám závislým na péči jiné osoby
    - Přímo z prostředků krajů či obecních rozpočtů, ve formě příspěvku na provoz od zřizovatele
- Ze soukromých zdrojů, nimiž je myšleno úhrada ze strany klientů za ubytování, stravu a další fakultativní úkony
- Z prostředků zdravotního pojištění
- Z fondů EU, kupříkladu ze strukturních fondů Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost
- Sponzorské dary

Díky výše zmíněnému výčtu možností financování sociálních služeb v České republice lze tyto zdroje rozdělit na dvě hlavní složky. První z nich jsou veřejné zdroje státního rozpočtu a úhrady od zdravotních pojišťoven, druhou skupinou jsou platby od samotných uživatelů sociálních služeb, samotných seniorů a jejich rodin. Podrobněji jsou tyto platby znázorněny na následujícím obrázku, který zobrazuje veškeré účastníky včetně směru finančních toků z roku 2012 (MPSV, Studie proveditelnosti: Výběr a zdůvodnění optimální varianty financování sociálních služeb v ČR [online]). Následující tři podkapitoly poté přibližují financování sociálních služeb z perspektivy státu, provozovatele a klienta.




*Obrázek 2 - Schéma financování sociálních služeb v České republice (autor: MPSV)*

### 2.4.1 Financování sociálních služeb z pohledu státu a veřejné správ

Stát ve svém rozpočtu ročně vyčleňuje na sociální výdaje částku rovnou přibližně 12 % HDP. Kupříkladu v roce 2015 představovaly platby na starobní důchody částku 314 872 161 000 Kč, pro porovnání v roce 2010 představovaly tyto platby o 50 000 000 000 Kč nižší částku (CSSZ, Zpráva o činnosti České správy sociálního zabezpečení za rok 2015 [online]). Platby na sociální služby si v roce 2015 vyžádaly částku 47,87 miliardy, v roce 2010 byla částka přibližně poloviční. (MPSV, Na sociální výdaje jde 12 procent výkonu české ekonomiky 2015 [online]). Platby na sociální služby lze rozdělit na dvě hlavní části. Prvním z nich je podpora zřizovatelů formou účelových dotací rozdělovaných skrze Ministerstvo práce a sociálních věcí a kraje. Tyto příspěvky jsou přidělovány na základě klíčů, které jsou definovány vždy pro příslušné časové období a vycházejí z metodiky Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Druhou formou příspěvku jsou zákonem garantované příspěvky na péči, které jsou vypláceny bud´ přímo seniorům nebo registrovanému poskytovateli sociální péče, kteří se poskytuje služby konkrétnímu seniorovi, kterému byl přiznán nárok na vyplácení příspěvku na péči. Nárok na pobírání příspěvku na péči vzniká každé osobě, která splňuje podmínky dané zákonem o sociálních službách. Výše příspěvku a jeho přiznání je přímo odvislé od závislosti na pomoci další osoby při vykonávání běžných denních činností. Stupně závislosti jsou striktně vymezeny v § 41 příslušného zákona o sociálních službách. Předpokladem pro přiznání příspěvku je skutečnost, že si žadatel není schopen zajistit minimálně tři z deseti činností vyjmenovaných v § 9 zákona téhož zákona (Můj důchod, Příspěvek na péči [online]). České právní prostředí zná celkem čtyři stupně závislosti pro osoby starší 18 let (Příspěvek na péči [online]):

1. Stupeň I. – Lehká závislost, osoba není schopna zvládat tři až čtyři činnosti (výše příspěvku 880 Kč měsíčně)
2. Stupeň II. – Středně těžká závislost, osoba není schopna zvládat pět až šest činností (výše příspěvku 4 400 Kč měsíčně)
3. Stupeň III. – Těžká závislost, osoba není schopna zvládat sedm až osm činností (výše příspěvku 8 800 Kč měsíčně)
4. Stupeň IV. – Úplná závislost, osoba není schopna zvládat devět až deset činností a potřebuje stálý dohled (výše příspěvku 13 200 Kč měsíčně)

V roce 2012 byly ze státního rozpočtu vyplaceny příspěvky na péči v celkové hodnotě 18,4 mld. Kč. Z této částky obdrželi neregistrovaní poskytovatelé služeb13 mld. Kč, tedy převážně senioři. Zbývající částka 5,4 mld. Kč byla vyplacena přímo registrovaným poskytovatelům, kteří poskytovali služby klientům s přiznaným příspěvkem na péči.

### 2.4.2 Financování sociálních služeb z pohledu provozovatele zařízení

Převážná část prostředků provozního financování domovů pro seniory pochází ze státního rozpočtu ve formě dotací, příspěvku na péči vyplaceného podle paragrafu 11 zákona č. 108/2006, od zdravotních pojišťoven a od klientů (Herman a kol., 2008, s. 25). Výše jednotlivých zdrojů může být u každého zařízení jiná. Zpravidla to ovlivňuje struktura uživatelů, kvalita poskytované péče, statut zřizovatele a případně další okolnosti (Malíková, 2011, s. 60). Provozovatelé mají ovšem i další možnosti financování, které souvisejí s pronájmem zdravotních pomůcek, přípravou stravy a sponzorskými dary. Unikátním způsobem řeší vlastní financování v Domově Sue Ryder, který dofinancována provoz domova pro seniory vlastní obchodní činností, skrze dobročinné obchody, provoz restaurace, pronájem prostorů a pořádání aktivit pro veřejnost (Sue Ryder, Dobročinné obchody a restaurace [online]).

V případě, že se provozovatel rozhodne býti registrovaným poskytovatelem sociálních služeb, je povinen poskytovat své služby klientům v souladu se zákonem č. 108/2006 o sociálních službách a vyhláškou č. 505/2006. Ta stanovuje maximální částku, která může být seniorovi měsíčně účtována za ubytování a stravu. Provozovatel může klientovi na základě zmíněné vyhlášky účtovat částku 10 800 Kč měsíčně (180 Kč denně za ubytování a 150 Kč denně za stravu). Ministerstvo práce a sociálních věcí však samo ve svých dokumentech z roku 2010 vyčíslilo průměrné náklady na jedno lůžko v domově pro seniory na 21 863 Kč měsíčně (MPSV, Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvků na péči 2010[online]). Z tohoto důvodu mohou provozovatele žádat o dotace určené na provoz poskytované státní správou, které vyplácí Ministerstvo práce a sociálních věci společně s kraji. Na vyplácení těchto dotací však nevzniká právní nárok a jsou přidělovány dle předem definovaných podmínek jednotlivými kraji ze státního rozpočtu (Malíková, 2011, s. 60). V praxi je však největším zřizovatelem domovů pro seniory stát skrze města a kraje, jak bylo prezentováno v podkapitole *4.2 Přehled počtu sociálních zařízeních pro seniory, jejich kapacit a zřizovatelů v ČR*. Rozhodne-li se zřizovatel býti neregistrovaným poskytovatelem sociálních služeb, není vázán zákonem

stanovenou horní hranicí, za kterou musí poskytovat klientům stravu a ubytování. Nemůže však žádat o státní podporu na provoz.

Oba typy zařízení pro seniory k nákladům na ubytování a stravu účtují náklady na poskytování péče. K jejich úhradě slouží státní příspěvek na péči, o který mohou žádat samotní senioři. Podrobnější informace k příspěvku na péči jsou umístěny v další podkapitole věnované klientům, protože jeho vyplácení přímo závisí na klientovi, a ne na zařízení, které poskytuje služby.

Z dat publikovaných MPSV ČR vyplývá, že vlastní výkony poskytovatelů sociální péče představují průměrně více než 50 % všech příjmů, zbývající část získávají domovy na provoz formou dotací ze státního rozpočtu. Následující tabulka se snaží přiblížit složení příjmů, které zároveň rozděluje na vlastní výkony a státní příspěvky společně s dotacemi. Je nutné zmínit, že data v tabulce pocházejí pouze od registrovaných poskytovatelů. Neregistrovaní nemají povinnost tyto data poskytovat.

| Druh výkonu | 2010 | | 2011 | | 2012 | | Průměr |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Poskytnutá péče | 5 437 145 158 Kč | 20,7% | 5 386 242 605 Kč | 19,9% | 5 384 813 298 Kč | 19,9% | 20,2% |
| Poskytnuté ubytování | 3 299 192 373 Kč | 12,5% | 3 593 067 167 Kč | 13,3% | 3 750 487 454 Kč | 13,9% | 12,2% |
| Poskytnutá strava | 2 491 747 932 Kč | 9,4% | 2 612 875 987 Kč | 9,6% | 2 705 679 350 Kč | 10,0% | 9,7% |
| Zdravotní pojišťovna | 1 090 646 266 Kč | 4,1% | 1 269 121 884 Kč | 4,7% | 1 139 604 604 Kč | 4,2% | 4,3% |
| Ostatní | 1 563 441 519 Kč | 5,9% | 1 781 669 273 Kč | 6,6% | 1 475 246 070 Kč | 5,5% | 6,0% |
| **Vlastní výkony celkem** | 13 882 173 248 Kč | 52,6% | 14 642 976 916 Kč | 54,1% | 14 455 830 776 Kč | 53,5% | 53,4% |
| Státní příspěvky a dotace | 12 509 791 102 Kč | 47,4% | 12 423 523 853 Kč | 45,9% | 12 564 413 665 Kč | 46,5% | 46,6% |
| **Přijmy celkem** | 26 391 964 350 Kč | | 27 066 500 769 Kč | | 27 020 244 441 Kč | | |

*Tabulka 3 - Studie MPSV ČR složení vlastních výkonu (Autor: vlastní zpracování)*

### 2.4.3 Financování sociálních služeb z pohledu klientů

S pobytem v domově pro seniory je vždy spojena otázka financování. Převážnou část nákladu se snaží klienti pokrýt ze svých starobních důchodů. Avšak i přes legislativní regulaci cen ubytování a stravy se stává, že starobní důchod společně s příspěvkem na péči seniorovi nestačí na pokrytí všech nákladu. Dle zákona č. 108/2006 o sociálních službách a vyhlášku č. 505/2006, která reguluje cenu ubytování a stravy, musí seniorovi zůstat 15 % z jeho měsíčních příjmů. Z tohoto důvodu jsou ceny ve státem zřizovaných domovech pro seniory zpravidla přizpůsobovány sociální situaci klienta. V jiných případech musí rozdíl doplatit rodinní příslušníci. Státem regulované ceny však hradí pouze základní péči, která v mnoha případech může znamenat ubytování na vícelůžkových pokojích, či v zařízeních s nedostatkem personálu.

V případě, že se senior rozhodne nebo z jakýchkoliv důvodů je nucen využít služeb soukromého subjektu, musí počítat s měsíční částkou pohybující se okolo 30 000 Kč měsíčně. S ohledem na výši důchodů, které jsou prezentované v kapitole Stříbrná ekonomika v grafu 2 a výši příspěvku na péči, je více než jasné, že pro mnohé seniory takto vysoká částka může představovat problém. Z těchto důvodů je nutné hledat další alternativy. Kromě již zmíněných státem garantovaných příjmů jsou další možností financování vlastní úspory či pomoc rodiny. Samostatnou kapitolou může být financování pobytu z výnosu pronájmu nebo prodeje vlastní nemovitosti, který seniorovi může zajistit požadovaný příjem. V mnoha případech záleží převážně na rozhodnutí klienta a samotném stavu nemovitosti. Některé domovy pro seniory již nabízejí svým klientů pomoc při správě jejich nemovitostí. Poslední možností bývá přivýdělek. Mnoho seniorů je stále aktivních i v pracovní sféře. Působí jako konzultanti, pomocné pracovní síly ve svých původních zaměstnáních nebo mají vlastní zavedené podnikání, kterého se nehodlají prozatím vzdát. A přesně to je jeden z důvodů vzniku projektu Domova aktivního stáří.

# 3. Podnikatelský plán a jeho podoba při žádosti o externí bankovní financování

*„Když nevíte, kam směřujete, musíte být opatrní, protože se tam vůbec nemusíte dostat.“*
*Yogi Berra*

Protože se podnikatelské plány snaží zachycovat budoucí kroky společnosti, je nutné věnovat jim určitou pozornost a řídit se jistými zásadami při jejich tvorbě, které budou představeny v této kapitole. Podnikatelský plán jakožto unikátní dokument zohledňuje jedinečnou pozici firmy, unikátní pracovní tým a rozdílnou marketingovou strategie, která pro daný podniku funguje. Z pohledu budoucnosti shrnuje cíle, zkoumá, jestli jsou reálné a popisuje způsob, jak jich dosáhnout (Lipovská, 2017, s. 235). Avšak i přes rozdílnosti jednotlivých podniků, lze v podnikatelských plánech spatřovat shodné rysy (How to use a sample business plan to write your own plan[online]).

Při tvorbě podnikatelského plánu je nutné vždy brát ohled na adresáta, kterému bude podnikatelský plán určen (Berry, How to make people care about your business plan [online]). Plán musí být stručná a adresát by vněm měl vždy nalézt odpověď na těchto devět otázek: *Kdo?, Co?, Kde?, Kdy?, Proč?, Jak?, Kolik to bude stát?, Čím je projekt unikátní? a Jaké přináší benefity zákazníkovi* (Pinson, c2008, s.7).

Struktura podnikatelského plánu není nikde striktně předepsána, jako je tomu například u finančních výkazů. Proto se doporučovaná struktura každého autora zpravidla lehce odlišuje, avšak obsahově se jednotlivá doporučení liší pouze nepatrně. Konkrétní složení podnikatelského plánu je přímo odvislé od adresáta, protože každý adresát přihlíží k odlišným informacím na jejichž základě činí svá rozhodnutí (Šiman, Petera, 2010, s.46). Noah Parsons vyzdvihuje devíti člennou strukturu podnikatelského plánu složenou z těchto částí: *Stručné shrnutí podnikatelského plánu, představení společnosti, umístění, popis produktu a služeb, cílový trh a jeho zákazníci, marketingový a obchodní plán, časový plán, tým, finanční plán a přílohy* (Parsons, How to write a business plan [online]). Linda Pinson naopak představuje podnikatelský plán jako ucelený dokument složený pouze ze čtyř částí.

Pomineme-li titulní stranu a obsah, hovoří pouze o stručném shrnutí, organizačním a marketingovém plánu a finančních výkazech (Pinson, c2008, s.6).

Protože podnikatelský záměr, prezentovány v této diplomové práci je rozsáhlejší, byla zvolena struktura podnikatelského plánu Noaha Parsonsona.

## 3.1 Podoba podnikatelského plánu při žádosti o externí bankovní financování

Vzhledem ke skutečnosti, že tento podnikatelský plán se zaměřuje na získání externího bankovního financování pro výstavbu areálu pro seniory a s přihlédnutím k faktu, že podnikatelský plán a jeho struktura je poměrně známým tématem, jsou dále podrobněji rozpracovány pouze části, které literatura a bankovní instituce označují jako klíčové, což potvrdili i pracovníci banky v rámci konzultace podnikatelského plánu, prezentovaného v této diplomové práci.

Takto jsou označovány části, které blíže představují vlastnickou strukturu společnosti, analýzu projektu a jeho finanční výkaznictví spolu s hodnocením (Srpová, 2011, s. 91-92). Cílem je bankovní instituci přesvědčit o reálnosti a udržitelnosti projektu (Česká spořitelna, Podnikatelský plán krok za krokem [online]).

### 3.1.1 Představení společnosti a vlastnická struktura

Cílem této části je představit společnost, která je žadatelem externího financování a její vlastnické struktur, tak aby bylo patrné, kdo je majitelem projektu, případně vztahy mezi spolumajiteli. Pro většinu developerských projektů se zakládají nové společnosti, tzv. společnosti zvláštního určení, jejichž cílem je pouze výstavba nemovitosti (MPU, Developerský úvěr [online]). Pro banku je poté snadnější kontrola hospodaření takového subjektu, protože do účetních výkazů nevstupují položky, které by nebyly spjaty s projektem.

### 3.1.2 Analýza financovaného projektu

Pod pojmem analýza financovaného projektu se skrývá více kapitol podnikatelského plánu. Kapitola se věnuje představení projektu a dále celkové analýze prostředí, trhu, ale i zákazníka. Banka touto analýzou hledá odpovědi, zda je projekt životaschopný, zda jsou výnosy schopné pokrýt náklady na podnikání včetně splátky úvěru a též zkoumají jeho dlouhodobý potenciál.

### 3.1.3 Finanční plán a hodnocení investice

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského záměru do finanční podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru. Výstupy finančního plánu tvoří (Veber a Srpová, 2008, s.108):

- Plánovaný výkaz zisku a ztráty
- Plánovaná rozvaha
- Plán peněžních toků

Veškerá prezentovaná data musí být podložena, aby nebylo možné spekulovat o jejich pravdivosti. Mimo finančních výkazů projektu se v této kapitole objevuje i její ekonomické hodnocení. U projektů se z pravidla hodnotí jejich ekonomická efektivita. Fořt a Souček tvrdí, že pro hodnocení ekonomické efektivnosti projektu se nejčastěji využívají ukazatele: rentabilita kapitálu, doba návratnosti investice, ukazatel čisté současné hodnoty (Fotr a Souček, 2011, s.68). Banky obvykle ještě hodnotí DSCR, čisté závazky/EBITDA vnitřní výnosové procento, ekonomickou přidanou hodnotu (Srpová, 2011, s. 97). Cílem je prokázat, že podnikatelský záměr bude dlouhodobě generovat dostatečné finanční prostředky, aby byl schopen splácet bankovní instituci poskytnuté finanční prostředky.

### 3.1.4 Dodatečné informace k bankovnímu financování developerského projektu

Kladné stanovisko k financování nevydává banka pouze na základě podnikatelského plánu. Banka žadatele o bankovní financování prověřuje nejenom ve veřejně dostupných databázích a za pomocí interních modelů. Vyžaduje také soudně znalecký posudek na hodnotu nemovitosti. Samotnou kapitolou je poté způsob, kterým společnost ručí bankovní instituci a výše spolufinancování z vlastních zdrojů. Společnost zpravidla ručí bankovní instituci zástavním právem k financované nemovitosti. Stavbu je nutné mít řádně pojištěnou a na financování výstavby se musí podílet zpravidla minimálně z 20 % (Co-corporate, Financování developerských projektů [online]).

V případě developerských projektů si také prověřuje stavební společnosti a její solventnost, zkušenosti se stavbami, které se chystá banka financovat, ale i smluvní vztahy se stavebníkem, tedy smlouvu o dílo. Ve smluvních vztazích se zaměřuje na splátkový kalendář, záruční dobu a dodavatelské termíny (Srpová, 2011, s. 97). Kontrola ze strany banky probíhá v podstatě po celou dobu výstavby, která si pro větší projekty najímá vlastní stavební dozor nebo vykonává dohlídky v průběhu stavby.

# Praktická část

# Areál Domov aktivního stáří

**T. G. Masaryk:**

***" Nestárnout to není jen udržet se, ale stále růst, stále získávat."***

Tento podnikatelský plán je vytvářen pro interní potřeby právnické osoby WeislConsulting, s.r.o. a fyzické osoby paní X, jako podklad sloužící k získání externího bankovního financování.

# Hlavní charakteristiky podnikatelského záměru

**Název společnosti:** Domov aktivního stáří, s.r.o.

**Investor:** právnická osoba WeislConsulting, s.r.o. a fyzická osoba paní X

**Lokalita:** Praha 16 – Zbraslav; Česká republika

**Stručné představení podnikatelského záměru:**

Cílem podnikatelského záměru je vybudování komunitního areálu sloužícího seniorům s názvem Domov aktivního stáří. Areál cílí na poměrně širokou skupinu klientů a je určen obyvatelům od 60 let. Tato věková hranice je dána vizí areálu, která propojuje ubytování ve vilkách spolu s komfortem plně vybavené residence pro seniory, kteří již vyžadují v pokročilém věku asistenci další osoby. Klienti do areálu mohou přijít jako aktivní lidé, kteří ukončují svoji aktivní profesní karierů a připravují se na odpočinek. Dokud jsou aktivní a plně soběstační, žijí v areálu v malometrážních vilkách a využívají veškerých aktivit, které areál svým klientům nabízí. Ve chvíli, kdy již pocítí, že nestačí na každodenní úkony, mohou se přesunout do hlavní budovy areálu, kde bude připraven vyškolený personál připravený klientům se vším ochotně pomoci. Mimo péči a zázemí naleznou v areálu klienti širokou paletu volnočasových aktivit, které budou vždy přizpůsobeny fyzickým a duševním možnostem klienta. Areál si klade za cíl provést svého klienta celým procesem stárnutí, jak je definován ve spojitosti se sociální péčí. Díky tomu by se mělo klientovi dostat klidného a důstojného stárnutí.

**Kapacita areálu:**

Celková kapacita 195 lůžek, rozdělená na 135 lůžek v hlavní budově a 60 lůžek v malometrážních vilkách pro 2 osoby.

**Charakteristika trhu:**

Trh je charakteristický velkou mírou státní regulace a poptávkou výrazně převyšující nabídku, která bude dále růst díky tzv. stárnutí populace. Trend stárnutí populace je možný sledovat v celé západní Evropě a je charakteristický zvyšujícím se podílem seniorů v populace. Největším poskytovatelem sociálních služeb na trhu je stát. Nepřímo je zřizovatelem 73 % domovů pro seniory v ČR.

**Investiční náklady:** 200 000 000Kč + pozemek v hodnotě 20 000 000 Kč

**Financování:** VK ve výši 50 000 000 Kč + BÚ na 20 let ve výši 170 000 000 Kč

**ČSH při 25letém období:** Kladná hodnota vychází do požadované výnosnosti 5,97 %

**Doba návratnosti:** Necelých 16 let.

# 4. Představení podnikatelského záměru a společnosti

Podnikatelsko-investičním záměrem popsaným v tomto plánu je vybudování ekonomicky nezávislého podniku, působícího v oblasti ubytovacích a sociálních služeb pro seniory. Konkrétně se jedná o areál, který bude vystupovat jako komunitní centrum nazvané Domov aktivního stáří, jenž bude na životní etapu stáří nahlížet s důstojností a pochopením. Budované centrum pro seniory si bude klást za cíl respektovat standardy nejvyšší kvality a zároveň dávat důraz na pohodlí a přání svých klientů. kteří zde budou moci prožít celou životní etapu stáří od absolutní soběstačnosti až po závislost na pomoci druhých. Proto areál nabídne rezidenční bydlení již věkové skupině obyvatel od 60 let.

Projekty obdobného typu v České republice doposud nebyly realizovány, avšak například v USA či dalších zemích jsou centra tohoto typu běžná (Durrett, 2009). V našich podmínkách se můžeme setkat s menšími a jednostranně zaměřenými projekty, tzv. senior parky. Tyto parky sdružují menší skupiny seniorů a neposkytují svým klientům komplexní péči, která by pokryla veškerá stádia stárnutí. Hlavní výhodou budovaného areálu bude známé prostředí, ve kterém budou klienti stárnout bez nutnosti přesouvat se do nového neznámého prostředí. Vzhledem k předpokladu, že mezi zaměstnanci a klienty bude docházet k budování blízkých vztahů, bude klíčové vytvořit stabilní pečovatelský tým s nízkou fluktuací personálu. V patrnost je též nezbytné vnímat i vedlejší cílovou skupinou, kterou tvoří rodiny klientů, které se často stávají součástí širší rodiny domova a také v mnoha případech budou svým příbuzným finančně vypomáhat s financováním pobytu.

## 4.1 Představení společnosti a vlastnické struktury

Společnost Domov aktivního stáří, s.r.o. je nově založenou společností, jejímž cílem bude výstavba a následný provoz vybudovaného areálu.

### 4.1.1 Vize, mise a strategický cíl

#### 4.1.1.1 Vize

Vizí podnikatelského záměru je vybudovat areál pro seniory, který dovolí klientům prožít v jediném prostředí novou životní etapu nazvanou stáří. Bude v souladu s nejmodernějšími trendy soudobé společnosti v oblastní stárnutí a zároveň vytvoří stabilní zázemí pro své klienty a zaměstnance.

#### 4.1.1.2 Mise

Misí společnosti Domova aktivního stáří je poskytnout lidem v pokročilém věku pocit nové životní etapy prožité v aktivním, moderním a přátelském prostředí bez nutnosti měnit své okolí ve chvílích, kdy již budou odkázání na pomoc druhých.

#### 4.1.1.3 Strategický cíl

Cílem tohoto podnikatelského záměru je do tří let od zahájení výstavby vybudovat moderní areál pro seniory, který bude poskytovat svým klientům ubytování v prostředí komunitního centra. Druhotným cílem je dosažení provozního zisku již od třetího roku provozu a splacení vložených prostředků investorům do 20 let od zahájení provozu.

### 4.1.2 Vlastnická struktura společnosti

Vlastníkem společnosti budou dva subjekty, právnická osoba společnost WeislConsulting, s.r.o. s obchodním podílem 60 % a fyzická osoba paní X s obchodním podílem 40 %, která do projektu vstupuje jako společník, který se nebude přímo podílet na řízení podniku. Společnost WeislConsulting, bude do projektu vkládat částku 30 000 000 Kč, paní X bude do společnosti vkládat pozemky na kterých se bude areál vybudován. Podrobné informace spojené s vlastnictvím obchodních podílů jsou blíže představeny v kapitole 10. věnované popisu organizace společnosti a její personální struktuře.

# 5. Představení podnikatelského záměru

Tato kapitola detailně popisuje celý podnikatelský záměr. Nejprve čtenáře seznámí s širší lokalitou spolu s konkrétními pozemky, kde by měl být areál vybudován. Poté je představen celý areál společně s jednotlivými budovami. Závěr je věnován klientovi, poskytovaným službám v areálu a vyčíslením investičních nákladů na vybudování areálu.

## 5.1 Popis lokality

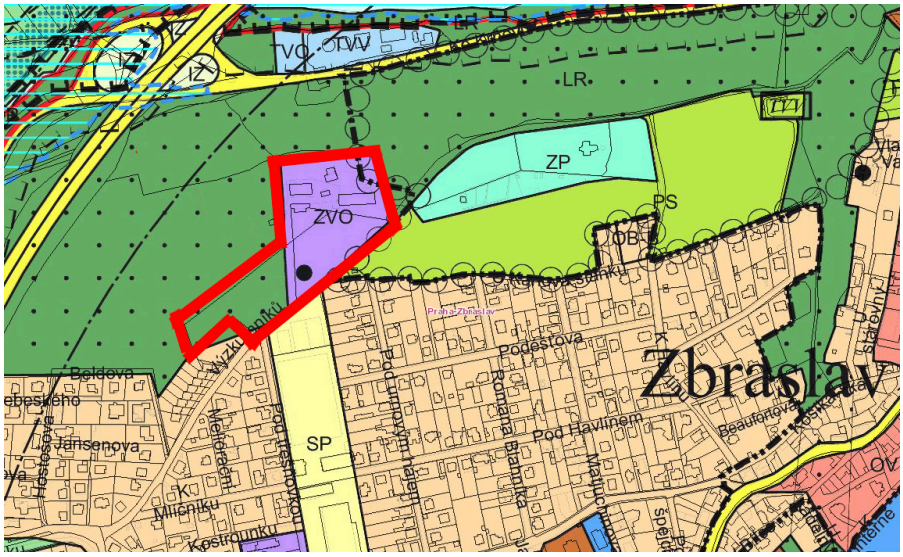
Zvolená lokalita pro výstavbu Domova aktivního stáří se nachází na území Hl. m. Prahy v katastru městské části Praha 16 - Zbraslav na úpatí kopce Havlín. Městská část Praha Zbraslav se nachází na jižním cípu Hl. m. Prahy na soutoku řeky Vltavy a Berounky. Hlavní dominantou Zbraslavi je Zbraslavský zámek, který je obklopen anglickým parkem. Město je známe nejenom svou dlouholetou historii spojenou s Přemyslovci a Karlem IV, ale i jako výletní lokalitou První republiky. V současnosti dle demografických údajů úřadu městské části žije na Zbraslavi přibližně 10 000 obyvatel

z čehož je přibližně 1300 obyvatel starších 65 let (Český statistický úřad, Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065 [online]).

Lokalita se vyznačuje velice dobrou dopravní obslužností, z centra metropole lze za ideálních podmínek hovořit o cestě nepřesahující 20 minut. Výhodnou polohu též podporuje již vybudovaný Městský okruh, který lokalitu spojuje přímo s dálniční sítí a letištěm Václava Havla v Ruzyni. Poloha zvolené oblasti v kontextu Hl. m. Prahy je zachycena na obrázku 2 a označen černou šipkou.

*Obrázek 2 - Poloha areálu v kontextu Hl. m. Prahy*

Území vybrané pro výstavbu areálu je zobrazeno na obrázku číslo 3, kde jsou parcely zvolené pro vybrané pro výstavbu areálu ohraničeny červenou čárou. Místo je z jedné strany obklopeno zástavbou rodinných domů s rozsáhlým třešňovým sadem a z druhé strany jí obklopuje les. Jedná se o klidnou lokalitu určenou převážně pro rekreaci místních obyvatel. Plocha areálu dosahuje 2,1 ha a v současné době je uzemním plánem rozdělena na 2 části.




*Obrázek 3 - Mapa lokality – Územní plán*

První pozemek o rozloze 1,5 ha, na obrázku vyznačený fialovou barvou, je katastrem nemovitostí evidován jako ostatní plocha. Územní plán charakterizuje tento pozemek jako ZVO, tedy území označované jako: „*Území sloužící pro areály a komplexy specifických funkcí nebo jejich kombinace a pro koncentrované aktivity neuvedené v jiných zvláštních územích.*" (Územní plán Hl. m. Prahy [online]). Na tomto pozemku je možné okamžitě požádat na příslušném městském a stavebním úřadu o územní rozhodnutí a následně o stavební povolení a zahájit stavbu. V tuto chvíli se na pozemku nalézají 3 jednopodlažní objekty v dezolátním stavu určené k demolici a pískové fotbalové hřiště, které slouží jako tréninková plocha, protože svými parametry nevyhovuje herním předpisům. Druhý pozemek, který je na obrázku vyznačen tmavě zelenou barvou o rozloze 0,6 ha, je v územním plánu evidován jako lesní pozemek, ač se o lesní pozemek jeho charakteristikou nejedná. V současnosti se na pozemku nalézají náletové dřeviny nízkého vzrůstu a kompaktní vegetace travin a keřů. U tohoto pozemku bude v první řadě nutné požádat o změnu územního plánu, tak aby bylo možné na pozemku vystavět malometrážní vilky sloužící k ubytování seniorů.

Pokud by změna územního plánu nebyla úspěšná, nelze na tomto pozemku stavět. Vzhledem ke skutečnosti, že výstavbou malometrážních vilek by pouze došlo k dokončení již rozestavěná linie domů v ulici, nemělo by být obtížné změnu prosadit. V případě neúspěchu bude nutné provést změny v projektové dokumentaci a snížit počet vystavěných malometrážních vilek. Tato varianta je blíže okomentována v záměru podnikatelského plánu.

## 5.2 Podoba a vybavení areálu

Areál bude tvořit uzavřené komunitní centrum, které bude svým klientům poskytovat ubytování a veškeré potřebné zázemí pro široké spektrum aktivit, s možností komfortně ubytovat až 195 klientů. Srdcem celého areálu bude hlavní budova se třemi nadzemními patry s ubytovací kapacitou 135 klientů. Budova bude sloužit nejenom k ubytovacím účelům, ale i jako kulturní a společenské centrum celého areálu. Hlavní budovu dále doplní třicet malometrážních vilek pro dvě osoby. Vilky jsou určeny pro soběstačné a aktivní klienty areálu. Vilová část areálu může fungovat jako mezistupeň před nástupem do domova pro seniory. Hlavní myšlenkou je vytvoření prostředí, které budou klienti milovat a budou v něm rádi stárnout. A s postupem času, až sám klient uzná, že již nestačí na každodenní nástrahy života, tak se pouze přesune v prostředí pro něj známém, do místa, kde bude připravena asistence mu s nástrahami stáří pomoci. Mimo budovy sloužících k ubytování budou v areálu vybudovány dvě menší jednopodlažní budovy sloužící volnočasovým aktivitám. Jedna z nich je v těsné blízkosti bazénu v zádní části areálu, kde klientům poskytne potřebný komfort při využívání bazénu a aktivit v jeho okolí. Druhou klienti naleznou poblíž svých zahrádek, ta bude sloužit jako klubovna a zároveň jako sklad zahradního nářadí. S podobou celého areálu, včetně všech výše zmíněných nemovitostí, se čtenář může seznámit na obrázku 3.

*Obrázek 4 – Vizualizace areálu (autor: Ing. Arch Adéla Středová)*

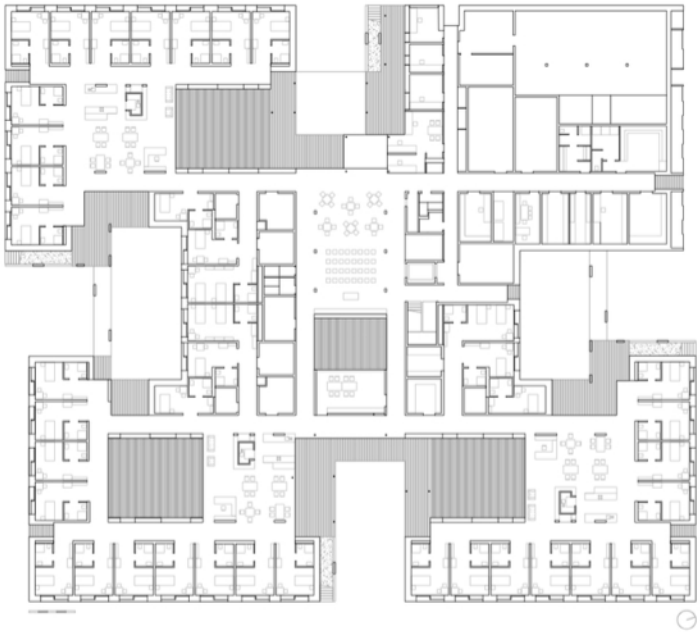
V následujících dvou podkapitolách jsou detailněji oba typy budov určených k ubytování klientů představeny, včetně interiérového uspořádání a vnitřního vybavení.

### 5.2.1 Podoba hlavní rezidence

Pro potřeby tohoto podnikatelského plánu jsou využita data a architektonický návrh projektu domova pro seniory rakouské architektské kanceláře Dietger Wissounig Architects ZT GmbH. Realizace použitého návrhu proběhla v roce 2014 v rakouském Grazu. Cílem projektu bylo vytvořit místo, které by respektovalo ráz okolní krajiny, svou výškou nepřevyšovalo okolní zástavbu, působilo vysoce nadčasovým dojmem a splňovalo vysoké mezinárodní standardy a požadavky na nízkoenergetickou náročnost budovy. Díky velice podobným charakteristikám obou lokalit je možné projekt z Grazu použít i pro projekt na Zbraslavi (Dietger Wissounig Architekten ZT GmbH, Residental Care Home Andritz [online]).

Hlavní budova byla navržena jako třípodlažní kompaktní budova čtvercového tvaru s celkovou plochou 8 000 m2 a možností ubytovat 135 klientů. Budova je asymetrickými řezy rozdělena na devět prostorných bytových komunit s centrálním atriem sloužící jako společenský prostor. Bytová oddělení jsou umístěna kolem atria, v prvním patře se nacházejí 3 ubytovací oddělení, společenské místnosti a kanceláře provozovatele, druhé patro slouží výlučně k ubytování a jsou zde umístěna 4 oddělení, třetí patro se skládá pouze ze dvou oddělení. Každé oddělení je situováno tak, aby v jeho centru byla vždy společná jídelna a kuchyň, kde se budou moci obyvatelé scházet. Jednotlivá oddělení budou pro lepší orientaci seniorů barevně odlišena. V každém oddělení bude moci být ubytováno až 15 seniorů ve třech dvoulůžkových a devíti jednolůžkových pokojích. Každá ubytovací jednotka bude složena ze vstupní chodby, bezbariérové koupelny se sprchovým koutem a hlavního pokoje s prosklenou venkovní stěnou, která zajišťuje dostatek denního světla v celém pokoji. Dále v pokoji klienti naleznou moderní zdravotní lůžko, šatní skříň na oblečení, televizor, stůl, křeslo a dvě židle. Fotografie použita pro znázornění podoby hlavní budovy pochází z již zmíněného projektu v Grazu je označena jako obrázek 4. Vnitřní dispozice přízemního patra jsou poté na obrázku 5. Další obrazové materiály včetně fotografií již zmiňovaného domova pro seniory realizovaného v Grazu jsou umístěny v příloze.

*Obrázek 5 - Domov pro seniory v Grazu (autor: Paul Ott, archdaily.com)*

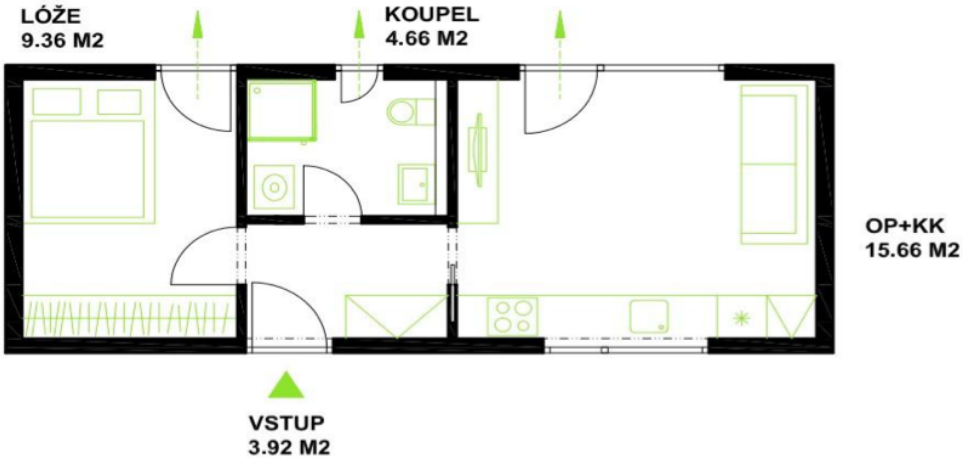


*Obrázek 6 - Plán vnitřního uspořádání 1. patra hlavní budovy (autor: Dietger Wissounig Architects, archdaily.com)*

### 5.2.2 Podoba malometrážní vilky

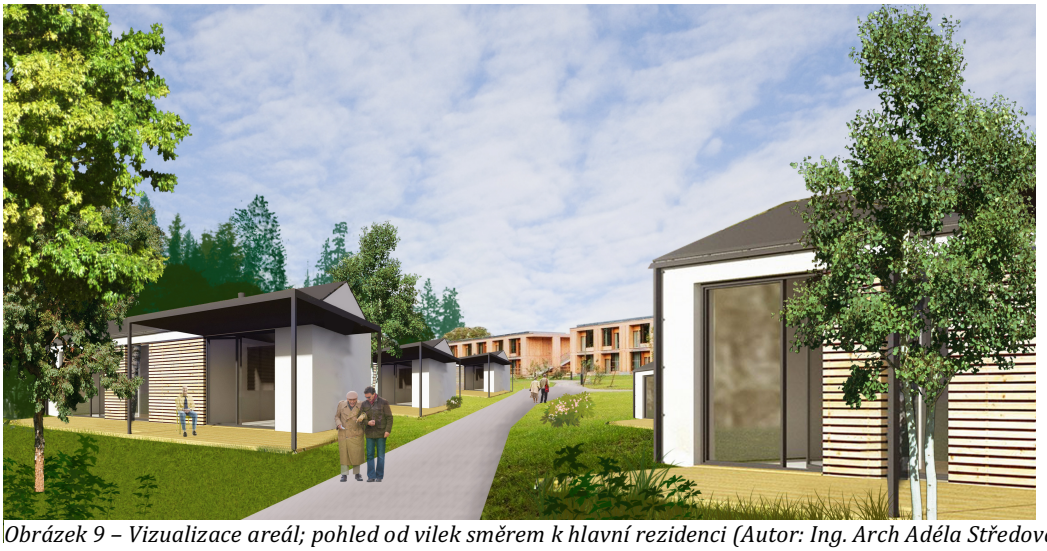
Projekt v rakouském Grazu obsahoval pouze jednu hlavní budovu, která tvořila celé zařízení, z tohoto důvodu je nutné tento projekt doplnit o vhodný návrh malometrážních vilek. Nejvhodnějším řešením se jeví malometrážní stavby plzeňské společnosti, která se již řadu let stavbou obdobných staveb zabývá. Malometrážní vilky budou konstruovány jako dřevostavby se zastavěnou plochou 40 m2 a vnitřní dispozicí 2+kk. Podoba vilky je na obrázek 6 a její půdorys je zachycen na obrázku 7 (EasyHomes, Easy40 [online]). Vilky budou standardně vybaveny koupelnou se sprchovým koutem a plně vybavenou kuchyňskou linkou. Ostatní vybavení si nájemce bude obstarávat vlastní.

*Obrázek 7 - Vizualizace malometrážní vilky (autor:Easyhomes.cz)*




*Obrázek 8 - Plán malometrážní vilky (autor:Easyhomes.cz)*

Propojení obou dvou části areálu je možné vidět na následující vizualizaci, která zachycuje pohled skrz hlavní ulici areálu od vilkové části směrem k hlavní rezidenci.



*Obrázek 9 – Vizualizace areál; pohled od vilek směrem k hlavní rezidenci (Autor: Ing. Arch Adéla Středová)*

## 5.3 Pro koho je areál určen a jaké služby poskytuje

Areál domova aktivního stáří bude určen jak aktivním seniorům, kteří chtějí trávit stáří v komunitě lidí se stejnými zájmy, tak také klientům, kteří již v důsledku zhoršeného zdravotního stavu potřebují podporu, pomoc nebo i celodenní péči. Samozřejmostí je také možnost přijetí manželských párů, které mohou být ubytovány ve vilce a později ve dvoulůžkovém pokoji.

Proto, aby byl klient do areálu přijat, musí splňovat několik kritérií. Prvním z nich je minimální věk 60 let. Areál dále nebude moci přijmout klienty, jejichž zdravotní stav vyžaduje péči lékaře ve zdravotnickém zařízení a klienty, kteří by z důvodů duševní poruchy závažným způsobem narušovali kolektivní soužití. V neposlední řadě nebude moci přijímat ani klienty s infekčním onemocněním, které by mohlo ohrozit zdraví a bezpečnost ostatních. Samozřejmostí je také skutečnost, že nebudou akceptováni klienti závislí na alkoholu, drogách a jiných návykových látkách.

### 5.3.1 Nabízené služby klientům

Společnost Domov aktivního stáří jako provozovatel areálu bude svým klientům poskytovat zákonem vymezené služby, která vycházejí z vyhlášek MPVS č. 505/2006 Sb. §15 „Domovy pro seniory“ a §9 „Podpora samostatného bydlení“ zákona o sociálních službách. Tyto zákonem stanovené služby budou ještě klientům dále rozšířeny, protože zákonem jmenované služby představují pouze základní úkony.

Služby poskytované klientům jsou rozděleny do čtyř kategorii, dle jejich charakteru. První kategorií jsou základní služby poskytované klientům ubytovaným v hlavní rezidenci. Do této kategorie patří ubytování, celodenní strava, praní, žehlení, základní lékařská péče, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, rehabilitační služby, služby kadeřníka, ale také například kopírování a tisk dokumentů. Druhou kategorii tvoří volnočasové aktivity, filmový kroužek, knihovna s čítárnou, zahradnické činnosti, kondiční cvičení, cvičení jógy, stolní hry, stolní tenis, kulečník, možnost využití bazénu, výtvarné činnosti, kurzy pletení a šití, modelářské kurzy, výuku cizích jazyků, počítačové kurzy, návštěvy výstav, divadel, historických budov a další výlety. Tento výčet aktivit vznikl na základě rozhovoru se zástupci zbraslavské organizace sdružující seniory KLAS (Klub aktivního stáří). Třetí kategorii tvoří doplňkové aktivity a služby, na kterých se budou klienti určitou formou dále finančně podílet. Jedná se převážně o aktivity poskytované mimo areál jinými subjekty, jako například vícedenní výlety, tenis, golf, či curling. Do této skupiny je také zahrnuta služba řidiče, přičemž areál bude disponovat vlastním automobilem, který

budou moci klienti využívat formou taxi. Samostatnou skupinou jsou klienti ubytovaní ve vilkách. Těm je každý měsíc účtován poplatek zahrnující vodné spolu se stočným, odvoz odpadu a úpravu zeleně kolem vilky. Mimo služeb spojených s bydlením získávají v rámci základního poplatku možnost využít veškeré volnočasové aktivity, které jsou k dispozici obyvatelům žijícím v hlavní rezidenci. Informace k úhradám služeb jsou podrobně zpracovány v kapitole marketingového plánu.

## 5.4 Náklady na vybudování areálu

V této podkapitole jsou rozebrány náklady spojené s vybudováním areálu a jeho uvedením do provozu. Pro zjednodušení jsou náklady agregovány do dílčích celků, které jsou podrobněji vysvětleny dále v textu. Výsledné hodnoty jsou zachyceny v následující tabulce.

| Soubor nákladů | Náklady |
|---|---|
| Vypracování studií a projektů | 1 000 000 Kč |
| Vybudování hlavní budovy | 130 000 000 Kč |
| Vybudování 30 malometrážních vilek | 22 500 000 Kč |
| Vybavení hlavní budovy | 22 000 000 Kč |
| Vybavení 30 malometrážních vilek | 5 000 000 Kč |
| Vybudování silničních komunicí v areálu | 2 000 000 Kč |
| Náklady na sadovnickou úpravu a úpravy exteriéru | 3 000 000 Kč |
| Náklady na reklamu | 500 000 Kč |
| Náklady na zahájení provozu | 4 000 000 Kč |
| Rezerva na vícepráce a jiné náklady | 10 000 000 Kč |
| Celkem | 200 000 000 Kč |

*Tabulka 4 -Investiční náklady (Autor: vlastní zpracování)*

### 5.4.1 Náklady spojené s výstavbou a vybavením hlavní rezidence

Náklady spjaté s vybudováním hlavní rezidence vycházejí z agregace stavebních nákladů a nákladů na vybavení. Suma, která je uvedená v tabulce 2 vychází z předpokladu, že cena výstavby a vybavení jednoho metru čtverečního bude 20 000 Kč. Celkem je tedy rozpočtována částka 130 000 000 Kč. Do této ceny je zahrnuta stavba budovy jako celku včetně rozvodů všech médií, povrchových úprav interiérů a koupelny. Na vybavení interiéru byla vyčleněna částka 22 000 000 Kč, která vychází primárně ze soupisu mobiliáře, kterým budou vybaveny jednotlivé pokoje a poté i společenské prostory. Na vybavení jednoho pokoje je rozpočtována částka 100 000 Kč, nejdražší položkou rozpočtu je zde speciální zdravotní lůžko. Celková částka za vybavení pokojů je 13 500 00 Kč. Zbylé prostředky jsou poté použity na vybavení společných prostor budovy. Celková cena rozpočtovaná na výstavbu a vybavení nemovitosti je 152 000 000 Kč.

### 5.4.2 Náklady spojené s výstavbou a vybavením vilek

Náklady na vybudování vilek vycházejí z oficiální ceníkové ceny výrobce uvedené na jeho internetových stránkách. Oficiální cena jednoho domku včetně montáže je 750 000 vč. DPH. Tato cena již obsahuje obklady a dlažby, plně vybavenou koupelnu, veškeré rozvody, dveře s obložkami a osvětlení. Domky budou dovybaveny kuchyňskou linkou a dalším vybavením. V rámci rozpočtu se pracuje s částkou 166 000 Kč na jednu vilku. Celková cena rozpočtovaná na výstavbu vilek je 27 500 000 Kč. V případě, že se podaří s dodavatelem vyjednat množstevní slevu, budou prostředky použity do rezerv (EasyHomes, Easy40 [online]).

### 5.4.3 Ostatní náklady na spojené s vybudováním areálu

Do ostatních nákladu jsou zařazeny náklady na projektovou dokumentaci a právní služby spojené s výstavbou areálu. Dále jsou pod tuto položku zařazeny náklady na vybudování vnitřních komunikací, zeleně a technické zázemí. Celková rozpočtovaná cena je 6 000 000 Kč.

### 5.4.4 Náklady spojené se zahájením provozu

Do těchto nákladů jsou započteny náklady na propagace, výběr personálu a náklady generující prvotní ztrátovost provozu. Za tímto účelem byla v rozpočtu vytvořena položka s názvem Náklady na zahájení provozu. V celkové výši 4 000 000 Kč. Mimo to bude možné v případě nedostatku použít finanční prostředky z rezervního fondu projektu, který pracuje s částkou 10 000 000 Kč.

# 6. Analytická část

Analytická část je rozdělena do čtyř částí, které se věnují komplexnímu popisu odvětví a jeho problematice, analýze makroprostředí v podobě PEST analýzy a analýze okolí podniku, která zkoumá také postavení jednotlivých subjektu také z pohledu Porterova modelu. Tato část obsahuje též podrobnou analýzu konkurence. Všechny poznatky jsou poté zachyceny ve SWOT analýze v závěru této kapitoly.

## 6.1 Analýza odvětví – problematika domovů pro seniory

Odvětví sociálních služeb je specifickým odvětvím, které podléhá vysoké regulaci státní správy a je do značné míry závislé na státních příspěvcích a dotacích. Poskytovatelé sociálních služeb si musí uvědomovat, že každodenně pracují s lidmi, a proto musí dbát na vysoké morální zásady, na přání svých klientů, ale zároveň řešit provozní obtíže spojené s nedostatkem financí a personálu. Tento fakt ještě umocňuje dlouhodobá situace nedostatečných kapacit v zařízeních pro seniory spolu s nedostatkem kvalifikovaného personálu.

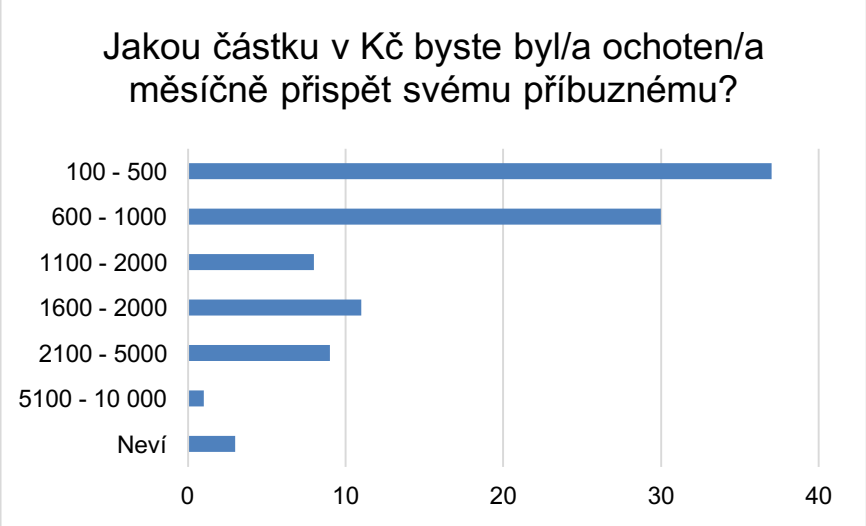
Problematiku tohoto odvětví lze rozdělit do čtyř klíčových kategorii, které spolu navzájem souvisí. V následujících čtyřech podkapitolách jsou tyto kategorie podrobněji rozpracovány a popsány.

- Financování
- Legislativa
- Nedostatečná kapacita zařízení
- Nedostatek kvalifikovaného personálu

### 6.1.1 Financování

Jak již bylo zmíněno, toto odvětví dlouhodobě trpí nedostatkem financí, který je úzce spjat se sociální politikou státu. Hlavní příjmy v tomto odvětví pochází ze státního rozpočtu, od zdravotních pojišťoven a od samotných klientů, ti se na úhradách podílejí přibližně z 50 %. Mimo složitý proces rozdělování dotací na provoz, je významným faktorem i nízký starobní důchod seniorů, který ve většině případů není schopen pokrýt náklady na péči v zařízeních tomu určených. V roce 2017 se průměrný důchod v České republice pohyboval na úrovni 11 807 Kč, avšak již v roce 2010 se náklady na pobyt v domově pro seniory se pohybují okolo 22 000 Kč měsíčně. Tedy i po započtení státního příspěvku na péči, je velice

obtížně tyto náklady pokrýt (ČSO, Takový byl průměrný důchod na konci června 2017 [online]). Pokud seniorovi nestačí důchod spolu s příspěvkem na péči k tomu, aby uhradil potřebné výdaje, musí přijít pomoc příbuzných, kteří poté pomáhají s financováním těchto služeb. Z tohoto důvodu si v roce 2015 nechalo Ministerstvo práce a sociálních věcí vypracovat studii, která se zabývala financováním sociálních služeb. Součástí studie bylo i dotazníkové šetření, které se 1005 respondentů dotazovalo na několik otázek spojených se sociální péči. Složení respondentů odpovídá zastoupení jednotlivých kategorií v populaci ČR. Některá výsledná zjištění přináší relevantní data i pro projekt Domova aktivního stáří. Jedna z otázek šetření se respondentů dotazovala na to, zda by byli ochotni přispívat rodinnému příslušníkovi na sociální péči. Na tuto otázku odpovědělo kladně 56 % respondentů. Jedna z dalších otázek šetření se zaměřila přímo na částku, kterou by byli respondenti ochotni měsíčně přispívat. Částky, které respondenti uváděli, byly různé. Avšak ve více než 65% nepřesáhly hodnotu 1000 Kč měsíčně, jak je patrné z výsledků šetření na grafu 8 (MPSV, Studie proveditelnosti: Výběr a zdůvodnění optimální varianty financování sociálních služeb v ČR [online]).




*Graf 6 - Peněžní vyjádření ochoty přispívat (autor: Vlastní zpracování)*

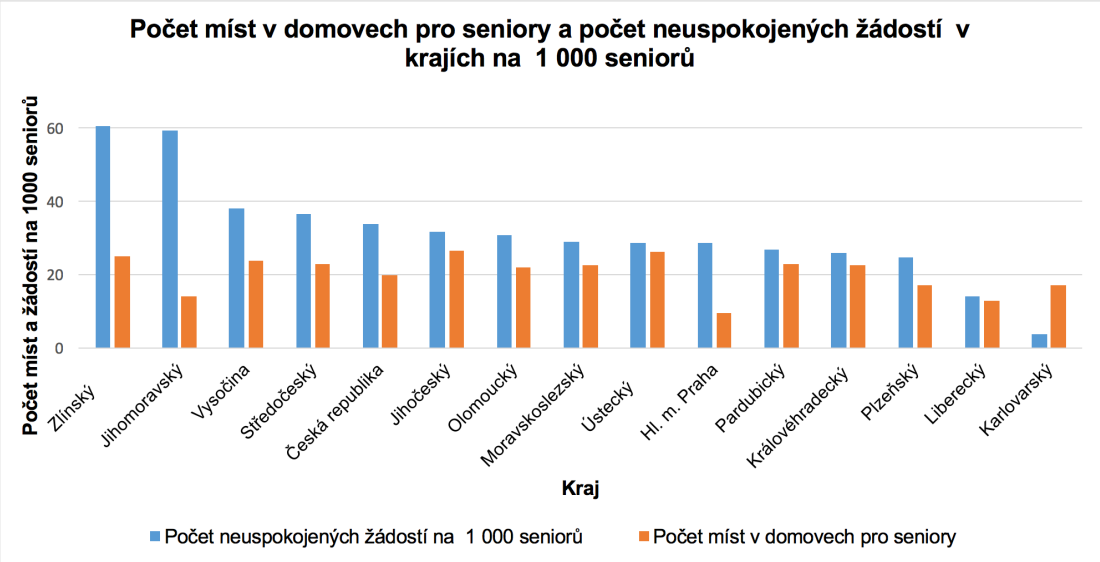
### 6.1.2 Legislativa

Základní legislativou upravující podmínky poskytování sociálních služeb v České republiky, je již od roku 2006 zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách s vyhláškou č. 505/2006. Tato vyhláška upravuje rozsah poskytovaných služeb, jejich kvalitu a stanovuje maximální cenu za ubytování a stravu v domově pro seniory na 330 Kč na den (Hrozenská, Dvořáčková, 2013, s.69). Vyhláška dále uvádí, že po zaplacení poplatků za ubytování

a stravu musí seniorovi zůstat částka minimálně rovna 15 % jeho příjmů. Zvlášť jsou poté hrazeny poskytované sociální služby, na jejich úhradu lze použít příspěvek na péči, který byl podrobně popsán v kapitole 3.4.1. Financování sociálních služeb z pohledu státu a veřejné správy. Tato částka však zdaleka nestačí pokrýt veškeré náklady, proto je pobyt dofinancováván ze státního rozpočtu na základě dotací vyplácených krajskými úřady a MPSV. O dotace však mohou žádat pouze registrovaní poskytovatelé, kteří účtují klientům poplatky na základě výše zmíněného zákona. Na dotace nevzniká právní nárok ani po splnění všech podmínek. Přihlédneme-li na skutečnost, že největším zřizovatelem domovů pro seniory je státní správa, která zároveň rozděluje i dotace, vzniká netržní prostředí, ve kterém je klient nejslabším hráčem.

### 6.1.3 Nedostatečná kapacita zařízení

Skutečnost nedostatečné kapacity domovů pro seniory a vysoké poptávky, která se bude dále s přibývajícím počtem seniorů zvyšovat, je všeobecně známa. Na následujícím grafu, znázorňujícím data roku 2013, jsou modrou barvou znázorněné neuspokojené žádosti o umístění do doma pro seniory. Oranžová barva poté znázorňuje kapacitní možnosti jednotlivých krajů. Pro projekt Domova aktivního stáří je důležitá hodnota pro Hl. m. Prahy, který říká, že na každých 1000 žijících seniorů v Hl. m. Praze je pouze 10 míst v domovech důchodců (Paříková, 2016 [online]).




*Graf 7 -Počet míst v domovech pro seniory a počet neuspokojených žádostí v krajích na 1000 obyvatel ve věku 65+ (Autor: vlastí zpracování)*

Pokud budeme předchozí dva záznamy v grafu číst současně, zjistíme že v Hl. m. Praze je poptávka po domovech důchodců přibližně 4x větší než nabídka. Avšak dle tvrzení prezidenta Asociace poskytovatelů sociálních služeb pana Jiřího Hořeckého není situace natolik alarmující. K problematice uvádí fakt, že statistiky obsahují duplicitní data, či žadatele, kteří již zemřeli. Avšak i přes toto tvrzení je velice běžně, že senioři na umístění do státem zřizovaných domovů pro seniory, či do domova s pečovatelskou službou čekají i několik let (Peníze.cz, Domov pro seniory luxus pro šťastlivce, jako jsou alternativy a kolik stojí [online]).

### 6.1.4 Nedostatek kvalifikovaného personálu

Nedostatek kvalifikovaného personálu je způsoben nízkými platy. V současnosti se hrubá základní mzda pečovatelů pohybuje v tomto oboru okolo 12 000 hrubého měsíčně a se všemi příplatky a bonusy okolo 17 000 – 19 000 Kč měsíčně. Tato skutečnost způsobuje odchody pracovníku do jiných odvětví, které nevyžadují odbornou kvalifikaci, ale garantují vyšší měsíční příjmy (Zdravotnické noviny, Personální situace v sociálních službách je už nyní kritická [online]). Vysokou fluktuaci v tomto oboru dokládají i statistiky, podle niž došlo mezi roky 2001 a 2013 k poklesu počtu zdravotních sester v sociálních zařízeních o více než 35 % (Zdravotnické noviny, Krize v domovech pro seniory: více nemocných, méně sester, nedostatek peněz [online]).

## 6.2 Analýza makroprostředí podniku

Makroprostředí projektu je analyzováno pomocí PEST analýzy, která vyhodnocuje prostředí v politické, ekonomické, sociální a technické rovině.

### 6.2.1 Politické faktory

Vzhledem k charakteristice odvětví je tento faktor popsán v rovině politické, reprezentovaný sociální politikou státu a rovině legislativní, která se věnuje specifické regulaci odvětví.

#### 6.2.1.1 Sociální politika státu

O odvětví sociálních služeb lze tvrdit, že je poměrně hodně ovlivňované státní správou a její politikou obecně. Je to dáno převážně dvěma faktory. Prvním z nich je způsob, kterým jsou v České republice financovány sociální služby společně s důchody. Druhý faktor je spjat se skutečností, že největším zřizovatelem zařízení poskytujících sociální služby je stát. Obě tyto informace již byly v textu blíže popsány.

Společně se zvyšujícím se počtem seniorů ve společnosti vzrůstají i výdaje státu na seniory, jednak v podobě růstu výdajů na starobní důchody, dále v podobě růstu výdajů na poskytování sociálních služeb, ale také v podobě neustále se zvyšujícího počtu vyplácených příspěvků na péče.

V současné době není ještě otázka sociální politiky státu vyřešena, protože v roce 2014 došlo k výrazné změně v důchodové reformě schválené vládou Petra Nečase za ODS, která měla za následek rozpouštění důchodového pilíře, díky němuž si mohli lidé spořit na stáří (MFČR, II Pilíř důchodové spoření [online]). Díky demografickým vyhlídkám se však lidé nemohou spolehnout pouze na státem garantovaný starobní důchod, ale musí tvořit vlastní úspory, které by dle názorů expertů měly dosahovat více než jeden milion korun (I.W., Kolik bychom si měli naspořit na důchod? [online]).

#### 6.2.1.2 Legislativní

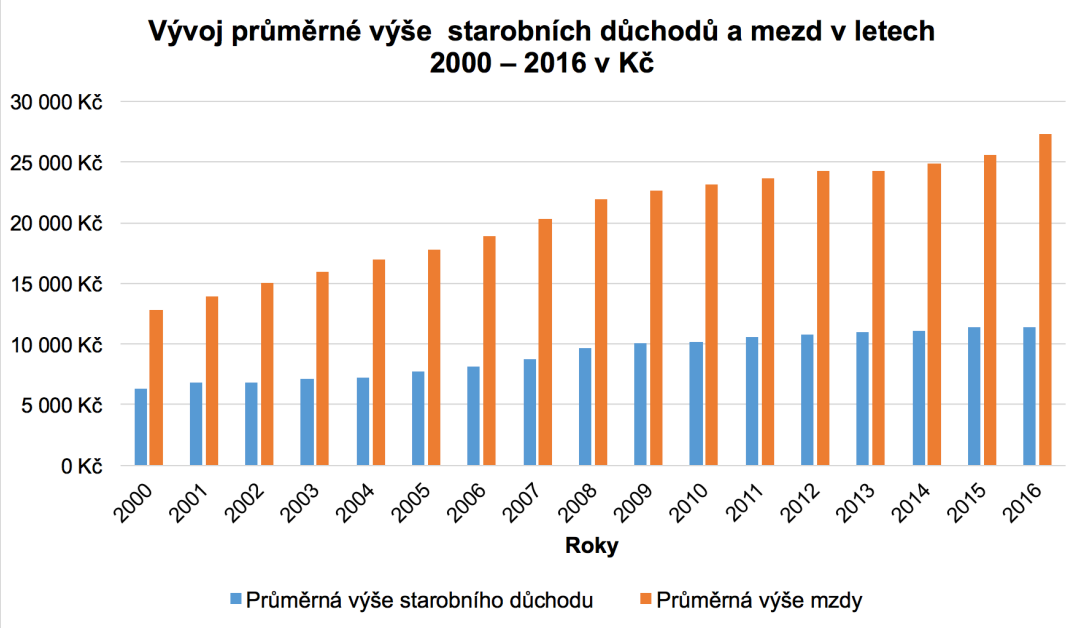
Poskytování služeb seniorům spadá pod obecnější pojem sociální služby. Sociální služby jsou regulovány z pohledu legislativy zákonem č. 108/2006 o sociálních službách. Zákon nabyl platnosti k 1. lednu 2007, zákon neupravuje pouze poskytování sociálních péče, ale i podmínku jejího výkonu, ke které mu například patří i registrace poskytovatelů sociálních služeb na příslušném krajském úřadu a nárok na čerpání příspěvku na péči. Zákon jasně definuje jednotlivá sociální zařízení, jejich povinnosti a náplň práce společně s výší finančního plnění za poskytnuté služby. Příkladem je například vyhláška č. 505/2006, která taxativně vymezuje rozsah poskytované péče a stanovuje limity finančního plnění

úkonu spojených s ubytováním a se stravou ze strany klienta. Vyhláškou se musí řídit domovy důchodců, které jsou registrovanými subjekty u Ministerstva práce a sociálních věcí a žádají o státní podporu na provoz.

Na základě výše zmíněných faktorů lze předpokládat, že v odvětví sociálních služeb může v blízké budoucnosti nastat změna, která by mohla přinést otevření trhu a snížení regulace.

#### 6.2.1.3 Ekonomické faktory

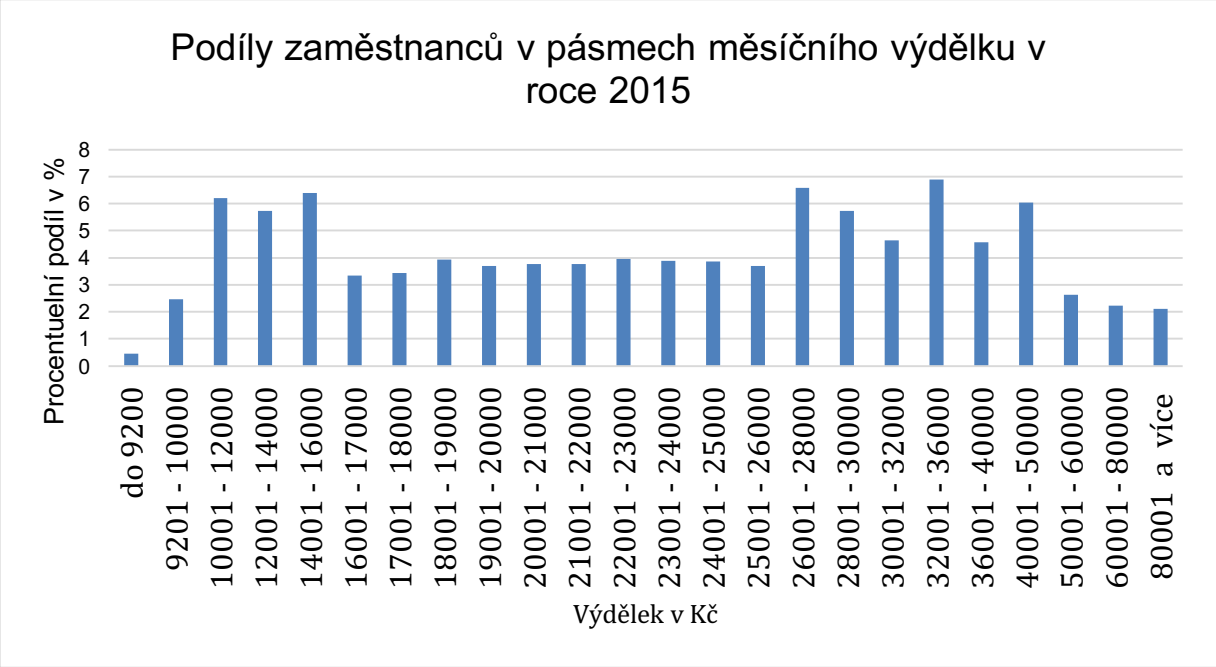
Česká společnost stárne a neustále přibývá ekonomicky neaktivních obyvatel. V této souvislosti dochází ke zvyšování státních výdajů na penze. Mezi roky 2010 a 2015 můžeme hovořit o 100 %, jak bylo prezentováno v předchozí kapitole. Tento nárůst výdajů nebyl dán masivním zvyšováním vyplácené částky na jednotlivce, nýbrž růstem počtu obyvatel pobírajících starobní důchod a nárůstem počtu důchodů v nadstandardní výši. Na grafu 8 je možné pozorovat vývoj průměrné výše starobního důchodu a mezd v letech 2000 až 2016. V prosinci roku 2016 byl průměrný důchod roven 11 400 Kč a průměrná výše mzdy byla 27 297 Kč (ČSO, Výše průměrných mezd a starobních důchodů 2000–2016 [online]).




*Graf 8 - Průměrná výše starobních důchodů (Autor: vlastní zpracování)*

Z předchozího grafu je jasně patrný již zmíněný trend růstu mezd i starobních důchodů. Zároveň lze na základě dat MPSV zhodnotit, že 74 830 obyvatel ČR mělo v roce 2015 vyšší příjem než 80 000 měsíčně. Tuto skutečnost zaznamenává následující graf, který obsahuje data o všech příjmových pásmech a pracuje informaci o příjmech 3 567 583 lidí

(MSVP, Analýza vývoje příjmů a výdajů domácností ČR v roce 2015 a predikce na další období [online]).

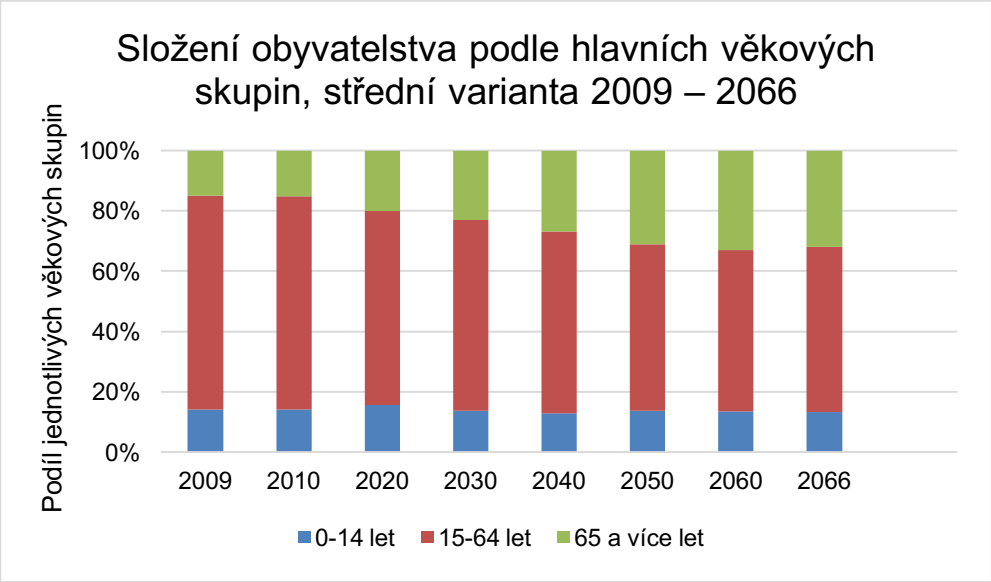



*Graf 9 - Podíl zaměstnanců v pásmech měsíčního výdělku (Autor: vlastní zpracování)*

Díky výstupům z šetření Českého statistického úřadu lze předpokládat, že je v České republice dostatečně velká kupní síla pro domov pro seniory, který svým klientům bude poskytovat nadstandardní služby za vyšší cenu. Tato informace koresponduje i s tvrzením Financial Times, který označil obyvatele starší 50 let za potenciálně nejsilnější koupěschopnou skupinu s vyššími požadavky na kvalitu (Financial Times, The Silver Economy: Healthier and wealthier [online]).

### 6.2.2 Sociální faktory

Česká republika patří mezi země s poměrně konstantním počtem obyvatel, který se ji 40 let pohybuje dle dat Českého statistického úřadu na úrovni 10,5 milionu obyvatel a ani predikce nepředpokládají razantní změny. Jediný ukazatel, který se v tomto ohledu vyvíjí je složení obyvatelstva dle věkových skupin. Na grafu číslo 10 je možné vidět prognózu Českého statistického úřadu, která zachycuje trend zvyšujícího se počtu obyvatel ve věku 65 a více let. Shodný vývojový trend je možné pozorovat u všech států západní Evropy (ČSO, Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065 [online]).




*Graf 10 - Složení obyvatelstva podle hlavních věkových skupin střední varianta 2009–2066 (Autor: Vlastní zpracování)*

Z této prognózy lze velice jednoduše usuzovat, že poptávka po produktech zacílených na starší generaci poroste. Zvýšenou poptávku nezaznamenají pouze ubytovací služby, ale i ostatní služby tzn. Silver economy, která byla blíže popsána v kapitole 5 teoretické části.

### 6.2.3 Technické faktory

Pro ubytovací služby spojené s projektem Domova aktivního stáří nepředstavují technické změny a inovace závažné riziko. Technické změny a inovace v mnoha případech spíše usnadňují klientům život či personálu péči o klienty. V případě inovací v medicíně můžeme hovořit o efektu na délku života seniora, který se poté dožívá déle, což znamená, že poté dochází k prodlužování pobytu z pohledu domovů pro seniory.

Riziko v tomto odvětví představuje rozšíření online monitorování zdravotních stavů klientů, které by dovolovalo klientům setrvávat samostatně ve vlastních domovech a v případě zhoršení zdravotního stavu nebo náhlé příhody by automaticky volalo odbornou pomoc, která by již při cestě k seniorovi znala veškeré podrobnosti. Avšak projekt se na tuto inovaci trhu připravuje a vnímá ji jako velký potenciál rozvoje vlastní terénní služby pro seniory, díky které by mohli klienti zůstávat ve svých domovech.

## 6.3 Analýza mezoprostředí

Cílem této podkapitoly je zhodnocení bezprostředního okolí podnikatelského záměru v podobě zákazníka, stávající konkurence, nové konkurence, substitutů a dodavatelů. Mimo analýzy je také u jednotlivých subjektů zkoumáno jejich postavení na základě Porterova modelu.

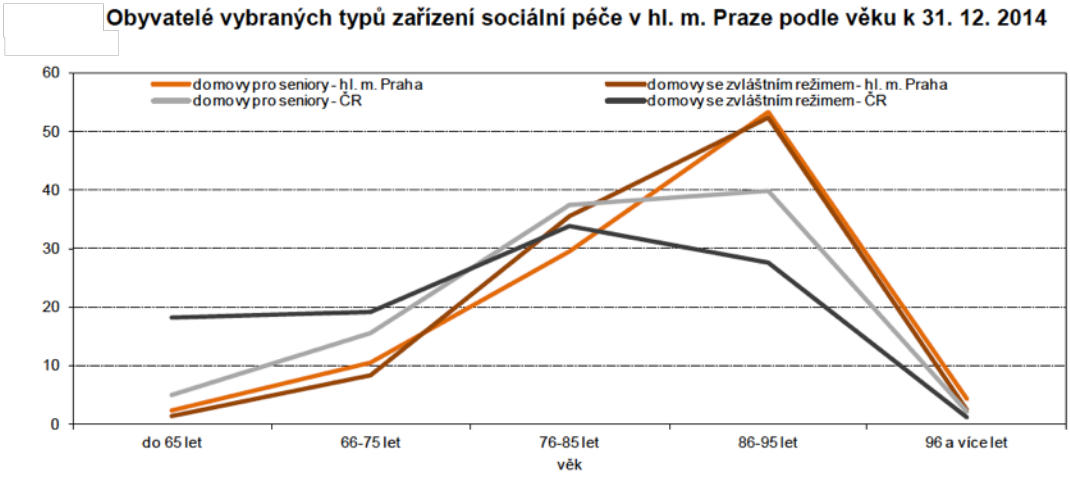
### 6.3.1 Analýza zákazníků

Jak již bylo zmíněno dříve v textu, situace na trhu je charakteristická vyšší poptávkou nežli nabídkou, díky čemuž mají klienti značně omezenou možnost své volby. V některých případech dosahuje čekací lhůta na umístění seniora do domova pro seniory i několik let (Dlouhá, 2012 [online]).

Dle průzkumu Českého statistického úřadu a České správy sociálního zabezpečení bylo na území Hl. m. Prahy k 31.12.2013 celkem 267 738 obyvatel pobírajících starobní důchod, z čehož 2 349 lidí žilo v domovech pro seniory (ČSSZ, Počet důchodců k 31.12.2013 [online]). Tedy v domovech pro seniory žilo méně než 1 % obyvatel pobírajících starobní důchod na území Hl. m. Prahy. Zároveň bylo k tomuto datu evidováno celkem 6 450 neuspokojených žádostí o umístění do domova pro seniory (ČSO, Sociální služby 2013 [online]). Což znamená, že k tomuto datu bylo uspokojeno necelých 27 % celkové poptávky. Toto číslo však nelze označit za zcela objektivní. Senioři si totiž podávají více žádostí o přijetí do domova pro seniory a poté dochází k duplicitní evidenci žádosti.

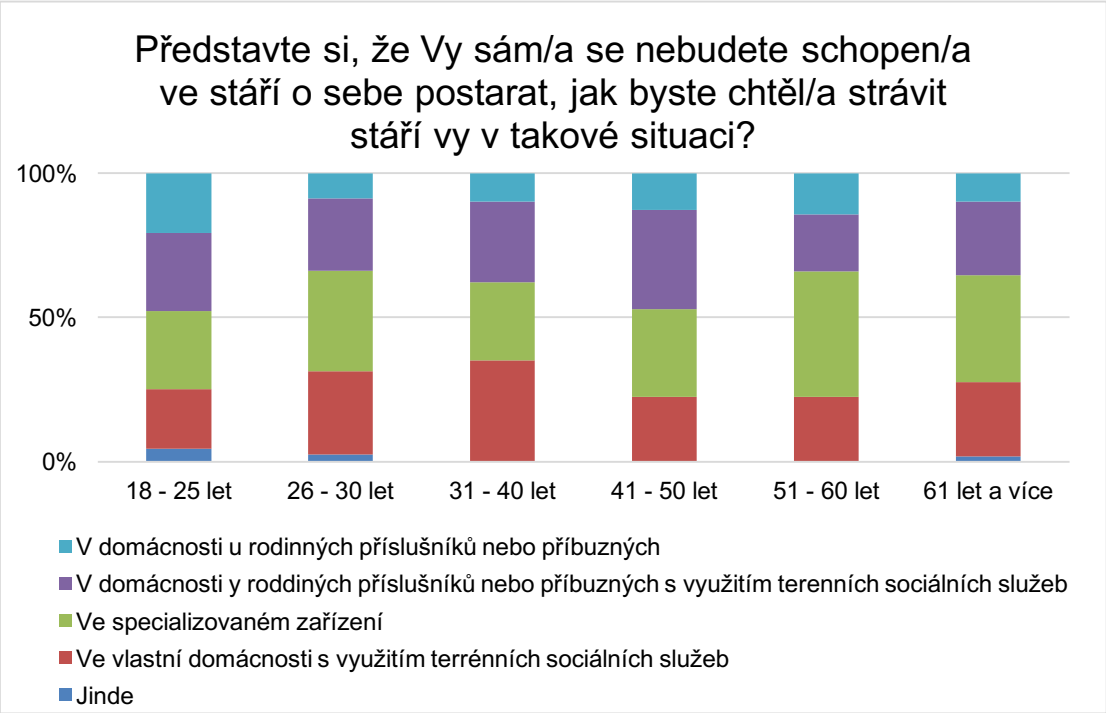
Mezi nejvíce zastoupenou skupinu seniorů v zařízeních sociální péče patří senioři ve věku 86–95 let, druhou skupinou jsou senioři ve věku 76-85 let. Následující graf zachycuje procentuální zastoupení jednotlivých věkových skupin seniorů v domovech pro seniory

a v domovech se zvláštním režimem na území Prhy a v celé ČR (Český statistický úřad, Senioři v hl. m. Praze 2015 - 5. Důchody a sociální služby [online]).




*Graf 11 - Obyvatelé vybraných typů zařízení sociální péče v hl. m. Praze a České republice podle věku k 31.12.2014 (autor: Český statistický úřad)*

V již dříve zmiňovaném projektu MPSV se dotazníkové šetření zaměřilo i na otázku toho, jaké představy mají respondenti o tom, kde stráví své stáří. Na tuto otázku odpovídalo 1005 respondentů starších 18 let. Složení respondentů odpovídá zastoupení jednotlivých kategorií v populaci ČR. Pokud bychom respondenty nerozlišovali podle věku, tak ve 34 % odpověděli, že by chtěli stáří strávit ve specializovaném zařízení. Podrobné výsledky jsou zachyceny na grafu 12 (MSVP, Studie proveditelnosti: Výběr a zdůvodnění optimální varianty financování sociálních služeb v ČR [online]). V souvislosti s výsledky tohoto šetření a situací na trhu, lze říci, že zákazníci mají nižší vyjednávací pozici než poskytovatele sociálních služeb. Platí to alespoň u státem zřizovaných zařízení, které přijímají nové klienty na základě dlouhých pořadníků. Opačná situace je u soukromých subjektů, kde si naopak klient vybírá zařízení dle svých vlastních preferencí. Zda si senior zvolí státní či soukromý domov pro seniory zpravidla závisí na finančních možnostech každého klienta. Příjmy seniorů byly již dříve v textu analyzovány, stejně tak jako tomu je u možností, kterým mohou senioři své pobyty financovat. Díky těmto analýzám, lze tvrdit, že se skupina seniorů, kteří budou míti dostatečné finanční prostředky pro úhradu pobytů v soukromých zařízeních, bude neustále zvyšovat.

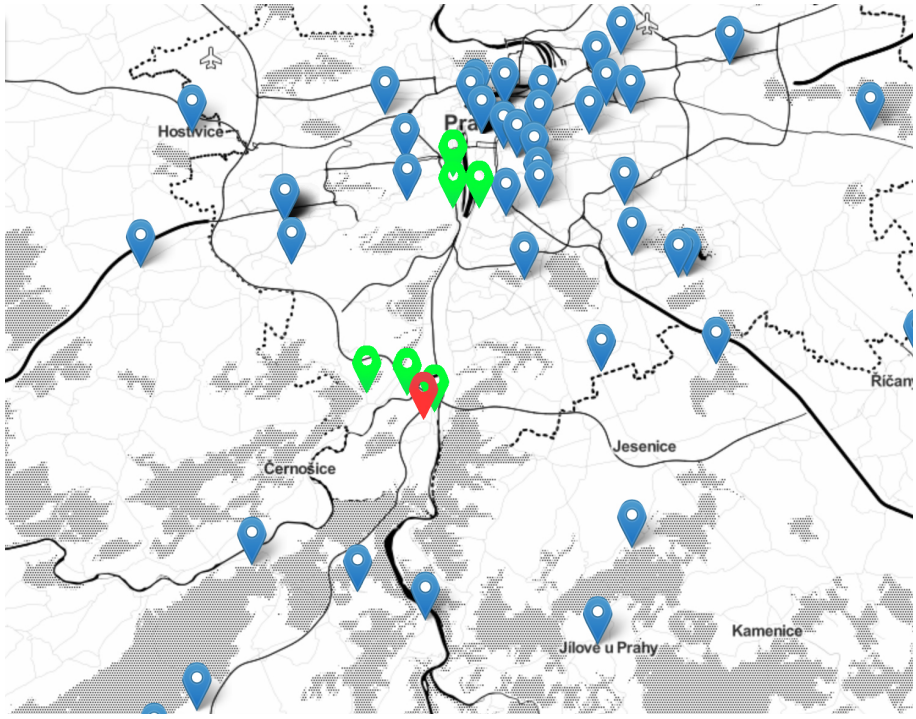



*Graf 12 - Představte si, že Vy sám/a se nebudete schopen/a ve stáří o sebe postarat, jak byste chtěl/a strávit stáří vy v takové situaci? (Autor: vlastní zpracování)*

### 6.3.2 Analýza konkurence

V oblasti sociálních služeb a práce se seniory působí v České republice mnoho subjektů, jak již bylo zmiňováno v předchozích kapitolách. Přesto však nelze prostředí označovat za tržní nebo konkurenční. Hlavním důvodem je poptávka mnohonásobně převyšující nabídku a také regionalita. Jednotlivé zařízení si konkurují pouze v rámci malého území, protože klienti se snaží vždy zvolit domov, co nejblíže svému současnému bydlišti nebo rodině. Proto do analýzy konkurence byly vybrány subjekty na základě geografie a poskytovaných služeb. Hlavní důraz je kladen na zařízení, které poskytují svým klientům služby v nadstandardní kvalitě v Hl. m. Praze a v okolí jižního cípu Prahy. Geografické kritérium bylo zvoleno z důvodu skutečnosti, že klienti se snaží vybírat vždy zařízení v blízkosti rodiny nebo svého bydliště. Díky tomuto vymezení se analýza primárně zaměřila na soukromá zařízení, protože státem zřizovaná centra nedosahují obdobně nastaveným standardům kvality, které by měl poskytovat klientům Domov aktivního stáří.

Na následující mapce jsou vyobrazeny domovy pro seniory a domovy s pečovatelskou službou v bezprostředním okolí projektu Domova aktivního stáří. Červenou barvou je na mapě zachycena poloha Areálu aktivního stáří, modrou barvou jsou označeny domovy pro seniory a zelenou jsou zaznamenány domovy s pečovatelskou službou.




*Obrázek 10 - Mapa domovů pro seniory v okolí projektu (autor: vlastní zpracování)*

Podrobná analýza je zaměřena na čtyři domovy pro seniory a tři rezidence pro seniory. Kromě jednoho domova pro seniory se jedná o zařízení vlastněná a provozovaná soukromými subjekty. Všechny subjekty se nacházejí na území Hl. m. Prahy nebo v jejím okolí. Do analýzy byly zahrnuty tyto faktory: rok založení, zda se jedná o soukromý subjekt, úroveň poskytovaných služeb, kapacita zařízení, zaplněnost, cenu za ubytování včetně stravy, cena služeb, informace o volné ubytovací kapacitě na internetových stránkách, komunikaci zařízení s potenciálním klientem. Pro získání relevantních a bližších informací, byly vybrané instituce obeslány s dotazem na umístění seniorky ve věku 80 let. V případě, že emailová komunikace nebyla úspěšná, bylo zařízení kontaktováno telefonicky. Výstupem této analýzy je přehledná tabulka se zhodnocením výsledků, která je doplněna o slovní komentář jednotlivých poskytovatelů umístěný v příloze. Podklady pro vytvoření analýzy byly nalezeny na webových stránkách jednotlivých subjektů, portálu www.justice.cz, portálu www.irozhlas.cz a na základě vlastního dotazování skrze emailovou komunikaci nebo telefonicky.

Pro potřeby analýzy byly vybrány domovy: Senior rezidence Klamovka (Senior Holding, s.r.o.), domov Zátiší, Domov Borová, Dům U Agáty, Rezidence RoSa, Senior park a Domov pro seniory Háje, který je jako jediný z vybraných provozován Hl. m. Prahou.

#### 6.3.2.1 Výsledek analýzy konkurence

Všechna výše analyzovaná zařízení spojuje klidná lokalita a odpovídající zázemí pro klienty. Nejlepší technické zázemí klientům nabízí Senior rezidence Klamovka, kde naleznou klienti mimo jiné i fitness a kapli. Nejlepší okolí klientům nabízí Domov borová, který byl vybudován mimo Prahu v blízkosti lesa. Všechna zařízení působí na trhu více než 3 roky, finanční výsledky však nebylo možné ve více případech dohledat, protože provozovatelé neměli v době prováděného šetření uveřejněné výsledky hospodaření na portálu Justice.cz.

Ze srovnání je zřejmé, že zařízení byla v době analýzy zaplněna vždy minimálně z 95 %, což ve většině případech znamenalo, že zařízení mělo jeden či dva volné pokoje. Avšak tuto informaci bylo možné získat až na základě poptávky, zařízení tuto informaci na svých internetových stránkách v polovině případů neprezentují. Všechna zařízení však reagovala na emailovou komunikace do druhého dne. Soukromé domovy pro seniory se zpravidla cenově liší pouze nepatrně. V případě rezidencí je již rozdíl větší, vychází však z kvality ubytování. Rezidence poskytují méně sociálních služeb a jsou určeny převážně aktivním seniorům, kteří ještě nejsou odkázání na plnou pomoc další osoby. Až na pár výjimek domovy však nedisponují parkovišti pro své klienty.

Z pohledu cen jsou všechny domovy pro seniory vyrovnané a o žádném z analyzovaných soukromých subjektů nelze tvrdit, že by výrazněji vybočoval. V případě rezidenčního bydlení jsou již rozdíly větší. Cenu nejvíce ovlivňuje vybavení jednotlivých zařízení a jejich cílová klientela. V případě domova Zátiší a Rezidence Rosa je cena vyšší, protože svým klientům poskytují větší komfort a více doplňkových služeb, které jsou již zahrnuty v ceně. Velký vliv na cenu má i umístění zařízení. Obě se nacházejí na území Hl. m. Prahy, což se odráží také v ceně.

Areál Domov aktivního stáří si v porovnání s ostatními zařízeními stojí dobře. V první kategorii domovů pro seniory, sice poskytuje pouze 2 základní balíčky ubytování, které mohou v porovnání s jevit jako dražší, cena je však po celou dobu pobytu neměnná. S postupem času se mění vždy pouze program a způsob péče o klienta. Tedy v prvních letech využívá klient více volnočasových aktivit a později více péče, která je poté pro klienta levnější než v ostatních zařízeních. V druhé kategorii rezidenčního bydlení, je poté v porovnání s konkurencí levnější a zároveň díky propojenosti s hlavní rezidencí může klientům již v rámci základního poplatku nabídnout velmi pestrý výběr volnočasových aktivit.

| Název subjektu | Rok založení | Soukromý subjekt | Úroveň poskytovaných služeb | Kapacita | Zaplněnost k červnu 2017 | Náklady na ubytování a stravu v jednolůžkovém pokoji | Poplatek za péči a další služby | Další poplatky | Celková cena včetně sociálních služeb | Informace o volné kapacitě na internetových stránkách | Komunikace |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Domovy pro důchodce | | | | | | | | | | | |
| **Senior Holding , s.r.o. - Klamovka** | 2010 | ANO | Vyšší | 116 lůžek | 95% | 25 560 Kč | Až do výše PnP | Dle ceníku | až 38 760 Kč | NE | Email |
| **Domov Borová** | 2013 | ANO | Vyšší | 65 lůžek | Neuvedl, ale místo bylo nabídnuto | 25 920 Kč | Až do výše PnP | Dle ceníku | až 38 760 Kč | NE | Telefonická |
| **Dům U Agáty** | 2012 | ANO | Vyšší | 47 lůžek | Byla nabídnuto ubytování pouze ve 2 a 3 lůžkovém pokoji | 33 590 Kč | Již zahrnuto v ceně | Dle ceníku | 33 590 Kč | NE | Email |
| **Domov pro seniory Háje** | 2008 | NE | Standartní | 200 lůžek | 100% | 10 199 Kč | Až do výše PnP | Dle ceníku | až 23 399 Kč | NE | Nebyla nutná |
| **Domov aktivního stáří - Hlavní budova** | – | ANO | Vyšší | 135 lůžek | — | 35 459 Kč v ceně jsou zahrnuty veškeré poplatky za péči a volnočasové aktivity | | | | Budou uvedeny | — |
| Rezidence pro seniory | | | | | | | | | | | |
| **Domov Zátiší** | 2007 | ANO | Vyšší | 130 jednotek | Neuvedl, ale místo bylo nabídnuto | 20 320 Kč | Umí zprostředkovat | Dle ceníku | 20 320 Kč | NE | Email |
| **Rezidence RoSa** | 2012 | ANO | Vyšší | 108 jednotek | 97% | od 18 250 Kč bez stravy | Neposkytuje, ale umí zprostředkovat | Dle ceníku | od 18 250 Kč | Ano, včetně půdorisu volných jednotek | Nebyla nutná |
| **Senior Park - Kunice** | 2009 | ANO | Standartní | 49 jednotek | 95% | 12 115 Kč bez stravy | Neposkytuje, ale umí zprostředkovat | Dle ceníku | 12 115 Kč | ANO | Nebyla nutná |
| **Domov aktivního stáří - vily** | – | ANO | Vyšší | 30 jednotek | — | 14 989 Kč bez stravy, včetně poplatků za volnočasové aktivity | Individuálně | Dle ceníku | 14 989 Kč | Budou uvedeny | — |

*Tabulka 5 - Analýza konkurence, přehledné srovnání (autor: vlastní zpracování)*

### 6.3.3 Analýza potenciálních nových konkurentů

Vstup nových konkurentů na trh je vysoce pravděpodobný, avšak s přihlédnutím k současnému stavu, kdy poptávka silně převyšuje nabídku, lze předpokládat, že vstup nových subjektů na trh projekt Domova aktivního stáří žádným způsobem neohrozí.

### 6.3.4 Analýza substitutů

Hlavním substitutem je pro seniora pomoc jeho blízkých v domácím prostředí. Tato pomoc je však značně limitována možnostmi příbuzných, kteří v takovém případě musí hledat způsob, jak být aktivně ekonomicky činní a zároveň zařídit důstojnou péči o seniora ve své rodině. Ve většině případů si rodina nemůže dovolit výpadek příjmu do rodinného rozpočtu a poté hledá alternativy, jak se o seniora postarat. V těchto případech lze poté využít pomoc terénní služby, denního stacionáře, hospiců nebo církve. Sociální služby jsou podrobně popsány v kapitole 5 – Sociální služby.

Substituty představují poměrně silnou skupinu v oblasti sociálních služeb, hlavně z důvodu, že ve většině případů může senior zůstat ve svém vlastním domově. Projekt Domova aktivního stáří se však svou koncepcí snaží seniorům poskytnout důstojný a dlouhodobý domov. Pro seniory, kteří se přesto rozhodnou setrvat ve svém vlastním domově, má připravené služby, díky kterým se též budou moci stát klienty. Tím významně posiluje svou pozici i na úkor substitutů.

### 6.3.5 Analýza dodavatelů

Pro potřeby této analýzy jsou analyzováni externí dodavatelé areálu, dodávající služby a materiál. V tomto odvětví mají dodavatele slabé postavení vůči odběrateli, protože jejich změna není náročným procesem, který by mohl ohrozit fungování areálu. Smluvní vztahy s klíčovými partnery, kteří se starají o chod stravovacího úseku a prádelny, jsou právně ošetřeny a v případě vzniklých problému je vytvořen prostor pro řešení nastalých obtíží. Proto není nutná jejich další hlubší analýza. Otázkou však zůstává postavení interních dodavatelů, tedy zaměstnanců podniku. Díky nedostatku kvalifikovaného personálu v odvětví, bude nutné kvalitní personál patřičným způsobem finančně ohodnotit, motivovat k práci a zajistit stabilní pracovní prostředí, tak aby nedocházelo k vysoké fluktuaci stálého personálu a byla zajištěna jeho vysoká kvalita.

## 6.4 Vnitřní analýza podniku

Podnikatelský záměr areálu Domova aktivního stáří je první akvizicí společnosti WeislConsulting v tomto odvětví a ani druhý akcionář společnosti nemá v daném oboru dřívější zkušenost. Oba se již řadu let pohybují v oblasti investic, správy a rozvoje nemovitého majetku. Investoři si však uvědomují specifičnost daného trhu a nutnost přijmou odborníky, kteří budou podnik spravovat. Cílem podnikatelského záměru je dosažení dlouhodobé udržitelnosti podnikatelského záměru a zajištění udržení hodnoty vložených aktiv v čase.

Podnikatelský záměr se zaměřuje na vznikající příležitost na trhu spojenou se stříbrnou ekonomikou a stárnutím populace, která je podpořena již v současnosti vysokou poptávkou po ubytování seniorů, zvyšující poptávkou po kvalitnějších službách a ochotou klientů za nadstandardní služby platit. Mimo to by ráda vstoupila na trh, než dojde ke státní deregulaci prostředí a významným změnám v sociální politice státu. Projekt předpokládá, že dojde do jisté míry k většímu otevření trhu a razantnímu nárůstu výstavby těchto zařízení.

Přestože v současné době společnost nedisponuje personálem, jenž by měl zkušenosti v odvětví sociálních služeb, je však připravena veškerý personál najmout. Věří, že díky špatným platovým podmínkám v odvětví nebude čelit větším obtížím při hledání kvalifikovaného personálu. Společnost počítá v souvislosti se zaměstnanci s nadstandardním mzdovým ohodnocením a dostatečným počtem personálu, tak aby byla zaručena nejvyšší možná kvalita poskytovaných služeb a zároveň nedocházelo k přetěžování personálu. Mimo erudovaného personálu a dostatečného finančního zázemí, lze vyzdvihnout unikátní model ubytování seniorů, který bude umístěn do nově vybudovaného areálu. A nabídne možnost ubytování v již zmíněných vilkách pro aktivní klienty a hlavní budově, kde již klienti naleznou potřebnou každodenní asistenci. Tento model mimo ubytování klientům nabídne prostor pro mnohé volnočasové aktivity, včetně bazénu a možnosti starat se o vlastní malou zahrádku přímo v areálu, což žádné další zařízení svým klientům nenabízí. Poslední silnou stránkou podnikatelského záměru a společnosti je poloha, ve které se rozhodla společnost podnikatelský záměr realizovat. Poloha je charakteristická klidnou lokalitou, vzdálenou pouze několik minut od centra metropole.

## 6.5 SWOT Analýza

V následující tabulce jsou zachyceny výsledky předchozích analýz, které je díky SWOT analýze možné zkoumat v vzájemných souvislostech.

| **Silné stránky** | **Slabé stránky** |
|---|---|
| • Unikátní areál, kde klient nebude v průběhu stárnutí měnit prostředí<br>• Komunitní centrum pro širokou škálou věkových skupin seniorů a velkým množstvím služeb a aktivit<br>• Moderní a nadstandardně vybavené prostředí<br>• Kvalifikovaný personál, dostávající odpovídající mzdu<br>• Klidná lokalita 15 minut z centra Prahy<br>• Snaha maximálně reflektovat požadavky klienta | • Vyšší cena v porovnání s domovy, kde je zřizovatelem státní správa<br>• Vyšší náklady na zahájení podnikání<br>• Dlouhá návratnost investice<br>• Absence zkušeností investora v odvětví sociálních služeb, nutnost najmout tyto odborníky |
| **Příležitosti** | **Hrozby** |
| • Zvyšující se životní úroveň a platy<br>• Zvyšující se poptávka po kvalitních produktech<br>• Rostoucí počet seniorů<br>• Nedostatečná kapacita ubytovacích zařízení pro seniory v ČR (velká neuspokojená poptávka)<br>• Ochota dětí přispívat na péči rodičů<br>• Nízká rivalita mezi konkurenty na trhu<br>• Nižší ceny v porovnání se zahraničím | • Nestabilní politický postoj k otázce stáří<br>• Značná státní regulace v oblasti poskytování sociálních služeb (zákonná regulace cen za poskytnuté služby)<br>• Nedostatečné příjmy státu, které se projeví ve výši starobních důchodů<br>• Vstup nové konkurence<br>• Výběr státního domova pro seniory |

*Tabulka 6 - SWOT analýza (autor: vlastní zpracování)*

Na základě výsledků SWOT analýzy se chce společnost zaměřit převážně na příležitosti, které současný trh nabízí. Jedná se o vysokou neuspokojenou poptávku seniorů po umístění do domova důchodců, která se v souvislosti s demografickou predikcí obyvatel bude dále zvyšovat. Tato poptávka je dále doprovázena zvyšující se životní úrovní obyvatel a jejich ochotou připlatit si za nadstandartní služby. Společnost si je vědoma svých silných stránek, kterých by chtěla využít při vstupu na trh. Mezi hlavní výhody patří propojení dvou typu bydlení (residenční spolu s domovem pro seniory), dále poloha areálu, kvalifikovaný personál, velké množství nabízených doplňkových aktivit s cílem udržet klienty aktivní. Společnost si též uvědomuje své slabé stránky, které se snaží eliminovat kvalitním personálem. Příležitosti, které trh nabízí, dalece převyšují hrozby, které mohou spíše ovlivnit poskytovatele služeb, kteří jsou závislý na přijmu provozních dotací nežli nezávislé subjekty.

Z výše provedených analýz je tedy možné konstatovat, že v současnosti existují příhodné podmínky pro vybudování soukromého areálu pro seniory.

# 7. Marketingový plán

Marketingová strategie bude vycházet z marketingového mixu 7P používaných pro nehmotný produkt, tedy službu, který obsahuje tyto složky: produkt, cenu, propagace, distribuci, lidi, materiální zabezpečení a procesy.

### 7.1.1 Produkt

Primárním produktem Domova aktivního stáří je poskytování ubytování a péče lidem v pokročilém věku, který je rozšířen o služby spojené s aktivním trávením volného času a rozvojem osobností každého klienta. Tyto služby budou klientům poskytovány v několika odlišných stupních od pouhého ubytování v malometrážních vilkách až po úplný servis poskytovaný v hlavní budově. Každý klient tak dostane možnost si přesně zvolit služby, které bude využívat a bude lhostejné půjde-li o úklid, praní, nákupy či stravování. Areál také nabídne služby klientům, kteří nebudou mít zájem o ubytování, ale přesto se budou chtít stát součástí komunity. Pro tyto klienty budou určeny služby denního stacionáře a odlehčovací služby. Blíže jsou jednotlivé produkty podrobně popsány v následujících podkapitolách.

#### 7.1.1.1 Ubytování v malometrážní vilce

Tento produkt je určen klientům od 60 let, kteří jsou schopni žít ve vlastní vilce. Nabídne klientovi ubytování v malometrážní vilce v areálu určené pro 2 osoby. Klient zároveň získá možnost využívat veškeré doplňkové aktivity, které Domov aktivního stáří svým klientům bude nabízet. Tento produkt bude možné rozšířit o doplňkové služby úklidu, praní nebo stravování.

#### 7.1.1.2 Ubytování v hlavní rezidenci premium fit

Produkt premium fit je určen klientům, kteří již nemohou nebo nechtějí žít osamoceni v bytové jednotce, v domě či malometrážní vilce v areálu. Tito senioři budou ubytování v hlavní rezidenci v komunitní části se stejně vitálními klienty. Součástí tohoto produktu je, kromě ubytování a možnosti zúčastnit se veškerých doplňkových aktivit, také celodenní stravování s pitným režimem, úklid pokoje a praní. Oproti klientům v programu premium live, budou pro tyto klienty týdně pořádány zajímavé výlety různého zaměření například divadelních představení, návštěv historických objektů nebo sportovních akcí. V případě zhoršení zdravotního stavu klienta může klient automaticky přejít do programu premium live. V případě vlastního přání si tento produkt mohou klienti rozšířit o speciální stravování.

#### 7.1.1.3 Ubytování v hlavní rezidenci premium live

Produkt premium live poskytuje klientům v areálu shodné služby s produktem premium fit, jediným rozdílem jsou fyzické možnosti klienta. Tento produkt je zacílen na méně pohyblivé či nesoběstačné klienty, kteří již potřebují na každodenní bázi větší asistenci. O tuto skupinu klientů se stará větší počet pracovníků, včetně zdravotního personálu. Každý pracovník má poté na starosti pouze 2 až 3 klienty, díky čemuž si mohou vytvářet hlubší vztahové vazby. Oba produkty jsou pro klienta stejně nákladné a hlavní rozdíl spočívá v poskytované péči a doplňkových aktivitách.

#### 7.1.1.4 Služba denního stacionáře

Tato služba je určena klientům z blízkého okolí, kteří mohou do areálu docházet na dopolední či odpolední program. Díky tomu se areál otevře i místním seniorům, kteří preferují zůstat ve svém vlastním bydlišti, ale také seniorům z blízkého okolí. Mimo to bude služba plnit funkci odlehčovací služby a tím pomůže příbuzným, kteří se o seniora starají doma.

### 7.1.2 Cena

Cena produktů byla sestavována s důrazem na maximální možnou kvalitu a za předpokladu, že areál nebude čerpat státem poskytované dotace na provoz přidělované na základě žádosti krajskými úřady a MPSV, které by znamenaly nutnost podřídit ceny zákonu č. 108/2006 o sociálních službách. Areál však bude splňovat veškerá zákonná nařízení, tedy, pokud by došlo ke změně příslušné legislativy, bude v jeho možnostech o dotace na provoz požádat. Mimo splnění českých norem si klade areál za cíl splňovat také zahraniční normy, a to především ty německé a rakouské. Díky tomu by mohl poskytovat služby i zahraniční klientele. Následující tabulka obsahuje ceník základních služeb. V ceníku jsou oba produkty premium fit a premium live uvedeny pod položkou ubytování v hlavní rezidenci. Tato skutečnost byla zdůvodněna při představení produktů.

| Služba | Jednotka | Cena za jednotku |
|---|---|---|
| Malometrážní vilka | Malometráční vilka/ měsíc | 11 999 Kč |
| Služby za malometrážní vilku | Obyvatel malometráční vilky/ měsíc | 2 990 Kč |
| Ubytování v hlavní rezidenci | Obyvatel/měsíc | 29 999 Kč |
| Stravné | Obyvatel/den | 169 Kč |
| Denní stacionář 8 - 13:30 | Klient/den | 330 Kč |
| Úklid malometrážní vilky | Malometráční vilka | 250 Kč |
| Prání prádla pro klienty ve vilkách | Obyvatel malometráční vilky/ měsíc | 1 000 Kč |
| Přeprava | Km | 18 Kč |
| Nestandartní úkony | Hodinová sazba | 200 Kč |

*Tabulka 7 - Ceník služeb (Autor: vlastní zpracování)*

Produkt denního stacionáře není v projektu dále rozpracováván, protože představuje pouze doplňkovou službu, na jejímž základě nelze posuzovat úspěšnost projektu. Příjem z této činnosti, tedy bude představovat příjem, který bude pozitivním způsobem upravovat provozní výsledky.

### 7.1.3 Distribuce

Převážná část produktů je přímo vázána k areálu Domova aktivního stáří, což dovoluje nastavit interní procesy, které budou moci zajistit poskytování služeb klientům v požadované kvalitě. Produkty spojené s terénním poskytováním sociálních služeb budou též podléhat speciálním interním předpisům a procesům, tak aby byl zajištěn vysoký standard poskytované služby. Z technických důvodů budou služby stravování a praní poskytovány externími dodavateli, tak aby bylo možné garantovat nabízenou kvalitu produktů.

### 7.1.4 Lidé

Na výběr personálu budou kladeny vysoké nároky, které budou převyšovat zákonné standardy. Mimo jiné bude cílem držet fluktuaci zaměstnanců na minimální možné míře, tak aby nedocházelo k trhání vztahových pout mezi klienty a personálem. U personálu bude požadováno nadšení pro práci, spolehlivost, vstřícnost, profesionální přístup a úcta ke stáří. Podnik zaměstnává na hlavní pracovní poměr 60 zaměstnanců a 15 studentů na praxi. Z celkového počtu 75 pracovníků je 56 lidí zdravotním personálem, což pří plném obsazení kapacity představuje 2,4 pacienta na jednoho zdravotního zaměstnance. Mimo to se klientům budou též věnovat externí školitelé volnočasových aktivit, kteří nejsou evidováni jako zaměstnanci a budou do areálu pouze docházet. Celá organizační struktura podniku je uvedena v kapitole „Popis organizace společnosti a její personální struktury“.

### 7.1.5 Materiální zabezpečení

Podoba a vybavení celého areálu bylo blíže představeno v kapitole 6.2 Podoba a vybavení areálu.

### 7.1.6 Propagace

Hlavní propagace bude probíhat skrze praktické lékaře, kluby seniorů, tištěná periodika, lifestylové časopisy a e-commerci. Cílem propagace bude oslovit jednak již zmíněnou cílovou skupinu, která bude v areálu žít, ale i rodinu klientů, která bude v mnoha případech pobyty spolufinancovat. Hlavní vizí kampaně bude klienty a širší veřejnost seznámit s unikátní vizí místa, kde mohou senioři žít v komunitě i několik let s možnostmi, které jim nová životní etapa přináší.

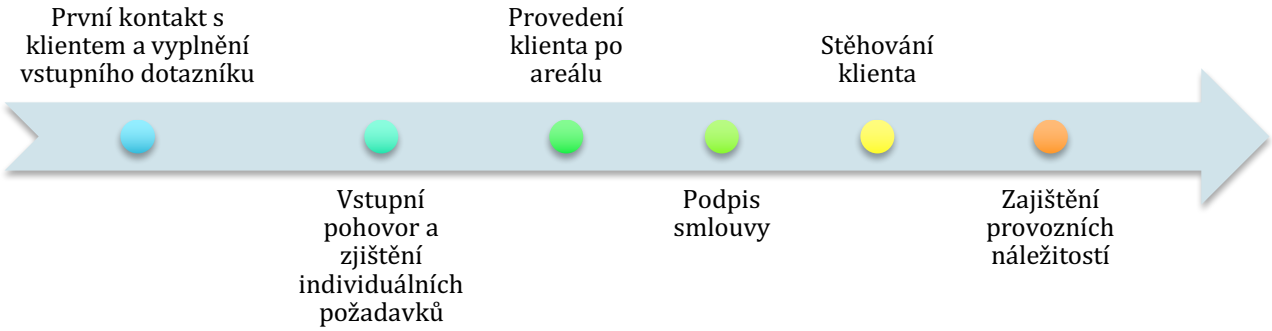
Marketingová komunikace je rozčleněna do dvou etap. První fáze je zaměřena na období před otevřením areálu a bude zahájena rok před plánovaným otevřením. Již v této fázi budou moci klienti uzavírat rezervační smlouvy, které jim zajistí místo v areálu. Pro tuto fázi je vyčleněn rozpočet 500 000 Kč. Z toho rozpočtu budou hrazeny webové stránky, firemní design, tvorba inzerce do časopisů a jejich publikace, reklama na internetu. V souladu s cílem marketingové komunikace budou nejprve skrze lifestylové časopisy, praktické lékaře a internetovou reklamu potenciální cílové skupiny seznamovány s tím, že projekt domova aktivního stáří vzniká a bude brzy otevřen. Primárně budou reklamní sdělení zacílená na území Hl. m. Prahy.

V případě praktických lékařů budou do ordinací umístěny informační letáky, které budou obsahovat základní informace spolu s obrázky a kontaktními údaji. Tištěná reklama bude umístěna do novinových periodik Hospodářské noviny a Mladá fronta. Hospodářské noviny byly zvoleny díky své cílové čtenářské skupině, Mladá fronta byla zvolena kvůli vysokému počtu výtisků. Z časopisů byl vybrán magazín Forbes, protože je odebírán převážně skupinou obyvatel s vyššími příjmy. Internetová reklama bude rozložena mezi dva nejpoužívanější vyhledávače v České republice, tedy Google.com a Seznam.cz. Na obou vyhledávačích bude využita bannerová reklama a placená klíčová slova (Domov pro seniory, domov pro důchodce, aktivity pro seniory, aktivní stáří, ubytování pro seniory, péče o seniory, domov pro seniory Praha, domov pro důchodce Praha)

Druhá fáze začne těsně před zahájením provozu a bude již klienty zvát přímo do areálu. V případě naplnění areálu před jeho oficiálním otevřením, bude kampaň silně modifikována, tak aby pouze udržovala povědomí potenciálních klientů o areálu. Cílem kampaně bude vytvořit si rezervační pořadník a databázi potenciálních zájemců o poskytované služby. Po naplnění kapacity budou na reklamu vynakládány nižší částky, protože se již předpokládá, že areál budou prezentovat sami spokojení klienti a náklady na propagaci nebudou tedy vysoké.

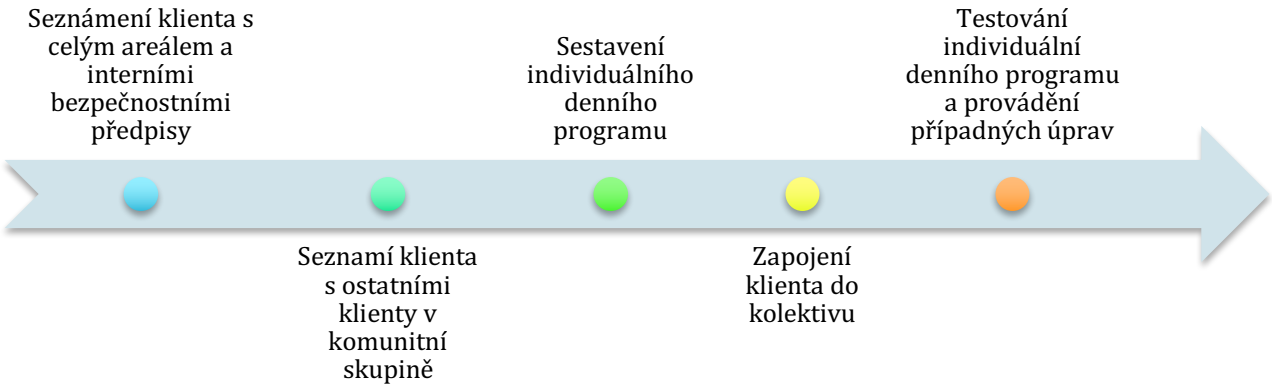
### 7.1.7 Procesy

Provoz v areálu je charakteristikou synergii mnoha procesů, díky nimž je možné klientům poskytovat služby na vysoké úrovni. Prvním procesem, se kterým se klient setká, je jeho samotné přijmutí do areálu. Tento proces je vyobrazen na Obrázku 6.




*Obrázek 11 - Proces přijmutí nového klienta (Autor: vlastní zpracování)*

Po přestěhování klienta do areálu je nutné projít procesem, který seniora začlení do kolektivu.




*Obrázek 12 - Proces začlenění seniora (Autor: vlastní zpracování)*

Další důležité procesy představují interní regule pro personál, který se denně stará o klienty ve všech typech ubytování, s čímž je spjaté i hodnocení zaměstnanců. V poslední řadě je též nutné zmínit regule a procesy spjaté s externími dodavateli, kteří pro areál zajištují několik služeb, zejména provoz stravovacího zařízení a prádelny.

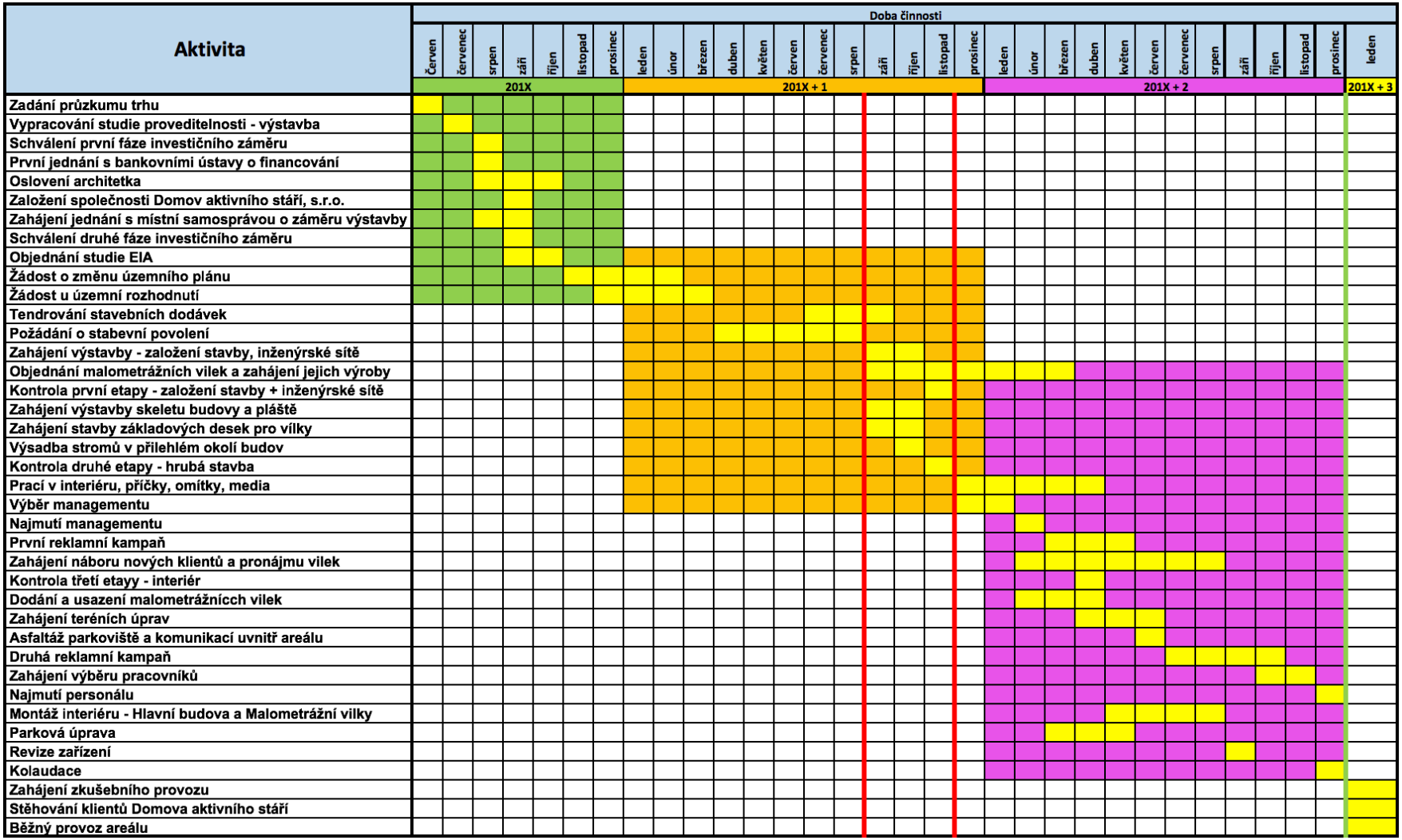
# 8. Harmonogram projektu

V následujícím diagramu je zachycen podrobný průběh celého projektu výstavby areálu včetně všech klíčových milníků. Případné zahájení projektu je naplánováno na červen roku 201X, kdy dojde k objednání veškerých studií a projektových dokumentací, potřebných k zahájení stavbu u externích dodavatelů.

Samotné zahájení stavby je dle harmonogramu naplánováno na září roku 201X+1. Plánované dokončení skeletu budovy je o tři měsíce později, na konci listopadu téhož roku. Takto rychlá výstavba je dána použitou technologii, kdy je železobetonový skelet osazován panely připravenými mimo staveniště. V následujících měsících jsou naplánovány práce v interiérech. Malometrážní vilky jsou též již částečně připraveny u dodavatele a v areálu pouze dochází k jejich kompletaci na připravené základové desky. Jejich dodávka je plánována až na druhé čtvrtletí roku 201X+2.

V březnu roku 201X+2 bude vybrán management a zahájena reklamní kampaň propagující areál široké veřejnosti. Výběr a přijímaní ostatního personálu bude zahájeno v říjnu 201X+2. V prosinci 201X+2 se počítá se spuštěním zkušebního provezu. Oficiální otevření je poté plánováno od ledna roku 201X+3.

Samotný harmonogram je důležitý nejen pro plánování celého procesu výstavby a dalších navazujících aktivit, ale i pro následné sledování vývoje výstavby areálu. Důležitým dokumentem je harmonogram i pro bankovní instituci, která bude poskytovat externí financování, protože bankovní plnění je úzce spjato s postupem stavby a dodržováním smluvních termínů.




*Tabulka 8 - Harmonogram projektu (Autor: vlastní zpracování)*

# 9. Popis organizace společnosti a její personální struktury

Projekt Domova aktivního stáří je společně připravovaná akvizice společnosti WeislConsulting a paní X. Vstup obou subjektů do projektu zaštiťován akcionářskou smlouvou, která je blíže popsána v následující podkapitole.

Za účelem tohoto podnikatelského záměru bude založena nová obchodní společnost s ručením omezeným s názvem Domov aktivního stáří s.r.o., kde jedním akcionářem bude společnost WeislConsulting s peněžitým vkladem a druhým akcionářem bude paní X, která vkládá pozemky, na nichž bude areál vybudován. Společnost Domov aktivního stáří s.r.o. bude stavebníkem celého projektu a v době výstavby bude personálně obsazena kmenovými zaměstnanci WeislConsulting. Po dokončení stavby bude provoz plně svěřen dceřiné společnosti Domov aktivního stáří s.r.o. s dohledem obou akcionářů. S tímto krokem úzce souvisí též personální změny v provozní struktuře. Kmenoví zaměstnanci WeislConsulting budou nahrazeni odborníky na provoz obdobných zařízení a také pracovníky z oboru sociálních služeb a zdravotnictví. Schéma personální struktury je umístěné v závěru této kapitoly.

## 9.1 Vlastnické vztahy ve společnosti

Oba společníci uzavřeli spoluvlastnickou smlouvu zaručující vzájemné předkupní právo obchodních podílů ve společnosti. Zároveň se domluvili, že pokud se jeden ze společníků rozhodne svůj podíl ve společnosti prodat, je povinen tuto skutečnost oznámit druhému ze spoluvlastníků společně se zamýšlenou cenou transakce. Druhý ze společníků má poté 30 dnů na vyjádření. Po uplynutí této lhůty má společník právo, svůj podíl ve společnosti prodat komukoliv. V případě neshody v ceně se bude cena určovat na základě aritmetického průměru soudních znalců každé ze stran transakce.

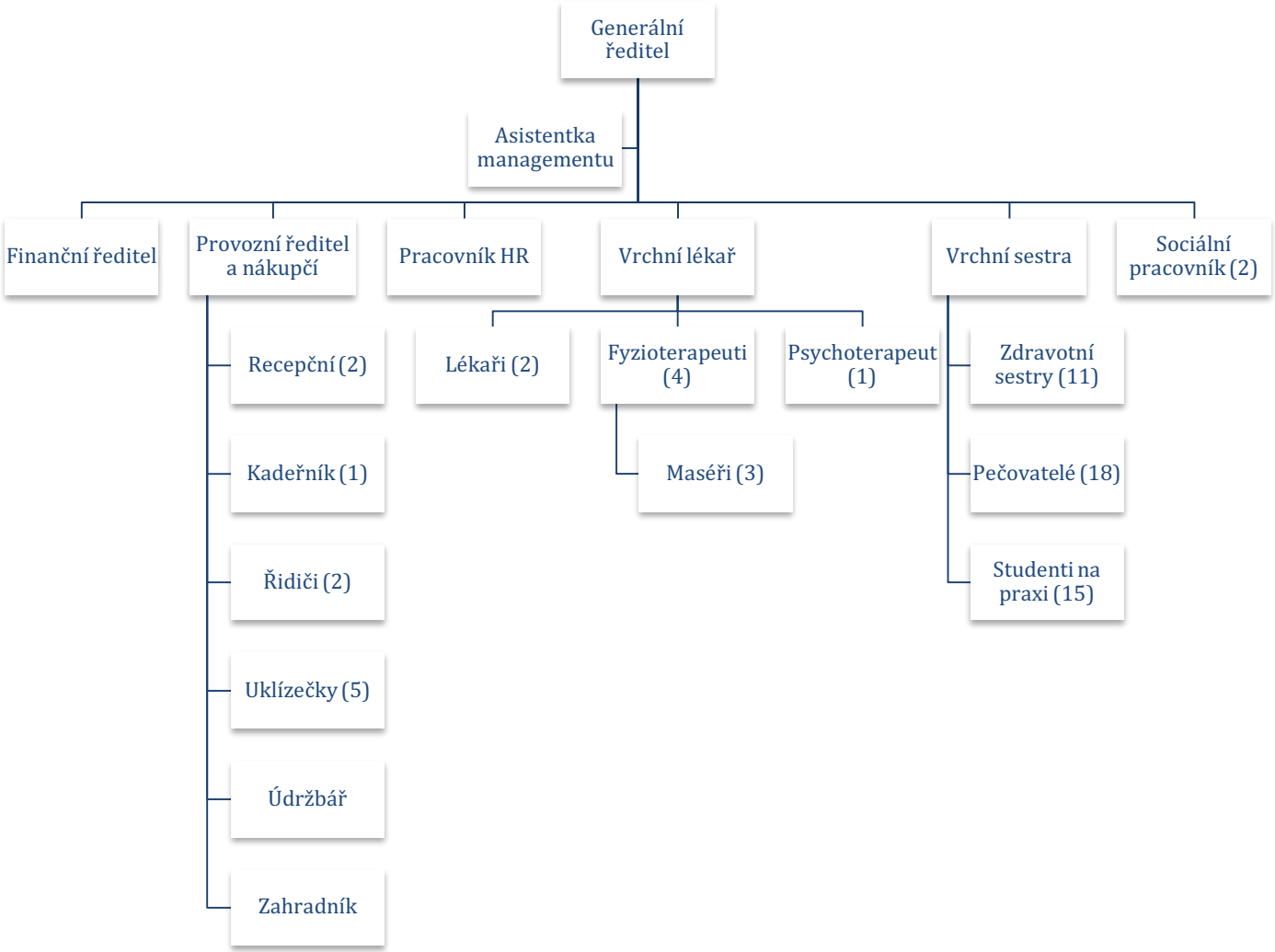
## 9.2 Personální struktura – výstavba

Po dobu výstavby bude mít společnost Domov aktivního stáří pouze 2 zaměstnance, jimiž budou jednatelé společnosti. Model dvou jednatelů společnosti byl zvolen z důvodu minimalizace rizika plynoucího z odchodu jednatele. Tento model dovoluje vzájemné zástupnictví mezi sebou, a tedy i při náhlém odchodu nebo nedosažitelnosti jednoho z jednatelů nebude projekt ohrožen. Zaměstnaneckou strukturu tvoří pouze statutární zástupci společnosti, protože koordinaci stavby budou zajišťovat přímo WeislConsulting, která disponuje dostatečným počtem pracovníku.

## 9.3 Personální struktura – provoz

Po dokončení se o chod celého zařízení se bude starat celkem 75 zaměstnanců. Administrativu areálu bude zajišťovat šest zaměstnanců, kteří budou doplněni o dva experty z oboru zdravotnictví, kteří budou společně budou působit jako management podniku. Řadový lékařský a odborný personál bude tvořit dvaceti šesti členný tým složený z lékařů, zdravotních sester, pečovatelů, fyzioterapeutů, masérů a psychoterapeuta. Dále bude zaměstnáno deset osob na úseků technické podpory areálu. Do tohoto úseku spadají recepční, uklízečky, údržba, zahradník, řidiči, kadeřník. Proces výběru zaměstnanců bude zahájen půl roku před samotným otevřením areálu. V rozpočtu jsou za tímto účelem vyčleněny finanční prostředky ve výši 500 000 Kč, které jsou součástí položky „Náklady na zahájení provozu“. Průměrná měsíční hrubá mzda včetně bonusů a příspěvku na stravu činí za celý podnik 29 537 Kč. Průměrná měsíční hrubá mzda zdravotního personálu je 30 339 Kč. Do této statistiky nejsou zahrnuti studenti na praxi. Mzdy zaměstnanců byly stanovovány v souladu s cílem dosáhnout co nejnižší fluktuace u stálých zaměstnanců. Při plném obsazení areálu jsou mzdové náklady personálu včetně bonusů a odvodů sociálního a zdravotního pojištění 29 093 991 Kč ročně. Celkové náklady na personál poté představují částku 31 111 960 Kč. V této částce jsou započteny veškeré náklady na zaměstnance včetně stravného, školení, nákladů na mobilní telefony, koupě ochranných pomůcek, či leasing na služební automobil. Veškeré náklady jsou podrobně prezentovány v kapitole 8. s názvem Finanční plán, jejichž součástí je Tabulka 9 – Podrobné mzdové náklady.

Kromě kmenových zaměstnanců budou v areálu působit zaměstnanci smluvních partnerů, kteří nejsou zařazeni do oficiální zaměstnanecké struktury, budou však oficiálně působit pod supervizí provozního ředitele. Převážnou část externích pracovníků budou tvořit zaměstnanci společnosti, která bude zaštiťovat chod stravovacího úseku




*Obrázek 13 - Zaměstnanecké schéma (autor: vlastní zpracování)*

# 10. Finanční plán

V této kapitole jsou detailně rozebrány informace týkající se provozního a investičního financování projektu. První část představuje strukturu příjmů a výdajů v běžném provozu, druhá část se poté zaměřuje na způsob financování projektu. Data z prvních dvou částí jsou poté agregovány do predikovaných účetních výkazů pro prvních pět let projektu.

Poslední část této kapitoly je věnována finanční analýze projektu a zhodnocení zamýšlené investice. Projekt je vyhodnocován na základě předešlých poznatků z provozního financování a predikovaných účetních výkazů pomocí obou typů metod, tedy jak statické, tak dynamické. Je ovšem nutné zmínit, že výsledky dynamické metody mohu být zkresleny, protože je počítána na časové období 25 let. Díky takto dlouhému časovému horizontu dochází k nepřesnostem výsledku.

## 10.1 Výdaje a příjmy areálu

Hlavní části příjmů a nákladů jsou přímo spjaty s osobami klientů. Cílem této kapitoly tedy bude zachytit peněžní toky ve společnosti a poukázat na jejich vzájemnou provázanost.

### 10.1.1 Provozní výdaje areálu

Pro lepší porozumění výdajové struktury byly veškeré výdaje agregovány do skupin. Největší skupinu tvoří mzdy zaměstnanců a poté splátka úvěru.

Položku stravného a služeb prádelny lze označit jako variabilní výdaje, protože tyto služby jsou zajišťovány externím dodavatelem na základě objednávky. Domov aktivního stáří si za zprostředkování stravného účtuje poplatek ve výší 5 %, což představuje množstevní slevu vyjednanou u dodavatele. Výdaje za volnočasové aktivity jsou převážně tvořeny mzdou externích školitelů, využitými pomůckami a náklady na výlety. Popsané výdaje jsou zachyceny v tabulce 7 – Provozní výdaje. Částky uvedené v tabulce, představují předpokládané výdaje při 100 % obsazenosti areálu. V případě nižší obsazenosti budou položky stravného, prádelny, médií (vody, elektro, plyn) samozřejmě proporčně poníženy.

| Předpokládané výdaje | Měsíční výdaje pří obsazenosti 100% [Kč] | Roční výdaje při obsazenosti 80% [Kč] | Roční výdaje při obsazenosti 90% [Kč] | Roční výdaje při obsazenosti 95% [Kč] | Roční výdaje při obsazenosti 100% [Kč] |
|---|---|---|---|---|---|
| Splátka úvěru bance | 965 190 Kč | 11 582 284 Kč | 11 582 284 Kč | 11 582 284 Kč | 11 582 284 Kč |
| Mzdy zaměstnanců a zákonné odvody | 2 424 499 Kč | 29 093 991 Kč | 29 093 991 Kč | 29 093 991 Kč | 29 093 991 Kč |
| Ostatní výdaje za městnance | 144 100 Kč | 1 729 199 Kč | 1 729 199 Kč | 1 729 199 Kč | 1 729 199 Kč |
| Provozní výdaje | 83 333 Kč | 1 000 000 Kč | 1 000 000 Kč | 1 000 000 Kč | 1 000 000 Kč |
| Výdaje za stravné | 700 181 Kč | 6 721 736 Kč | 7 561 953 Kč | 7 982 062 Kč | 8 402 171 Kč |
| Zdravotnický materiál | 166 667 Kč | 1 600 000 Kč | 1 800 000 Kč | 1 900 000 Kč | 2 000 000 Kč |
| Volnočasové aktivity | 125 000 Kč | 1 500 000 Kč | 1 500 000 Kč | 1 500 000 Kč | 1 500 000 Kč |
| Údržba areálu | 41 667 Kč | 500 000 Kč | 500 000 Kč | 500 000 Kč | 500 000 Kč |
| Výdaje za pojištění | 33 333 Kč | 400 000 Kč | 400 000 Kč | 400 000 Kč | 400 000 Kč |
| Výdaje za média (voda, elektro, plyn) | 393 750 Kč | 4 000 000 Kč | 4 275 000 Kč | 4 500 000 Kč | 4 725 000 Kč |
| Výdaje za venkovní údržbu | 10 833 Kč | 130 000 Kč | 130 000 Kč | 130 000 Kč | 130 000 Kč |
| Výdaje za tištěné periodika | 8 333 Kč | 100 000 Kč | 100 000 Kč | 100 000 Kč | 100 000 Kč |
| Výdaje za prádelnu | 83 333 Kč | 800 000 Kč | 900 000 Kč | 950 000 Kč | 1 000 000 Kč |
| Leasing | 44 833 Kč | 538 000 Kč | 538 000 Kč | 538 000 Kč | 538 000 Kč |
| Celkem | 5 225 054 Kč | 59 695 211 Kč | 61 110 428 Kč | 61 905 536 Kč | 62 700 645 Kč |

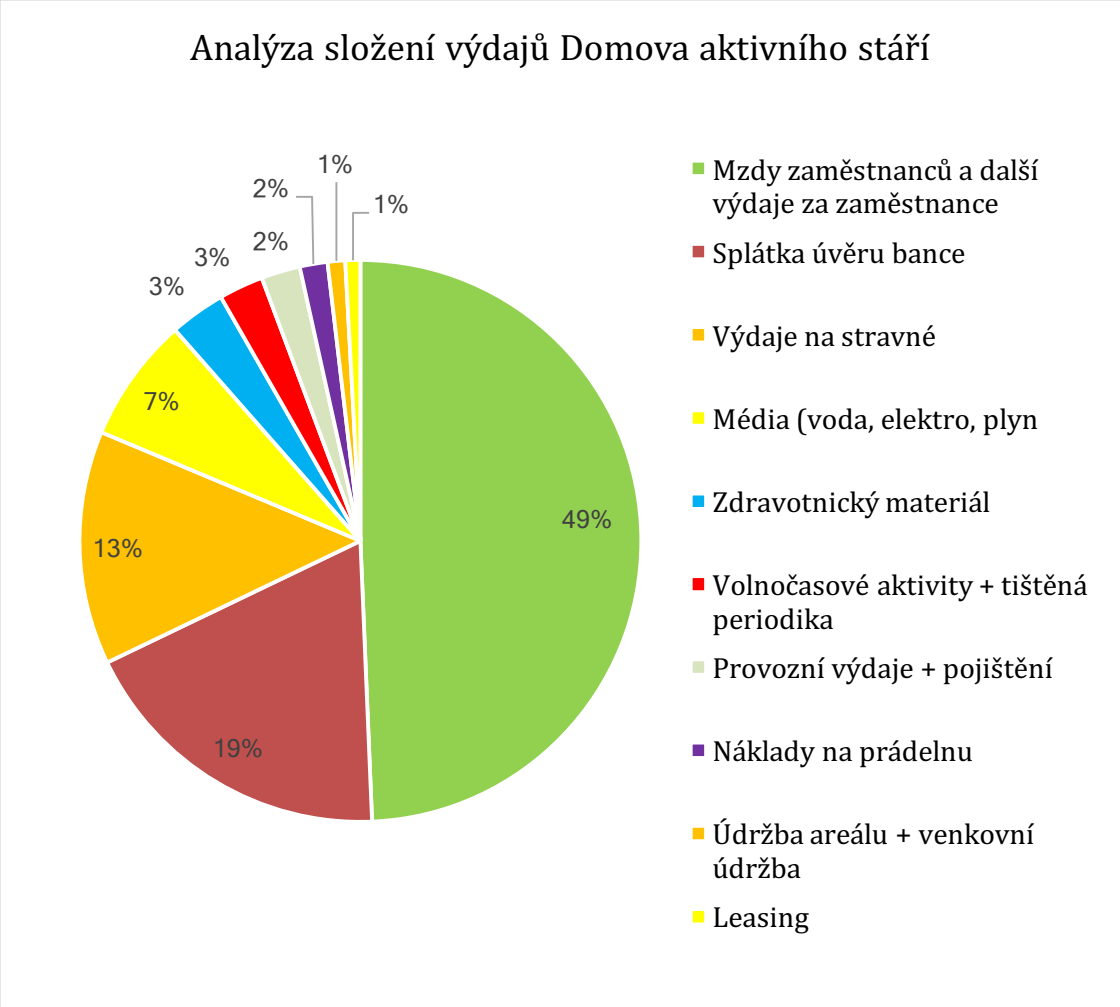
*Tabulka 9 - Provozní výdaje (Autor: vlastní zpracování)*

Vzhledem ke skutečnosti, že položky mzda personálu spolu s ostatními náklady na personál tvoří největší výdaje, byly tyto položky podrobněji rozpracovány v následující tabulce, kde jsou vyčísleny veškeré mzdové náklady na pracovníka, které zahrnují mzdu, odvody na SZP, roční plánované bonusy doplněné o další výdaje na školení, stravné, ochranné pomůcky, pojištění odpovědnosti za způsobenou škodu a další viz přílišná tabulka.

Z těchto propočtů byla poté dopočítána hodinová nákladová sazba, která vychází ze zákonem stanoveného fondu pracovních hodin v roce, od něhož je odečtena dovolená a čas strávený na školeních.

| Úsek | Lidské zdroje | Počet zam. | Měsíční mzda[Kč] | Odvody SZP [Kč] | Osobní náklady / rok [Kč] | Bonusy [Kč] | Školení [Kč] | Hardware (PC, tel, a jiné vybavení) [Kč] | Software, mobilní tarif [Kč] | Stravné [Kč] | Doprava (auto, pojištění PHM) [Kč] | Pojištění odpov. za škodu [Kč] | Ochranné pomůcky, oděv [Kč] | Celkové roční náklady za 1 pracov. [Kč] | Celkem za všechny pracov. [Kč] | HNS vycházející z pracovního fondu [Kč] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Administrativa | Generální ředitel | 1 | 69 000 | 23 460 | 1 109 520 | 23 000 | 2 000 | 25 000 | 4 500 | 12 420 | 144 000 | 600 | 20 000 | 1 341 040 | 1 341 040 | 762,0 |
| | Asistentka | 1 | 20 500 | 6 970 | 329 640 | 6 833 | 2 000 | 15 000 | 4 500 | 12 420 | - | 600 | - | 370 993 | 370 993 | 206,1 |
| | Finanční ředitel | 1 | 40 000 | 13 600 | 643 200 | 13 333 | 2 000 | 15 000 | 4 500 | 12 420 | - | 600 | - | 691 053 | 691 053 | 383,9 |
| | Pracovník HR | 1 | 30 000 | 10 200 | 482 400 | 10 000 | 2 000 | 15 000 | 4 500 | 12 420 | - | 600 | - | 526 920 | 526 920 | 292,7 |
| | Provozní ředitel a nákupčí | 1 | 30 000 | 10 200 | 482 400 | 10 000 | 2 000 | 15 000 | 4 500 | 12 420 | - | 600 | - | 526 920 | 526 920 | 292,7 |
| | Sociální pracovník | 2 | 25 000 | 8 500 | 402 000 | 8 333 | 2 000 | 15 000 | 4 500 | 12 420 | - | 600 | - | 444 853 | 889 707 | 301,1 |
| | Celkem za divizi | 7 | | | | | | | | | | | | | 4 346 633 | |
| Zdravotní personál | Vrchní lékař | 1 | 49 000 | 16 660 | 787 920 | 16 333 | 2 000 | 20 000 | 3 600 | 12 420 | 144 000 | 600 | 4 000 | 990 873 | 990 873 | 550,5 |
| | Lékař | 2 | 44 000 | 14 960 | 707 520 | 14 667 | 2 000 | 2 000 | 3 600 | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 746 807 | 1 493 613 | 414,9 |
| | Vrchní sestra | 1 | 33 000 | 11 220 | 530 640 | 11 000 | 2 000 | 2 000 | 3 600 | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 566 260 | 566 260 | 314,6 |
| | Řadová sestra | 11 | 27 500 | 9 350 | 442 200 | 9 167 | 2 000 | 2 000 | 1 800 | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 474 187 | 5 216 053 | 263,4 |
| | Pečovatel | 18 | 26 250 | 8 925 | 422 100 | 8 758 | 2 000 | 2 000 | 1 800 | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 453 678 | 8 166 204 | 252,0 |
| | Fyzioterapeut | 4 | 28 000 | 9 520 | 450 240 | 9 333 | 2 000 | 2 000 | 1 800 | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 482 393 | 1 929 573 | 268,0 |
| | Masér | 3 | 26 500 | 9 010 | 426 120 | 8 833 | 2 000 | 2 000 | 1 800 | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 457 773 | 1 373 320 | 254,3 |
| | Psychoterapeut | 1 | 26 500 | 9 010 | 426 120 | 8 833 | 2 000 | 2 000 | 1 800 | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 457 773 | 457 773 | 254,3 |
| | Studenti na praxi | 15 | 10 000 | - | 120 000 | - | 2 000 | - | - | 12 420 | - | 600 | 2 000 | 137 020 | 2 055 300 | 114,2 |
| | Celkem za divizi | 56 | | | | | | | | | | | | | 22 248 971 | |
| Údržba a servis | Recepční | 2 | 20 000 | 6 800 | 321 600 | 6 667 | 2 000 | - | - | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 347 287 | 694 573 | 192,9 |
| | Kadeřník | 1 | 23 000 | 7 820 | 369 840 | 7 667 | 2 000 | - | - | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 396 527 | 396 527 | 220,3 |
| | Řidič | 2 | 23 000 | 7 820 | 369 840 | 7 667 | 2 000 | 1 500 | 1 800 | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 399 827 | 799 653 | 222,1 |
| | Uklízečka | 5 | 22 000 | 7 480 | 353 760 | 7 333 | 2 000 | - | - | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 380 113 | 1 900 567 | 211,2 |
| | Údržbář | 1 | 21 000 | 7 140 | 337 680 | 7 000 | 2 000 | 1 500 | 1 800 | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 367 000 | 367 000 | 203,9 |
| | Zahradník | 1 | 20 400 | 6 936 | 328 032 | 6 915 | 2 000 | 1 500 | 1 800 | 12 420 | - | 600 | 4 000 | 357 267 | 357 267 | 198,5 |
| | Celkem za divizi | 12 | | | | | | | | | | | | | 4 515 587 | |
| | Celkem za celý podnik | 75 | | | | | | | | | | | | | **31 111 190** | |

*Tabulka 10 - Podrobné mzdové náklady (Autor: vlastní zpracování)*



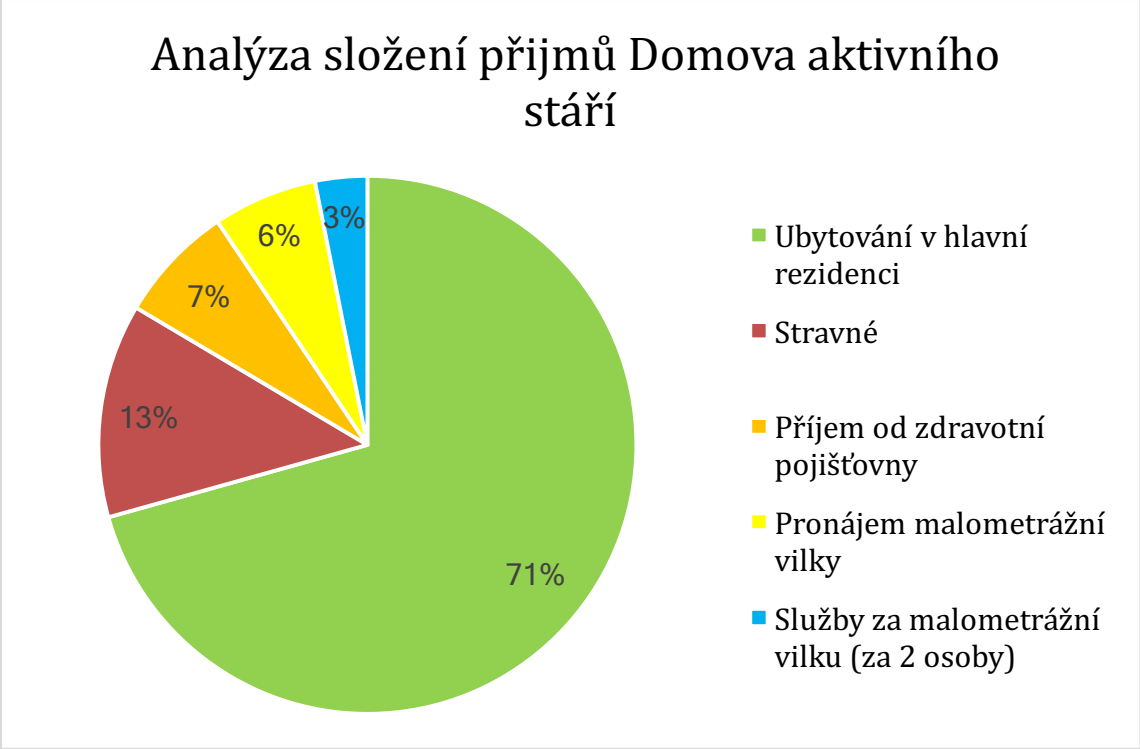

*Graf 13 - Analýza složení výdajů (Autor: vlastní zpracování)*

### 10.1.2 Predikované příjmy

Hlavní příjmy Domova aktivního stáří budou plynout ze služeb poskytovaných klientům v hlavní rezidenci, a to převážně z ubytování, volnočasových aktivit a pečovatelské služby. V následující tabulce jsou zachyceny předpokládané příjmy spojené pouze s chodem Domova pro seniory. Přehled příjmů předpokládá čtyři varianty obsazenosti. První varianta počítá s obsazeností 80 %, druhá varianta znázorňuje 90 % a další dvě obsazenost 95 % a 100 %. Do tabulky nebyly zahrnuty položky úklidu malometrážních vilek, stravné obyvatel malometrážních vilek, služby denního stacionáře a jiné služby, které nejsou hlavní činností areálu. Tyto položky nebyly do výpočtu zahrnuty z důvodu nemožnosti jejich věrohodného vyčíslení pro výpočet. Nezahrnutí těchto položek nepředstavuje pro projekt žádné riziko, protože v praxi mohou tyto služby pouze vylepšit hospodářský výsledek areálu. Tedy jejich nezahrnutí do propočtů žádným způsobem negativně neovlivní hodnocení projektu jako celku.

| Předpokládané příjmy z hlavní činnosti | Počet celkem [ks] | Měsíční nájem za jednotku [Kč] | Roční příjem při obsazenosti 80% [Kč] | Roční příjem při obsazenosti 90% [Kč] | Roční příjem při obsazenosti 95% [Kč] | Příjem roční při obsazenosti 100% [Kč] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pronájem malometrážní vilky | 30 | 11 999 Kč | 3 455 712 Kč | 3 887 676 Kč | 4 103 658 Kč | 4 319 640 Kč |
| Služby za malometrážní vilku (za 2 osoby) | 30 | 5 980 Kč | 1 722 240 Kč | 1 937 520 Kč | 2 045 160 Kč | 2 152 800 Kč |
| Ubytování v hlavní rezidenci | 135 | 29 999 Kč | 38 878 704 Kč | 43 738 542 Kč | 44 629 461 Kč | 48 598 380 Kč |
| Příjem od zdravotní pojišťovny | 135 | 3 000 Kč | 3 888 000 Kč | 4 374 000 Kč | 4 617 000 Kč | 4 860 000 Kč |
| Stravné | 135 | 5 460 Kč | 7 075 512 Kč | 7 959 951 Kč | 8 402 171 Kč | 8 844 390 Kč |
| Celkem | | | 55 020 168 Kč | 61 897 689 Kč | 63 797 450 Kč | 68 775 210 Kč |

*Tabulka 11 - Předpokládané příjmy (Autor: vlastní zpracování)*




*Graf 14 - Analýza složení přijmu (Autor: vlastní zpracování)*

## 10.2 Provozní financování projektu

Převážná část prostředků provozního financování pochází přímo od klientů. Mimo vlastních zdrojů mohou klienti své náklady na pobyt snížit příspěvkem na péči poskytovaný státem, který je vyplácen dle stupně závislosti klienta na péči další osoby. Další příjmy tvoří platby od zdravotních pojišťoven a případné sponzorské dary. Dotace na provoz nejsou započítány, protože areál nebude registrovaným poskytovatelem sociálních služeb, jak již bylo zmíněno dříve v textu.

### 10.2.1 Dotační tituly na provoz sociálních zařízení

Možnost čerpání dotací na provoz je přímo vázána registrací poskytovatele sociálních služeb. Protože sebou tato registrace přináší regulaci cen, nebude oficiálně Domov aktivního stáří poskytovatelem sociálních služeb dle zákona č. 108/2006.

Registrovaní poskytovatelé mají možnost žádat o dotace na provoz na příslušných krajských úřadech nebo na MPSV. Kupříkladu magistrát Hl. m. Prahy vypisuje každý rok grantové řízení na podporu sociální péče na území Hl. m. Prahy. Grant je určen na financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním základních druhů a forem sociálních služeb v rozsahu stanoveném zákonem o sociálních službách. Pro rok 2017 je vyčleněna částka 240mil. Granty jsou přidělovány podle definovaného vzorce, který je znám vždy pro dané období. Vychází z velikosti zařízení, celkového počtu zařízení v kraji, typu poskytované péče, výše požadované dotace a dalších koeficientů (Praha, Grantová pravidla v oblasti sociální péče [online]).

## 10.3 Investiční náklady areálu

V následující tabulce jsou zachyceny náklady spojené s vybudováním areálu. V tabulce nejsou zahrnuty náklady na pořízení pozemku, protože pozemky jsou ve vlastnictví jednoho ze společníků společnosti a budou do projektu vloženy jako vklad společníka. Tento vklad je smluvně ošetřen.

Stavba areálu bude financována za pomoci vlastního kapitálu ve výši 30 000 000 Kč a cizího kapitálu ve formě dlouhodobého bankovního úvěru ve výši 170 000 000 Kč. Bankovní instituce nabídla financování za sazbu 3,75 % s dobou po dobu 20 let a poslední splátkou rovnou 10 % celkové hodnoty poskytnutého úvěru. Tento model financování se projeví v nižším splátkovém zatížení projektu v průběhu provozu. Tedy v tuto chvíli je nastavena měsíční splátka ve výši 965 190 Kč a bude hrazena jednou měsíčně vždy na konci měsíce. Při těchto podmínkách představuje kumulovaný úrok částku 61 645 648 Kč.

Zjednodušený přehled investičních nákladů je zachycen v tabulce číslo 12, podrobná data k bankovnímu financování jsou v tabulce číslo 13.

| Soubor nákladů | Náklady |
|---|---|
| Vypracování studií a projektů | 1 000 000 Kč |
| Vybudování hlavní budovy | 130 000 000 Kč |
| Vybudování 30 malometrážních vilek | 22 500 000 Kč |
| Vybavení hlavní budovy | 22 000 000 Kč |
| Vybavení 30 matoletnícrážních vilek | 5 000 000 Kč |
| Vybudování silničních komunicí v areálu | 2 000 000 Kč |
| Náklady na sadovnickou úpravu a úpravy exteriéru | 3 000 000 Kč |
| Náklady na reklamu | 500 000 Kč |
| Náklady na zahájení provozu | 4 000 000 Kč |
| Rezerva na vícepráce a jiné náklady | 10 000 000 Kč |
| Celkem | 200 000 000 Kč |

*Tabulka 12 - Investiční náklady na vybudování areálu (Autor: vlastní zpracování)*

## 10.4 Investiční financování projektu

Vzhledem k rozsahu projektu bude nutné žádat o externí financování bankovní instituci. Bankovní spolufinancování je poměrně častým způsobem financování developerských projektů. Pro možnost využití externího financování bankovního typu je však nutné splnit několik podmínek, které si banky stanovují pro snížení vlastního rizika. Hlavní podmínkou pro poskytnutí finančních prostředků je minimální spoluúčast vlastních prostředků, poté banka zkoumá smlouvu o díle se zhotovitelem, tedy stavební společností. Banka dále může požadovat bankovní garanci zhotovitele, doložení referencí dříve vyhotovených projektů, doložení pojistných smluv a vlastní bankovní dozor stavby. Stavební dozor může stavbu navštěvovat formou dohlídek, jejichž cílem je kontrola průběhu stavy. Tyto kontroly zpravidla probíhají při dokončení 15, 30, 50, 75 a 90 % stavby.

### 10.4.1 Financování pomocí bankovního úvěru

Projekt výstavby areálu Domova aktivního stáří pracuje s výší úvěru 170 000 000 Kč a úrokovou sazbou 3,75 % po dobu 20 let s poslední splátkou ve výši 10 % úvěru. Díky tomuto kroku, není projekt extrémně zatížen splátkami a dle plánu dojde k uhrazení zbývající části úvěru v posledním roce formou jednorázová transakce.

| | |
|---|---|
| Výše úvěru | 170 000 000 Kč |
| Úroková sazba | 3,75% |
| Doba splácení v měsících | 240 |
| Výše poslední splátky v % | 10% |
| Výše poslední splátky v Kč | 17 000 000 Kč |
| Měsíční splátka | 965 190 Kč |
| Celkem uhrazeno | 231 645 684 Kč |
| Zaplaceno na úrocích | 61 645 684 Kč |

*Tabulka 13 - Popis úvěru (Autor: vlastní zpracování)*

### 10.4.2 Možnosti využití dotačních titulů na vybudování areálu

V současnosti nejsou na výstavbu obdobných areálu vypsány žádné účelové dotační tituly. Avšak v roce 2015 vypsalo Ministerstva pro místní rozvoj ČR program na výstavba komunitního bydlení pro seniory. Cílem programu bylo podpořit výstavbu komunitních malometrážních bytů do 45 m2 pro cílovou skupinu obyvatel od 60 let. Každý žadatel měl možnost získat až 750 000 Kč na vybudování jedné jednotky. Tento dotační titul sebou však nesl i regulaci nájemného, tak aby bylo poté toto bydlení dostupné i seniorů s nižšími příjmy (MMR, Poprvé v historii vyhlašuje výzvu pro výstavbu komunitních domů seniorů [online]).

Mimo jiné i na základě zmíněné dotační výzvy byly vybírány parametry malometrážních vilek, aby bylo případně možné o obdobnou formu podpory požádat při výstavbě. Kromě takto úzce zaměřené dotace vypisovala Česká republika v minulosti dotační tituly i na ekologickou výstavbu, což taktéž areál Domova aktivního stáří splňuje.

# 11. Finanční výkaznictví

Tato kapitola navazuje na předchozí predikce příjmů a výdajů společně s výnosy a náklady a staví je do vzájemných souvislostí jednak v rámci celého podnikatelského záměru a jeho harmonogramu, ale také z hlediska zaplněnosti areálu. Mimoto dává získané údaje do časové souvislosti prvních pěti let od spuštění projektu, díky čemuž poté umožňuje výsledky dále zpracovat, tak aby bylo možné provést ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru.

## 11.1 Účetní výkazy zakladatelské

Zakladatelský výkaz zobrazuje pouze vložení základního kapitálu do společnosti v podobě peněžitých prostředků a pozemků. Do společnosti je vkládán kapitál ve výši 30 000 000 Kč a pozemky v celkové hodnotě 20 000 000 Kč, na kterých bude areál vybudován. Částka vychází z výše minimální výše základního v kladu poskytnutí bankovního financování projektu.

| Zakladatelská rozvaha - Domov aktivního stáří, s.r.o. - 1.9.201X | | | |
|---|---|---|---|
| Aktiva | | | Pasiva |
| Bankovní účet | 30 000 000 Kč | Základní kapitál | 50 000 000 Kč |
| Pozemky | 20 000 000 Kč | | |
| Σ | 50 000 000 Kč | Σ | 50 000 000 Kč |

*Tabulka 14 - Zakladatelské účetní výkazy (autor: vlastní zpracování)*

## 11.2 Účetní výkazy provozní

V této podkapitole jsou zobrazeny výkazy za prvních pět let fungování podniku. První 3 roky zobrazují výstavbu areálu. Tedy zachycují změny a operace v plánovací i stavební části. Další dva roky již zobrazují transakce v průběhu normálního provozu areálu, kdy v prvním roce provozu (rok 201X + 3) je počítáno s obsazeností pouze 70 %, ve druhém roce (rok 201X + 4) provozu je již počítáno s obsazeností 90 %.

### 11.2.1 Účetní výkazy 0. Roku

Od založení společnosti uplynuly 3 měsíce, v nichž došlo k objednání studií a podkladových dokumentů potřebných ke stavebnímu řízení. Z tohoto důvodu obsahují účetní výkazy položku odkazující na tuto transakci a dále na provozní výdaje, jakými jsou náklady na vedení účetnictví a plat jednatelů společnosti

| Rozvaha - Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Aktiva | | | | Pasiva |
| Bankovní účet | 29 472 000 Kč | Základní kapitál | | 50 000 000 Kč |
| Pozemky | 20 000 000 Kč | | | |
| | | Výsledek hospodaření běžné období | - | 528 000 Kč |
| Σ | 49 472 000 Kč | Σ | | 49 472 000 Kč |

| VZZ Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Náklady | | | | Výnosy |
| Projektová dokumentace | 500 000 Kč | | | |
| Mzdové náklady jednatelů společnosti | 20 000 Kč | | | |
| Provozní náklady společnosti | 8 000 Kč | | | |
| | | Ztráta | - | 528 000 Kč |
| Σ | 528 000 Kč | Σ | - | 528 000 Kč |

| Výkaz Cashflow Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X | | | |
|---|---|---|---|
| Počáteční zůstatek | | | 30 000 000 Kč |
| Úhrada projektu | | - | 500 000 Kč |
| Úhrada mzdy jednatelům společnosti | | - | 20 000 Kč |
| Úhrada provozních nákladů společnosti | | - | 8 000 Kč |
| | | | 29 472 000 Kč |

*Tabulka 15 - Účetní výkazy 0. roku (autor: vlastní zpracování)*

### 11.2.2 Účetní výkazy 1. Roku

V roce 201X + 1 je již plánována výstavba areálu dle harmonogramu. Do konce roku je plánováno ukončit první etapu výstavby, tedy základové desky pro všechny budovy společně s dokončením skeletu hlavní budovy. Malometrážní vilky se budou montovat u dodavatele a posléze usazovány na místo. Za tyto provedené práce společnost zaplatí 80 000 000 Kč. Společnost eviduje bankovní financování ve výši 70 000 000 Kč.

| Rozvaha - Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 1 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Aktiva | | Pasiva | | |
| Bankovní účet | 18 688 000 Kč | Základní kapitál | | 50 000 000 Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 80 000 000 Kč | Dlouhodobý bankovní úvěr | | 70 000 000 Kč |
| Pozemky | 20 000 000 Kč | Výsledek hospodaření minulého období | - | 528 000 Kč |
| | | Výsledek hospodaření běžné období | - | 784 000 Kč |
| Σ | 118 688 000 Kč | Σ | | 118 688 000 Kč |

| VZZ Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 1 | | | |
|---|---|---|---|
| Náklady | | Výnosy | |
| Studie | 500 000 Kč | | |
| Výběr managementu | 150 000 Kč | | |
| Mzdové náklady jednatelů společnost | 110 000 Kč | | |
| Provozní náklady společnosti | 24 000 Kč | | |
| | | Ztráta | 784 000 Kč |
| Σ | 784 000 Kč | Σ | 784 000 Kč |

| Výkaz Cashflow Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 1 | | |
|---|---|---|
| Počáteční zůstatek | | 29 472 000 Kč |
| Úhrada studií | - | 500 000 Kč |
| Příjem bankovního úvěru | | 70 000 000 Kč |
| Úhrada za vyfakturované stavební práce | - | 80 000 000 Kč |
| Výběr managementu | - | 150 000 Kč |
| Úhrada mzdy jednatelům společnosti | - | 110 000 Kč |
| Úhrada provozních nákladů společnosti | - | 24 000 Kč |
| | | 18 688 000 Kč |

*Tabulka 16 - Účetní výkazy 1. roku (autor: vlastní zpracování)*

### 11.2.3 Účetní výkazy 2. Roku

V roce 201X + 2 by měl být dle harmonogramu celý areál dokončen. Koncem roku by již měl být vybírán personál, tak aby bylo možné oficiálně od následujícího roku zahájit provoz. Tomu předchází vytvoření reklamních kampaní, které mají oslovit budoucí klienty. Společnost již v účetních výkazech eviduje dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 170 00 000 Kč, který začne splácet od následujícího roku. V tomto roce také dochází k vytvoření největší ztráty 30 837 765 Kč, v souvislosti s výstavbou areálu. Ztráta je kryta bankovním úvěrem, který se začne splácet v roce 201X + 3.

| Rozvaha - Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 2 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Aktiva | | | | Pasiva |
| Bankovní účet | 10 667 320 Kč | Vlastní kapitál | | 50 000 000 Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 157 500 000 Kč | Dlouhodobý bankovní úvěr | | 170 000 000 Kč |
| Pozemky | 20 000 000 Kč | Zaměstnanci | | 317 085 Kč |
| | | Výsledek hospodaření minulého období | - | 1 312 000 Kč |
| | | Výsledek hospodaření běžné období | - | 30 837 765 Kč |
| Σ | 188 167 320 Kč | Σ | | 188 167 320 Kč |

| VZZ Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 2 | | | |
|---|---|---|---|
| Náklady | | | Výnosy |
| Náklady vybavení interiéru | 27 000 000 Kč | | |
| Výběr managementu | 150 000 Kč | | |
| Výběr ostatních zaměstnanců | 200 000 Kč | | |
| Náklady na reklamu | 500 000 Kč | | |
| Mzdy | 2 853 765 Kč | | |
| Mzdové náklady jednatelů společnost | 110 000 Kč | | |
| Provozní náklady společnosti | 24 000 Kč | | |
| | | Ztráta | 30 837 765 Kč |
| Σ | 30 837 765 Kč | Σ | 30 837 765 Kč |

| Výkaz Cashflow Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 2 | | |
|---|---|---|
| Počáteční zůstatek | | 18 688 000 Kč |
| Úhrada za vyfakturované stavební práce | - | 77 500 000 Kč |
| Příjem bankovního úvěru | | 100 000 000 Kč |
| Úhrada za vyfakturované vybavení interiéru | - | 27 000 000 Kč |
| Výběr managementu | - | 150 000 Kč |
| Výběr ostatních zaměstnanců | - | 200 000 Kč |
| Výdaj na reklamu | - | 500 000 Kč |
| Uhrazené mzdy | - | 2 536 680 Kč |
| Úhrada mzdy jednatelům společnosti | - | 110 000 Kč |
| Úhrada provozních nákladů společnosti | - | 24 000 Kč |
| | | 10 667 320 Kč |

*Tabulka 17 - Účetní výkazy 2. roku (autor: vlastní zpracování)*

### 11.2.4 Účetní výkazy 3. Roku

Rok 201X + 3 je dle harmonogramu označován jako první rok provozu areálu. V tomto roce se pracovalo s obsazeností areálu ze 70 %, tedy veškeré predikované příjmy jsou tomu uzpůsobeny. Na tuto skutečnost též reagují některé výdaje. Jedná se převážně o výdaje na mzdy zaměstnanců, které jsou poníženy oproti plánovanému stavu o 10 %, výdaje na zdravotní materiál, stravu a spotřebu energií, tyto položky jsou poté ponížený o 30 %, tak aby reflektovaly skutečnou spotřebu. V tomto roce by podle predikce mělo dojít k vygenerování ztráty ve výši 4 402 514 Kč, a kumulované ztrátě 32 121 765 Kč.

| Rozvaha - Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X+3 | | | |
|---|---|---|---|
| Aktiva | | | Pasiva |
| Bankovní účet | 6 181 312 Kč | Vlastní kapitál | 50 000 000 Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 154 350 000 Kč | Dlouhodobý bankovní úvěr | 164 771 794 Kč |
| Pozemky | 20 000 000 Kč | Zaměstnanci | 2 311 797 Kč |
| | | Výsledek hospodaření minulého období | - 32 149 765 Kč |
| | | Výsledek hospodaření běžné období | - 4 402 514 Kč |
| Σ | 180 531 312 Kč | Σ | 180 531 312 Kč |

| VZZ Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 3 | | | |
|---|---|---|---|
| Náklady | | | Výnosy |
| Splátka úroku | 6 354 078 Kč | Výnos z pronájmu malometrážních vilek | 3 023 748 Kč |
| Odpisy | 3 150 000 Kč | Výnos ze služeb za malometrážní vilky | 1 506 960 Kč |
| Mzdy | 27 741 564 Kč | Výnos z ubytování v hlavní rezidenci | 34 018 866 Kč |
| Provozní náklady | 1 000 000 Kč | Výnos z plateb od zdravotní pojišťovny | 3 402 000 Kč |
| Náklady na stravné | 5 881 519 Kč | Výnos ze stravného | 6 191 073 Kč |
| Náklady na zdravotnický materiál | 1 400 000 Kč | | |
| Náklady na volnočasové aktivity | 1 500 000 Kč | | |
| Náklady na údržba areálu | 500 000 Kč | | |
| Náklady na pojištění | 400 000 Kč | | |
| Náklady na média(voda,elektro,plyn) | 3 150 000 Kč | | |
| Náklady na venkovní údržbu | 130 000 Kč | | |
| Náklady na tištěné periodika | 100 000 Kč | | |
| Náklady na prádelnu | 700 000 Kč | | |
| Leasing | 538 000 Kč | | |
| | | | |
| Zisk | | Ztráta | 4 402 514 Kč |
| Σ | 52 545 161 Kč | Σ | 52 545 161 Kč |

| Výkaz Cashflow Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 3 | | |
|---|---|---|
| Počáteční zůstatek | | 10 667 320 Kč |
| Splátka úvěru bance | - | 11 582 283 Kč |
| Úhrazené mzdy | - | 25 746 852 Kč |
| Úhrada provozních nákladů | - | 1 000 000 Kč |
| Úhrada stravného | - | 5 881 519 Kč |
| Úhrada zdravotnického materiálu | - | 1 400 000 Kč |
| Úhrada volnočasových aktivit | - | 1 500 000 Kč |
| Úhrada údržby areálu | - | 500 000 Kč |
| Úhrada pojištění | - | 400 000 Kč |
| Úhrada za média (voda, elektro, plyn) | - | 3 150 000 Kč |
| Úhrada za venkovní údržbu | - | 130 000 Kč |
| Úhrada za tištěná periodika | - | 100 000 Kč |
| úhrada na prádelnu | - | 700 000 Kč |
| Leasing | - | 538 000 Kč |
| Příjem z pronájmu malometrážních vilek | | 3 023 748 Kč |
| Příjem ze služeb za malometrážní vilky | | 1 506 960 Kč |
| Příjem z ubytování v hlavní rezidenci | | 34 018 866 Kč |
| Příjem z plateb od zdravotní pojišťovny | | 3 402 000 Kč |
| Příjem ze stravného | | 6 191 073 Kč |
| | | 6 181 312 Kč |

*Tabulka 18 - Účetní výkazy 3. roku (autor: vlastní zpracování)*

### 11.2.5 Účetní výkazy 4. Roku

Ve druhém roce provozu označovaném jako 201X + 4, se již pracuje s obsazeností 90 %. Na tuto skutečnost reflektuje výše predikovaných příjmů ve výši 90 % celkové kapacity, výdaje jsou upraveny u položek stravného, spotřeby energií a zdravotního materiálu. Položky na straně nákladů jsou účtovány v plné plánované výši, protože zaplněnost je uvažována jako průměrná a v tomto odvětví nelze personál propouštět a přijímat nárazově. Jedinou výjimkou jsou náklady na stravné, zdravotnický materiál a média – ty jsou účtovány poměrově k zaplněnosti areálu. V tomto roce je plánováno vygenerovat zisk ve výši 2 948 645 Kč.

| Rozvaha - Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 4 | | | |
|---|---|---|---|
| Aktiva | | Pasiva | |
| Bankovní účet | 7 124 669 Kč | Vlastní kapitál | 50 000 000 Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 151 200 000 Kč | Dlouhodobý bankovní úvěr | 159 359 640 Kč |
| Pozemky | 20 000 000 Kč | Zaměstnanci | 2 568 663 Kč |
| | | Výsledek hospodaření minulého období | - 36 552 279 Kč |
| | | Výsledek hospodaření běžné období | 2 948 645 Kč |
| Σ | 178 324 669 Kč | Σ | 178 324 669 Kč |

| VZZ Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 4 | | | |
|---|---|---|---|
| Náklady | | Výnosy | |
| Splátka úroku | 6 170 131 Kč | Výnos z pronájmu malometrážních vilek | 3 887 676 Kč |
| Odpisy | 3 150 000 Kč | Výnos ze služeb za malometrážní vilky | 1 937 520 Kč |
| Mzdy | 30 823 960 Kč | Výnos z ubytování v hlavní rezidenci | 43 738 542 Kč |
| Provozní náklady | 1 000 000 Kč | Výnos z plateb od zdravotní pojišťovny | 4 374 000 Kč |
| Náklady na stravné | 7 561 953 Kč | Výnos ze stravného | 7 959 951 Kč |
| Náklady na zdravotnický materiál | 1 800 000 Kč | | |
| Náklady na volnočasové aktivity | 1 500 000 Kč | | |
| Náklady na údržba areálu | 500 000 Kč | | |
| Náklady na pojištění | 400 000 Kč | | |
| Náklady na média(voda,elektro,plyn) | 4 275 000 Kč | | |
| Náklady na venkovní údržbu | 130 000 Kč | | |
| Náklady na tištěné periodika | 100 000 Kč | | |
| Náklady na prádelnu | 1 000 000 Kč | | |
| Leasing | 538 000 Kč | | |
| | | | |
| Zisk | 2 948 645 Kč | Ztráta | |
| Σ | 61 897 689 Kč | Σ | 61 897 689 Kč |

| Výkaz Cashflow Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 4 | | |
|---|---|---|
| Počáteční zůstatek | | 6 181 312 Kč |
| Splátka úvěru bance | - | 11 582 285 Kč |
| Úhrazené mzdy | - | 30 567 094 Kč |
| Úhrada provozních nákladů | - | 1 000 000 Kč |
| Úhrada stravného | - | 7 561 953 Kč |
| Úhrada zdravotnického materiálu | - | 1 800 000 Kč |
| Úhrada volnočasových aktivit | - | 1 500 000 Kč |
| Úhrada údržby areálu | - | 500 000 Kč |
| Úhrada pojištění | - | 400 000 Kč |
| Úhrada za média (voda, elektro, plyn) | - | 4 275 000 Kč |
| Úhrada za venkovní údržbu | - | 130 000 Kč |
| Úhrada za tištěná periodika | - | 100 000 Kč |
| úhrada na prádelnu | - | 1 000 000 Kč |
| Leasing | - | 538 000 Kč |
| Příjem z pronájmu malometrážních vilek | | 3 887 676 Kč |
| Příjem ze služeb za malometrážní vilky | | 1 937 520 Kč |
| Příjem z ubytování v hlavní rezidenci | | 43 738 542 Kč |
| Příjem z plateb od zdravotní pojišťovny | | 4 374 000 Kč |
| Příjem ze stravného | | 7 959 951 Kč |
| | | 7 124 669 Kč |

*Tabulka 19 - Účetní výkazy 4. roku (autor: vlastní zpracování)*

### 11.2.6 Účetní výkazy 5. Roku

V tomto roce se již počítá s obsazeností areálu 95 %, čemuž odpovídají i predikované příjmy a výdaje. S touto obsazeností se plánuje i v následujících letech, protože je velice málo pravděpodobné a zároveň technicky nemožné, že by mohl být areál zaplněn po celou dobu roku ze 100 %. Hlavní příčinou je nemožnost predikovat obměnu klientů dopředu, protože tento jev lze charakterizovat náhodnou veličinou.

| Rozvaha - Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 5 | | | |
|---|---|---|---|
| Aktiva | | | Pasiva |
| Bankovní účet | 8 965 813 Kč | Vlastní kapitál | 50 000 000 Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 148 050 000 Kč | Dlouhodobý bankovní úvěr | 153 755 176 Kč |
| Pozemky | 20 000 000 Kč | Zaměstnanci | 2 568 663 Kč |
| | | Výsledek hospodaření minulého období | - 33 603 634 Kč |
| | | Výsledek hospodaření běžné období | 4 295 607 Kč |
| Σ | 177 015 813 Kč | Σ | 177 015 813 Kč |

| VZZ Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 5 | | | |
|---|---|---|---|
| Náklady | | | Výnosy |
| Splátka úroku | 5 977 821 Kč | Výnos z pronájmu malometrážních vilek | 4 103 658 Kč |
| Odpisy | 3 150 000 Kč | Výnos ze služeb za malometrážní vilky | 2 045 160 Kč |
| Mzdy | 30 823 960 Kč | Výnos z ubytování v hlavní rezidenci | 44 629 461 Kč |
| Provozní náklady | 1 000 000 Kč | Výnos z plateb od zdravotní pojišťovny | 4 617 000 Kč |
| Náklady na stravné | 7 982 062 Kč | Výnos ze stravného | 8 402 171 Kč |
| Náklady na zdravotnický materiál | 1 900 000 Kč | | |
| Náklady na volnočasové aktivity | 1 500 000 Kč | | |
| Náklady na údržba areálu | 500 000 Kč | | |
| Náklady na pojištění | 400 000 Kč | | |
| Náklady na média(voda,elektro,plyn) | 4 500 000 Kč | | |
| Náklady na venkovní údržbu | 130 000 Kč | | |
| Náklady na tištěné periodika | 100 000 Kč | | |
| Náklady na prádelnu | 1 000 000 Kč | | |
| Leasing | 538 000 Kč | | |
| | | | |
| Zisk | 4 295 607 Kč | Ztráta | |
| Σ | 63 797 450 Kč | Σ | 63 797 450 Kč |

| Výkaz Cashflow Domov aktivního stáří, s.r.o. - 31.12.201X + 5 | | |
|---|---|---|
| Počáteční zůstatek | | 7 124 669 Kč |
| Splátka úvěru bance | - | 11 582 283 Kč |
| Uhrazené mzdy | - | 30 823 960 Kč |
| Úhrada provozních nákladů | - | 1 000 000 Kč |
| Úhrada stravného | - | 7 982 062 Kč |
| Úhrada zdravotnického materiálu | - | 1 900 000 Kč |
| Úhrada volnočasových aktivit | - | 1 500 000 Kč |
| Úhrada údržby areálu | - | 500 000 Kč |
| Úhrada pojištění | - | 400 000 Kč |
| Úhrada za média (voda, elektro, plyn) | - | 4 500 000 Kč |
| Úhrada za venkovní údržbu | - | 130 000 Kč |
| Úhrada za tištěná periodika | - | 100 000 Kč |
| úhrada na prádelnu | - | 1 000 000 Kč |
| Leasing | - | 538 000 Kč |
| Příjem z pronájmu malometrážních vilek | | 4 103 658 Kč |
| Příjem ze služeb za malometrážní vilky | | 2 045 160 Kč |
| Příjem z ubytování v hlavní rezidenci | | 44 629 461 Kč |
| Příjem z plateb od zdravotní pojišťovny | | 4 617 000 Kč |
| Příjem ze stravného | | 8 402 171 Kč |
| | | 8 965 813 Kč |

*Tabulka 20 - Účetní výkazy 5. roku (autor: vlastní zpracování)*

# 12. Hodnocení investice

Investiční záměr je hodnocen na základě statických ukazatelů break-even pointu, doby návratnosti, a dynamických ukazatelů vnitřního výnosového procenta, čisté současné hodnoty, ekonomické přidané hodnoty a poměrových ukazatelů prvních deseti let. Aby bylo možné některé hodnotící metody využít, bylo nezbytné výkazy prezentované v předchozí kapitole doplnit o data pro celé dvaceti pětileté období. Proto aby výkazy mohly být vloženy do příloh, muselo dojít k jejich značnému zjednodušení. K finančnímu hodnocení investice je dále přidána analýza rizik společně s jejich managementem. Díky čemuž získává hodnocení investice hlubší pohled na celý podnikatelský záměr.

## 12.1 Break-even point

Proto, aby areál pokryl vlastní výdaje v době splácení úvěru, je zapotřebí, aby jeho zaplněnost dosahovala minimálně 89,39 %. Pro výpočet byly použity data z predikce příjmů a výdajů, které byly dosazeny do následujících vzorců. Výdaje byly rozděleny do dvou skupin, první tvoří výdaje, které je možné označit za fixní, druhou skupinu tvoří výdaje za služby dodávané externími dodavateli, proto je jejich výše přímo závislá na obsazenosti areálu, což bylo při výpočtu zohledněno.

$$\begin{gathered} Veškeré\ roční\ příjmy\ v\ plné\ výši\ [Kč]\ \times zaplněnost\ x\ [\%] \\ = \\ Veškeré\ fixní\ roční\ výdaje\ [Kč] + stravné [Kč] \times zaplněnost\ x\ [\%] \\ + \\ služby\ prádelny\ [Kč] \times zaplněnost\ x\ [\%] \end{gathered}$$

$$\begin{gathered} 68\ 775\ 210\ [Kč]\ \times zaplněnost\ x\ [\%] \\ = \\ 53\ 074\ 244\ [Kč] + 8\ 402\ 171\ [Kč] \times zaplněnost\ x\ [\%] \\ + \\ 1\ 000\ 000\ [Kč] \times zaplněnost\ x\ [\%] \end{gathered}$$

$$\boldsymbol{zaplněnost\ x\ [\%] = 89,39\ [\%]}$$

Po zaplacení bankovního úvěru bude areál pro pokrytí svých provozních výdajů muset dosáhnout zaplněnosti minimálně 70 %. Tato hodnota vychází z předpokladu, že by nedošlo ke snížení stavu zaměstnanců. Pokud by ke snížení stavu došlo, byla by akceptovatelná i nižší zaplněnost.

## 12.2 Doba návratnosti

Doba návratnosti vloženého kapitálu je v případě tohoto investičního projektu nemohla být vypočítána podle následujícího vzorce, protože CF v jednotlivých letech není konstantní. Z tohoto důvodu byla doba návratnosti převzata z účetních výkazů, jako počet jednotlivých součtů čistého zisku a odpisů jejichž suma bude rovna IN.

$$DN_p = \frac{IN}{CF}$$

$$\boldsymbol{Doba\ n\acute{a}vratnosti = 16\ let}$$

## 12.3 Vnitřní výnosové procento

Výsledná hodnota vnitřního výnosového procenta je 5,97 %. Tato hodnota je dána hlavně specifiky podnikatelského záměru a jeho dlouhodobostí. Záměr je však charakteristický nižší rizikovostí a hodnota IRR převyšuje dlouhodobou hodnotu inflace a bezrizikových investičních instrumentů.

$$-IN + \sum_{i=1}^{n} \frac{CF_i}{(1 + \mathrm{IRR})^i} = 0$$

$$-50\ 000\ 000\ K\check{c} + \sum_{i=1}^{n} \frac{158\ 776\ 186\ K\check{c}}{(1 + \mathrm{IRR})^{25}} = 0$$

$$\boldsymbol{IRR\ [\%] = 5,9671\ \%}$$

## 12.4 Čistá současná hodnota

Vzhledem k povaze investičního projektu, bude investice hodnocena v časovém úseku 25 let. Při požadované standardní výnosnosti 10 % vychází NPV záporně, je tedy nutné přijmout výnosnost určenou vnitřním výnosovým procentem, která je rovna 5,9671 %. Cashflow bylo počítáno za předpokladu stále nezměněných cen produktů a nákladů. V průběhu let lze však předpokládat, že ke změnám bude docházet na obou

stranách, tedy jak na straně výstupů, tak vstupů. Do výpočtu nebyly též zahrnuty doplňkové služby denního stacionáře a další a bylo počítáno s průměrnou obsazeností pouze 95 %, což je nižší obsazenost, než je průměr v České republice. Z těchto důvodů považujeme výsledek za více než reálný s potenciálem dosahovat vyšších výkonů. Nízké NVP je také způsobeno splátkou úvěru.

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+\text{WACC})^1} + \frac{CF_2}{(1+\text{WACC})^2} + \cdots + \frac{CF_n}{(1+\text{WACC})^n} = \sum_{i=1}^{n} \frac{CF_i}{(1+\text{WACC})^i}$$

$$NPV = -\text{IN} + \sum_{i=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+0{,}1)^i}$$

$$NPV[Kč] = -50\,000\,000 + \sum_{i=1}^{n} \frac{158\,776186\ Kč}{(1+0{,}1)^{25}}$$

$$\boldsymbol{NPV}[Kč] = \mathbf{-25\,716\,781{,}59}\ \text{Kč}$$

## 12.5 WACC

Pro výpočet váženého průměru ceny kapitálu bylo počítáno s výslednou hodnotou vnitřního výnosového procenta a náklady na cizí kapitál byly odvozený dle úrokové sazby poskytnutého dlouhodobého úvěru bankou.

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

$$\boldsymbol{WACC = 4{,}77\%}$$

Výše uvedená hodnota představuje průměrnou hodnotu, získanou z výsledných hodnot jednotlivých let. Protože se poměr cizího a vlastního kapitálu v čase mění, byl výpočet WACC proveden pro celé období a výsledné hodnoty jednotlivých let zaneseny do tabulky společně s poměrovými finančními ukazateli. V průběhu celého sledovaného období můžeme pozorovat nejnižší hodnotu 3,92 % na začátku sledovaného období a poté postupný růst až k hodnotě 5,96 %, kdy, již podnik nemá žádné dlouhodobé závazky.

## 12.6 EVA

Ukazatel, jehož úkolem je ukázat rozdíl mezi provozním ziskem a kapitálovými náklady. Podrobné výsledky jsou v tabulce společně s poměrovými ukazately jako je tomu u WACC, aby bylo možné zachytit celé sledované období.

$$\boldsymbol{EVA = EBIT \times (1 - t) - C{\times}WACC = NOPAT - C{\times}WACC}$$

Po otevření areálu dosáhl podnikatelský záměr již ve druhém roce kladné hodnoty, která se po celou dobu pohybuje v rozmezí 2,5 mil Kč až 3,8 mil Kč. Nejvyšších hodnot nabývá na začátku sledovaného období, což je způsobenou vysokými splátkami úvěru, kdy převažuje splátka úroku nad jistinou.

## 12.7 Poměrové finanční ukazatele

Pro hodnocení poměrových ukazatelů byly zvoleny čtyři ukazatele, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv, poměr vlastního a cizího kapitálu, WACC a DSCR. WACC byl do tabulky přidán kvůli nutnosti zachycení jeho vývoje v celém sledovaném období.

| Rok | VK/CK | VK% | ROA | ROE | DSCR | WACC | EVA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 100% | 100% | -1% | -1% | – | 6% | - 3 377 625 Kč |
| 1 | 70% | 41% | -1% | -2% | – | 5% | - 6 163 236 Kč |
| 2 | 11% | 10% | -16% | -62% | – | 4% | - 32 427 755 Kč |
| 3 | 8% | 8% | -2% | -9% | 0,44 | 4% | - 2 939 096 Kč |
| 4 | 10% | 9% | 1% | 5% | 1,06 | 4% | 2 915 974 Kč |
| 5 | 13% | 11% | 2% | 7% | 1,16 | 4% | 3 852 729 Kč |
| 6 | 16% | 13% | 2% | 7% | 1,16 | 4% | 3 851 595 Kč |
| 7 | 19% | 16% | 2% | 8% | 1,16 | 4% | 3 847 925 Kč |
| 8 | 23% | 19% | 2% | 8% | 1,16 | 4% | 3 841 615 Kč |
| 9 | 27% | 21% | 3% | 8% | 1,16 | 4% | 3 832 722 Kč |
| 10 | 32% | 24% | 3% | 9% | 1,16 | 4% | 3 820 818 Kč |
| 11 | 38% | 28% | 3% | 9% | 1,16 | 4% | 3 805 943 Kč |
| 12 | 46% | 31% | 3% | 10% | 1,16 | 4% | 3 787 976 Kč |
| 13 | 54% | 35% | 3% | 10% | 1,16 | 5% | 3 766 918 Kč |
| 14 | 64% | 39% | 3% | 11% | 1,16 | 5% | 3 742 387 Kč |
| 15 | 77% | 44% | 4% | 11% | 1,16 | 5% | 3 714 366 Kč |
| 16 | 94% | 48% | 4% | 12% | 1,16 | 5% | 3 682 712 Kč |
| 17 | 116% | 54% | 4% | 12% | 1,16 | 5% | 3 647 362 Kč |
| 18 | 145% | 59% | 4% | 13% | 1,16 | 5% | 3 607 981 Kč |
| 19 | 188% | 65% | 5% | 13% | 1,16 | 5% | 3 564 487 Kč |
| 20 | 255% | 72% | 5% | 14% | 1,16 | 5% | 3 516 704 Kč |
| 21 | 377% | 79% | 5% | 15% | 1,16 | 5% | 3 464 490 Kč |
| 22 | 659% | 87% | 6% | 15% | 1,16 | 6% | 3 407 562 Kč |
| 23 | – | 100% | 6% | 15% | 0,75 | 6% | 3 583 270 Kč |
| 24 | – | 100% | 6% | 17% | – | 6% | 3 087 072 Kč |
| 25 | – | 100% | 6% | 17% | – | 6% | 2 590 874 Kč |

*Tabulka 21 - poměrové finanční ukazatele (Autor: vlastní zpracování)*

Vývoj jednotlivých hodnot poměrových ukazatelů koresponduje s finančními plány a financováním výstavby areálu. V prvních letech dochází k vytvoření ztráty, kdy v podniku významně převládá cizí dlouhodobý kapitál, který je postupně splácen. Vývoj hodnoty WACC přímo koresponduje s podílem vlastního a cizího kapitálu v podniku. Stabilní výsledek ukazatele DSCR ukazuje, že podnik má dlouhodobě stabilní výkony, aby byl schopen dostát svým závazkům spojeným s bankovním financováním.

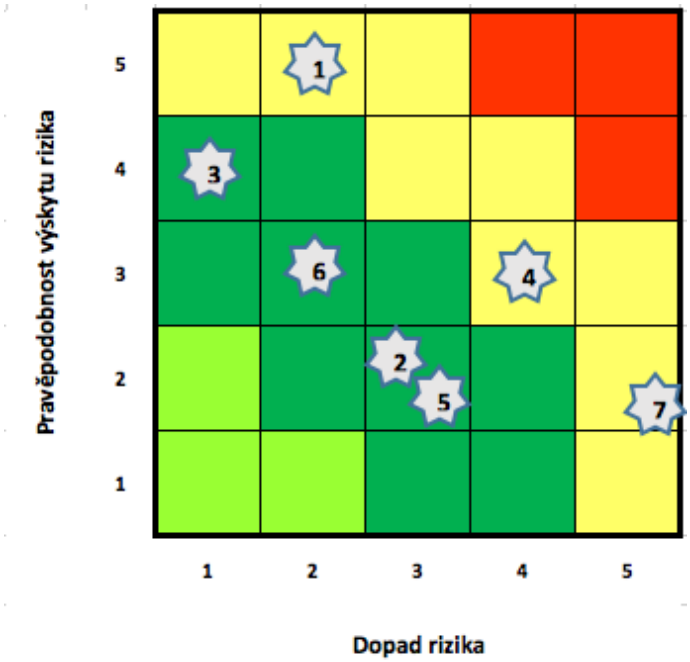
## 12.8 Rizika a jejich management

V následující tabulce je zachycen výčet rizik spojených s projektem Domova aktivního stáří. Mimo výčet jsou zde zachyceny pravděpodobnosti výskytu včetně měr dopadu na projekt. Obecně lze tvrdit, že s projektem nejsou spojena žádná kritická rizika. Tabulka zachycující výčet rizik je dále doplněna o matici, která zachycuje pravděpodobnost výskytu a dopad daného rizika projekt.

| Číslo | Riziko | Pravděpodobnost výskytu (1-5) | Míra/síla dopadu (1-5) | Lze se proti riziku zajistit? | Komentář |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Nová konkurence | 5 | 2 | NE | V současnosti převyšuje poptávka nad nabídkou a odvětví se vyznačuje malou rivalitou. |
| 2 | Snížení příspěvku na péči | 2 | 3 | NE | V současnosti je velice málo pravděpodobné, že by došlo ke snížení státního příspěvku na péči. Kdyby se toto stalo, byl by náklad přesunut na klienty. |
| 3 | Státem požadováné zvýšení kvality poskytované péče | 4 | 1 | ANO | Toto lze předpokládat, na areál toto bude mít však velice malé následky, protože je již stavěn, tak aby vyhovoval i těm nejpřísnějším normám, které jsou standartem v západní Evropě. |
| 4 | Zákonné snížení(regulace) cen za poskytované služby | 3 | 4 | NE | Nelze předpokládat, že by tato regulace měla za následek nutnost snížit cenu poskytovaných služeb. V současnosti jsou částky staré 10 let, proto lzde spíše předpokládat zvýšení, což by pro podnik mělo pozitivní efekt. |
| 5 | Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců | 2 | 3 | Částečně | Cílem je zaměstnancům nabízet odpovídající mzdové ohonocení a další zaměstnanecké nenefity. Avšak při bezmála 75 zaměstnancích je zajištěn na většině pozic princip zastupnictví. Avšak díky nízkým platů ve státních nemocnicích bude možné případně doplnit zdroje těmito zaměstnanci. |
| 6 | Ztráta klienta | 3 | 2 | Částečně | Toto riziko, se obyčejně vyznačuje poměrně vysokým výskytem, protože lidé tráví v domovech pro seniory posledí etapu života. V případě Domova aktivního stáří není výskyt tak častý protože počítá s věkovou skupinou klientů od 60 let. V případě odchodu klienta je vysoká odvětví charakteristické vysoukou poptávkou, proto se nepředpokládá s dlouhou neobsazeností volného místa. Avšak může nastat i situace, kdy nebude klient spokojený se službami, tato situace bude řešena individiálně. |
| 7 | Chyba Personálu, která poškodí klienta | 2 | 5 | Částečně | Povaha toho odvětví, je spojena i s typem rizika, které je spojeno s neumyslným zraněním, poškozením klienta. Toto riziko se je nutné eliminovat interními předpisy, výběrem kvalitního personálu a pojištěním, které bude krýt případně vzniklé škody. |

*Tabulka 22 - Hodnocení a popis rizik (Autor: vlastní zpracování)*

Následující matice zachycuje vztah mezi možností výskytu a dopadem daného rizika na celý podnik. Z této matice vyplývá, že rizika 1, 4 a 7 by bylo dobré monitorovat a případně hledat způsob, jak s nimi dále pracovat. Reálně však lze pracovat pouze s rizikem 7. U tohoto rizika lze snížit jeho výskyt za pomoci správně nastavených procesů a dostatečného počtu vyškoleného personálu. Mimo snížení výskytu, lze částečně snížit případný negativní dopad na společnost vhodným pojištěním (Škrla, Škrlová, 2008, s.12). Je však nutné si uvědomit, že v tomto odvětví je klíčový lidský faktor, jeho bezchybnost nelze nikdy 100 % zaručit.




*Tabulka 23 - Matice rizik (Autor: vlastní zpracování)*

Rizika 2, 3, 5 a 6 nepředstavují přílišné riziko pro úspěšnost podnikatelského záměru. Výskyt rizika 2 je velice málo pravděpodobný, protože by zásadním způsobem ovlivnil, celé odvětví sociálních služeb v České republice. Lze však předpokládat, že by více ovlivnil domovy, které své služby poskytují v souladu se zákonem č. 108/ 2006 Sb. o sociálních službách a ceny jejich služeb jsou dány zákonem. Proti rizikům 3 a 5 se lze zcela či alespoň částečně zajistit. Buďto již vyššími standardy poskytovaných služeb či adekvátním nabízením zaměstnaneckých benefitů a zajímavým mzdovým ohodnocením zaměstnanců. Riziko 6 je charakteristické pro toto odvětví, protože klienti zde prožívají poslední etapu svého života. A z tohoto důvodu, je nutné komunikovat s budoucími klienty, tak aby byla volná místa obsazována v co nejkratším termínu. Důležité však je, aby klienti neopouštěli areál z důvodu špatně poskytovaných služeb.

# 13. Možnosti rozšíření podnikatelského záměru

Tato studie pracuje již s maximálním možným kapacitním využití lokality, nelze tedy předpokládat, že by bylo možné areál v budoucnu dále kapacitně rozšiřovat. Avšak podnikatelský záměr bude možné dále rozvíjet ve dvou rovinách. První z nich, se věnuje samotnému areálu. Zahrnuje jednak rozšíření poskytovaných služeb i mimo areál možnost revitalizace přilehlého okolí areálu s cílem rozšíření relaxační zóny pro klienty. Druhá rovina se věnuje replikaci areálu.

## 13.1 Možnosti rozšíření služeb v okolí Domova aktivního stáří

Areál domova aktivního stáří by bylo možné po uvedení do provozu a jeho plném vytížení rozšířit o terénní sociální službu, která by poskytovala služby sociální péče v místě klientova bydliště.

## 13.2 Možnosti rozšíření areálu

Jedinou budoucí alternativou rozvoje areálu je přičlenění přilehlého třešňového sadu do areálu a jeho upravení na relaxační zónu vhodnou pro odpočinek seniorů a dalších zájmových skupin z řad místních obyvatel. Tato úprava by poskytla dostatek prostoru pro venkovní volnočasové aktivity klientům Domova aktivního stáří. Financování tohoto projektu by mohlo být zajištěno z prostředků Hl. m. Prahy, popřípadě z jiných veřejných zdrojů, protože povaha toho území nedovoluje oplocení a komerční využití, ač se jedná o majetek v soukromém vlastnictví. Z toho důvodu je sad hojně využíván obyvateli Zbraslavi po všechny roční období.

## 13.3 Vybudování dalších areálu fungujícím na stejném principu

Pokud by se veškeré předpoklady tohoto podnikatelského plánu vyplnily, bylo by možné tento model replikovat a otevřít stejná zařízení v dalších městech republiky, případně v dalších zemích Evropy.

# 14. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo ověřit možnost realizace vlastního podnikatelského záměru, jenž spočíval ve výstavbě a provozování soukromého areálu pro seniory, který staví na unikátní myšlence komunitního dlouhodobého soužití seniorů v jednom areálu. Práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část byla koncipována tak, aby čtenáře seznámila s podnikáním a službami spojenými se stárnutím od obecných charakteristik až po sociální služby a jejich specifické odvětví ubytovacích služeb, tedy domovů pro seniory. Nejprve byl čtenář seznámen s pojmem stříbrná ekonomika, kterým jsou po roce 2000 označovány všechny produkty a služby určené populaci starší 50 let. V souvislosti se stříbrnou ekonomikou byl charakterizován zvyšující se potenciál tohoto odvětví. V další části se práce zaměřila pouze na sociální služby, konkrétně pak na domovy pro seniory v České republice a jejich financování. Poslední část teorie byla věnována podnikatelskému plánu a jeho specifické podobě při žádost o externí bankovní financování. Tato část byla mimo informace z odborné literatury a veřejně publikovaných dat poskytovaných bankovními institucemi doplněna o poznatky získanými při osobní konzultaci a prezentaci tohoto podnikatelského záměru s bankovní institucí.

V praktické části je rozpracován podrobný podnikatelský plán, který vychází z doporučované struktury. Detailněji byly v plánu rozpracovány kapitoly, které vyzdvihovala literatura a pracovníci bankovní instituce jako klíčové pro získání bankovního financování. Za stěžejní kapitoly lze označit popis a charakteristiku celého areálu včetně poskytovaných služeb, analytickou část plánu a investiční zhodnocení podnikatelského záměru, které pracuje s 25letým obdobím.

Na základě výsledků veškerých analýz lze tvrdit, že podnikatelský záměr disponuje v současné době velkým potenciálem, který je umocněn situací na trhu a vysokou neuspokojenou poptávkou, která se bude v dalších letech ještě díky demografickému vývoji zvyšovat. Projekt dle hodnocení NPV disponuje nižší výnosností rovnou 5,97 % ve 25letém horizontu, avšak tato data jsou značně zkreslena dlouhým intervalem. Nízká výnosnost je však podpořena nízkým rizikem projektu a poměrně velkým potenciálem k lepším výkonům, než se kterými bylo pracováno v modelové situaci, která se snaží zohlednit spíše pesimistickou variantu projektu. Ke splacení vložené investice by dle predikovaných účetních výkazů mělo dojít po 16 letech při plánované obsazenosti 70 % v první roce provozu, 90 % ve druhém a třetím roce provozu a následné dlouhodobé zaplněnosti 95 %. S přihlédnutím k situaci na trhu, výše uvedeným faktům, analýzám prostředí

a ekonomickým predikcím má prezentovaný podnikatelský záměr veškeré předpoklady k úspěšné realizaci.

# 15. Seznam použité literatury

PUBLIKACE:


1. DURRETT, Charles, PROLOGUE BY WILLIAM H. THOMAS a FOREWORD BY PATCH ADAMS. The senior cohousing handbook: a community approach to independent living. 2nd ed. Gabriola Island, B.C: New Society Publishers, 2009. s.14 ISBN 0865716110.

2. HERMAN, Jiří. a kolektiv. Základy managementu sociálních služeb. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2008. s. 25-26 ISBN 978-80-7013-477-1.

3. HROZENSKÁ, Martina a Dagmar DVOŘÁČKOVÁ. Sociální péče o seniory. Praha: Grada, 2013. s.69 ISBN 978-80-247-4139-0.

4. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). s. 68 ISBN 978-80-247-3293-0.

5. HOLCZEROVÁ, Vladimíra a Dagmar DVOŘÁČKOVÁ. Volnočasové aktivity pro seniory. Praha: Grada, 2013. s. 30 30ISBN 8024746972.

6. KOHLBACHER, Florian, Cornelius HERSTATT a EDITORS. The silver market phenomenon business opportunities in an era of demographic change. Berlin: Springer, 2008. s. 10 ISBN 9783540753315.

7. LIPOVSKÁ, Hana. Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět. Praha: Grada, 2017. s. 235 ISBN 978-80-271-0120-7

8. MALÍKOVÁ, Eva. Péče o seniory v pobytových socíálních [sic] zařízeních. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). s. 60-61 ISBN 978-80-247-3148-3.

9. MCKEEVER, Mike P. How to write a business plan. 10th ed. Berkeley, CA: Nolo, c2010. ISBN 978-1-4133-1280-5.

10. PINSON, Linda. Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind..and Iinto the Marketplace, c2008. s.6-8 ISBN 0944205-37-2.

11. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). s. 88-109 ISBN 8024741032.

12. Statistická ročenka z oblasti důchodového pojištění 2015. Praha: Česká správa sociálního zabezpečení – odbor ekonomický a odbor komunikace, 2016. ISBN 978-80-87039-47-2

13. ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. s.46 ISBN 978-80-7400-117-8.

14. ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. Praha: Grada, 2008. s.12-14 ISBN 978-80-247-2616-8.

15. VENGLÁŘOVÁ, Martina. Problematické situace v péči o seniory: příručka pro zdravotnické a sociální pracovníky. Praha: Grada, 2007. s.12-13 ISBN 8024721708.

16. Vyhláška 505/2006: Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů.* 2006.

17. Zákon č. 108/2006: Zákon o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů.* 2006.

VĚDECKÉ ČLÁNKY:

1. EVANS, Gary W., KANTROWITZ, Elyse a ESHELMAN, Paul; Housing Quality and Psychological Well-Being Among the Elderly Population, *The Journals of Gerontology: Series B*, Volume 57, Issue 4, 2002 (July), s. 381–383, [cit. 2018-01-08] Dostupné z: https://doi.org/10.1093/geronb/57.4.P381

2. PAUHOFOVA, Iveta a Gabriela DOVALOVA. Potential of Silver economy in the European Union. *European Scientific Journal* [online]. European Scientific Institute, ESI, 2015 (August) [cit. 2018-01-08]. ISSN 1857 - 7431. Dostupné z: http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/6149

3. SABBATI, Giulio. *Ageing Population: Projections 2010 – 2060 For The EU27* [online]. European Parliamentary Research Service, 2013 (December) [cit. 2018-01-08]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/eplibrary/LSS-Ageing-population.pdf

4. SPERO, Ian a PEINE, Alexander. We Live in an Agile Age, Let's Make the Most of It!. *Huffington post* [online]. Huffington post, 2016 (September) [cit. 2018-01-08]. Dostupné z: http://www.huffingtonpost.co.uk/ian-spero/we-live-in-an-agile-age-l_b_8087586.html

5. ŠTEFÁNIK, Miroslav a kolektiv autorů. Modeling the economic potential of the silver economy. *NEUJOBS Working Paper No. D 12.3* [online]. NEUJOBS, 2013 (August) [cit. 2018-01-08]. Dostupné z: http://www.neujobs.eu/sites/default/files/NEUJOBS%20Working%20Paper_Modelling%20Silver%20Economy_12.3.pdf

6. ZSARNOCKY, Martin. The New Hope for the EU – Silver Economy. *RSA Conference - Building Bridges: Cities and Regions in a Transnational World, At Graz* [online]. 2016 (April) [cit. 2018-01-08]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/312370332_The_New_Hope_for_the_EU_-_Silver_Economy

INTERNETOVÉ ZDROJE:


1. Arch daily: Peter Rosegger Nursing Home / Dietger Wissounig Architekten, 2014. Arch daily[online]. [cit. 2017-11-1]. Dostupné z: https://www.archdaily.com/565058/peter-rosegger-nursing-home-dietger-wissounig-architekten

2. Arcidiecézní charita Praha: Středisko pečovatelská služba, 2017. Arcidiecézní charita Praha[online]. Praha [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: http://praha.charita.cz/sluzby/pecovatelska/

3. BERRY, Tim. How to Make People Care About Your Business Plan. BPlans [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: https://articles.bplans.com/dont-just-describe-problem-make-people-care/

4. COHEN, Norma, 2014. The Silver Economy: Healthier and wealthier. Financial Times [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: https://www.ft.com/content/08bff556-52c7-11e4-a236-00144feab7de

5. Česká zpráva sociálního zabezpečení: Tisková zpráva - 11 807 Kč Takový byl průměrný starobní důchod na konci června, 2017. Česká zpráva sociálního zabezpečení [online]. Praha [cit. 2017-8-20]. Dostupné z: http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2017/11+807-Takovy-byl-prumerny-starobni-duchod-na-konci-cervna.htm

6. Česká zpráva sociálního zabezpečení: Tisková zpráva - 2 857 856 důchodců evidovala ČSSZ k 31. 12. 2013, 2014. Česká zpráva sociálního zabezpečení [online]. Praha [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2014/2857856-duchodcu-evidovala-cssz-k-31-12-2013.ht

7. Česká zpráva sociálního zabezpečení: Zpráva o činnosti České správy sociálního zabezpečení za rok 2015. Česká zpráva sociálního zabezpečení [online]. Praha [cit. 2017-8-20]. Dostupné z: http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/9A4F7F3A-2CBA-428C-978E-A53876A840AD/0/ZoC_2015.pdf

8. Český statistický úřad: Důchody a sociální služby: Senioři v hl. m. Praze - 2015, 2016. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20541915/ 33014015_05.pdf/a92f741d-fd31-4090-9f76-bccc4f9c4d6f?version=1.1

9. Český statistický úřad: Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065, 2009. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20554203/ 400709a8.pdf/714d7953-3a40-4b43-83b7-9921a59a3db8?version=1.0

10. Český statistický úřad: Senioři v ČR – Sociální služby. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/25627994 /310035145s.pdf/25856aa9-6f97-46f9-93ac-87b3a7e15c70?version=1.1

11. Český statistický úřad: Výše průměrných mezd a starobních důchodů 2000 – 2016, 2017. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-w0i9dxmghn

12. DLOUHÁ, Petra, 2012. Domov pro seniory? Luxus pro šťastlivce. Jaké jsou alternativy a kolik stojí? In: Penize.cz [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: http://www.penize.cz/duchody-a-davky/233061-domov-pro-seniory-luxus-pro-stastlivce-jake-jsou-alternativy-a-kolik-stoji)

13. Domov Borová [online], Praha [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: http://www.domovborova.cz

14. Domov pro seniory Háje [online]. Praha [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: http://www.dshaje.cz

15. Domov Sue Ryder: Dobročinné obchody a restaurace, 2017. Sue Ryder [online]. Praha [cit. 2017-4-12]. Dostupné z: https://www.sue-ryder.cz/dobrocinne-obchody-a-restaurace

16. Dům u Agáty [online], Praha 2015 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: http://www.dumuagaty.cz

17. Financování developerských projektů [online], CO-CORPORATE.cz [cit. 2017-12-9]. Dostupné z: http://www.co-corporate.cz/financovani-developerskych-projektu

18. Growing the European Silver economy, 2015. European Commission [online]. [cit. 2017-4-12]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/active-healthy-ageing/silvereco.pdf

19. How to use a sample business plan to write your own plan, BPlans [online]. Palo Alto Software [cit. 2017-3-13]. Dostupné z: https://www.bplans.com/sample_business_plans.php

20. Investiční web: Kolik bychom si měli naspořit na důchod?, 2014. Investiční web [online]. [cit. 2016-11-8]. Dostupné z: http://www.investicniweb.cz/2014-6-23-anketa-kolik-musi-mit-cech-nasporeno-na-duchod/

21. Julie mezigenerační centrum: Centrum denních služeb pro seniory, Julie mezigenerační centrum[online]. [cit. 2017-9-16]. Dostupné z: https://www.vjednomdome.cz/pece-o-seniory

22. KLAS ASČR Zbraslav [online], [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: http://zbraslavsky-klas.webnode.cz/

23. Malá Dřevostavba Easy 40. EasyHomes [online]. 2016 [cit. 2016-11-8]. Dostupné z: https://easyhomes.cz/katalog/drevostavba-10x4-m

24. Ministerstvo financí České republiky: II. pilíř - Důchodové spoření (ukončení), 2013. Ministerstvo financí České republiky [online]. Praha [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/soukrome-penzijni-systemy/ii-pilir-duchodove-sporeni

25. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Analýza vývoje příjmů a výdajů domácností ČR v roce 2015 a predikce na další období, 2016. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/25952

26. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Kde hledat sociální službu na míru: průvodce nabídkou péče o seniory, 2013. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/14910

27. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Na sociální výdaje jde 12 procent výkonu české ekonomiky, 2015. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/21495

28. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Sociální služby, 2013. Ministerstvo práce a sociálních věcí[online]. Praha [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/../310035145s.pdf/25856aa9-6f97-46f9-93ac-87b3a7e15c70?

29. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Sociální služby, 2015. Ministerstvo práce a sociálních věcí[online]. [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/18661

30. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Studie proveditelnosti: Výběr a zdůvodnění optimálnı́ varianty financování sociálních služeb v ČR, 2015. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: http://podporaprocesu.cz/wp-content/uploads/2015/10/ Studie-proveditelnosti_-Výběr-a-zdůvodněn%C3%AD-optimáln%C3%AD -varianty-financován%C3%AD-sociáln%C3%ADch-služeb-v-ČR.pdf

31. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči 2010, 2010. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha [cit. 2016-8-12]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf

32. Ministerstvo pro místní rozvoj poprvé v historii vyhlašuje výzvu pro výstavbu komunitních domů seniorů In:www.mmr.cz [online]. Praha [cit. 2016-11-10] http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2015/MMR-poprve-v-historii-vyhlasuje-vyzvu-pro-vystavbu-komunitnich-domu-se

33. Můjdůchod.cz: Příspěvek na péči, 2017. Můjduchod.cz [online]. [cit. 2017-8-28]. Dostupné z: http://mujduchod.cz/prispevek-na-peci

34. PARSONS, Noah, 2017. How to Write a Business Plan. BPlans [online]. Palo Alto Software [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: https://articles.bplans.com/how-to-write-a-business-plan/

35. PAŘÍKOVÁ, Petra, 2016. Kde se o vás postarají nejlíp? Atlas domovů pro seniory v České republice. In: irozhlas.cz [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/kde-se-o-vas-postaraji-nejlip-atlas-domovu-pro-seniory-v-ceske-republice_201602280800_msulek

36. Podnikatelský plán krok za krokem, Česká spořitelna, a.s. [online]. [cit. 2017-12-9]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/ cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/ Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

37. Portál o bydlení: Neúprosná statistika, 2015. Portál o bydlení [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: http://www.portalobydleni.cz/ zpravy/720-neuprosna-statistika/

38. Portál sociální péče ve městě Brně: Sociální služby, 2009. Portál sociální péče ve městě Brně[online]. Brno [cit. 2017-12-8]. Dostupné z: https://socialnipece.brno.cz/texty/5/socialni-sluzby/)/

39. Pravidla grantového řízení hlavního města Prahy pro rok 2017 v oblasti sociálních služeb. 2016. Hlavní město Praha [online]. Praha: Praha [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: http://socialni.praha.eu/ public/9e/33/d7/ 2281397_700823_Priloha_c._1_k_usneseni_Rady_HMP__3_.compressed.pdf

40. Projektové a developerské financování [online], 2013. Moravský Peněžní Ústav [cit. 2017-12-9]. Dostupné z: https://www.mpu.cz/cs/developer-uver

41. Průvodce službami pro seniory: Odlehčovací služba, 2010. Domov pro seniory Elišky Purkyňové [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: https://www.dsepurkynove.cz/pruvodce/odlehcovacisluzba.html

42. Příspěvek na péči: Obecné informace k příspěvku na péči. Příspěvek na péči [online]. 2015 [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: http://www.prispevek-na-peci.cz

43. Rezidenční bydlení pro seniory rezidence ROSA [online], Praha [cit. 2017-4-12]. Dostupné z: http://www.rezidencerosa.cz

44. Senior Park [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: https://www.senior-park.cz

45. Senior rezidence Klamovka [online]. Praha: Senior Holding [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: http://www.srklamovka.cz

46. Statistická ročenka 2015. Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/E0A530CD-7161-4F49-9AD9-C65D2D6D6982/0/SR_web_2015.pdf

47. STEMMARK: Výstupy z výzkumu Generace 55+, 2016. STEMMARK [online]. [cit. 2017-12-8]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/stemmark/generace-55

48. VAN BREEME, Duco, 2014. China's Silver Economy is Gold [online]. [cit. 2017-10-7]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/ 20141201060029-109792243-china-s-silver-economy-is-gold/

49. Výkresy územního plánu hl. m. Prahy, 2017. Arcidiecézní charita Praha [online]. Praha [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: http://app.iprpraha.cz/js-api/app/vykresyUP/

50. Zátiší [online], Praha [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: http://www.zatisi.cz/

# 16. Seznam grafů

Graf 1 - Složení jednotlivých věkových skupin respondentů, dle možností jejich jednorázového vydání (autor: vlastní zpracování) ..... 9
Graf 2 - Výše průměrných hrubé měsíční mzdy podle věkových kategorií v Kč, rok 2013 (autor: Český statistický úřad) ..... 9
Graf 3 - Příjemci starobních důchodů (bez souběhu) podle jeho výše v hl. m. Praze a České republice k prosinci 2014 (autor: Český statistický úřad) ..... 10
Graf 4 - Počet míst v domovech pro seniory a počet neuspokojených žádostí v krajích na 1000 obyvatel ve věku 65+ (Autor: vlastí zpracování) ..... 17
Graf 5 - Obyvatelé vybraných typů zařízení sociální péče v hl. m. Praze a České republice podle věku k 31.12.2014 (autor: Český statistický úřad) ..... 18
Graf 6 - Peněžní vyjádření ochoty přispívat (autor: Vlastní zpracování) ..... 43
Graf 7 -Počet míst v domovech pro seniory a počet neuspokojených žádostí v krajích na 1000 obyvatel ve věku 65+ (Autor: vlastí zpracování) ..... 44
Graf 8 - Průměrná výše starobních důchodů (Autor: vlastní zpracování) ..... 47
Graf 9 - Podíl zaměstnanců v pásmech měsíčního výdělku (Autor: vlastní zpracování) ..... 48
Graf 10 - Složení obyvatelstva podle hlavních věkových skupin střední varianta 2009–2066 (Autor: Vlastní zpracování) ..... 49
Graf 11 - Obyvatelé vybraných typů zařízení sociální péče v hl. m. Praze a České republice podle věku k 31.12.2014 (autor: Český statistický úřad) ..... 51
Graf 12 - Představte si, že Vy sám/a se nebudete schopen/a ve stáří o sebe postarat, jak byste chtěl/a strávit stáří vy v takové situaci? (Autor: vlastní zpracování) ..... 52
Graf 13 - Analýza složení výdajů (Autor: vlastní zpracování) ..... 72
Graf 14 - Analýza složení přijmu (Autor: vlastní zpracování) ..... 73

# 17. Seznam obrázků

Obrázek 1 - Demografická predikce vývoje obyvatelstva v Evropě v roce 2060 (Autor: Evropská komise) ..... 7
Obrázek 2 - Poloha areálu v kontextu Hl. m. Prahy ..... 33
Obrázek 3 - Mapa lokality – Územní plán ..... 34
Obrázek 4 – Vizualizace areálu (autor: Ing. Arch Adéla Středová) ..... 35
Obrázek 5 - Domov pro seniory v Grazu (autor: Paul Ott, archdaily.com) ..... 37
Obrázek 6 - Plán vnitřního uspořádání 1. patra hlavní budovy (autor: Dietger Wissounig Architects, archdaily.com) ..... 37
Obrázek 7 - Vizualizace malometrážní vilky (autor:Easyhomes.cz) ..... 38
Obrázek 8 - Plán malometrážní vilky (autor:Easyhomes.cz) ..... 38
Obrázek 9 – Vizualizace areál; pohled od vilek směrem k hlavní rezidenci (Autor: Ing. Arch Adéla Středová) ..... 38
Obrázek 10 - Mapa domovů pro seniory v okolí projektu (autor: vlastní zpracování) ..... 53
Obrázek 11 - Proces přijmutí nového klienta (Autor: vlastní zpracování) ..... 63
Obrázek 12 - Proces začlenění seniora (Autor: vlastní zpracování) ..... 63
Obrázek 13 - Zaměstnanecké schéma (autor: vlastní zpracování) ..... 68
Obrázek 14 - Domov pro seniory Graz (autor: Paul Ott, archdaily.com) ..... 103
Obrázek 15-18 Společné prostory a pokoje v Domově pro seniory v Grazu (autor: Paul Ott, archdaily.com) ..... 103

# 18. Seznam tabulek

Tabulka 1- Změny ve stáří (autor: Venglářová, 2013) ..... 12
Tabulka 2 - Sociální služby – vybraná zařízení pro seniory 2013 (autor: vlastní zpracování) ..... 17
Tabulka 3 - Studie MPSV ČR složení vlastních výkonu (Autor: vlastní zpracování) 23
Tabulka 4 -Investiční náklady (Autor: vlastní zpracování) ..... 40
Tabulka 5 - Analýza konkurence, přehledné srovnání (autor: vlastní zpracování) ..... 55
Tabulka 6 - Ceník služeb (Autor: vlastní zpracování) ..... 60
Tabulka 7 - Harmonogram projektu (Autor: vlastní zpracování) ..... 65
Tabulka 8 - Provozní výdaje (Autor: vlastní zpracování) ..... 70
Tabulka 9 - Podrobné mzdové náklady (Autor: vlastní zpracování) ..... 71
Tabulka 10 - Předpokládané příjmy (Autor: vlastní zpracování) ..... 73
Tabulka 11 - Investiční náklady na vybudování areálu (Autor: vlastní zpracování) ..... 75
Tabulka 12 - Popis úvěru (Autor: vlastní zpracování) ..... 76
Tabulka 13 - Zakladatelské účetní výkazy (autor: vlastní zpracování) ..... 77
Tabulka 14 - Účetní výkazy 0. roku (autor: vlastní zpracování) ..... 78
Tabulka 15 - Účetní výkazy 1. roku (autor: vlastní zpracování) ..... 79
Tabulka 16 - Účetní výkazy 2. roku (autor: vlastní zpracování) ..... 80
Tabulka 17 - Účetní výkazy 3. roku (autor: vlastní zpracování) ..... 81
Tabulka 18 - Účetní výkazy 4. roku (autor: vlastní zpracování) ..... 82
Tabulka 19 - Účetní výkazy 5. roku (autor: vlastní zpracování) ..... 83
Tabulka 20 - poměrové finanční ukazatele (Autor: vlastní zpracování) ..... 87
Tabulka 21 - Hodnocení a popis rizik (Autor: vlastní zpracování) ..... 88
Tabulka 22 - Matice rizik (Autor: vlastní zpracování) ..... 89
Tabulka 23 - Účetní výkazy pro 25leté období – rozvaha (autor: vlastní zpracování) ..... 108
Tabulka 24 - Účetní výkazy pro 25leté období – výkaz zisku a ztrát (autor: vlastní zpracování) ..... 109
Tabulka 25 - Účetní výkazy pro 25leté období – výkaz cashflow (autor: vlastní zpracování) ..... 110

# 19. Seznam příloh

Fotografie Domova pro seniory z Gazu ..... 103
Analýza konkurence - slovní komentář ..... 104
Účetnívákazy pro 25 leté období ..... 108

# 20. Přílohy

## 20.1 Fotografie Domova pro seniory z Grazu

*Obrázek 14 - Domov pro seniory Graz (autor: Paul Ott, archdaily.com)*

*Obrázek 15-18 Společné prostory a pokoje v Domově pro seniory v Grazu (autor: Paul Ott, archdaily.com)*

## 20.2 Analýza konkurence – slovní komentář

Součástí této přílohy je slovní popis sedmi vybraných konkurentů, kteří byli zahrnuti do analýzy konkurence v kapitole 7.3.2. Analýza konkurence. Mimo sedmi vybraných subjektů je text doplněn o analýzu jediného substitutu na Zbraslavi o Denní stacionář Julie.

### 20.2.1 Domovy pro seniory

#### 20.2.1.1 Senior Holding, s.r.o.

Za největší konkurenci v oboru lze označit soukromou společnosti Senior holding s.r.o., která je v současnosti největším soukromým provozovatelem domovů pro seniory s nadsandartní péčí. Na území Hl. m Prahy v tuto chvílí provozuje domovo pro seniory pod názvem Senior Rezidence Klamovka, který se nachází na pražském Smíchově. Mimo to dostavuje domov pro seniory ve Slivenci. Mimo těchto dvou domu provozuje společnost dalších šest domovů a další jeden práve buduje. Celkově tedy sdružuje devět obdobných zařízení poskytující nadstandardní peči klientům. (Rezidence Klamovka [online])

Senior Rezidence Klamovka je sedmipatrový komplex s kapacitou 116 lůžek, který je ke dni 29.8.2017 dle tvrzení zodpovědné osoby zaplněn z 95%. Ceny za ubytování a stravu začínají od 25 560 Kč/měsíčně za dvoulůžkový pokoj a 27 560 Kč/měsíčně za jednolůžkový pokoj. K těmto cenám je však nutné přičíst ještě státem vyplácený přísvěvek na péči, který dle je dle smlouvy mezi klientem a zařízením vyplácen přímo provozovateli. Výsledná cena pro jednoho seniora se může vyšplhat až na 40 760 Kč/měsíčně, pokud je seniorovi přiznám nejvyšší příspěvek na úhradu. V ceně ubytování je pro klienty připraveno mnoho doprovodných a různorodých aktivit, včetně bohoslužeb, filmového promítání či posilovny pro seniory.

Zhodnotit finanční situaci celého holdingu je velice obtížné, protože jednotlivé domovy jsou provozovány pod vlastními společnosti s ručením omezeným. A tyto společnosti neuveřejňují své účetní závěrky na portálu justice.cz, což je i případ projektu Rezidence Klamovka.

#### 20.2.1.2 Domov Borová

Domov Borová se nalézá nejblíže lokalitě, ve které by měl být vybudován areál Domova aktivního stáří. Vzdálenost mezi areály je pouhých 10 km. Domov Borová se nachází v obci Trnová, která se také nachází u silnice číslo 4 na Strakonice. Domov disponuje kapacitou 65 lůžek v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích, které jsou vysoce nadstandardně vybaveny. Klienti mají možnost využívat také park, který je součástí

areálu. Areál se nachází v klidné obci poblíž blízkosti lesa, se vzdáleností od Hl. m. Prahy 15 km.

Cena za ubytování se pohybuje v rozmezí od 850 – 1 100 Kč/den, což znamená 25 925 – 33 550 Kč/ měsíc. Tento poplatek pokrývá klientům náklady na ubytování včetně služeb prádelny, celodenní stravování a základní služby, do kterých je zahrnut fyzioterapeut a volnočasové aktivity. V ceně však není zahrnuta ošetřovatelská péče, která je kalkulována až na 440 Kč/den, což představuje částku 13 420 Kč, kterou je však možné pokrýt příspěvkem na péči, pokud je klientovi přiznán státem. (Domov Borová [online])

#### 20.2.1.3 Dům U Agáty

Domov U Agáty se nachází v pražských Řeporyjích a jeho zřizovatelem je stejnojmenná právnická osoba. Domov disponuje kapacitou 47 lůžek v pokojích pro 1 až 3 klienty. Zaplněnost domova ke 30.8.2017 nelze přesně určit, avšak pro ubytování jednoho seniora byla nabídnuta pouze alternativa ubytování ve dvoulůžkovém nebo třílůžkovém pokoji. Každý pokoj je nadstandardně vybaven včetně speciálních elektronicky polohovatelných lůžek. Domov disponuje vlastní zahradou a je umístěn na kraji zástavby rodinných domu v blízkosti lesa. Domov není schopen poskytovat péči klientům, jejichž stav vyžaduje neustálou lékařskou péči.

Dle cenové nabídky se ceny pobytů pohybují od 990 Kč/den za ubytování ve třílůžkovém pokoji, 1100 Kč/den za ubytování ve dvoulůžkovém pokoji a 1490 Kč/den za ubytování v jednolůžkovém pokoji. Ceny již obsahují poplatek za ubytování, stravu a veškeré služby, mimo kadeřníka, manikúry, pedikúry a pravidelného praní prádla. Celkové náklady se tedy pohybují od 30 195 Kč až 45 445 Kč za měsíc pobytu. (Dům U Agáty [online])

#### 20.2.1.4 Domov pro seniory Háje

Tento dům je jako jediný z analyzovaných domu zřizovaný veřejnou sférou. Zřizovatelem je zde Hl. m. Praha, která se stará i jeho dodatečné financování ze svého rozpočtu. Klienti zde hradí za ubytování a stravu v jednolůžkovém pokoji částku cca 10 323 Kč měsíčně a dále příspěvek na péči poskytovaný seniorům na péči v plném přiznaném rozsahu. Domov si své klienty vybírá a na jeho služby je dlouhý pořadník, z tohoto důvodu jsou všechny přihlášky bodově hodnoceny podle životní situace klienta a na základě těchto bodových kritérii jsou klienti přijímání. V domově bylo v roce 2014 ubytováno 190 klientů a dům vykazoval výnosy 75 651 tis. Kč, avšak 20 853 tis. Kč byl příspěvkem Hl. m. Prahy jako zřizovatele. (Domov seniorů Háje [online])

### 20.2.2 Rezidence pro seniory

#### 20.2.2.1 Domov Zátiší

Domov Zátiší je soukromý projekt, který zahájil svůj provoz v roce 2015 a nachází se v Pražských Kunraticích. Domov nabízí 130 bytových jednotek o velikosti 27 až 100 m2, které si klienti mohou odkoupit do osobního vlastnictví nebo si je pronajmout na dobu určitou. Společně s ubytováním získává klient možnost využít služby recepce a základní asistenční služby fungující 24 hodin denně. Součástí areálu je také soukromý park s rozlohou 8 000 m2 a další vybavení jako společenský sál, knihovna s čítárnou a hobby místnost.

Vzhledem k tomu, že toto zařízení nefunguje jako klasický domov důchodců, jsou poplatky stanovovány na základě nájemního vztahu k jednotce, ke které se poté připočítávají skutečně využité služby na základě hodinové sazby. Měsíční náklady na nejmenší nabízenou jednotku v objektu 30 m2 činí 15 150 Kč. Bytové jednotky jsou zpravidla vybaveny pouze kuchyňskou linkou. Tato suma již zahrnuje služby a fixní poplatek umožňující využívat vybavení areálu. Měsíční náklady na stravu činí 5 270 Kč. Sociální služby jsou poté účtovány dle ceníku v hodinové sazbě od 120 do 350 Kč. Domov Zátiší [online])

#### 20.2.2.2 Rezidence RoSa

Projekt je rezidenčním bydlením pro seniory nacházejícím se na Praze 8 ve třech budovách, kde dvě z nich slouží jako bytové domy a třetí vklíněný, jako centrum služeb. Projekt disponuje 108 bytovými jednotkami o dispozici 1+KK až 3+KK. Jednotlivé jednotky jsou vybaveny koupelnou a kuchyňskou linkou se spotřebiči, ostatní nábytek si klient zařizuje sám na vlastní náklady. Deklarovaná zaplněnost k 31.8.2017 byla 96 %. Rezidence se nachází v místě s úplnou společenskou vybaveností a zároveň v blízkosti přírody.

Cena ubytování je odvislá od velikosti bytové jednotky a začíná od 18 250 Kč/měsíčně za 1+KK a 20 750 Kč/měsíc za byt 2+KK. Tato cena obsahuje široký balíček služeb spojených s ubytováním, volnočasové aktivity, případně lékaře v domě. V ceně však není zahrnuta strava, praní ani úklid. Poskytovaná pečovatelská služba je také limitována. Tedy k částce za ubytování je nutné přičíst dodatečné náklady. (Rezidence RoSa [online])

#### 20.2.2.3 Senior Park

Obdobně jako projekt Rezidence Rosa funguje v České republice, také projekt Senior park. Jedná se o soubor sedmi bytových komplexů po celé České republice, žádný se však nenachází ve větším městě. Seniorům je zde pronajímána bytová jednotka o velikosti 1+KK až 2+KK, ke které je možné doplatit asistenční službu. Ceny toho zařízení se pohybují okolo

9000 měsíčně pouze za ubytování bez elektrické energie. Senioři mají možnost tento byt sdílet a poté každý platí 4500 měsíčně. Tato částka nezahrnuje stravné, ani další doplňkové služby. Obsazenost komplexů se k 31.8.2017 pohybuje kolem 95 %, ve většině případů je v komplexu volná jedna bytová jednotka. Bytové jednotky jsou vkusně zařízeny. (Senior park [online])

### 20.2.3 Substituty

#### 20.2.3.1 Denní stacionář Julie

V blízkosti projektu Domova aktivního stáří se nachází v současnosti pouze jeden denní stacionář, který je soukromým subjektem. Denní stacionář Julie propojuje klienty s poruchou komunikace a děti s vadou řeči. Samozřejmě, že klientem se mohou stát i senioři bez poruchy řeči. Stacionář sídlí v prostorné vile na hlavní třídě Elišky Přemyslovny kousek od Zbraslavského náměstí. Provozní doba centra je pondělí až čtvrtek vždy od 7:30 – 17:00, centrum má kapacitu 16 klientů. Základní sazba pro klienty je stanovena na 90 Kč na hodinu, tato částka nezahrnuje stravu, která představuje 78 Kč. V případě dlouhodobějšího využívání služeb je klientům účtována sazba 60 Kč na hodinu, podmínkou je však účast na celém dopoledním programu, tedy 5,5 hodiny. (Julie mezigenerační centrum [online])

## 20.3 Účetní výkazy pro období 25 let

Na následujících třech stranách se nacházejí zjednodušené účetní výkazy pro období 25 let.

| Rok | ZV | 201X | 20X11 | 201X2 | 201X3 | 201X4 | 201X5 | 201X6 | 201X7 | 201X8 | 201X9 | 201X10 | 201X11 | 201X12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rozvaha | veškeré hodnoty jsou uvedeny v [tis. Kč] | | | | | | | | | | | | | |
| Σ Aktiv | 50 000,0 | 49 472,0 | 118 688,0 | 188 097,2 | 180 531,3 | 177 764,4 | 175 639,4 | 173 469,9 | 171 257,6 | 169 000,6 | 166 700,1 | 164 348,8 | 161 947,6 | 159 494,5 |
| Σ Pasiv | 50 000,0 | 49 472,0 | 118 688,0 | 188 097,2 | 180 531,3 | 177 764,4 | 175 639,4 | 173 469,9 | 171 257,6 | 169 000,6 | 166 700,1 | 164 348,8 | 161 947,6 | 159 494,5 |
| Aktiva | | | | | | | | | | | | | | |
| DHM | 0,0 | 0,0 | 80 000,0 | 157 500,0 | 154 350,0 | 151 200,0 | 148 050,0 | 144 900,0 | 141 750,0 | 138 600,0 | 135 450,0 | 132 300,0 | 129 150,0 | 126 000,0 |
| BÚ | 30 000,0 | 29 472,0 | 18 688,0 | 10 597,2 | 6 181,3 | 6 564,4 | 7 589,4 | 8 569,9 | 9 507,6 | 10 400,6 | 11 250,1 | 12 048,8 | 12 797,6 | 13 494,5 |
| Pozemky | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 |
| Pasiva | | | | | | | | | | | | | | |
| ZK | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 |
| DL BÚ | 0,0 | 0,0 | 70 000,0 | 170 000,0 | 164 771,8 | 159 359,6 | 153 755,2 | 147 916,8 | 141 852,5 | 135 553,6 | 129 025,5 | 122 230,3 | 115 172,2 | 107 841,0 |
| Zaměstnanci | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 247,0 | 2 311,8 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 |
| RF | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| VH m.o. | 0,0 | 0,0 | -528,0 | -1 312,0 | -32 149,8 | -36 552,3 | -34 163,9 | -30 684,4 | -27 015,5 | -23 163,6 | -19 121,7 | -14 894,1 | -10 450,2 | -5 793,3 |
| VH b.o. | 0,0 | 0,0 | -784,0 | -30 837,8 | -4 402,5 | 2 388,4 | 3 479,4 | 3 668,9 | 3 851,9 | 4 041,9 | 4 227,6 | 4 443,9 | 4 656,9 | 4 878,1 |

| Rok | ZV | 201X13 | 201X14 | 201X15 | 201X16 | 201X17 | 201X18 | 201X19 | 201X20 | 201X21 | 201X22 | 201X23 | 201X24 | 201X25 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rozvaha | veškeré hodnoty jsou uvedeny v [tis. Kč] | | | | | | | | | | | | | |
| Σ Aktiv | 50 000,0 | 156 989,7 | 154 426,8 | 151 805,8 | 149 124,4 | 146 381,8 | 143 572,6 | 140 695,6 | 137 748,5 | 134 729,0 | 131 633,0 | 122 251,9 | 130 573,4 | 138 894,8 |
| Σ Pasiv | 50 000,0 | 156 989,7 | 154 426,8 | 151 805,8 | 149 124,4 | 146 381,8 | 143 572,6 | 140 695,6 | 137 748,5 | 134 729,0 | 131 633,0 | 122 251,9 | 130 573,4 | 138 894,8 |
| Aktiva | | | | | | | | | | | | | | |
| DHM | 0,0 | 122 850,0 | 119 700,0 | 116 550,0 | 113 400,0 | 110 250,0 | 107 100,0 | 103 950,0 | 100 800,0 | 97 650,0 | 94 500,0 | 91 350,0 | 88 200,0 | 85 050,0 |
| BÚ | 30 000,0 | 14 139,7 | 14 726,8 | 15 255,8 | 15 724,4 | 16 131,8 | 16 472,6 | 16 745,6 | 16 948,4 | 17 079,0 | 17 133,0 | 10 901,9 | 22 373,4 | 33 844,8 |
| Pozemky | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 | 20 000,0 |
| Pasiva | | | | | | | | | | | | | | |
| ZK | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 | 50 000,0 |
| DL BÚ | 0,0 | 100 237,7 | 92 328,7 | 84 113,7 | 75 580,9 | 66 726,0 | 57 520,4 | 47 958,6 | 38 026,9 | 27 715,0 | 17 000,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Zaměstnanci | 0,0 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 | 2 568,7 |
| RF | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| VH m.o. | 0,0 | -915,2 | 4 183,3 | 9 529,4 | 15 123,4 | 20 974,8 | 27 087,2 | 33 483,5 | 40 168,4 | 47 152,9 | 54 445,4 | 62 064,3 | 69 683,2 | 78 004,7 |
| VH b.o. | 0,0 | 5 098,5 | 5 346,1 | 5 594,0 | 5 851,4 | 6 112,3 | 6 396,4 | 6 684,8 | 6 984,5 | 7 292,5 | 7 618,9 | 7 618,9 | 8 321,5 | 8 321,5 |

*Tabulka 24 - Účetní výkazy pro 25leté období – rozvaha (autor: vlastní zpracování)*

| Rok | ZV | 201X | 20X11 | 201X2 | 201X3 | 201X4 | 201X5 | 201X6 | 201X7 | 201X8 | 201X9 | 201X10 | 201X11 | 201X12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VZZ | veškeré hodnoty jsou uvedeny v [tis. Kč] | | | | | | | | | | | | | |
| Σ Nákladů | 0,0 | 528,0 | 784,0 | 30837,8 | 52545,2 | 61897,7 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 |
| Σ Výnosů | 0,0 | 528,0 | 784,0 | 30837,8 | 52545,2 | 61897,7 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 |
| Náklady | | | | | | | | | | | | | | |
| N stavební | 0,0 | 500,0 | 650,0 | 27850,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| FN provozu | 0,0 | 8,0 | 24,0 | 24,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 |
| VN provozu | 0,0 | - | - | - | 11131,5 | 14637,0 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 |
| Splátka úroku | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 6354,1 | 6170,1 | 5977,8 | 5743,9 | 5518,0 | 5283,4 | 5054,2 | 4787,1 | 4524,2 | 4251,1 |
| Odpisy | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 |
| Mzdy | 0,0 | 20,0 | 110,0 | 2963,8 | 27741,6 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 |
| VH p.z. | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2948,6 | 4295,6 | 4529,5 | 4755,4 | 4990,1 | 5219,2 | 5486,3 | 5749,2 | 6022,3 |
| Daň z příjmu | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 560,2 | 816,2 | 860,6 | 903,5 | 948,1 | 991,7 | 1042,4 | 1092,4 | 1144,2 |
| Zisk | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2388,4 | 3479,4 | 3668,9 | 3851,9 | 4041,9 | 4227,6 | 4443,9 | 4656,9 | 4878,1 |
| Výnosy | | | | | | | | | | | | | | |
| Výnos od ZP | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 3402,0 | 4374,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 |
| V od klientů | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 44740,6 | 57523,7 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 |
| Ztráta | 0,0 | 0,5 | 784,0 | 30837,8 | 4402,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

| Rok | ZV | 201X13 | 201X14 | 201X15 | 201X16 | 201X17 | 201X18 | 201X19 | 201X20 | 201X21 | 201X22 | 201X23 | 201X24 | 201X25 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VZZ | veškeré hodnoty jsou uvedeny v [tis. Kč] | | | | | | | | | | | | | |
| Σ Nákladů | 0,0 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 |
| Σ Výnosů | 0,0 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 | 63797,5 |
| Náklady | | | | | | | | | | | | | | |
| N stavební | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| FN provozu | 0,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 | 4168,0 |
| VN provozu | 0,0 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 | 15382,1 |
| Splátka úroku | 0,0 | 3979,0 | 3673,3 | 3367,3 | 3049,4 | 2727,3 | 2376,7 | 2020,5 | 1650,6 | 1270,3 | 867,3 | 867,3 | 0,0 | 0,0 |
| Odpisy | 0,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 | 3150,0 |
| Mzdy | 0,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 | 30824,0 |
| VH p.z. | 0,0 | 6294,4 | 6600,1 | 6906,1 | 7224,0 | 7546,1 | 7896,7 | 8252,9 | 8622,8 | 9003,1 | 9406,1 | 9406,1 | 10273,4 | 10273,4 |
| Daň z příjmu | 0,0 | 1195,9 | 1254,0 | 1312,2 | 1372,6 | 1433,8 | 1500,4 | 1568,1 | 1638,3 | 1710,6 | 1787,2 | 1787,2 | 1952,0 | 1952,0 |
| Zisk | 0,0 | 5098,5 | 5346,1 | 5594,0 | 5851,4 | 6112,3 | 6396,4 | 6684,8 | 6984,5 | 7292,5 | 7618,9 | 7618,9 | 8321,5 | 8321,5 |
| Výnosy | | | | | | | | | | | | | | |
| Výnos od ZP | 0,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 |
| V od klientů | 0,0 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 |
| Ztráta | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

*Tabulka 25 - Účetní výkazy pro 25leté období – výkaz zisku a ztrát (autor: vlastní zpracování)*

| Rok | ZV | 201X | 20X11 | 201X2 | 201X3 | 201X4 | 201X5 | 201X6 | 201X7 | 201X8 | 201X9 | 201X10 | 201X11 | 201X12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cashflow | veškeré hodnoty jsou uvedeny v [tis. Kč] | | | | | | | | | | | | | |
| PZ | 30000,0 | 30000,0 | 29472,0 | 18688,0 | 10597,2 | 6181,3 | 6564,4 | 7589,4 | 8569,9 | 9507,6 | 10400,6 | 11250,1 | 12048,8 | 12797,6 |
| Úhr. výstavby | 0,0 | -500,0 | -80650,0 | -105350,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Splátka BÚ | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 |
| Úhrada mezd | 0,0 | -20,0 | -110,0 | -2716,8 | -25676,7 | -30567,1 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 |
| Úhrada FN | 0,0 | -8,0 | -24,0 | -24,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 |
| Úhrada VN | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -11131,5 | -14637,0 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 |
| Úhrada DzP | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -560,2 | -816,2 | -860,6 | -903,5 | -948,1 | -991,7 | -1042,4 | -1092,4 | -1144,2 |
| Příjem BÚ | 0,0 | 0,0 | 70000,0 | 100000,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Přijem od klientů | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 44740,6 | 57523,7 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 |
| Příjem od ZP | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 3402,0 | 4374,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 |
| Konečné CF | 30000,0 | 29472,0 | 18688,0 | 10597,2 | 6181,3 | 6564,4 | 7589,4 | 8569,9 | 9507,6 | 10400,6 | 11250,1 | 12048,8 | 12797,6 | 13494,5 |

| Rok | ZV | 201X13 | 201X14 | 201X15 | 201X16 | 201X17 | 201X18 | 201X19 | 201X20 | 201X21 | 201X22 | 201X23 | 201X24 | 201X25 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cashflow | veškeré hodnoty jsou uvedeny v [tis. Kč] | | | | | | | | | | | | | |
| PZ | 30000,0 | 13494,5 | 14139,7 | 14726,8 | 15255,8 | 15724,4 | 16131,8 | 16472,6 | 16745,6 | 16948,4 | 17079,0 | 17133,0 | 10901,9 | 22373,4 |
| Úhr. výstavby | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Splátka BÚ | 0,0 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -11582,3 | -17867,4 | 0,0 | 0,0 |
| Úhrada mezd | 0,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 | -30824,0 |
| Úhrada FN | 0,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 | -4168,0 |
| Úhrada VN | 0,0 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 | -15382,1 |
| Úhrada DzP | 0,0 | -1195,9 | -1254,0 | -1312,2 | -1372,6 | -1433,8 | -1500,4 | -1568,1 | -1638,3 | -1710,6 | -1787,2 | -1787,2 | -1952,0 | -1952,0 |
| Příjem BÚ | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Přijem od klientů | 0,0 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 | 59180,5 |
| Příjem od ZP | 0,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 | 4617,0 |
| Konečné CF | 30000,0 | 14139,7 | 14726,8 | 15255,8 | 15724,4 | 16131,8 | 16472,6 | 16745,6 | 16948,4 | 17079,0 | 17133,0 | 10901,9 | 22373,4 | 33844,8 |

*Tabulka 26 - Účetní výkazy pro 25leté období – výkaz cashflow (autor: vlastní zpracování)*

# Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: David Weisl
V Praze dne: 12. 01. 2018 Podpis:

| **Jméno** | **Oddělení/ Pracoviště** | **Datum** | **Podpis** |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |